

**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL**  
**FACULTAD DE LA ARMADA**

Sede Educativa Universitaria Escuela de Guerra Naval

Maestría en Estudios Estratégicos

**La sociedad civil organizada en la resolución del conflicto ambiental  
generado por una planta de celulosa en la República Oriental del  
Uruguay (2003-2010)**

**Lic. Facundo Damián Mercado**

Director de Tesis: CM VGM (RE) Mg. Eduardo Ligio Ganeau

26/06/2024

Buenos Aires, Argentina

La sociedad civil organizada en la resolución del conflicto ambiental generado por una planta de celulosa en la República Oriental del Uruguay (2003-2010)

## Dedicatoria

Esta tesis de maestría está dedicada a mi familia y amigos, quienes me apoyaron incondicionalmente en todo momento. Por otro lado, durante los años de desarrollo de este trabajo, he perdido a dos de mis abuelos, a quienes echo profundamente de menos. A continuación, me gustaría dedicarles unas palabras:

- Jorge Raúl Camblong: Todavía recuerdo su alegría cuando le comenté que me había inscripto en la maestría y que iba a caminar por los pasillos de la Escuela de Guerra Naval. Quiero agradecerle por todas sus enseñanzas, a valorar lo que tengo y a superarme todos los días.
- Odila Antonia María Cravero: Quiero agradecerle por todas sus enseñanzas y a seguir transmitiendo el mensaje de que una Argentina mejor es posible con principios, valores, constancia, esfuerzo y disciplina.

Que Dios los tenga en su gloria.

## Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a mi tutor, el CM VGM (RE) Mg. Eduardo Ligio Ganeau quien me acompañó en todo el proceso de tesis. Gracias infinitas.

Paralelamente, quiero agradecer a la Escuela de Guerra Naval por mantener vivo el programa de la Maestría en Estudios Estratégicos durante el período de pandemia y haber brindado todas las herramientas para que el proceso de enseñanza fuera posible.

En ese sentido, quiero destacar el enorme equipo directivo, personal administrativo, personal no docente, la infraestructura, y a los excelentes profesores de la maestría que me permitieron adquirir nuevos conocimientos.

Gracias a Dios por darme salud y las fuerzas que se necesitan para salir adelante, incluso en los momentos más desafiantes.

## Índice

Título.....	17
Resumen breve.....	17
Disciplinas científicas intervinientes: .....	17
INTRODUCCIÓN.....	18
Aspecto Metodológico.....	19
CAPÍTULO 1: CUESTIONES METODOLÓGICAS .....	21
Definición de conflicto .....	21
Antecedentes de la investigación del caso.....	30
Conclusiones del capítulo 1 .....	33
CAPÍTULO 2: CUESTIONES DE LA SITUACIÓN .....	34
Historia y geografía .....	34
Historia y geografía de Gualeguaychú (República Argentina).....	34
Historia y geografía de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay) .....	36
Economía y turismo.....	37
Economía de Gualeguaychú (República Argentina).....	37
Turismo de Gualeguaychú (República Argentina) .....	38
Recursos Naturales .....	38
Recursos Culturales.....	38
Folklore .....	38
Acontecimientos programados .....	38
Contexto según temporadas .....	39
Alojamiento turístico.....	39

Propuesta gastronómica.....	39
Esparcimiento.....	39
Economía de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay) .....	39
Turismo de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay).....	39
Recursos Naturales.....	39
Recursos Culturales.....	40
Alojamiento turístico.....	40
Propuesta gastronómica.....	40
Esparcimiento.....	40
Educación .....	40
Educación de Gualeguaychú (República Argentina).....	40
Educación de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay).....	40
Medios de Comunicación .....	41
Medios de comunicación de Gualeguaychú (República Argentina).....	41
Medios de comunicación de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay) .....	41
Conclusiones del capítulo 2 .....	42
<b>CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ESTRATÉGICA Y ANÁLISIS DE LA CUESTIÓN.....</b>	<b>43</b>
El protagonista .....	43
Identificación.....	43
Nombre.....	43
Descripción del protagonista:.....	43
Nivel Jerárquico .....	43
Acuerdo interno.....	43
Determinación de la Racionalidad del protagonista.....	45

Caracterización de los objetos de los intereses (CAG) .....	45
Valoración (CAG).....	49
Emotividad del Protagonista .....	54
República Argentina (RA) .....	54
Descripción del actor.....	54
Determinación de la Racionalidad del actor República Argentina .....	55
Caracterización de los objetos de los intereses .....	57
Valoración .....	59
Emotividad .....	62
República Oriental del Uruguay (UR) .....	62
Descripción del actor.....	62
Determinación de la Racionalidad del actor República Oriental del Uruguay .....	63
Caracterización de los objetos de los intereses .....	64
Valoración .....	66
Emotividad .....	70
Gobierno Provincial de Entre Ríos (GPER) .....	70
Descripción del actor.....	70
Determinación de la Racionalidad del actor Provincia de Entre Ríos .....	71
Caracterización de los objetos de los intereses .....	72
Valoración .....	74
Emotividad .....	77
Botnia (BT) .....	77
Descripción del actor.....	77
Determinación de la Racionalidad del actor Botnia.....	77

Caracterización de los objetos de los intereses .....	79
Valoración .....	81
Emotividad .....	87
Ence (Energía y Celulosa, S. A) – (ENC).....	87
Descripción del actor.....	87
Determinación de la Racionalidad del actor ENC .....	89
Caracterización de los objetos de los intereses .....	90
Valoración .....	92
Emotividad .....	95
Relaciones de identificación .....	96
Descripción.....	96
Sociograma de identificación.....	110
Análisis redactado del sociograma .....	110
Relaciones de poder .....	111
Sociograma de poder.....	127
Relaciones de fuerza .....	128
Ámbito político: Magnitud medida en votos de apoyo en los distintos foros.....	128
Conclusiones sobre fuerza política.....	130
Ámbito económico .....	130
Conclusiones sobre fuerza económica .....	132
Ámbito del ejercicio de la violencia.....	133
Conclusiones sobre fuerza militar: .....	135
Integración total de las fuerzas .....	135
Sociograma de fuerza.....	137

Conclusiones sobre las relaciones de fuerza: .....	137
Trama de la cuestión estratégica .....	138
Conclusiones sobre la trama de la cuestión estratégica.....	138
Escenario .....	140
Espacio .....	140
Mapa de límites en los espacios TERRITORIO .....	143
Reglas de juego .....	143
Evaluación estratégica .....	144
Libertad de acción.....	144
Vulnerabilidad.....	145
Nivel del conflicto.....	146
CAG VS. RA.....	147
CAG VS. GPER .....	148
CAG VS. ENC .....	149
CAG VS. BT .....	150
CAG VS. UR.....	151
Riesgo de escalada .....	152
CAG y RA.....	153
CAG y GPER .....	153
CAG y ENCE.....	154
CAG y BT .....	154
CAG y UR.....	155
Evolución estratégica.....	156

Combinaciones posibles.....	156
Política.....	157
Racionalidad de CAG .....	158
Campo de acción.....	164
Relaciones de identificación .....	165
Sociograma .....	167
Relaciones de poder .....	168
Sociograma de poder.....	173
Conclusión general.....	173
Maniobra.....	175
Intenciones .....	175
Opción CAG – UR.....	179
Opción CAG – BT.....	180
Opción CAG – ENC.....	182
Opción CAG – GPER .....	183
Opción CAG – RA .....	185
Mensaje .....	186
Mensaje general – Pronunciamiento de CAG .....	189
Esfuerzos .....	190
Identificación de objetivos .....	190
Asignación de recursos .....	190
Los esfuerzos.....	190
Dirigido hacia Argentina.....	190

Dirigido hacia Uruguay .....	190
Dirigido hacia Entre Ríos .....	191
Dirigido hacia ENC .....	191
Dirigido hacia Botnia .....	191
Conclusiones del capítulo 3 .....	193
Conclusiones finales.....	197
Objetivo 1: Conceptualizar los conflictos socio-técnicos de características ambientales. ....	197
Objetivo 2: Analizar la situación histórico-geográfica de la región de Gualeguaychú (Entre Ríos, Argentina) y Fray Bentos (Río Negro, República Oriental del Uruguay). ....	198
Objetivo 3. Analizar el conflicto emergente por la instalación de la planta de celulosa en Fray Bentos (República Oriental del Uruguay), entre los años 2003 y 2010. ....	199
Comentarios adicionales .....	204
Aportes.....	204
Asignaturas de la Escuela de Guerra Naval donde se puede aplicar .....	204
Bibliografía.....	205

## Índice de tablas

Tabla 1.1. Resumen de la teoría del interés.....	26
Tabla 1.2. Actor (estructura) .....	27
Tabla 1.3. Postura emocional (estructura).....	27
Tabla 1.4. Composición del escenario .....	28
Tabla 1.5. Graduación del nivel actual de la cuestión.....	29
Tabla 1.6. Caracterización de los objetos de los intereses (CAG).....	47
Tabla 1.7. Valoración de los objetos de los intereses (CAG) .....	49
Tabla 1.8. Atribución de emotividad (CAG).....	54
Tabla 1.9. Caracterización de los objetos de los intereses (RA).....	57
Tabla 1.10. Valoración de los objetos de los intereses (RA) .....	59
Tabla 1.11. Atribución de emotividad (RA) .....	62
Tabla 1.12. Caracterización de los objetos de los intereses (UR).....	64
Tabla 1.13. Valoración de los objetos de los intereses (UR) .....	66
Tabla 1.14. Atribución de emotividad (UR) .....	70
Tabla 1.15. Caracterización de los objetos de los intereses (GPER) .....	72
Tabla 1.16. Valoración de los objetos de los intereses (GPER).....	74
Tabla 1.17. Atribución de emotividad (GPER).....	77
Tabla 1.18. Caracterización de los objetos de los intereses (BT) .....	79
Tabla 1.19. Valoración de los objetos de los intereses (BT).....	81
Tabla 1.20. Atribución de emotividad (BT).....	87
Tabla 1.21. Caracterización de los objetos de los intereses (ENC).....	90
Tabla 1.22. Valoración de los objetos de los intereses (ENC).....	92

Tabla 1.23. Atribución de emotividad (ENC) .....	95
Tabla 1.24. Determinación de la fuerza en el ámbito político .....	129
Tabla 1.25. Determinación de la fuerza en el ámbito económico .....	131
Tabla 1.26. Determinación de la fuerza en el ámbito militar .....	134
Tabla 1.27. Determinación de la fuerza en relación a la integración total .....	136
Tabla 1.28. Determinación del espacio .....	140
Tabla 1.29. Evaluación de la libertad de acción de CAG en el marco de la Cuestión papeleras	144
Tabla 1.30. Evaluación de la vulnerabilidad de CAG en el marco de la Cuestión papeleras .....	145
Tabla 1.31. Nueva racionalidad de CAG (Intereses retenidos) .....	158
Tabla 1.32. Campo de acción de CAG .....	164
Tabla 1.33. Análisis de las opciones estratégicas de CAG-UR .....	179
Tabla 1.34. Análisis de las opciones estratégicas de CAG-BT .....	181
Tabla 1.35. Análisis de las opciones estratégicas de CAG-ENC .....	182
Tabla 1.36. Análisis de las opciones estratégicas de CAG-GPER .....	184
Tabla 1.37. Análisis de las opciones estratégicas de CAG-RA .....	185

## Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de la Provincia de Entre Ríos.....	35
Figura 2. Mapa de la República Oriental del Uruguay .....	37
Figura 3. Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la República Oriental del Uruguay .....	97
Figura 4. Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la empresa Botnia. ....	98
Figura 5. Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la empresa ENCE .....	99
Figura 6. Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la Provincia de Entre Ríos .....	100
Figura 7. Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la República Argentina.....	101
Figura 8. Relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y la empresa Botnia .....	102
Figura 9. Relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y la empresa ENCE .....	103
Figura 10. Relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y la Provincia de Entre Ríos.....	104
Figura 11. Relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y la República Argentina.....	105
Figura 12. Relaciones entre los fines de la empresa Botnia y la empresa ENCE .....	106
Figura 13. Relaciones entre los fines de la empresa Botnia y la Provincia de Entre Ríos.....	106
Figura 14. Relaciones entre los fines de la empresa Botnia y la República Argentina.....	107
Figura 15. Relaciones entre los fines de la empresa ENCE y la Provincia de Entre Ríos .....	108
Figura 16. Relaciones entre los fines de la empresa ENCE y la República Argentina.....	108

Figura 17. Relaciones entre los fines de la República Argentina y la Provincia de Entre Ríos..	109
Figura 18. Sociograma de identificación entre los actores en la cuestión de las papeleras .....	110
Figura 19. Relación de poder entre CAG vs UR.....	112
Figura 20. Relación de poder entre CAG vs BT .....	113
Figura 21. Relación de poder entre CAG vs ENC .....	114
Figura 22. Relación de poder entre CAG vs GPER .....	115
Figura 23. Relación de poder entre CAG vs RA.....	116
Figura 24. Relación de poder entre UR vs BT .....	117
Figura 25. Relación de poder entre UR vs ENC .....	118
Figura 26. Relación de poder entre UR vs GPER .....	119
Figura 27. Relación de poder entre UR vs RA.....	120
Figura 28. Relación de poder entre BT vs ENC.....	121
Figura 29. Relación de poder entre BT vs GPER .....	122
Figura 30. Relación de poder entre BT vs RA .....	123
Figura 31. Relación de poder entre ENC vs GPER.....	124
Figura 32. Relación de poder entre ENC vs RA .....	125
Figura 33. Relación de poder entre RA vs GPER .....	126
Figura 34. Relación de poder entre los actores .....	127
Figura 35. Relación de fuerza entre los actores en el ámbito político .....	130
Figura 36. Relación de fuerza entre los actores en el ámbito económico .....	132
Figura 37. Relación de fuerza entre los actores en el ámbito militar .....	135
Figura 38. Relación de integración de fuerza entre los actores.....	137
Figura 39. Interpretación de la trama de la cuestión estratégica .....	138

Figura 40. Mapa de límites externos en los espacios .....	143
Figura 41. Nivel del conflicto entre CAG y RA .....	147
Figura 42. Nivel del conflicto entre CAG y GPER.....	148
Figura 43. Nivel del conflicto entre CAG y ENCE.....	149
Figura 44. Nivel del conflicto entre CAG y BT .....	150
Figura 45. Nivel del conflicto entre CAG y UR .....	151
Figura 46. Riesgo de escalada entre CAG y RA .....	153
Figura 47. Riesgo de escalada entre CAG y GPER .....	153
Figura 48. Riesgo de escalada entre CAG y ENCE .....	154
Figura 49. Riesgo de escalada entre CAG y BT .....	154
Figura 50. Riesgo de escalada entre CAG y UR .....	155
Figura 51. Trama integrada .....	156
Figura 52. Evolución estratégica. Coalición propia pretendida .....	157
Figura 53. Relaciones entre los fines de CAG y UR.....	165
Figura 54. Relaciones entre los fines de CAG y BT .....	165
Figura 55. Relaciones entre los fines de CAG y ENC .....	166
Figura 56. Relaciones entre los fines de CAG y GPER .....	166
Figura 57. Relaciones entre los fines de CAG y RA.....	167
Figura 58. Sociograma de identificación entre los actores en la cuestión de las papeleras .....	167
Figura 59. Relación de poder entre CAG vs UR.....	168
Figura 60. Relación de poder entre CAG vs BT .....	169
Figura 61. Relación de poder entre CAG vs ENC .....	170
Figura 62. Relación de poder entre CAG vs GPER .....	171

Figura 63. Relación de poder entre CAG vs RA.....	172
Figura 64. Relación de poder entre los actores .....	173
Figura 65. Intenciones .....	178
Figura 66. Opción CAG – UR.....	179
Figura 67. Opción CAG – BT .....	180
Figura 68. Opción CAG – ENC .....	182
Figura 69. Opción CAG – GPER.....	183
Figura 70. Opción CAG – RA.....	185
Figura 71. Estructura del mensaje CAG – RA .....	186
Figura 72. Estructura del mensaje CAG – UR .....	187
Figura 73. Estructura del mensaje CAG – GPER .....	187
Figura 74. Estructura del mensaje CAG – ENC.....	188
Figura 75. Estructura del mensaje CAG – BT .....	188

## **Título**

La sociedad civil organizada en la resolución del conflicto ambiental generado por una planta de celulosa en la República Oriental del Uruguay (2003-2010).

## **Resumen breve**

El conflicto por las papeleras entre la República Argentina y la República Oriental del Uruguay ha sido objeto de estudio por diversas disciplinas y motivo para analizar cómo dos países vecinos con estrechos vínculos culturales y comerciales, fundadores del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), de la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI), de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), entre tantos otros lazos, necesitaron dirimir sus diferencias en instancias tan elevadas como la Corte Internacional de Justicia de la Haya. Hasta se llegó a mencionar desde los medios de comunicación la hipótesis de un conflicto armado entre ambos Estados.

En este trabajo, se analizó el conflicto mediante una metodología de conducción estratégica y añadió conocimiento a los asuntos socio-técnico-ambientales, concluyéndose que la sociedad civil organizada influyó significativamente con sus recursos en la resolución del conflicto emergente por la instalación de la planta de celulosa en la República Oriental del Uruguay.

Palabras Clave: Método – Conflicto – Argentina – Uruguay – Papelera – Sociedad organizada – Manifestación social – Relaciones internacionales – Medio ambiente fluvial – Estrategia – Geopolítica

## **Disciplinas científicas intervinientes:**

- Sociología
- Ciencia política
- Políticas Ambientales
- Geopolítica
- Estrategia
- Historia

**Tema:** Conflicto socio-ambiental binacional

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende evidenciar la influencia que tiene una sociedad al organizarse con el propósito de resolver un problema preciso que genera controversias, no solo en su territorio, sino en los países vecinos, generando incluso, la posibilidad de una escalada internacional impulsada por la explotación de recursos en espacios fluviales comunes, tal como lo indica el Estatuto del Río Uruguay de 1962.

De esta manera, las conclusiones de esta investigación podrán servir como fuente de información a otras investigaciones relacionadas con conflictos socio-ambientales e intereses nacionales (eventualmente fluviales), así como su proceso metodológico. Además, puede ser de utilidad como fuente de información para la toma de decisiones políticas y de nivel estratégico, y a su vez apoyar la preparación y actualizaciones en materia de estudio socio-técnico-ambiental.

El problema de investigación es la autorización para construir dos plantas de celulosa ubicadas en Fray Bentos (República Oriental del Uruguay), donde la sociedad civil organizada de la ciudad de Gualeguaychú (República Argentina) se manifestó para defender los intereses socio-ambientales y económicos en su territorio, oponiéndose a la instalación de estas.

En ese sentido, ¿De qué manera influyó el reclamo de la sociedad en la resolución del conflicto? ¿Cómo influyó la comunidad organizada de Gualeguaychú en las decisiones adoptadas por el gobierno nacional argentino durante el proceso de interacción generado por el conflicto por la instalación de la planta de celulosa en Fray Bentos entre el año 2003-2010?

En el presente trabajo se analizará la influencia de la sociedad organizada de Gualeguaychú (Entre Ríos, Argentina) sobre la cuestión de las papeleras durante el período 2003-2010. En ese sentido, el método de decisión estratégica de la Escuela de Guerra Naval (mecanismo por el cual se estudiará el conflicto) será nutrido por las experiencias que surjan en dicho espacio, las relaciones e interacciones a nivel nacional y los intereses circunscriptos en dicha cuestión.

La limitación temporal se debe al inicio del conflicto y su posterior resolución. Es decir, desde el inicio del conflicto entre la República Argentina y la República Oriental del Uruguay hasta una instancia de entendimiento y trabajos conjuntos de orden binacional.

El objetivo general consiste en analizar el conflicto emergente por la instalación de la planta de celulosa en Fray Bentos (República Oriental del Uruguay) entre los años 2003 y 2010 a través del método de decisión estratégica de la Escuela de Guerra Naval, para identificar la influencia de la sociedad civil organizada de Gualeguaychú (Entre Ríos, Argentina).

Los objetivos específicos son:

1. Conceptualizar los conflictos socio-técnicos de características ambientales.
2. Analizar la situación histórico-geográfica de la región de Gualeguaychú (Entre Ríos, Argentina) y Fray Bentos (Río Negro, República Oriental del Uruguay).
3. Analizar el conflicto emergente por la instalación de la planta de celulosa en Fray Bentos (República Oriental del Uruguay), entre los años 2003 y 2010.

La hipótesis por comprobar es: la sociedad civil organizada, en oportunidad de la declaración de Gualeguaychú, influyó en la resolución del conflicto emergente por la instalación de la planta de celulosa en la República Oriental del Uruguay, entre los años 2003 y 2010.

### **Aspecto Metodológico**

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación es del tipo cualitativo y sigue un método de trabajo hipotético deductivo.

El método de análisis estratégico es dialéctico.

Como técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación se efectuaron las siguientes acciones:

1. Análisis lógico y argumental.
2. Análisis bibliográfico.
3. Metodología de decisión estratégica.
4. Análisis geopolítico.
5. Artículos periodísticos y de opinión.
  - a. Alcance: Artículos de circulación nacional e internacional.
  - b. Origen: Medios gráficos en formato digital.
6. Entrevista con expertos y líderes de opinión.
  - a. Alcance: Entrevistas a nivel nacional
  - b. Origen: Circunscripto a la Ciudad de Gualeguaychú.

- c. Modalidad: Entrevista presencial (oportunamente grabada).
- 7. Información de Organismos Internacionales (Corte de la Haya, Organización mundial del comercio, Green Cross International, Banco mundial, etc.).
  - a. Alcance: Información internacional.
  - b. Origen: Sitios Web.
- 8. Información de Organismos Nacionales (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, etc.)
  - a. Alcance: Información nacional.
  - b. Origen: Sitios Web.
- 9. Información del gobierno local, provincial y nacional
  - a. Alcance: Información nacional e internacional.
  - b. Origen: Sitios Web.

## CAPÍTULO 1: CUESTIONES METODOLÓGICAS

La historia de la modernidad, el progreso y desarrollo humano, está asociada a transformaciones sociales en el plano económico, como así también político, cultural, ideológico, entre otros. En ese sentido, (Galafassi, 2013) expresa que hablar de modernidad y desarrollo es hablar inexorablemente de procesos de conflicto y movilización social, y viceversa. Esto se debe al aumento de la capacidad productiva de las personas en estrecha relación al cambio de las estructuras sociales, grupos y organización social, que por consiguiente provoca cambios estructurales en materia cultural y de valores. Es importante mencionar la existencia de diversos escritores y científicos que trabajaron sobre el concepto de situaciones conflictivas (Lederach, 1998), y en ese sentido, el presente trabajo abordará los principios teóricos de la cuestión estratégica como método de interpretación y análisis del conflicto (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

(Silva García, 2008) sostiene que los conflictos sociales representan la expresión normal de la vida en sociedad y que no pueden caracterizarse como una cuestión de valoración buena o mala. Así pues, Silva invita a identificar acerca de qué clase de conflicto se plantea y si las motivaciones que impulsan a las partes en la confrontación son justas o no, se hayan justificadas o no. Por tanto, identificar una situación de conflicto nos permite evidenciar y caracterizar con mayor claridad los procesos de interacción entre las partes involucradas.

### Definición de conflicto

El general, estratega militar y filósofo de la Antigua China, Sun Tzu, define al conflicto como luz y sombra, peligro y oportunidad, estabilidad y cambio, fortaleza y debilidad, el impulso para avanzar y el obstáculo que se opone. Así, concluye que todos los conflictos contienen la semilla de la creación y la destrucción. (Tzu, 480-211ac)

Importantes pensadores como Heráclito, Ibn Khaldun, Miyamoto, Maquiavelo y Bodino fijaron las bases y las conceptualizaciones teóricas para dar espacio a una instancia de reflexión y extrapolación hacia otros horizontes del conocimiento, dando lugar a posturas clásicas.

En su obra *Los prolegómenos a la Historia*, Khaldun sostiene que, para el hombre, la guerra era algo natural, ya que éste posee un instinto agresivo nato que lo lleva a comportarse de forma violenta con sus semejantes.

Por otra parte, según (Maquiavelo, 1957), en las relaciones humanas donde subyace la naturaleza de la especie, el conflicto forma parte de esas raíces, debido a que tiene características centrales

como el conflicto interior que se manifiesta desde la ambición y el miedo, provocando una concatenación de hechos que los conducen al enfrentamiento.

Karl Von Clausewitz fue uno de los pensadores militares más influyentes en lo que respecta al estudio de la ciencia militar. En (Clausewitz, 1973) se manifiesta que la guerra es la continuación de la política por otros medios, y es allí donde (Manaut, 1986) entiende que el enfoque de la guerra no deja de ser una forma de dirimir pacíficamente los conflictos. Al respecto (Caillois, 1972) expresa que, en la obra de Clausewitz, el concepto de guerra la hace sirviente de la política y es, en primera instancia, un instrumento primordial de esencia pacífica.

Del mismo modo, (Hobbes, 2017) referente del pensamiento político y social, concebía a la ley de la naturaleza como una condición inexorable de guerra, entre todos contra todos. Así, dentro de la regla de la razón, el ser humano debe buscar siempre la paz y seguirla en cuanto tenga esperanza de obtenerla. En caso de no obtenerla, ha de buscar y usar todas las ayudas y ventajas de la guerra. En su obra, (Hobbes, 2017) sostiene que la capacidad que tiene el hombre en renunciar a ciertos derechos lo dota de la capacidad para realizar contratos entre ellos, en conjunto con el cumplimiento de los pactos y consecuencias de éstos. Hobbes define que para que esto suceda, en el ser humano prima la propia inseguridad que hay en el estado de guerra y la necesidad de preservar la vida propia.

Al mismo tiempo, André Beaufre sostiene que la estrategia es el camino en el que se optará por la forma del conflicto, es decir, de carácter ofensivo o defensivo, insidioso o violento, directo o bien progresivo e indirecto, y si se buscará la lucha en el terreno político u otros. Busca maximizar el empleo táctico con la mayor eficacia posible. De esta manera, define a la esencia de la estrategia como el empleo de la dialéctica de voluntades que utilizan la fuerza para dirimir su conflicto. (Beaufre, 2002)

Para (Coser L. , 1961), un conflicto social es una lucha por los valores y por el estatus, el poder y los recursos escasos, y que, en consecuencia, el desencadenante es el factor de progreso. En ese sentido, y para lograr un mejor entendimiento del por qué un conflicto puede influenciar en el armado de una comunidad pobremente estructurada y organizada, el sociólogo plantea una serie de dieciséis proposiciones, que no son más que una caracterización del comportamiento y cuáles son los alcances con los que cuenta.

Según (Dahrendor, 1962), el conflicto social existe por la existencia misma de las clases sociales surgidas de la revolución industrial, donde su lucha provoca alteraciones en las estructuras

sociales. Así mismo, entiende que la teoría del conflicto es útil porque permite comprender al conflicto y la coacción. (Grabb, 1997) en sus estudios acerca de Dahrendor, expresa que la postura de Marx sobre el conflicto ha perdido relevancia en la sociedad moderna debido a que gran parte de los conflictos se han institucionalizado por otros canales, dejando atrás la lucha de clases típica de su época.

En ese sentido, los sindicatos, el sistema judicial, la negociación colectiva, entre todos instrumentos de consenso, forman parte del nuevo enfoque para la resolución de conflictos. De forma similar, (Murillo, 2008) en su trabajo acerca de la postura de Foucault, describe al conflicto social como una manifestación de la realidad social que se encuentra mediando y gerenciándose entre la vida y la muerte.

(Simmel, 2003), desde su visión del conflicto, entiende que forma parte de una fuerza socializadora y es un mecanismo de interacción social entre los grupos sociales.

(Contreras, 2015) explora la naturaleza de los conflictos y busca elementos que permitan su caracterización, sin importar el ámbito y los actores. De esta manera, a partir de los estudios de (Fisher, 1988), (Ury, 1993), (Redorta, 2007), (Folger, 1997), (Entelman, 2002), (Simmel G. , 2010) recoge los siguientes elementos básicos de un conflicto:

1. Responde a construcciones sociales cuyos orígenes son múltiples.
2. En el conflicto, los intereses de los actores pueden ser variados.
3. La existencia del conflicto sin violencia es una posibilidad.
4. Trascender el conflicto ha implicado un continuo histórico desde la evitación, la eliminación del contrario, la opinión de terceros autorizados o la autocomposición de los interesados.
5. Los conflictos se pueden abordar dentro de un contexto de respeto y reconocimiento del otro actor.
6. No todos los conflictos tienen solución desde el orden jurídico.

En el libro de Joseph Redorta, donde se adentra en la problemática actual de dar respuesta a una definición de conflicto, se evidencia que caracterizar los elementos básicos no es para nada sencillo por la complejidad y el componente multidimensional que adquiere. Así pues, elabora un cuadro

para fijar una aproximación teórico-práctica de aquellas teorías clásicas y contemporáneas, a los efectos de lograr una tipología de los conflictos.

Por último, (Schelling, 1960) sostiene que sobre las teorías del conflicto que existen, están comprendidas entre las que consideran un estado normal de las relaciones humanas y trabajan sobre ello, y las que estudian la identificación de causas y su tratamiento motivado por una concepción de estado patológico.

Así pues, se pretende describir el marco teórico de la cuestión estratégica que contribuya desde un proceso metodológico, sólido y consistente, la toma de decisiones con alto nivel de incertidumbre. Para ello, (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016) explican desde el método, las bases conceptuales del conflicto. De esta forma, definen al conflicto como una situación en la que ciertos actores se vinculan a través de los intereses de sus racionalidades y están influenciados por sus emotividades. Lo describen como una condición normal que, naturalmente, implica la existencia de uno o varios intereses relacionados.

Por su parte, (Schelling, 1960) también describe que las relaciones que existen entre esos intereses de los actores pueden ser de discrepancia y coincidencia, o sea, de carácter mixto debido a que conviven dentro del mismo ámbito, entendiéndose entonces que la cuestión estratégica es normal, múltiple y mixta.

Así, entendemos a la postura normal desde el significado estratégico de una situación social. Por otra parte, al ser un sistema de actores interrelacionados en consecuencia es un sistema múltiple y al convivir relaciones de discrepancia y coincidencia en todos los ámbitos, decimos que es mixta.

(Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016) explican que esta situación determina para cada actor la conveniencia de gestionar o conducir la vinculación hacia situaciones más favorables, mediante un proceso determinado por cuatro características:

1. Existencia de racionalidad interdependiente
2. Búsqueda de libertad de acción
3. Empleo de la dialéctica de voluntades
4. En condiciones de alta incertidumbre

Si bien justifican y evitan definir el concepto de “estrategia”, las cuatro características anteriores permiten inducir que el término significa un proceso de toma de decisiones en una situación de conflicto (sociológico y no necesariamente confrontativo) donde los actores se vinculan a través de los intereses de su racionalidad y pretenden lograr máxima libertad de acción empleando la dialéctica de voluntades en condiciones de alta incertidumbre.

Para comprender el proceso de la decisión estratégica, (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) describen el marco teórico desde la concepción de los siguientes elementos indispensables para adquirir un conocimiento de la situación:

En primer lugar, describen a los intereses que son el resultado de la interpretación de los hechos, compuestos básicamente por un *objeto* al que se le asigna un *valor*. En ese sentido, se entiende al *objeto* como un sustantivo con ciertas restricciones en la cuestión estratégica. Esto no es más que una descripción práctica y previa al concepto Clausewiano de objetivo cuando menciona el motivo original de la guerra:

*“como motivo original de la guerra, será la medida tanto para el objetivo a alcanzar con el acto de guerra como para los esfuerzos a empeñar”* (Clausewitz, 1973)

En síntesis, definen qué objetivo es un interés al que se le pretende lograr un efecto.

Ahora bien, (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) para construir el concepto de *interés* de la forma convenida, cuenta con un objeto de descripción específica y una clasificación de tres variables y sus constantes: para la variable clase, las constantes ideal y real; para la variable ámbito, las constantes político, económico y militar; y para la variable espacio, las constantes foro, mercado y territorio.

Complementariamente, la caracterización y descripción del objeto necesita de la mencionada valoración, y es aquí donde en términos de (Kant, 1968) al describir el concepto de *interés*, expresa la voluntad de asignación de valores. De esta manera, surge la última clasificación de interés, desde cinco tipos de variables y constantes de valor asignado.

Por consiguiente, se tendrán variables del tipo *polaridad, estado, exclusividad, jerarquía y orden*, y por parte de las constantes de valor asignado se evidencian en primer lugar la constante *bueno y malo*, en segundo lugar *actual y potencial*, en tercer lugar *exclusivo y no exclusivo*, en cuarto lugar *mayor y menor (medio de cambio)*, y por último un número (referido al orden).

A modo de resumen, se presenta a continuación la composición del *interés* en formato tabla.

**Tabla 1.1.**

*Resumen de la teoría del interés*

Objeto			Valor				
Clase	Ambito	Espacio	Jerarquía	Orden	Polaridad	Estado	Exclusividad
Real	Político	Foro	Mayor (Fin)	Número ordinal	Bueno	Actual	Exclusivo
Ideal	Económico	Mercado	Menor		Malo	Potencial	No exclusivo
	Militar	Territorio	(medio de cambio)				

*Nota:* Información extraída de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

En segundo lugar, referido a los *actores*, son aquellos entes con capacidad de decisión que asignan valores a los objetos a partir de su estructura de pensamiento e intereses (se denomina *racionalidad*) y por su emotividad. De este modo, su análisis sin importar la configuración que adquiera, siempre será de forma monolítica, y en caso de ser grupos sociales, deben compartir un *acuerdo interno* (metodológicamente solo para el protagonista desde donde se mira la cuestión), *organización y recursos*.

Siguiendo el análisis, debe entenderse por *acuerdo interno* lo siguiente:

*“es el entendimiento consensuado que asegura al protagonista su racionalidad y cohesión monolítica para una cuestión en particular. Debe representar lo que se pretende lograr de la cuestión estratégica para beneficio del actor. Lo que se debe lograr en la cuestión externa para favorecer la interna.”* (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016)

Respecto a la emotividad, contiene tres características con asignación de valor *alta* o *baja*, y forman parte de su ente decisorio: *determinación, aversión al riesgo y empatía*.

A modo de resumen, se presenta a continuación la composición del *actor* en formato tabla.

**Tabla 1.2.***Actor (estructura)*

Racionalidad	Emotividad		
Intereses	Determinación	Aversión al riesgo	Empatía

*Nota:* Información extraída de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

A partir de dicha caracterización se puede calificar al *actor* como “halcón” o “palomo”, meramente en virtud de comprender la emotividad evidenciada en los hechos de la *cuestión* específica. A modo de resumen, se presenta a continuación la composición de las posturas emocionales en formato tabla.

**Tabla 1.3.***Postura emocional (estructura)*

Postura emocional	Determinación	Aversión al riesgo	Empatía
Halcón	Alta	Baja	Baja
Palomo	Baja	Alta	Alta

*Nota:* Información extraída de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

En tercer lugar, referido a la *trama*, se entiende como el nudo de la *cuestión estratégica* (haciendo analogía como en el drama) y está dada por las relaciones entre actores determinadas por las relaciones entre *intereses* de carácter *discrepante* o *coincidente*, de dependencia y de fuerza. Dicha practicidad metodológica es reforzada por (Beaufre, 2002) al describirlo desde una abstracción para facilitar la comprensión del conflicto como dialéctica de voluntades. De tal manera que los autores (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), definen a la relación entre los actores según sean las relaciones de *identificación*, *poder* y *fuerza*. Del mismo modo, dicha practicidad metodológica es reforzada por el criterio de análisis de (Moreno, 1954), quien introdujo el método cuantitativo como herramienta de sociometría para estudios de interacción social. De esta manera, se utilizará el recurso de los sociogramas para representar las relaciones existentes en el marco de la *cuestión estratégica*.

Respecto a las relaciones de *identificación*:

“Es la relación de cooperación o competencia entre dos actores basada en la coincidencia o discrepancia de sus intereses de jerarquía mayor.” (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016)

Acerca de las relaciones de *poder*, al ser éste una percepción, se lo atribuye en función de las dependencias existentes de los intereses de mayor valor de un *actor* respecto de los de menor valor de otro. Es así como el segundo *actor* tiene poder sobre el primero.

Respecto a las relaciones de *fuerza*, se comparan los *medios de cambio* de todos los *ámbitos*, y suelen cuantificarse en términos prácticos según su *masa*, *capacidad* y *eficacia*. En línea con ello, los *medios de cambio* son los intereses de jerarquía menor que pueden medirse en iguales unidades y, por ello, compararse en forma cuantitativa. Con su capacidad permiten imponer, llegado el caso, pero también constituyen un medio para generar dependencia y constituir poder.

En cuarto lugar y como último aspecto descriptivo de la situación, referido al *escenario*, según (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) este resulta de “la suma de los espacios que corresponden a todos los intereses de la cuestión estratégica y en donde rigen ciertas reglas de juego”. De esta manera, el *escenario* contiene espacios donde rigen las *reglas de juego*, que básicamente son las *obligaciones* y *prohibiciones* para todos los *actores*. A modo de resumen, se presenta a continuación la composición del *escenario* en formato tabla.

**Tabla 1.4.**

*Composición del escenario*

Reglas de Juego		Espacios		
Prohibiciones	Obligaciones	Foro	Mercado	Territorio

*Nota:* Información extraída de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

En quinto lugar, ya como análisis estratégico se estudia la *cuestión estratégica* actual, desde la perspectiva del *protagonista*, en función de los criterios de *libertad de acción*, *vulnerabilidad*, *nivel actual de la cuestión*, y *dominio de la escalada*.

En relación a la *libertad de acción*, responde al concepto de poder, y resulta de la dependencia de los demás actores respecto de los intereses de menor valor del protagonista. De forma equivalente, el criterio de *vulnerabilidad* responde a las dependencias del protagonista respecto de los intereses de menor jerarquía de otros actores.

Por otra parte, en relación al *nivel actual de la cuestión*, estará dado por el tipo de relación preponderante entre intereses de los actores, con una configuración de cuatro tipos para cada tipo de relación establecida (cooperación o competencia).

A modo de resumen, se presentan las graduaciones del nivel actual de la cuestión en formato tabla respecto a la identificación, clasificación por intereses (propios-ajenos) y los grados existentes.

**Tabla 1.5.**

*Graduación del nivel actual de la cuestión*

	Competencia				Cooperación			
	Intereses				Intereses			
Protagonista Actor	Menor- Menor	Menor- Mayor	Mayor- Menor	Mayor- Mayor	Mayor - Mayor	Mayor- Menor	Menor- Mayor	Menor- Menor
Nivel	Imposic ión	Coacció n	Distrac ción	Debate	Acuerdo	Preferenci a	Promesa	Interca mbio

*Nota:* Información extraída de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

De esta forma, se tendrá una percepción del *protagonista* respecto al *nivel de cooperación* o *competencia* en el relacionamiento que existe con los demás *actores* en el marco de la cuestión estratégica. Desde el punto de vista de la *dominancia de escalada*, se analiza la capacidad de controlar con recursos de poder y fuerza, la eventual intención de escalar del otro actor, es decir, de moverse a posturas más competitivas a causa de su racionalidad y también de su emotividad.

Por último, en relación al posible futuro de la *cuestión estratégica* actual, se analiza la tendencia sociológica a la conformación de dos bandos en función de la cantidad de actores, según el criterio de Heider y la condición de equilibrio o inestabilidad de la trama actual.

(Heider, 1958) con su teorema estructural del balance (teoría de la atribución) permite emplear la fórmula  $2^{n-1}$  para el cálculo de evoluciones posibles con bandos en equilibrio, donde n corresponde a la cantidad de actores.

A modo de ejemplo, en un caso donde existan tres *actores* y el *protagonista* (total cuatro *actores*), se obtendrá ocho combinaciones, que no son más que aquellas combinaciones posibles en relaciones de *identificación*. Sin embargo, de aquellas combinaciones posibles quedará resaltada a los fines metodológicos la situación *actual, deseada y alcanzada*.

*“La comprensión de este suceso permitirá al estratega la adopción de la perspectiva adecuada para poder apreciar la cuestión estratégica como un todo, modelar una política y pergeñar la maniobra necesaria para llevarla a cabo, entendiendo que los pasos de la decisión estratégica son diferentes estadios de un ciclo que todos los actores están jugando simultáneamente, aunque no necesariamente coordinados.”* (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016)

A modo de resumen, se han descrito los elementos que forman parte de la estructura del marco teórico de la situación y el análisis de la *cuestión estratégica*.

### **Antecedentes de la investigación del caso**

El desarrollo industrial a partir de la instalación de plantas de celulosas es una de las actividades más reconocidas en toda Latinoamérica que, además, permite el desarrollo de numerosas aplicaciones en la vida cotidiana. Sin embargo, en la idea de desarrollo que prima en estos tiempos, subyace la explotación de la diversidad biológica, el agua y la energía. De hecho, según (Andrés & Wursten, 2012) en un mundo donde existe escasez de recursos y en nuestras latitudes prima el potencial de reserva, no resulta descabellado que exista una participación ciudadana involucrada en los proyectos donde residen.

(Giarracca, 2006) entiende que los conflictos más preponderantes de la Argentina desde finales del siglo XX, se originan por los bienes naturales y, en ese sentido, los movimientos sociales buscan generar un espacio de diálogo desde el seno de la sociedad civil, en defensa de sus intereses.

Por tanto, si hablamos de conciencia ambiental, (Brailovsky, 2006) sostiene que nace a comienzos de la década del '80 y, en relación al conflicto de las papeleras, se añade un componente principal

que son las asambleas de autoconvocados integradas por ciudadanos de poblaciones que defienden sus intereses personales.

Estos agentes sociales, aparecen por la relevancia del proyecto tecnocientífico y los valores de los intereses puestos en escena según la percepción y atribución de cada actor. (Echeverría, 2003)

Cuando no hay continuidad de la política ni involucramiento del gobierno para promover una política de desarrollo nacional, (Svampa & Antonelli, 2009) señalan que es un tipo de comportamiento alineado a una narrativa desarrollista que busca la legitimación social del modelo y que oculta los graves impactos socioambientales de cada desarrollo. De hecho, en el trabajo de (Cortassa & Andrés, 2014) acerca del conflicto de la planta de celulosa, los autores sostienen que los diarios más importantes de la República Argentina desperdiciaron la oportunidad durante todo el conflicto de evidenciar la cuestión tecnoambiental que envolvía al país. De esta manera, realizaron una crítica en base a la profundización de las asimetrías en países en vías de desarrollo y su rol protagónico en el mundo.

Desde la perspectiva del conflicto, pensadores como (Sozzo, 2007) sostienen que la Asamblea de Gualeguaychú en su lucha por la cuestión de las papeleras entre la República Argentina y la República Oriental del Uruguay, expresan una resistencia a aceptar el riesgo que puede ser rescatada como una experiencia de una nueva “ciudadanía-verde” que se nutre de las sinergias sociales. De igual manera, (Sannazzaro, 2011) considera que el conflicto sienta las bases de un precedente histórico en términos de la participación ciudadana y su confianza para incidir en las agendas públicas.

Por otra parte, (Merlinsky M. G., 2017) argumenta que los bienes de la naturaleza constituyen un papel importante para la sociedad que rompe la estructura mercantilista, y evidencian la falta de institucionalización en materia ambiental.

Analizando los intereses ambientales en el conflicto de las papeleras, el presente trabajo será atravesado por las siguientes cuestiones:

Desde la perspectiva del turismo, las transformaciones de las últimas décadas en materia de promoción y desarrollo de actividad turística en el territorio de Gualeguaychú han provocado un atractivo de iniciativas estatales a la hora de resolver los problemas socioeconómicos de la zona (Kuper, 2015).

Respecto a la contaminación, un trabajo por parte del Instituto Español de Estudios Estratégicos señala que el agua como recurso natural debe contemplar una mirada de economía circular y gestión del recurso.

De esta manera, se deben incorporar las aguas residuales como materia prima en el uso de fuentes de agua no convencionales, del tal manera que sean aptas nuevamente para el uso humano y generar ahorros de extracción de aguas naturales en demasía (IEEE, 2017).

Desde la perspectiva socioambiental, (Yearley, 1992) señala que los movimientos ambientalistas requieren de la evidencia como así también de la experiencia científica, y menciona que estos movimientos son dependientes de lo que denomina como “consideraciones extra-científicas”.

(Pellegrini, 2010) sostiene que los grupos técnicos que analizaron en el proceso de producción consideran que es “intrínsecamente contaminante” y que cuenta con escasas medidas de contingencia como así también de mitigación. Esto permitió la constancia de los actores sociales sobre los organismos intervinientes a modo de evidenciar los riesgos para la salud de la población.

Desde la perspectiva jurídica, en el trabajo de (Borrás, 2010) se analiza el desarrollo sostenible en términos de protección ambiental y el desarrollo económico de la región. Allí, se sostiene que el fallo de la Corte Internacional de Justicia (en adelante CIJ) no resuelve la problemática social y tampoco el patrimonio ambiental común.

La autora añade que es un conflicto fácilmente extendible por las posibles construcciones futuras que países como Brasil ya han anunciado, como así también en otras regiones.

## Conclusiones del capítulo 1

En el primer objetivo parcial de la investigación se desarrolló una aproximación a la teoría del conflicto, profundizando el marco teórico de la Cuestión Estratégica.

Se analizó la naturaleza propia de un conflicto dado por las relaciones humanas, tal como lo describe (Schelling, 1960) y la contribución de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) sobre las cuestiones estratégicas.

Así, se destacan los siguientes elementos para conceptualizar los conflictos socio-técnicos de características ambientales:

- Debe existir una situación en la que ciertos actores se vinculan a través de los intereses de sus racionalidades y están influenciados por sus emotividades.
- El conflicto o cuestión implica la existencia de uno o varios intereses relacionados.
- Alguno de sus intereses debe estar comprendido por un *objeto* de naturaleza ambiental.

## CAPÍTULO 2: CUESTIONES DE LA SITUACIÓN

El presente capítulo analiza el objetivo específico número dos cuyo propósito es analizar la situación histórico-geográfica de la región de Gualeguaychú (Entre Ríos, Argentina) y Fray Bentos (Río Negro, República Oriental del Uruguay).

### **Historia y geografía**

#### **Historia y geografía de Gualeguaychú (República Argentina)**

El nacimiento de la Ciudad de Gualeguaychú data del año 1783, cuando el militar español de origen nicaragüense Tomás de Rocamora, por expresa orden del Cabildo de Buenos Aires, funda tres pueblos: Gualeguaychú, Gualeguay, y Concepción del Uruguay. El motivo principal de dicha fundación surge de la necesidad de controlar militarmente la zona por motivos de contrabando y la presencia de los portugueses (Infoner, 2021). Hoy en día, cuenta con una población de 83.116 habitantes (INDEC, 2010) y es la tercera ciudad más poblada de la Provincia de Entre Ríos.

En cuanto a su geografía, se encuentra ubicada en las coordenadas 33°00'28"S 58°30'40"O, dentro de la Provincia de Entre Ríos (República Argentina), con una altitud media de 15 metros sobre el nivel del mar. Se ubica a 230 kilómetros al noroeste de la Ciudad de Buenos Aires y a 25 kilómetros al oeste de la frontera nacional con Uruguay.

Los parámetros climáticos promedio la ubican con un clima templado pampeano, con inviernos de -5°C y veranos de 35°C; la humedad relativa promedio anual es del 75% y tiene un promedio anual de lluvias de 1200 milímetros (Servicio Meteorológico Nacional, 2015) .

## Figura 1

### Mapa de la Provincia de Entre Ríos



*Nota:* Localización de la Ciudad de Gualeguaychú. Tomada de (D-Maps, s.f.)

(Takásts, 2002) en su apartado sobre el posicionamiento estratégico de Gualeguaychú, resalta lo siguiente:

“Está estratégicamente ubicada en el punto de intersección de los ejes troncales Norte - Sur (San Pablo, Brasil - Asunción, Paraguay - Buenos Aires, Argentina) y Este - Oeste (Montevideo, Uruguay - Santiago de Chile, Chile), que vinculan las capitales del Cono Sur.

A ello se agrega la relación directa con la hidrovía Uruguay - Paraná - Paraguay, su cercanía con el cordón industrial La Plata -Buenos Aires -Rosario y la particularidad de ser ciudad fronteriza.

Sólo 33 km la separan de la República Oriental del Uruguay”.

## **Historia y geografía de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay)**

El nacimiento de la Ciudad de Fray Bentos data del año 1858 a partir de la donación de tierras por parte de empresarios ingleses, irlandeses y alemanes, al gobierno de Uruguay. En dicho período histórico, existía el puerto de Gualeguaychú (1855), con un comercio en pleno auge (Boretto Ovalle, 2004).

La consolidación y expansión de Fray Bentos se ubica en el año 1861 cuando Georg Giebert (ingeniero alemán) presenta la idea de instalar una industria enfocada en el extracto de carne. De esta manera, en conjunto con la fórmula del químico alemán Justus von Liebig nació en 1863 la empresa Giebert et Compagnie.

Así pues, durante el transcurso de las dos guerras mundiales, Fray Bentos fue considerado “el frigorífico del mundo” y uno de los principales abastecedores de las fuerzas aliadas (WelcomeUruguay, s.f.). Hoy en día, cuenta con una población de 24.406 habitantes (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2011).

Respecto a su geografía, la localidad se encuentra ubicada en las coordenadas 33°08'00"S 58°18'00"O, con una altitud media de 23 metros sobre el nivel del mar. Se ubica en el margen izquierdo del Río Uruguay a 315 kilómetros al noroeste de la capital, Montevideo. Su clima es templado y húmedo, con una temperatura promedio de 17°C, los veranos son cálidos y sus precipitaciones se mantienen de forma homogénea durante todo el año (UPM, 2004).

## Figura 2

### Mapa de la República Oriental del Uruguay



*Nota:* Localización de la Ciudad de Fray Bentos en Uruguay. Tomada de (Dugan, s.f.)

## Economía y turismo

### Economía de Gualeguaychú (República Argentina)

La economía de Gualeguaychú, tal como lo describe (Takásts, 2002), no es solamente la actividad económica producto del carnaval, sino que forma parte de un compendio de iniciativas que dan lugar a los siguientes rubros:

“Una ganadería preferentemente de invernada y una importante producción de granos, conformada por sorgo, maíz, trigo, arroz, lino, girasol y soja, la cual es rotada con praderas plurianuales. La citricultura y la explotación forestal de pino, eucalipto, álamos y sauces adquieren un lugar especial. Entre las actividades industriales deben mencionarse la frigorífica de carnes rojas y blancas, huevos, alimentos balanceados, chacinados, aceites y harinas de pescado, láctea, molinera, cítrica, textil, de la madera y minería artesanal. Además, hay que

agregar la pesca comercial, las rocas de aplicación y minerales no metalíferos, la cunicultura y la apicultura.”

Cuenta con el parque industrial Gualeguaychú con una organización orientada a la madera, reciclado de papel, plásticos, entre otros (Entre Ríos Total, s.f.).

### **Turismo de Gualeguaychú (República Argentina)**

#### *Recursos Naturales*

Entre los principales atractivos turísticos, se destacan la Playa y balneario Bikini, Playa y balneario Cerros Indios, Playa y balneario Complejo Punta Sur, Playa y balneario Costa Alegre, Playa y balneario Los Pinos, Playa y balneario Ñandubaysal, Playa y balneario Papaya Beach, Playa y balneario Parador Uno, Playa y balneario Puerta del Sol, Playa y balneario Punta Norte, Playa y balneario Samba La Playa, Playa y balneario Solar del Este, con actividades durante todo el año (Gualeguaychú, s.f.).

Por otro lado, entre el 2003 y el 2010 la ciudad de Gualeguaychú contaba con siete reservas naturales; entre ellas, una de flora y fauna con abundantes bosques, suelos arcillosos en la rivera, bosques fluviales, y una existencia de más de 130 especies de aves (Entre Ríos Total, s.f.).

#### *Recursos Culturales*

Desde el punto de vista cultural, la ciudad de Gualeguaychú cuenta con la Plaza San Martín, Catedral San José, el Teatro Gualeguaychú, casa de la cultura, círculo italiano, Palacio municipal, Plaza Urquiza, ex frigorífico Gualeguaychú, Biblioteca popular Olegario V. Andrade, Cuartel de Giuseppe Garibaldi (Casa de Haedo), Museo agrícola regional, entre tantos otros (Melchiori, Sabina, 2014).

#### *Folklore*

Se destaca un aporte cultural de distintos grupos de inmigrantes, entre ellos uruguayos (Takásts, 2002). Por otro lado, existen numerosas bandas de música, danzas y coros.

#### *Acontecimientos programados*

El evento que reúne la mayor convocatoria de personas es el “Carnaval del País”, cuya fama lo posicionó en el año 1993 como fiesta nacional del carnaval del litoral. Según (Turismo Entre Ríos, 2002), es el escenario del mayor espectáculo a cielo abierto del país. De esta manera, el conocido

carnaval de Gualeguaychú desde la pasarela del corsódromo de la ciudad logra dinamizar la economía durante los meses de enero y febrero.

#### *Contexto según temporadas*

Dentro de la propuesta según temporadas, se cuenta principalmente el carnaval en los meses de verano (enero y febrero) y alternativas como paseos en bote, turismo rural, termas, teatro, museos y pesca, durante los meses de invierno (Maximaonline, 2016).

#### *Alojamiento turístico*

El alojamiento turístico en el año 2002 estuvo compuesto según (Takásts, 2002) a partir de la información extraída del Consejo Mixto Gualeguaychú Turismo (2002), por 23 hoteles con una capacidad de 1207 plazas, 33 complejos de bungalows, campings y hogares de familia, que conforman entre todos ellos una capacidad total de 32.707 plazas.

#### *Propuesta gastronómica*

Existen propuestas gastronómicas cuyas categorías abarcan desde pizzerías, restaurantes, resto pub, cafeterías y heladerías. (Turismo Entre Rios, 2006)

#### *Esparcimiento*

Las actividades que involucran a la ciudad de Gualeguaychú están comprendidas en actividades de regatas, campeonato de automovilismo Turismo Carretera, aventura, beach vóley, maratón acuático, básquet, tenis y pesca (Gualeguaychú, 2017).

### **Economía de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay)**

La economía de Fray Bentos, tal como la describe (Nómada, 2022), se ubica dentro del rubro de agricultura, principal actividad económica cuyas áreas de mayor producción son en torno a los cereales, trigo, girasol y soja. Paralelamente, las favorables pasturas de las tierras del departamento permiten desarrollar una sólida ganadería. Además, la existencia de las áreas naturales protegidas, constituyen una fuente de ingresos por el turismo.

### **Turismo de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay)**

#### *Recursos Naturales*

Entre los principales atractivos turísticos, (WelcomeUruguay, 2008) destaca la rambla de la ciudad (realizada en el año 1940), el balneario Las Cañas, y las aguas termales.

### *Recursos Culturales*

A partir de lo descripto por (Ministerio de Turismo, 2022), la ciudad de Fray Bentos cuenta con la plaza Hargain (ubicada en la zona portuaria), la Iglesia Nuestra Señora del Pilar (ubicada frente a la plaza constitución, por calle 25 de mayo entre 18 de Julio y Rincón), el Teatro Miguel Young (ubicado en 25 de mayo y Zorrilla de San Martín, a una cuadra de la Plaza Constitución), y el Museo de la Revolución Industrial ubicado en el barrio Anglo de Fray Bentos.

### *Alojamiento turístico*

Entre los principales alojamientos turísticos, la ciudad de Fray Bentos cuenta con 2 hoteles, 2 bungalows y 1 posada en el barrio Las Cañas (PasaporteUruguay, 2011).

### *Propuesta gastronómica*

Según lo descripto por (PasaporteUruguay, 2011), la ciudad cuenta con 3 importantes restaurantes pertenecientes a Fray Bentos. En ese sentido, también se evidencian servicios de catering, pizzerías, rotiserías, comidas rápidas y delivery, cafeterías, heladerías, proveedurías y mercado saludable.

### *Esparcimiento*

Las actividades que involucran a la ciudad rondan en torno a las visitas de las zonas aledañas, el barrio inglés ubicado a escasos metros del centro de la ciudad, cuya conservada estructura arquitectónica es fuente de visitas (PasaporteUruguay, 2011).

## **Educación**

### **Educación de Gualeguaychú (República Argentina)**

Según lo descripto por (EscuelasArg, 2016), la ciudad de Gualeguaychú cuenta con 244 establecimientos educativos, entre jardines maternos, jardín de infantes, primaria, secundaria, secundaria técnica, ciclos superiores no universitarios, educación temprana, entre otros.

### **Educación de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay)**

Según lo descripto por (Equipos Consultores, 2017), en el año 2005 la ciudad de Fray Bentos cuenta con 25 establecimientos de educación inicial y primaria, y 3 establecimientos de educación secundaria.

## **Medios de Comunicación**

### **Medios de comunicación de Gualeguaychú (República Argentina)**

Según lo mencionado en (Turismo Entre Ríos, 2004), los medios de comunicación más relevantes son los siguientes:

#### Diarios y semanarios

El Diario, Paralelo 32 y Diario Victoria.

#### Radios

FM Litoral, La Voz, Máxima FM, y LT 14 Gral. Urquiza

#### Sitios de noticias online

Análisis digital, Agencia APF, Valor local, AIM digital, y Reporte cuatro

### **Medios de comunicación de Fray Bentos (República Oriental del Uruguay)**

Según lo descrito en (Prensa Escrita, 2002), la ciudad de Fray Bentos cuenta con dos periódicos, Info Río y El Rionegrense, a comparación del nivel nacional, cuyo número asciende a 71.

## **Conclusiones del capítulo 2**

Para dar cumplimiento al segundo objetivo parcial sobre el estado de situación general en el marco del conflicto binacional por las papeleras, se observan similitudes entre Argentina y Uruguay en cuanto al tipo de oferta a nivel turismo, y la promoción de las cuestiones culturales.

Por otro lado, la cantidad de medios de comunicación de la ciudad de Gualeguaychú supera ampliamente a la cantidad de oferta que dispone la ciudad de Fray Bentos. De esta manera, a fin de visibilizar y dinamizar los intereses de cada ciudad, esta situación representa una ventaja hacia la ciudad de Gualeguaychú.

La relación por la disparidad de población genera en términos de infraestructura, servicios y niveles institucionales, una dependencia socioeconómica de la ciudad de Fray Bentos hacia la ciudad de Gualeguaychú, a través del puente carretero Libertador General San Martín.

Dicho factor de análisis conlleva a realizar las siguientes vinculaciones entre los actores:

- Respecto al valor de los intereses, subyace el interés de primer orden y jerarquía alta de bienestar social y económico para ambos actores. Por otro lado, las rutas comerciales terrestres entre ambas ciudades resultan un elemento crucial.
- Respecto a la relación de identificación, dicho interés (bienestar social y económico) no aguarda relación alguna entre actores puesto a que refiere mismo objeto, pero diferente alcance.
- Respecto los recursos financieros de ambos actores, existe una generación de riqueza en la zona producto de la actividad turística y cultural.
- Respecto a la emotividad, existe una determinación de ambos actores para el aprovechamiento de los recursos naturales que disponen.
- El puente carretero que es nexo principal entre ambas ciudades es un elemento crucial ante la interdependencia de las ciudades.

## CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ESTRATÉGICA Y ANÁLISIS DE LA CUESTIÓN.

### **El protagonista**

La Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú es el punto de partida desde el cual se representa la cuestión estratégica y, por ello, será considerada “el protagonista”. Así pues, tendrá por consiguiente un acuerdo interno que lo dotará de una cohesión monolítica para el análisis particular (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

El acuerdo interno representa la expresión sintética, manifiesta y conjunta de los vecinos e instituciones argentina y uruguayas, acordes a la situación de la cuestión de las papeleras. Desde el punto de vista de la cuestión estratégica, que relaciona actores vinculados a través de sus intereses, la información que nos brinde la comunidad organizada nos permitirá comprender las metas o fines que tiene dicho protagonista.

#### *Identificación*

##### ***Nombre***

Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú (CAG)

##### ***Descripción del protagonista:***

Nos referimos a una parte significativa de la población de Gualeguaychú especialmente interesada en el cuidado del medio ambiente, la conciencia ambiental y defensa del turismo en la zona, autoconvocados el 24 de septiembre del año 2003 en la Ciudad de Gualeguaychú, con alcance hasta otros municipios, comunas y organizaciones argentinas como uruguayas.

##### ***Nivel Jerárquico***

Organización no gubernamental

##### ***Acuerdo interno***

*Sobre la base de la siguiente manifestación pública, seguidamente se concluirá en un acuerdo interno abreviado:*

*“Los vecinos e instituciones argentinas y uruguayas, autoconvocados en la ciudad de Gualeguaychú, provincia de Entre Ríos, República Argentina, el día 24 de septiembre de 2003, expresan lo siguiente:*

*Ratifican la más absoluta oposición a la instalación de una planta de celulosa de origen español y del denominado grupo empresario Ence, a emplazarse en Bopicuá a 8 kilómetros al norte de la vecina ciudad de Fray Bentos, República Oriental del Uruguay.*

*Rechazan los estudios de impacto ambiental elevados por los inversores extranjeros.*

*Instan la convocatoria y movilización de todos los municipios y comunas argentinas y uruguayas, como asimismo a entidades intermedias gubernamentales y no gubernamentales, afectadas directa o mediatamente por el emprendimiento cuestionado, con el objeto de difundir la problemática planteada, esclarecer sobre la gravedad que implica la existencia de emprendimientos de esta naturaleza, e invitar a pronunciarse en similar sentido a la presente, y manifestamos que el modelo de desarrollo que este tipo de emprendimientos propone consolida la concentración del poder económico en pocas manos, simplifica gravemente el uso de la tierra, produce desempleo como exclusión social y atenta fuertemente contra la actividad turística de ambos países.*

*Interpelar a los gobiernos nacionales y estatales de ambos países, a fin que por su intermedio se adopten todas las medidas legales e institucionales que fueren menester, conforme las normas del Derecho Internacional Público e interno de los estados involucrados (como lo son la Convención sobre Diversidad Biológica, Desertificación, Basilea, etc.) con especial atención a la aplicación del principio precautorio y de reciprocidad, y el intercambio de información y consultas acerca de las actividades bajo jurisdicción de un estado que previsiblemente tendrían efectos adversos para otros.” (Cronista Digital, 2003)*

A modo de síntesis, el acuerdo interno resultante para este autor es el siguiente:

- Ratificar la más absoluta oposición a la instalación de una planta de celulosa. De esta manera, deberá emplazarse en Bopicuá a 8 kilómetros al norte de la vecina ciudad de Fray Bentos, República Oriental del Uruguay
- Convocar y movilizar a toda persona con intereses sobre la cuestión de las papeleras, a manifestarse en contra del modelo de desarrollo propuesto.
- Interpelar a los gobiernos nacionales y estatales de ambos países, a fin de que por su intermedio se adopten todas las medidas legales e institucionales que fueren menester.

## *Determinación de la Racionalidad del protagonista*

### ***Caracterización de los objetos de los intereses (CAG)***

La interpretación de los hechos permite relevar los siguientes objetos que conforman los intereses de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú (CAG):

En primer lugar, el bienestar social y económico, resultó de la apreciación de la mismísima cámara de diputados de la nación, cuyo expediente 5326-D-2007 evidenció el compromiso por CAG en la lucha por la vida, medioambiente y bienestar a nivel local, provincial y regional.

Así, expresó lo siguiente:

*“Expresar solidaridad con los miembros de la Asamblea Ciudadana Ambiental de Gualeguaychú en el cumplimiento de un "año de resistencia civil pacífica" con el corte de la Ruta Binacional N.º 136, que es la vía de acceso al "Puente Internacional General San Martín", y adherir a su lucha por la defensa del medio ambiente, la vida y el bienestar de toda la comunidad de Gualeguaychú, Provincia de Entre Ríos, y la Región”* (Solanas, Raúl Patricio, 2007).

En segundo lugar, siendo uno de los principales motivos por el cual existe dicha organización civil, se refiere a las plantas de celulosa a emplazarse en la ciudad de Fray Bentos y expresa la absoluta oposición a la construcción de plantas de celulosa sobre el territorio binacional, desde una única expresión monolítica (Selva Ortiz, María, 2004).

En tercer lugar y haciendo referencia a los recursos naturales, entendiendo a éste desde la conservación de los recursos naturales destinados al turismo y producción, las entrevistas realizadas en el artículo de (Palermo, Aboud, & Musseri, 2009) dan cuenta de la opinión por parte de la comunidad de Gualeguaychú a un concepto de quita de recursos naturales por parte de Uruguay. De esta manera, entendiendo las apreciaciones de (Borja, J., 2003) sobre la relación entre calidad de vida integral, preservación de medio ambiente y el derecho de los recursos naturales y energéticos, así como el patrimonio histórico y cultural, resulta esperable que sea parte de los intereses de CAG.

En cuarto lugar, referido a la actividad turística, en relación con los bienes y servicios de importancia para la actividad turística, (Argentina Travelling, 2010) evidencia la extensa propuesta turística de la ciudad de Gualeguaychú y, por otro lado, autores como (Kuper, 2013) destacan lo siguiente:

*“Gualeguaychú es un destino turístico nacional de consolidación reciente que, en las últimas décadas, muestra un notable auge a partir de la valorización del carnaval como atractivo turístico, al tiempo que el turismo ocupa un papel cada vez más destacado, transformándose en uno de los pilares de la economía local.*

*Se plantea como resultados que el turismo en Gualeguaychú se ha consolidado como parte de una estrategia de promoción y desarrollo socio económico de la ciudad y que su elección se basó en su asociación con una serie de valores positivos, especialmente sus efectos económicos.”*

en quinto lugar, con relación a las rutas comerciales, resulta para CAG una acción directa desde la infraestructura de acceso y comunicación para expresar su posición frente a la instalación de plantas de celulosa. En ese sentido, el sitio (Merco Ciudades, 2005) evidenció el apoyo explícito por parte del intendente de Gualeguaychú, al aclarar que *“estableció un asueto para que el personal municipal pudiera participar del corte de la ruta”*.

En sexto lugar, referido al activismo ambiental desde actores de acción ambiental a nivel nacional e internacional, resulta del arduo trabajo que realizado en materia de protección y beneficios de los sistemas ecológicos (Gualeguaychú, 2001), incluso en materia de derecho y gobernanza ambiental, acceso a la información, participación pública y a la justicia en materia ambiental, que data de al menos una década previa al conflicto (PNUMA, 2010).

En séptimo lugar, referido a los recursos financieros, se hace referencia a la riqueza financiera que genera, que como hecho específico al mero ejemplo se sitúa el dinero del turismo por carnaval que (EL ONCE, 2013) evidencia de la consultora Fernández-Tesone.

En octavo lugar, con relación el medio de fuerza, partiendo de la base que se utiliza el criterio de ciudadanos que apoyan la iniciativa, (El Día de Gualeguaychú, 2013) describió que unos 2.500 uruguayos y argentinos se reunieron del lado argentino para firmar la declaración de Gualeguaychú. Respecto a ello, el número asciende a 40.000 personas de forma activa (Clarín, 2005), a pocos meses de iniciada la protesta. Dicho número también se puede contrastar en el estudio de (Mijailoff, 2019) donde explica la cronología del conflicto.

Por último, en relación con el medio de cambio político, este interés hace referencia a dos cuestiones:

- Valoración del apoyo político en votos externos que recibe CAG.

- Valoración de la cantidad de votos del CAG debido a su masa constitutiva.

**Tabla 1.6.**

*Caracterización de los objetos de los intereses (CAG)*

OBJETO	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	HECHO
Bienestar social y económico	Satisfacción general de la población de Gualeguaychú	Ideal	Político	Foro	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados
Planta de celulosa	Infraestructura de producción de celulosa sobre territorio de Argentina y Uruguay	Real	Económico	Territorio	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados
Recursos naturales	Recursos naturales destinados al turismo y producción de manufacturas	Real	Económico	Territorio	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados
Actividad turística	Bienes y servicios necesarios para la actividad turística (objetos y servicios de alimentación, alojamiento, recreación, transporte)	Real	Económico	Mercado	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados

Rutas comerciales	Infraestructura de rutas de acceso y comunicación	Real	Económico	Territorio	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados
Activismo ambiental	Actores de actividad ambiental a nivel nacional e internacional	Real	Político	Foro	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados
Recursos financieros	Riqueza financiera de CAG	Real	Económico	Mercado	Información del turismo en carnaval
Medio de Fuerza	Integrantes del CAG con capacidad de accionar físicamente en protección de intereses propios, o en contra o a favor de intereses de otros actores	Real	Militar	Territorio	Impacto político del conflicto argentino-uruguayo por la instalación de dos plantas de celulosa en el río Uruguay
Medio de cambio político	Apoyo político externo a CAG	Real	Político	Foro	Apoyo político externo a CAG

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

**Valoración (CAG)**

**Tabla 1.7.**

*Valoración de los objetos de los intereses (CAG)*

INTERÉS	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	JERARQUÍA	ORDEN	POLARIDAD	ESTADO	EXCLUSIÓN	HECHO
Bienestar social y económico	Satisfacción general de la población de Gualeguaychú	Ideal	Político	Foro	Fin	1	Bueno	Actual	No excluyente	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados
Planta de celulosa	Infraestructura de producción de celulosa sobre territorio de	Real	Económico	Territorio	Fin	2	Malo	Actual	No excluyente	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados

Argentina y Uruguay										
Recursos naturales	Recursos naturales destinados al turismo y producción de manufacturas	Real	Económico	Territorio	Fin	3	Bueno	Actual	Excluyente	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados
Actividad turística	Bienes y servicios necesarios para la actividad turística (objetos y servicios de alimentación,	Real	Económico	Mercado	Medio	4	Bueno	Actual	No excluyente	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados

	alojamient o, recreación , transporte)									
Rutas comerciale s	Infraestruc tura de rutas de acceso y comunicac ión	Real	Económic o	Territorio	Medio	5	Bueno	Actual	No excluyente	Declaració n de Gualeguay chú de vecinos y entidades autoconvo cados
Activismo ambiental	Actores de actividad ambiental a nivel nacional e internacio nal	Real	Político	Foro	Medio	6	Bueno	Actual	No excluyente	Declaració n de Gualeguay chú de vecinos y entidades autoconvo cados

Recursos financieros	Riqueza financiera de CAG	Real	Económico	Mercado	Medio de cambio	7	Bueno	Actual	Excluyente	Información del turismo en carnaval
Medio de fuerza	Integrantes del CAG con capacidad de accionar físicamente en protección de intereses propios, o en contra o a favor de intereses de otros actores	Real	Militar	Territorio	Medio de cambio	8	Bueno	Actual	Excluyente	Impacto político del conflicto argentino-uruguayo por la instalación de dos plantas de celulosa en el río Uruguay

Medio de cambio político	Apoyo político externo a CAG	Real	Político	Foro	Medio de cambio	9	Bueno	Actual	Excluyent e	Apoyo político externo a CAG
--------------------------	------------------------------	------	----------	------	-----------------	---	-------	--------	-------------	------------------------------

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

**Tabla 1.8.**

*Atribución de emotividad (CAG)*

ACTITUDES	ESCALA	DESCRIPCIÓN.	HECHO
Determinación	Alta	Es firme en su posición debido a que necesita asegurar la continuidad de la actividad turística y eliminar la posibilidad de un impacto ambiental.	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados
Aversión al riesgo	Baja	No es un actor capaz de arriesgar el bienestar de su población	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados
Empatía	Baja	No reconoce la aprobación de Uruguay sobre la instalación de plantas de celulosa	Declaración de Gualeguaychú de vecinos y entidades autoconvocados

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

Las tres variables componentes a partir del estudio de la cuestión estratégica, tal y como ejemplifica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) sobre las posturas emocionales del protagonista, lo atribuyen con el criterio de HALCÓN.

### **República Argentina (RA)**

#### *Descripción del actor*

La República Argentina dentro de la cuestión de las papeleras comprende la organización política gubernamental nacional, desde el titular del poder ejecutivo nacional que entonces era el presidente Nestor Kirchner, hasta su articulación con la secretaría de relaciones exteriores con la designación de Jorge Taiana (Decreto 83 / 2003). Resulta indispensable mencionarlo debido a que en este caso el actor es de diferente nivel jerárquico respecto al protagonista. De esta manera, debemos enmarcar a la situación del Gobierno de Argentina respecto a sus países vecinos, precisamente a Uruguay, como una región de integración instituida por acuerdos de cooperación política, consular

y judicial, integración fronteriza, transporte, comunicación, empleo y comercio, entre otros (Mercosur, 2018).

#### *Determinación de la Racionalidad del actor República Argentina*

De lo antes expuesto, la racionalidad de la República Argentina comprende en sus intereses a los siguientes objetos:

En primer lugar, el bienestar social y económico, resulta de su propia constitución (Ley N.º 24.430):

*“con el objeto de constituir la unión nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general, y asegurar los beneficios de la libertad, para nosotros, para nuestra posteridad, y para todos los hombres del mundo que quieran habitar en el suelo argentino: invocando la protección de Dios, fuente de toda razón y justicia: ordenamos, decretamos y establecemos esta Constitución, para la Nación Argentina”*

(Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1994)

En segundo lugar, con relación al curso del Río Uruguay, la RA a partir del Tratado de Límites entre la República Argentina y la República Oriental del Uruguay en el río Uruguay, Ley 15868 firmada el 13 de septiembre de 1961, brinda jurisprudencia a la RA en el Río Uruguay. De esta manera, dicho objeto se encuentra íntimamente relacionado con el monitoreo del Río Uruguay, que se desarrolla tal y como o expresa la comisión administradora del río Uruguay (de aquí en adelante CARU) al describir lo siguiente:

*“Esta Comisión fue constituida por el «Estatuto del Río Uruguay», suscrito entre ambos países platenses el 26 de febrero de 1975 y tiene como principal antecedente «El Tratado de Límites del Río Uruguay» del 7 de abril de 1961.*

*El propósito de su creación responde a la idea de contar con un mecanismo idóneo para un «óptimo y racional aprovechamiento del Río» (Art.1º del Estatuto).*

*En su seno, ambos países hallan, mediante la adopción de decisiones conjuntas recaídas en cuestiones de interés común, la deseada coordinación de sus actuaciones, experiencias y aspiraciones. A dichos efectos es que le han otorgado la responsabilidad de llevar a cabo todas aquellas tareas integrantes de su amplia competencia en aras de velar por la constante obtención de la finalidad que motiva su existencia.*

*La Comisión Administradora del Río Uruguay se manifiesta, pues, como un moderno y avanzado instrumento internacional para la administración de un recurso hídrico compartido, en expresión cabal del elevado espíritu integracionista de los Estados que le dieran vida.” (CARU, 1975)*

En tercer lugar, referido a la industria, entendiendo que es un elemento que tracciona el empleo y tiene una importancia significativa, Diego Coatz (economista jefe de la Unión Industrial Argentina) expresa que pensar en la industrialización “*no es un capricho de un Gobierno ni fruto del azar. El desarrollo de la industria requiere de una activa interacción entre los distintos actores de la sociedad. La política industrial y tecnológica es un eje central para potenciar la innovación en el sector privado.*” (Cronista, 2007)

En cuarto lugar, en relación con la Comisión Administradora del Río Uruguay, el propósito de su creación responde a la idea de contar con un mecanismo idóneo para un "óptimo y racional aprovechamiento del Río" (Art.1° del Estatuto).

En quinto lugar, con relación a las exportaciones de alto valor agregado y contextualizando el interés en el período histórico previo al 2003, (CEPAL, 1995) describe en su documento que las ventas al exterior se triplicaron en comparación a las últimas décadas y que “*en el marco del proceso de globalización de la economía mundial que conduce a un sistema internacional de producción, las transnacionales adquieren mayor relevancia, puesto que actúan como coordinadoras de la actividad económica mundial. La producción internacional no sólo se traduce en un mayor comercio mundial, sino que moviliza factores productivos, métodos de organización, conocimientos especializados y tecnologías. Es por ello, que los analistas coinciden en destacar la importancia de las empresas transnacionales en el nuevo orden económico mundial.*”

En sexto lugar, referido al acceso de organismos internacionales, es el máximo estadio que dispone un Estado para dirimir sus diferencias con otro, en el marco del derecho internacional (Corte Internacional de Justicia, 2017).

En séptimo lugar, con relación a los recursos financieros, comprende las reservas del banco central de la República Argentina que se puede evidenciar en las publicaciones de estadísticas (Banco Central de la República Argentina, 2003) dentro del informe monetario mensual.

En octavo lugar, en relación con al medio de fuerza, refiere a las tropas con las que cuenta el Estado que representa en forma colectiva al Ejército Argentino (EA), la Armada de la República

Argentina (ARA) y la Fuerza Aérea Argentina (FAA) (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1988).

Por último, en relación con el medio de cambio político, hace referencia al apoyo político externo que recibe la RA, así como la masa de votos que tiene.

### *Caracterización de los objetos de los intereses*

**Tabla 1.9.**

*Caracterización de los objetos de los intereses (RA)*

OBJETO	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	HECHO
Bienestar social y económico	Bienestar social y económico de los ciudadanos argentinos	Ideal	Político	Foro	Constitución de la nación argentina
Río Uruguay	Agua del río Uruguay	Real	Político	Territorio	Comisión Administradora del Río Uruguay
Industria	Desarrollo industrial en argentina.	Real	Económico	Mercado	Constitución de la nación argentina. Art. 75
Comisión administradora del río Uruguay	Organismo binacional de monitoreo del río Uruguay	Real	Político	Territorio	Comisión Administradora del Río Uruguay
Exportaciones de alto valor agregado	Bienes del comercio internacional (doméstico)	Real	Económico	Mercado	Constitución de la nación argentina. Art. 27 y 13
Organismos internacionales	Organizaciones y funcionarios que constituyen	Real	Político	Foro	Objetivos que guían la política exterior en

	instancias diplomáticas para resoluciones de conflictos				ministerio de relaciones exteriores, comercio internacional y culto
Recursos financieros	Riqueza financiera	Real	Económico	Mercado	Reservas del banco central de la república argentina 2003
Medio de fuerza	Fuerzas armadas de la RA.	Real	Militar	Territorio	Ley de defensa nacional
Medio de cambio político	Apoyo político externo a la RA	Real	Político	Foro	Apoyo político externo a la RA

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

**Valoración**

**Tabla 1.10.**

*Valoración de los objetos de los intereses (RA)*

<b>INTERÉS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CLASE</b>	<b>ÁMBITO</b>	<b>ESPACIO</b>	<b>JERARQUÍA</b>	<b>ORDEN</b>	<b>POLARIDAD</b>	<b>ESTADO</b>	<b>EXCLUSIÓN</b>	<b>HECHO</b>
Bienestar social y económico	Bienestar social y económico de los ciudadanos argentinos	Ideal	Político	Foro	FIN	1	BUENO	ACTUAL	NO EXCLUYENTE	Constitución de la nación argentina
Rio Uruguay	Agua del río Uruguay	Real	Político	Territorio	Fin	2	Bueno	Actual	No excluyente	Comisión Administradora del Río Uruguay
Industria	Desarrollo industrial en argentina	Real	Económico	Mercado	Fin	3	Bueno	Actual	No excluyente	Constitución de la nación

argentina.  
Art. 75

---

Comisión administradora del río Uruguay	Organism o binacional de monitoreo del río Uruguay	Real	Político	Territorio	Medio	4	Bueno	Actual	No excluyente	Comisión Administradora del Río Uruguay
---	--	------	----------	------------	-------	---	-------	--------	------------------	--

---

Exportaciones de alto valor agregado	Bienes del comercio internacional (doméstico)	Real	Económico	Mercado	Medio	5	Bueno	Actual	Excluyente	Constitución de la nación argentina. Art. 27 y 13
---	--	------	-----------	---------	-------	---	-------	--------	------------	---

---

Organismos internacionales	Organizaciones y funcionarios que constituyen	Real	Político	Foro	Medio	6	Bueno	Actual	No excluyente	Objetivos que guían la política exterior en ministerio de
-------------------------------	---	------	----------	------	-------	---	-------	--------	------------------	--

---

	instancias diplomáticas para resoluciónes de conflictos									relaciones exteriores, comercio internacional y culto
Recursos financieros	Riqueza financiera	Real	Económico	Mercado	Medio de cambio	7	Bueno	Actual	Excluyente	Reservas del banco central de RA 2003
Medio de fuerza	Fuerzas armadas de la RA.	Real	Militar	Territorio	Medio de cambio	8	Bueno	Actual	Excluyente	Ley de defensa nacional
Medio de cambio político	Apoyo político externo a la RA	Real	Político	Foro	Medio de cambio	9	Bueno	Actual	Excluyente	Apoyo político externo a la RA

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

## *Emotividad*

**Tabla 1.11.**

*Atribución de emotividad (RA)*

ACTITUDES	ESCALA	DESCRIPCIÓN	HECHO
Determinación	Baja	No cuenta con pretensiones de ser una causa nacional o formar parte de la agenda pública	Menciones sobre tipo de conflicto (Cortassa W. A., 2013) página 88
Aversión al riesgo	Alta	Dimensiona el impacto que puede propiciar la cuestión de las papeleras.	Menciones sobre tipo de conflicto (Cortassa W. A., 2013) página 88
Empatía	Alta	Al no trascender la cuestión de las papeleras, la RA se sitúa en el marco optimista que le brinda el CARU.	Alianza Mercado Común del Sur (MERCOSUR)

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

Las tres variables componentes a partir del estudio de la cuestión estratégica, tal y como ejemplifica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) sobre las posturas emocionales del actor, lo atribuyen con el criterio de PALOMO.

### **República Oriental del Uruguay (UR)**

#### *Descripción del actor*

La República Oriental del Uruguay (UR en adelante) dentro de la cuestión de las papeleras comprende la organización nacional responsable del accionar político, desde el titular del Poder Ejecutivo Nacional, para aquel entonces el presidente Jorge Battle, hasta su articulación con el Ministerio de Relaciones Exteriores con designación de Didier Opertti. Resulta indispensable mencionarlo debido a que el actor es de diferente nivel jerárquico respecto al protagonista.

De esta manera, debemos enmarcar a la situación de UR respecto a sus países vecinos como una región de integración, bajo las mismas condiciones que Argentina.

### *Determinación de la Racionalidad del actor República Oriental del Uruguay*

De lo antes expuesto, la racionalidad de la República Oriental del Uruguay comprende en sus intereses a los siguientes objetos:

En primer lugar, referido al bienestar social y económico, (Midaglia & Antía, 2007) expresan que la centralidad del Estado en la provisión de bienes sociales de forma anticipada, cuyo enfoque lo reviste de carácter estratégico.

En segundo lugar, respecto a la proyección de potencia global celulósica, con pretensiones de alcance a nivel mundial, forma parte de los trabajos previos en materia de política forestal tal y como menciona la traducción del trabajo realizado por Thomas F. Geary y el diseño estratégico de éste (Grupo Guayubira, 1999).

En tercer lugar, referido al río Uruguay, es necesario partir del Tratado de Límites entre la RA y UR y en el río Uruguay, donde la Ley 15.868 firmada el 13 de septiembre de 1961, brinda jurisprudencia a UR.

De esta manera, dicho objeto se encuentra íntimamente relacionado con el monitoreo del Río Uruguay, que se desarrolla tal y como lo expresa la CARU.

En cuarto lugar, con relación a la industria, la proyección de potencia global celulósica y la explotación forestal, (Area & Won Park, 2016) describen que la política forestal de Uruguay alentó a la producción de pulpa y papel durante 1980, y con las plantaciones existentes, posicionaría a Uruguay entre los líderes mundiales de producción de pulpa de celulosa debido al tamaño de las operaciones que manejaría.

De esta manera, conlleva a la existencia de exportaciones con valor agregado y a la capacidad de recaudar impuestos sobre la misma.

En quinto lugar, respecto a las exportaciones de alto valor agregado, se evidencian saldos positivos en la balanza comercial y el régimen de financiación de exportaciones de acuerdo con la Circular No 1229 del 5/7/85 (Banco Central del Uruguay, 1985).

En sexto lugar, referido a la recaudación de impuestos, se destaca como hecho relevante el aumento en los aranceles para gestionar las finanzas del gobierno central (Banco Central del Uruguay, 1985)

En séptimo lugar, en relación con el monitoreo del río Uruguay, se refiere a la Comisión Administradora del Río Uruguay y cuenta con jerarquía baja y de carácter no excluyente.

En octavo lugar, referido a la explotación forestal, comprende los medios materiales para la explotación en la zona de Fray Bentos, dentro del alcance la Ley nacional de Uruguay N.º 15.939.

En noveno lugar, referido al acceso a organismos internacionales, es el máximo estadio que dispone un estado para dirimir sus diferencias con otro, en el marco del derecho internacional, con las mismas consideraciones que RA.

Respecto al décimo orden, los recursos financieros, refiere a la riqueza financiera que cuenta el Banco de la República Oriental del Uruguay.

Respecto al décimo primer orden, en relación con el medio de fuerza, refiere a las tropas con las que cuenta el estado representa en forma colectiva al Ejército Nacional, la Armada Nacional y la Fuerza Aérea (RESDAL, 2016).

Por último, en relación con el medio de cambio político, hace referencia al apoyo político externo que recibe UR.

### *Caracterización de los objetos de los intereses*

**Tabla 1.12.**

*Caracterización de los objetos de los intereses (UR)*

INTERÉS	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	HECHO
Bienestar social y económico	Bienestar social y económico de los ciudadanos uruguayos	Ideal	Político	Foro	Constitución de Uruguay art. 44
Potencia global celulósica	Estatus de potencia a nivel mundial de producción de celulosa	Ideal	Económico	Mercado	Trabajos previos al año 2000
Río Uruguay	Agua del río Uruguay	Real	Político	Territorio	Comisión Administradora del Río Uruguay
Industria	Bienes y servicios de la industria con valor agregado	Real	Económico	Mercado	Constitución de Uruguay art. 36

Exportaciones de alto valor agregado	Manufacturas de exportación	Ideal	Económico	Mercado	Información del BROU p.20
Recaudación de impuestos	Monto recaudado de impuestos para garantizar el bien común	Real	Económico	Mercado	Información del BROU p.20
Monitoreo del río	Comisión administradora del río Uruguay	Real	Político	Territorio	Comisión Administradora del Río Uruguay
Explotación forestal	Medios materiales para la explotación forestal en la zona	Real	Político	Territorio	Ley N.º 15.939
Organismos internacionales	Organizaciones y funcionarios que constituyen instancias diplomáticas para resoluciones de conflictos	Real	Político	Foro	Constitución de Uruguay
Recursos financieros	Riqueza financiera	Real	Económico	Mercado	Reservas del banco de la república oriental del Uruguay 2003
Medio de fuerza	Fuerzas armadas de la república oriental del Uruguay	Real	Militar	Territorio	Ley 18650
Medio de cambio político	Apoyo político externo a UR	Real	Político	Foro	Apoyo político externo a UR.

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

**Valoración**

**Tabla 1.13.**

*Valoración de los objetos de los intereses (UR)*

INTERÉS	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	JERARQUÍA	ORDEN	POLARIDAD	ESTADO	EXCLUSIÓN	HECHO
Bienestar social y económico	Bienestar social y económico de los ciudadanos uruguayos	Ideal	Político	Foro	FIN	1	Bueno	Actual	No excluyente	Constitución de Uruguay art. 44
Potencia global celulósica	Estatus de potencia a nivel mundial de producción de celulosa	Ideal	Económico	Mercado	FIN	2	Bueno	Potencial	Excluyente	Trabajos previos al año 2000

Río Uruguay	Agua del río Uruguay	Real	Político	Territorio	Fin	3	Bueno	Actual	No excluyente	Comisión Administradora del Río Uruguay
Industria	Bienes y servicios de la industria con valor agregado	Real	Económico	Mercado	FIN	4	Bueno	Actual	No excluyente	Constitución de Uruguay art. 36
Exportaciones de alto valor agregado	Manufacturas de exportación	Ideal	Económico	Mercado	FIN	5	Bueno	Potencial	No excluyente	Información del BROU p.20
Recaudación de impuestos	Monto recaudado de impuestos para garantizar	Real	Económico	Mercado	MEDIO	6	Bueno	Actual	Excluyente	Información del BROU p.20

	el bien común									
Monitoreo del río	Comisión administradora del río Uruguay	Real	Político	Territorio	MEDIO	7	Bueno	Actual	No excluyente	Comisión Administradora del Río Uruguay
Explotación forestal	Medios materiales para la explotación forestal en la zona	Real	Político	Territorio	Medio	8	Bueno	Actual	No excluyente	Ley N°15.939
Organismos internacionales	Organizaciones y funcionarios que constituyen instancias diplomáticas para	Real	Político	Foro	Medio	9	Bueno	Actual	No excluyente	Constitución de Uruguay

	resolucion es de conflictos									
Recursos financieros	Riqueza financiera	Real	Económico	Mercado	Medio de cambio	10	Bueno	Actual	Excluyente	Reservas del Banco República (Brasil) 2003
Medio de fuerza	Fuerzas armadas de la república oriental del Uruguay	Real	Militar	Territorio	Medio de cambio	11	Bueno	Actual	Excluyente	Ley 18650
Medio de cambio político	Apoyo político externo a UR.	Real	Político	Foro	Medio de cambio	12	Bueno	Actual	Excluyente	Apoyo político externo a UR.

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

## *Emotividad*

**Tabla 1.14.**

*Atribución de emotividad (UR)*

ACTITUDES	ESCALA	DESCRIPCIÓN	HECHO
Determinación	Alta	Actitud frente al fin de convertirse en una potencia celulósica	Trabajos previos al año 2000
Aversión al riesgo	Alta	Las acciones que lleva motivado por las consecuencias que ocasiona cada una de las iniciativas relacionadas a las plantas de celulosa.	Redirección del conflicto al tribunal del Mercado Común del Sur
Empatía	Alta	Posición frente a reclamos externos	Creación de comisión binacional

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunslager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

Las variables componentes a partir del estudio de la cuestión estratégica, tal y como ejemplifica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunslager, & Leal, 2016) sobre las posturas emocionales del actor, lo atribuyen con el criterio de HALCÓN.

### **Gobierno Provincial de Entre Ríos (GPER)**

#### *Descripción del actor*

El Gobierno Provincial de Entre Ríos dentro de la cuestión de las papeleras es la organización política responsable del accionar político desde el titular del poder ejecutivo, para aquel entonces el gobernador Sergio Alberto Montiel hasta su articulación con la presidencia de RA. Resulta indispensable mencionarlo debido a que el actor es de diferente nivel jerárquico respecto al protagonista e incluso los actores restantes.

De hecho, cabe mencionar la siguiente aclaración:

*“Las provincias conservan todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno Federal, y el que expresamente se hayan reservado por pactos especiales al tiempo de su incorporación” (CONSTITUCION DE LA NACION ARGENTINA, 1994)*

#### *Determinación de la Racionalidad del actor Provincia de Entre Ríos*

De lo antes expuesto, la racionalidad del Gobierno Provincial de Entre Ríos comprende en sus intereses a los siguientes objetos:

En primer lugar, en relación con el bienestar social y económico, se entiende que las provincias se encuentran sujetas a voluntad y elección de una misma unión nacional, por tanto, tal y como lo define la constitución nacional, resulta para éste, la promoción del bienestar general para la provincia de Entre Ríos.

En segundo lugar, en relación con el río Uruguay, refiere al uso y respeto de las aguas binacionales del río Uruguay, acordes al tratado del río Uruguay.

En tercer lugar, en relación con el empleo, es menester de la Provincia de Entre Ríos fomentar el empleo y garantizar las condiciones para mejorar la empleabilidad (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2021).

En cuarto lugar, referido a los recursos naturales y la soberanía del Río Uruguay, tal como lo define el art. 124 y art. 125 de la Constitución Nacional, corresponde a las provincias el dominio originario de los recursos naturales existentes en el territorio, así como la posibilidad de celebrar tratados con fines de administración de justicia sobre el mismo (Constitución de Entre Ríos art. 85).

En quinto lugar, en relación con la recaudación de impuestos, resulta de la Ley de Administración Tributaria de Entre Ríos, como organismo de derecho público en el ámbito de la Provincia (Ley 10091), y se encarga de la dirección general de rentas, a los efectos de garantizar la política tributaria provincial (Constitución de Entre Ríos art. 79).

En sexto lugar, en relación con los recursos financieros, refiere al producto bruto provincial de la Provincia con año base de 2004 (Provincia de Entre Ríos, 2015) .

En séptimo lugar, en relación con el medio de fuerza, comprende a la cantidad de personal policial asignado en la Provincia de Entre Ríos, para asegurar la seguridad y el orden en los lugares públicos, hacer respetar las leyes y defender a los ciudadanos y sus bienes de peligros y actos delictivos (Constitución de Entre Ríos art. 185).

Por último, en relación con el medio de cambio político, hace referencia al apoyo político externo que recibe GPER y a la masa de votos disponible.

**Caracterización de los objetos de los intereses**

**Tabla 1.15.**

*Caracterización de los objetos de los intereses (GPER)*

OBJETO	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	HECHO
Bienestar social y económico	Estado de satisfacción de ciudadanos de Entre Ríos	Ideal	Político	Foro	Constitución de entre ríos art. 67
Río Uruguay	Uso y respeto de las aguas binacionales del río Uruguay, acordes al tratado del río Uruguay	Real	Político	Foro	Comisión Administradora del Río Uruguay
Empleo	Condiciones propicias sobre empresas la generación de empleo	Real	Económico	Mercado	Constitución de entre ríos art. 82
Recursos naturales	Recursos naturales con los que cuenta la provincia	Real	Político	Territorio	Constitución de entre ríos art. 85
Recaudación de impuestos	Recaudación de impuestos para garantizar el bien común	Real	Económico	Mercado	Constitución de entre ríos art. 79

Recursos financieros	Riqueza financiera	Real	Económico	Mercado	Producto bruto provincial
Medio de fuerza	Policía federal de entre ríos	Real	Militar	Territorio	Constitución de entre ríos art. 185
Medio de cambio político	Apoyo político externo a GPER	Real	Político	Foro	Apoyo político externo a GPER

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

*Valoración*

**Tabla 1.16.**

*Valoración de los objetos de los intereses (GPER)*

INTERÉS	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	JERARQUÍA	ORDEN	POLARIDAD	ESTADO	EXCLUSIÓN	HECHO
Bienestar social y económico	Estado de satisfacción de ciudadanos de Entre Ríos	Ideal	Político	Foro	Fin	1	Bueno	Actual	No excluyente	Constitución de entre ríos art. 67
Rio Uruguay	Uso y respeto de las aguas binacionales del río Uruguay, acordes al tratado del río Uruguay	Real	Político	Foro	Fin	2	Bueno	Actual	No excluyente	Comisión Administradora del Rio Uruguay

Empleo	Condiciones propicias sobre empresas la generación de empleo	Real	Económico	Mercado	Fin	3	Bueno	Actual	No excluyente	Constitución de entre ríos art. 82
Recursos naturales	Recursos naturales con los que cuenta la provincia	Real	Político	Territorio	Medio	4	Bueno	Actual	Excluyente	Constitución de entre ríos art. 85
Recaudación de impuestos	Recaudación de impuestos para garantizar el bien común	Real	Económico	Mercado	Medio	5	Bueno	Actual	Excluyente	Constitución de entre ríos art. 79

Recursos financieros	Riqueza financiera	Real	Económico	Mercado	Medio de cambio	6	Bueno	Actual	Excluyente	Producto bruto provincial
Medio de fuerza	Policía federal de entre ríos	Real	Militar	Territorio	Medio de cambio	7	Bueno	Actual	Excluyente	Constitución de entre ríos art. 185
Medio de cambio político	Apoyo político externo a GPER	Real	Político	Foro	Medio de cambio	8	Bueno	Actual	Excluyente	Apoyo político externo a GPER

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

## *Emotividad*

**Tabla 1.17.**

*Atribución de emotividad (GPER)*

ACTITUDES	ESCALA	DESCRIPCIÓN	HECHO
Determinación	Baja	No cuenta con pretensiones de ser una causa nacional o formar parte de la agenda pública	Subordinación a cancillería y el gobierno nacional
Aversión al riesgo	Baja	Poca/nula actitud al impacto que puede propiciar la cuestión de las papeleras,	En primera instancia el estudio ambiental lo realiza el banco mundial
Empatía	Alta	Al no trascender la cuestión de las papeleras, la gobernación de entre ríos se sitúa en el marco optimista que le brinda el CARU.	Subordinación a cancillería y el gobierno nacional

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

Las variables componentes a partir del estudio de la cuestión estratégica, tal y como ejemplifica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) sobre las posturas emocionales del actor, lo atribuyen con el criterio de PALOMO.

### **Botnia (BT)**

#### *Descripción del actor*

Empresa de capitales privados de origen finlandés, fundada en el año 1973 y dedicada a la producción de pulpa de celulosa.

#### *Determinación de la Racionalidad del actor Botnia*

La racionalidad de Botnia comprende en sus intereses a los siguientes objetos:

En primer lugar, referido al prestigio como potencia global celulósica, forma parte de la estrategia del grupo Metsä-Botnia (grupo de la planta Botnia) entendiéndose que no contaba con proyección

hacia la región occidental en sus inicios. En ese sentido, definen sus lineamientos generales de la siguiente manera:

*“Queremos ser el procesador más deseable y rentable de la materia prima de madera del norte y pioneros en la creación de un crecimiento sostenible. Creamos un crecimiento sostenible a partir de materias primas renovables de madera y todas nuestras operaciones se basan en nuestros valores: fiabilidad, cooperación, renovación y resultados responsables.”* (Metsä Fibre, 2020)

En segundo lugar, respecto a los recursos naturales, resulta uno de los principales elementos necesarios para desarrollar las actividades de la compañía.

En tercer lugar, referido a las construcciones de instalaciones productivas, es el medio con el que cuenta la compañía para la producción de pulpa. En otras palabras, es Botnia quien procesaría y generaría la pulpa de celulosa.

En cuarto lugar, referido al empleo, se destaca un gran número de personal calificado, personal de obra y dirección, así como los potenciales trabajos directos e indirectos de las actividades. Artículos como (Cronista, 2007), refuerzan el concepto.

En quinto lugar, en relación con los recursos tecnológicos, resulta de la capacidad que tiene el grupo para mejorar y optimizar sus procesos. En ese sentido, se evidencia la ejecución de más de 100 proyectos de investigación y desarrollo, enfocado en el servicio técnico de atención al cliente (Metsä Fibre, 2012).

En sexto lugar, referido a los recursos financieros, siendo un grupo internacional con presencia en más de 30 países alrededor del mundo, los recursos con los que contaba eran sumamente significativos. De hecho, en el año 2000 la facturación durante enero y marzo fue de 335,7 millones de euros (Pesonen, Juha, 2001). Dimensiones de facturación tan grandes, en suma, con las inversiones proyectadas (planta de Joutseno), harían de su producción en términos de capacidades de procesamiento del material, una compleja red de dependencia del mercado de la pulpa.

En séptimo lugar, haciendo referencia al medio de fuerza, comprende a la seguridad privada dentro del predio donde se construiría la instalación (Carrere, 2007).

Por último, en relación con el medio de cambio político, se hace referencia al apoyo político externo que recibe BT y a la masa de votos con que contaría la empresa.

## Caracterización de los objetos de los intereses

**Tabla 1.18.**

Caracterización de los objetos de los intereses (BT)

OBJETO	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	HECHO
Prestigio como potencia global celulósica	Estatus reconocido de potencia económica global	Ideal	Económico	Mercado	Visión global del negocio "to be a profitable and competitive forest industry group that uses wood grown by its owner-members."
Recursos naturales	Productos forestales para la fabricación de celulosa	Real	Económico	Territorio	Aclaración en sitio sobre la visión de la empresa e información general "our business operations cover the entire value chain for wood."
Instalaciones productivas de pulpa de celulosa	Instalaciones productivas y productos de pulpa de celulosa	Real	Económico	Mercado	Aclaración sobre operación "we focus on tissue and cooking papers, paperboard, pulp, wood products, and wood supply and forest services."
Empleo	Mano de obra de Uruguay	Real	Económico	Mercado	Las cifras rondan entre 8000/10000 puestos de trabajo según presidente de Uruguay
Recursos tecnológicos	Infraestructura tecnológica, patentes,	Real	Económico	Mercado	Definición de alcances sobre operación en mercados

	estandarización de procesos y prácticas de manufactura					"metsä group stands out from the competition because of its ownership base and business structure, which also give its operations a long-term perspective"
Recursos financieros	Instrumentos-de inversión directa	Real	Económico	Mercado		Forma parte de la explicación de estrategia corporativa "we focus our operations, investments and resources on fields where we have a clear competitive advantage and good growth potential."
Medio de fuerza	SEGURIDAD PRIVADA	Real	Político	Foro		Construcción en el predio y alrededores
Medio de cambio político	Apoyo político externo a BT	Real	Político	Foro		Apoyo político externo a BT y votos disponibles de la empresa

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

*Valoración*

**Tabla 1.19.**

*Valoración de los objetos de los intereses (BT)*

INTERÉS	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	JERARQUÍA	ORDEN	POLARIDAD	ESTADO	EXCLUSIÓN	HECHO
PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	ESTATUS RECONOCIDO DE POTENCIA ECONOMICA GLOBAL	IDEAL	ECONÓMICO	MERCADO	FIN	1	BUENO	ACTUAL	NO EXCLUYENTE	<p>VISIÓN GLOBAL DEL NEGOCIO "To be a profitable and competitive forest industry group that uses wood grown by its owner-members."</p>

<b>RECURSOS NATURALES</b>	PRODUCTOS FORESTALES PARA LA FABRICACIÓN DE CELULOSA	REAL	ECONÓMICO	TERRITORIO	FIN	2	BUENO	ACTUAL	NO EXCLUYENTE	ACLARACIÓN EN SITIO SOBRE LA VISIÓN DE LA EMPRESA E INFORMACIÓN GENERAL "Our business operations cover the entire value chain for wood."
<b>INSTALACIONES PRODUCTIVAS DE</b>	INSTALACIONES PRODUCTIVAS Y	REAL	ECONÓMICO	MERCADO	MEDIO	3	BUENO	POTENCIAL	EXCLUYENTE	ACLARACIÓN SOBRE OPERACION

<b>PULPA DE CELULOS A</b>	<b>PRODUCTOS DE PULPA DE CELULOS A</b>										"We focus on tissue and cooking papers, paperboard, pulp, wood products, and wood supply and forest services."
<b>EMPLEO</b>	<b>MANO DE OBRA DE URUGUA Y</b>	<b>REAL</b>	<b>ECONÓMICO</b>	<b>MERCA DO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>4</b>	<b>BUENO</b>	<b>POTEN CIAL</b>	<b>NO EXCLUYENTE</b>	<b>LAS CIFRAS RONDAN ENTRE 8000/10000 PUESTOS DE TRABAJO SEGÚN PRESIDEN</b>	

										TE DE URUGUAY
										DEFINICIÓN DE ALCANCES SOBRE OPERACIÓN EN MERCADOS
<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA, PATENTES, ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	REAL	ECONÓMICO	MERCADO	MEDIO	5	BUENO	ACTUAL	EXCLUYENTE	"Metsä Group stands out from the competition because of its ownership base and business structure, which also

											give its operations a long-term perspective"
											FORMA PARTE DE LA EXPLICACIÓN DE ESTRATEGIA CORPORATIVA
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN DIRECTA</b>	REAL	ECONÓMICO	MERCADO	MEDIO DE CAMBIO	6	BUENO	ACTUAL	EXCLUYENTE		"We focus our operations, investments and resources on fields where we have a clear

										competitive advantage and good growth potential."
Medio de fuerza	SEGURIDAD PRIVADA	REAL	POLÍTICO	FORO	MEDIO DE CAMBIO	7	BUENO	ACTUAL	EXCLUYENTE	CONSTRUCCIÓN EN EL PREDIO Y ALREDEDORES
Medio de cambio político	Apoyo político externo a BT	REAL	POLÍTICO	FORO	MEDIO DE CAMBIO	8	BUENO	ACTUAL	EXCLUYENTE	Apoyo político externo a BT

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

## Emotividad

**Tabla 1.20.**

*Atribución de emotividad (BT)*

ACTITUDES	ESCALA	DESCRIPCIÓN	HECHO
DETERMINACIÓN	ALTA	ACTITUD FRENTE AL FIN DE CONVERTIRSE EN UNA POTENCIA CELULÓSICA	EXTENSIÓN DE PRESENCIA EN MERCADO LATINOAMERICANO
AVERSIÓN AL RIESGO	BAJA	LAS ACCIONES QUE LLEVA MOTIVADO POR LAS CONSECUENCIAS QUE OCASIONA CADA UNA DE LAS INICIATIVAS RELACIONADAS A LAS PLANTAS DE CELULOSA.	A PESAR DE LOS RECLAMOS DEL LADO ARGENTINO (CAG Y ARGENTINA), BOTNIA PROCEDE CON LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAPELERA.
EMPATÍA	BAJA	POSICIÓN FRENTE A RECLAMOS EXTERNOS	CONVICCIÓN CON EL FIN DE GARANTIZAR LA PRODUCCIÓN

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

Las variables componentes a partir del estudio de la cuestión estratégica, tal y como ejemplifica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) sobre las posturas emocionales del actor, lo atribuyen con el criterio le atribuyen características de HALCÓN.

### **Ence (Energía y Celulosa, S. A) – (ENC)**

#### *Descripción del actor*

Empresa española de capitales públicos fundada el año 1957 y privatizada en un 51% durante el 2001. Se dedica a la producción de celulosa y energía renovable, y según lo descrito por (ENCE, 2002) su cartera de negocios está comprendida de forma detallada por lo siguiente:

## **Productos forestales:**

### TRADER MADERERO

- Ibersilva Servicios
- Las Pléyades Uruguay
- Iberflorestal

### TABLERO CONTRACHAPADO

- Eucalipto de Pontevedra (España)

### MADERA ASERRADA

- Eucalipto globulus - Navia (España)
- Eucalipto grandis - Maserlit

### MAQUINARIA FORESTAL

- Tecform

### VIVEROS

- Silvasur
- Norfor
- Eufores

## **Servicios forestales**

*“Las filiales forestales del Grupo ENCE, IBERSILVA SERVICIOS y NORFOR, desarrollan su actividad en las áreas de Servicios, Proyectos y Consultoría. Su presencia en la práctica totalidad de las comunidades autónomas españolas permite una relación muy próxima al cliente.” (ENCE, 2002)*

## **Celulosa**

*“Las características generales de las pastas ENCELL, recogen las ventajas de la utilización del Eucaliptus globulus como materia prima fundamental, que, unido a las modificaciones de los*

*procesos productivos pertinentes, promueven la obtención de calidades diferenciadas para las más diversas aplicaciones finales.” (ENCE, 2002)*

De esta manera, la capacidad de producción ronda las 1.045.000 toneladas al año de pasta de celulosa tipo TCF (Total Chlorine Free) y ECF (Elemental Chlorine Free).

### **Energía eléctrica**

*“En el año 2000 se pusieron en marcha en el Asentamiento Industrial de Huelva las nuevas instalaciones de generación de energía con biomasa y gas natural altamente eficiente, tanto desde el punto de vista de minimización del empleo de recursos, como de reducción del impacto sobre su entorno.” (ENCE, 2002)*

A partir de las mejoras desarrolladas en el año 2002, ENC se encuentra con la capacidad de suministrar por encima de 1.245.000 MWh/año.

#### *Determinación de la Racionalidad del actor ENC*

De lo antes expuesto, la racionalidad de ENC comprende en sus intereses a los siguientes objetos:

En primer lugar, referido al prestigio como potencia global celulósica, forma parte de la estrategia del grupo ENCE entendiendo que no contaba con proyección hacia la región occidental en sus inicios.

En segundo lugar, respecto a los recursos naturales, resulta uno de los principales elementos necesarios para desarrollar las actividades de la compañía.

En tercer lugar, referido a las construcciones de instalaciones productivas, es el medio con el que cuenta la compañía para la producción de pulpa. En otras palabras, es ENC quien procesará y generará la pulpa de celulosa.

En cuarto lugar, referido al empleo, se destaca un gran número de personal calificado, personal de obra y dirección, así como los potenciales trabajos directos e indirectos de las actividades. Se destaca una cantidad de empleo directo en torno de los 2.469 empleados, y cerca de 10.000 inducidos (ENCE, 2002).

En quinto lugar, en relación con los recursos tecnológicos, resulta de la capacidad que tiene el grupo para mejorar y optimizar sus procesos. En ese sentido, se evidencia la investigación y nuevas

tecnologías relacionadas a la genética y silvicultura del eucalipto, procesos de transformación química y mecánica de maderas, y la ingeniería de nuevos proyectos (ENCE, 2002).

En sexto lugar, referido a los recursos financieros, siendo un grupo internacional con presencia en diferentes partes del mundo, los recursos con los que cuenta son sumamente significativos. De hecho, en el año 2002 la facturación anual fue de 495,2 millones de euros. En ese sentido, dimensiones de facturación tan grandes, en suma, con las inversiones proyectadas (investigación y desarrollo de nuevas tecnologías), hacen de su producción en términos de capacidades de procesamiento del material, una compleja red de dependencia del mercado de la pulpa, energético, entre otros (ENCE, 2002).

En séptimo lugar, haciendo referencia al medio de fuerza, comprende al apoyo del gobierno de Uruguay y los integrantes de la empresa de seguridad privada con presencia efectiva de su ejército sobre la zona de conflicto.

Por último, en relación con el medio de cambio político, hace referencia al apoyo político externo que recibe ENC y la masa de votos propia.

### *Caracterización de los objetos de los intereses*

**Tabla 1.21.**

*Caracterización de los objetos de los intereses (ENC)*

OBJETO	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	HECHO
Prestigio como potencia global celulósica	Estatus reconocido de potencia económica global	Ideal	Económico	Mercado	Compañía con vocación de exportación
Recursos naturales	Recursos forestales para la fabricación de celulosa	Real	Económico	Territorio	División forestal basada en el patrimonio de los recursos que dispone
Instalaciones productivas de pulpa de celulosa	Instalaciones productivas y	Real	Económico	Mercado	La división de celulosa y

	productos de pulpa de celulosa				generación eléctrica
Empleo	Mano de obra de Uruguay	Real	Económico	Mercado	Impacto directo de la construcción
Recursos tecnológicos	Infraestructura tecnológica, patentes, estandarización de procesos y prácticas de manufactura	Real	Económico	Mercado	Cuenta con tecnologías compatibles con el medio ambiente y departamento de investigación y desarrollo
Recursos financieros	Instrumentos de inversión directa	Real	Económico	Mercado	Capital social de la empresa
Medio de fuerza	Seguridad privada	Real	Político	Foro	45 efectivos del ejército a custodiar la zona
Medio de cambio político	Apoyo político externo a ENC	Real	Político	Foro	Apoyo político externo a ENC

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

**Valoración**

**Tabla 1.22.**

*Valoración de los objetos de los intereses (ENC)*

INTERÉS	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	JERARQUÍA	ORDEN	POLARIDAD	ESTADO	EXCLUSIÓN	HECHO
Prestigio como potencia global celulósica	Estatus reconocido de potencia económica global	Ideal	Económico	Mercado	Fin	1	Bueno	Actual	No excluyente	Compañía con vocación de exportación
Recursos naturales	Recursos forestales para la fabricación de celulosa	Real	Económico	Territorio	Fin	2	Bueno	Actual	No excluyente	División forestal basada en el patrimonio de los recursos que dispone
Instalaciones productivas de pulpa de celulosa	Instalaciones productivas y productos de pulpa de celulosa	Real	Económico	Mercado	Medio	3	Bueno	Potencial	Excluyente	La división de celulosa y generación eléctrica

Empleo	Mano de obra de Uruguay	Real	Económico	Mercado	Medio	4	Bueno	Potencial	No excluyente	Impacto directo de la construcción
Recursos tecnológicos	Infraestructura tecnológica, patentes, estandarización de procesos y prácticas de manufactura	Real	Económico	Mercado	Medio	5	Bueno	Actual	Excluyente	Cuenta con tecnologías compatibles con el medio ambiente y departamento de investigación y desarrollo
Recursos financieros	Instrumentos de inversión directa	Real	Económico	Mercado	Medio de cambio	6	Bueno	Actual	Excluyente	Capital social de la empresa
Medio de fuerza	Seguridad privada	Real	Político	Foro	Medio de cambio	7	Bueno	Actual	Excluyente	45 efectivos del ejército a custodiar la zona
Medio de cambio político	Apoyo político externo a ENC	Real	Político	Foro	Medio de cambio	8	Bueno	Actual	Excluyente	Apoyo político

---

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

## Emotividad

**Tabla 1.23.**

*Atribución de emotividad (ENC)*

ACTITUDES	ESCALA	DESCRIPCIÓN	HECHO
DETERMINACIÓN	BAJA	ACTITUD FRENTE AL FIN DE CONVERTIRSE EN UNA POTENCIA CELULÓSICA	CONSTRUCCIÓN SISTEMÁTICA DE FÁBRICAS Y EXPANSIÓN COMERCIAL
AVERSIÓN AL RIESGO	BAJA	LAS ACCIONES QUE LLEVA MOTIVADO POR LAS CONSECUENCIAS QUE OCASIONA CADA UNA DE LAS INICIATIVAS RELACIONADAS A LAS PLANTAS DE CELULOSA.	ACARREA SUCESOS DESFAVORABLES EN MATERIA MEDIOAMBIENTAL
EMPATÍA	ALTA	POSICIÓN FRENTE A RECLAMOS EXTERNOS	PERMITE PARALIZACIÓN DE OBRA FRENTE A RECLAMO EXTERNO

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

Las dos variables componentes a partir del estudio de la cuestión estratégica, tal y como ejemplifica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) sobre las posturas emocionales del actor, lo atribuyen con el criterio de PALOMO.

## **Relaciones de identificación**

### *Descripción*

Las relaciones de identificación provienen de la metodología de la cuestión estratégica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), y se resume en la cooperación o competencia entre dos actores a partir de la relación existente (discrepancia o coincidencia) entre los intereses que tienen de jerarquía “*fin*” (también se lo puede mencionar como “*jerarquía mayor*”).

### **CAG vs UR**

Entre CAG y UR existe una relación de *competencia* producto de la mayoritaria discrepancia entre los fines.

En primer lugar, referido a la planta de celulosa (CAG) y la proyección de potencia global celulósica (UR), son objetos negados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

En segundo lugar, respecto a la planta de celulosa (CAG) y el río Uruguay (UR), resultan objetos negados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

En tercer lugar, los objetos recursos naturales (CAG) y proyección global celulósica (UR) resultan negados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

Por último, los recursos naturales (CAG) y las exportaciones de alto valor agregado (UR) resultan objetos negados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la República Oriental del Uruguay para conocer la identificación existente entre ambos actores.

### Figura 3.

*Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la República Oriental del Uruguay.*

	---	
CAG	ACTOR	UR
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
PLANTA DE CELULOSA	- - - - -	PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA
RECURSOS NATURALES	- - - - -	RIO URUGUAY
		INDUSTRIA
		EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO
—		
- - - - -		
---		
<b>Coincidencia</b>		
<b>Discrepancia</b>		
<b>Competencia</b>		

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### CAG vs BT

Entre CAG y la empresa Botnia existe una relación de *competencia* producto de una totalidad de discrepancia entre sus fines.

En primer lugar, referido al bienestar social y económico (CAG), y al prestigio como potencia global celulósica (BT), son objetos negados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

En segundo lugar, referido a la planta de celulosa (CAG) y al prestigio como potencia global celulósica (BT), son objetos negados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

Por último, los recursos naturales para ambos actores resultan objetos iguales de carácter excluyente para uno de ellos y de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la Botnia para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 4.**  
*Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la empresa Botnia.*

		
CAG	ACTOR	BT
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA
PLANTA DE CELULOSA		RECURSOS NATURALES
RECURSOS NATURALES		
 <b>Coincidencia</b>		
 <b>Discrepancia</b>		
 <b>Competencia</b>		

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

CAG vs ENC

Entre CAG y la empresa ENCE existe una relación de competencia producto de una totalidad de discrepancia entre sus fines.

En primer lugar, referido al bienestar social y económico (CAG), y al prestigio como potencia global celulósica (ENC), son objetos negados de igual polaridad con condición de no excluyente. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

En segundo lugar, referido a la planta de celulosa (CAG) y al prestigio como potencia global celulósica (ENC), son objetos negados de igual polaridad, así como también su condición de excluyente. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

Por último, los recursos naturales para ambos actores resultan objetos iguales de carácter excluyente para uno de ellos y de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y Ence para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 5.**  
*Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la empresa ENCE.*

	- - -	
<b>CAG</b>	<b>ACTOR</b>	<b>ENC</b>
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	- - -	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA
PLANTA DE CELULOSA	- - -	RECURSOS NATURALES
RECURSOS NATURALES	- - -	
—		
- - -		
- - -		

— **Coincidencia**  
- - - **Discrepancia**  
- - - **Competencia**

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

CAG vs GPER

Entre CAG y el Gobierno Provincial de Entre Ríos existe una relación de *cooperación* producto una mayor cantidad de relaciones de coincidencia, por encima de las discrepantes entre sus fines.

En primer lugar, referido al bienestar social y económico para ambos actores, resultan objetos iguales, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es de coincidencia.

En segundo lugar, respecto al bienestar social y económico (CAG), y el empleo (GPER), refiere a objetos implicados de misma polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

Por último, en relación con los recursos naturales (CAG) y el río Uruguay (GPER), refiere a objetos iguales siendo uno de ellos de carácter excluyente. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y el Gobierno Provincial de Entre Ríos para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 6.**

*Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la Provincia de Entre Ríos.*

		
CAG	ACTOR	GPER
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
PLANTA DE CELULOSA		RIO URUGUAY
RECURSOS NATURALES		EMPLEO
 <b>Coincidencia</b>		
 <b>Discrepancia</b>		
 <b>Cooperación</b>		

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

CAG vs RA

Entre CAG y la Argentina existe una relación de *cooperación* producto de un mayor peso de relaciones coincidente por encima de las discrepantes entre sus fines.

En primer lugar, referido al bienestar social y económico para ambos actores, resultan objetos iguales, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es de coincidencia

En segundo lugar, respecto al bienestar social y económico (CAG), y a la industria (RA), resultan objetos implicados de misma polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es de coincidencia

En tercer lugar, respecto a la planta de celulosa (CAG) y a la industria (RA), refiere a objetos negados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es de discrepancia

Por último, referido con los recursos naturales (CAG) y el rio Uruguay (RA), son objetos implicados de polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la República argentina para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 7.**

*Relaciones entre los fines de la Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú y la República Argentina.*

RELACIONES DE IDENTIFICACIÓN #5		
		
CAG	ACTOR	RA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
PLANTA DE CELULOSA		RIO URUGUAY
RECURSOS NATURALES		INDUSTRIA
	Coincidencia	
	Discrepancia	
	Cooperación	

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### UR vs BT

Entre la República Oriental del Uruguay y la empresa Botnia existe una relación de *cooperación* producto una mayoritaria relación de coincidencias entre sus fines.

En primer lugar, referido al bienestar social y económico (UR) y el prestigio como potencia global celulósica (BT), resultan objetos implicados, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es de coincidencia

En segundo lugar, referido a la proyección global celulósica (UR) y el prestigio como potencia global celulósica (BT), resultan objetos iguales, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es de coincidencia.

En tercer lugar, referido a la industria (UR) y el prestigio como potencia global celulósica (BT), resultan objetos implicados, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es de coincidencia.

Por último, referido a las exportaciones de alto valor agregado (UR) y el prestigio como potencia global celulósica (BT), resultan objetos implicados, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es de coincidencia.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y Botnia para conocer la identificación existente entre ambos actores.

### Figura 8.

*Relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y la empresa Botnia.*

		
UR	ACTOR	BT
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	  	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA
PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA		RECURSOS NATURALES
RIO URUGUAY		
INDUSTRIA		
EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO		
 Coincidencia		
 Discrepancia		
 Cooperación		

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### UR vs ENC

Entre la República Oriental del Uruguay y la empresa ENCE existe una relación de *cooperación* producto una mayoritaria relación de coincidentes entre sus fines.

En primer lugar, referido al bienestar social (UR) y el prestigio como potencia global celulósica (ENC), resultan objetos implicados, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

En segundo lugar, referido a la proyección global celulósica (UR) y el prestigio como potencia global celulósica (ENC), resultan objetos iguales, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

En tercer lugar, referido a la industria (UR) y el prestigio como potencia global celulósica (ENC), resultan objetos implicados, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

Por último, referido a las exportaciones de alto valor agregado (UR) y el prestigio como potencia global celulósica (ENC), resultan objetos implicados, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y Ence para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 9.**

*Relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y la empresa ENCE.*

 UR	ACTOR	 ENC
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA
PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA		RECURSOS NATURALES
RIO URUGUAY		
INDUSTRIA		
EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO		
 Coincidencia		
 Discrepancia		
 Cooperación		

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### UR vs GPER

Entre la República Oriental del Uruguay y el Gobierno Provincial de Entre Ríos existe una relación de *competencia* producto de una mayoritaria relación de discrepancias entre sus fines.

En primer lugar, con relación a la proyección de potencia global celulósica (UR) y el río Uruguay (GPER), refiere a objetos negados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

En segundo lugar, con relación al río Uruguay entre ambos actores, refiere a objetos implicados de misma polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

Por último, referido a la industria y el empleo, resultan objetos negados de igual polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y el Gobierno Provincial de Entre Ríos para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 10.**

*Relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y la Provincia de Entre Ríos.*

		
UR	ACTOR	GPER
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA		RIO URUGUAY
RIO URUGUAY		EMPLEO
INDUSTRIA		
EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO		
		
	<b>Coincidencia</b>	
	<b>Discrepancia</b>	
	<b>Competencia</b>	

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### UR vs RA

Entre la República Oriental del Uruguay y la República Argentina existe una relación de *competencia* producto una mayoritaria discrepancia entre sus fines.

En primer lugar, con relación a la proyección de potencia global celulósica (UR) y el río Uruguay (RA), refiere a objetos negados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

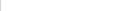
En segundo lugar, con relación al río Uruguay entre ambos actores, refiere a objetos implicados de misma polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

Por último, referido a la industria entre ambos actores, resultan objetos implicados, de misma polaridad y no excluyentes. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y la República Argentina para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 11.**

*Relaciones entre los fines de la República Oriental del Uruguay y la República Argentina.*

		
UR	ACTOR	RA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA		RIO URUGUAY
RIO URUGUAY		INDUSTRIA
INDUSTRIA		
EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO		
 <b>Coincidencia</b>		
 <b>Discrepancia</b>		
 <b>Competencia</b>		

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### BT vs ENC

Entre las empresas Botnia y ENCE existe una relación de *cooperación* producto de una total relación de coincidencias entre sus fines.

En primer lugar, referido al prestigio como potencia global celulósica, ambos objetos son iguales, de misma polaridad, y condición no excluyente motivado a que en los hechos concretos han trabajado en conjunto por la presencia de las plantas en Uruguay. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

Por último, en relación con los recursos naturales entre ambos actores, refiere a mismo objeto, de igual polaridad y no excluyente. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de Botnia y Ence para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 12.**

*Relaciones entre los fines de la empresa Botnia y la empresa ENCE.*

		
BT	ACTOR	ENC
PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA
RECURSOS NATURALES		RECURSOS NATURALES
	<b>Coincidencia</b>	
	<b>Discrepancia</b>	
	<b>Cooperación</b>	

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos de la Cuestión Estratégica.

### BT vs GPER

Entre la empresa Botnia y el Gobierno Provincial de Entre Ríos existe una relación de *competencia* producto una única relación de discrepancia entre sus fines de mayor jerarquía.

En ese sentido, referido a los recursos naturales (BT) y el Río Uruguay (GPER), resultan objetos negados de igual polaridad dentro de dicha cuestión. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de Botnia y el Gobierno Provincial de Entre Ríos para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 13.**

*Relaciones entre los fines de la empresa Botnia y la Provincia de Entre Ríos.*

		
BT	ACTOR	GPER
PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
RECURSOS NATURALES		RÍO URUGUAY
		EMPLEO
	<b>Coincidencia</b>	
	<b>Discrepancia</b>	
	<b>Competencia</b>	

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### BT vs RA

Entre la empresa Botnia y la República Argentina existe una relación de *competencia* producto de una relación de discrepancias entre sus fines de mayor jerarquía.

En ese sentido, referido a los recursos naturales (BT) y el Río Uruguay (RA), resultan objetos negados dentro de dicha cuestión, de misma polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de Botnia y la República Argentina para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 14.**

*Relaciones entre los fines de la empresa Botnia y la República Argentina.*

 <b>MetsäFibre</b>	---	
BT	ACTOR	RA
PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
RECURSOS NATURALES	---	RIO URUGUAY
		INDUSTRIA
 Coincidencia		
 Discrepancia		
 Competencia		

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### ENC vs GPER

Entre la empresa ENCE y el Gobierno Provincial de Entre Ríos existe una relación de *competencia* producto una única relación de discrepancia entre sus fines de mayor jerarquía.

En ese sentido, referido a los recursos naturales (ENC) y el Río Uruguay (GPER), resultan objetos negados de igual polaridad dentro de dicha cuestión. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de Ence y el Gobierno Provincial de Entre Ríos para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 15.**

*Relaciones entre los fines de la empresa ENCE y la Provincia de Entre Ríos.*

RELACIONES DE IDENTIFICACIÓN #13		
	---	
ENC	ACTOR	GPER
PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
RECURSOS NATURALES	---	RIO URUGUAY
		EMPLEO
		Coincidencia
		Discrepancia
		Competencia

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

ENC vs RA

Entre la empresa ENCE y la República Argentina existe una relación de *competencia* producto una total relación de discrepancias entre sus fines de mayor jerarquía.

En ese sentido, referido a los recursos naturales (ENC) y el Río Uruguay (RA), resultan objetos negados dentro de dicha cuestión, de misma polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es discrepante.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de Ence y la República Argentina para conocer la identificación existente entre ambos actores.

**Figura 16.**

*Relaciones entre los fines de la empresa ENCE y la República Argentina.*

RELACIONES DE IDENTIFICACIÓN #13		
	---	
ENC	ACTOR	RA
PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
RECURSOS NATURALES	---	RIO URUGUAY
		INDUSTRIA
		Coincidencia
		Discrepancia
		Competencia

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

## RA vs GPER

Entre la República Argentina y el Gobierno Provincial de Entre Ríos existe una totalidad de coincidencias entre objetos que revisten la relación en carácter de *cooperación*.

En primer lugar, referido al bienestar social y económico, son objetos iguales con misma polaridad, no exclusivos. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

En segundo lugar, respecto al río Uruguay (para ambos casos) se trata del mismo Río y resulta bajo la misma condición. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

En tercer lugar, en relación con la industria (RA) y el bienestar social y económico (GPER), refiere a objetos implicados de igual polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es coincidente.

Por último, en relación con la industria (RA) y el empleo (GPER), refiere a objetos implicados de misma polaridad. Por consiguiente, la relación entre intereses es de coincidencia.

A continuación, se mostrarán las relaciones entre los fines de la República Argentina y el Gobierno Provincial de Entre Ríos para conocer la identificación existente entre ambos actores.

### **Figura 17.**

*Relaciones entre los fines de la República Argentina y la Provincia de Entre Ríos.*

 RA	ACTOR	 GPER
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
RÍO URUGUAY		RÍO URUGUAY
INDUSTRIA		EMPLEO
 Coincidencia		
 Discrepancia		
 Cooperación		

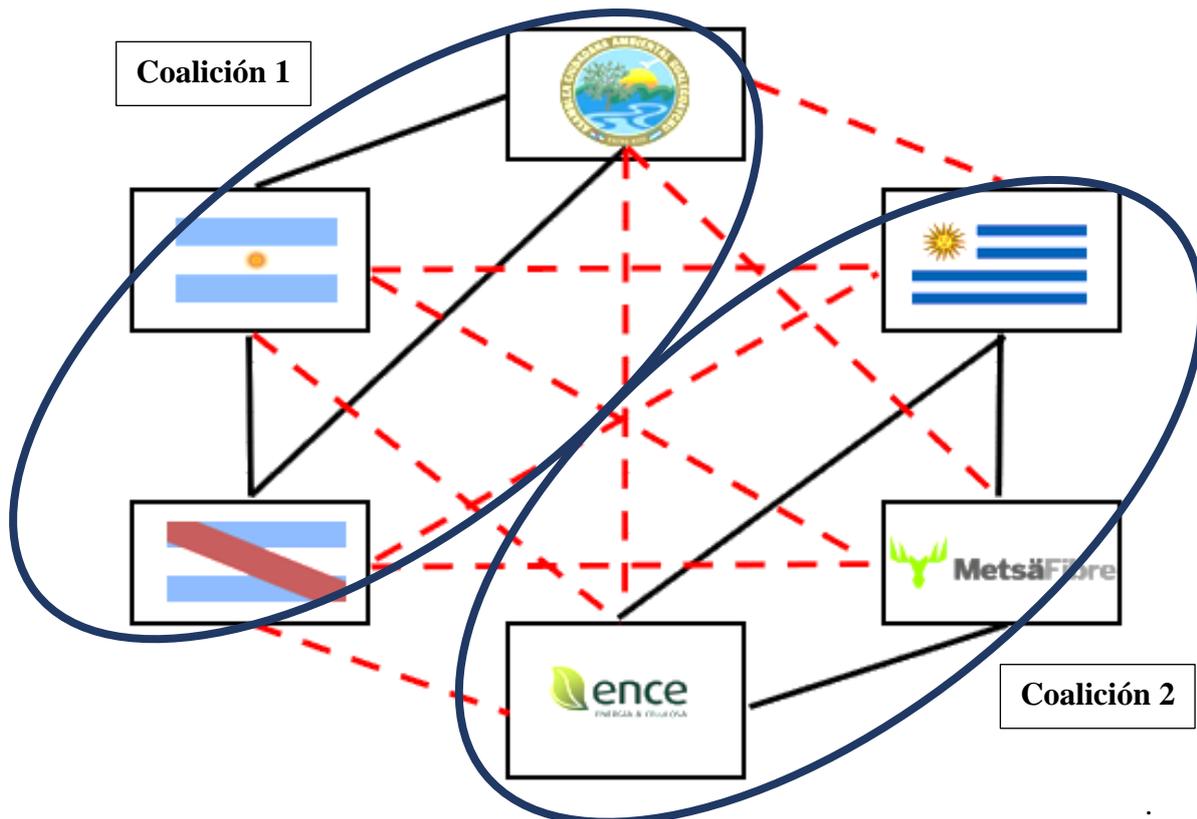
*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

A continuación, se muestra el sociograma de identificación que sintetiza la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### Sociograma de identificación

**Figura 18.**

*Sociograma de identificación entre los actores en la cuestión de las paperas.*



*Nota:* El sociograma de identificación representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

#### *Análisis redactado del sociograma*

A partir del trabajo desarrollado se puede observar que hay presencia de bandos formados, por lo cual la trama está en equilibrio y es cerrada.

Por otro lado, el protagonista por fuera de su coalición (CAG, RA y GPER) no coopera con otro actor.

### **Relaciones de poder**

Tal como describe (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), *“el poder es una percepción relacionada con la influencia. Es un concepto carente de existencia real como todos los otros con que aquí nos manejamos. El poder no tiene existencia real, pero sí la tienen sus consecuencias.”* De esta manera, la atribución que existe en el método estratégico consiste en la asignación de poder entre actores en la medida que consideremos una las dependencias entre los intereses de cada un actor respecto del otro.

Las relaciones de dependencia se mostrarán en colores negro y rojo, y aquellas relaciones de dependencia que estén asociadas a los medios de cambio estarán punteadas sobre el respectivo color entendiendo que no tiene algún tipo de variación desde el punto de vista del proceso metodológico.

### **CAG vs UR**

Existe una dependencia significativa por parte de CAG al accionar directo de UR en cuanto al acceso de organismos internacionales y habilitación de explotación forestal. Los recursos financieros con los que cuenta UR impactan en el bienestar social y económico de CAG. Por otro lado, se observa que el activismo ambiental de CAG, junto con la capacidad que tienen de realizar cortes en las rutas principales y perjudicar significativamente el interés de UR, generan dependencias de peso importante. Sin embargo, no es suficiente para generar una relación de poder hacia UR, porque predominan las dependencias que los medios de éste generan sobre los fines de CAG.

En síntesis, UR tiene poder sobre CAG.





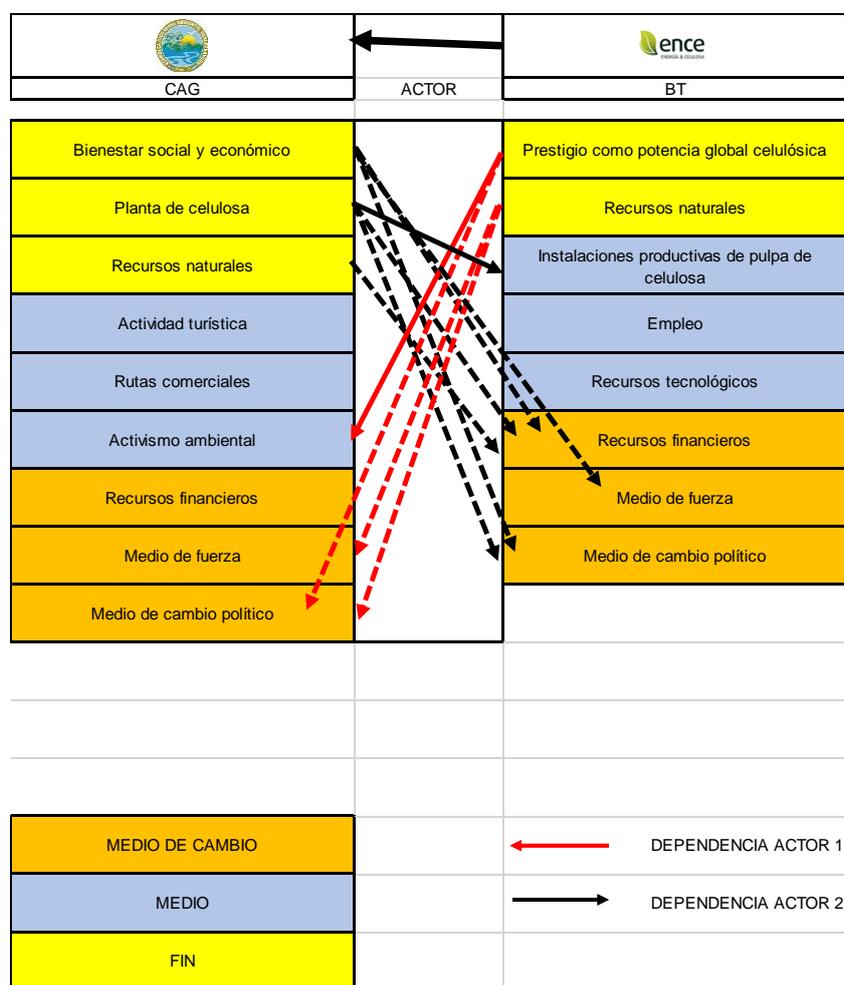
## CAG vs ENC

El activismo ambiental, medio de fuerza y el medio de cambio político de CAG generan una dependencia en el prestigio como potencia global celulósica (ENC) y, paralelamente, todos los fines de CAG tienen dependencia respecto de los recursos financieros, medio de fuerza y medio de cambio político de ENC.

De esta manera, se observa una relación de poder de ENC sobre CAG.

**Figura 21.**

*Relación de poder entre CAG vs ENC*



*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

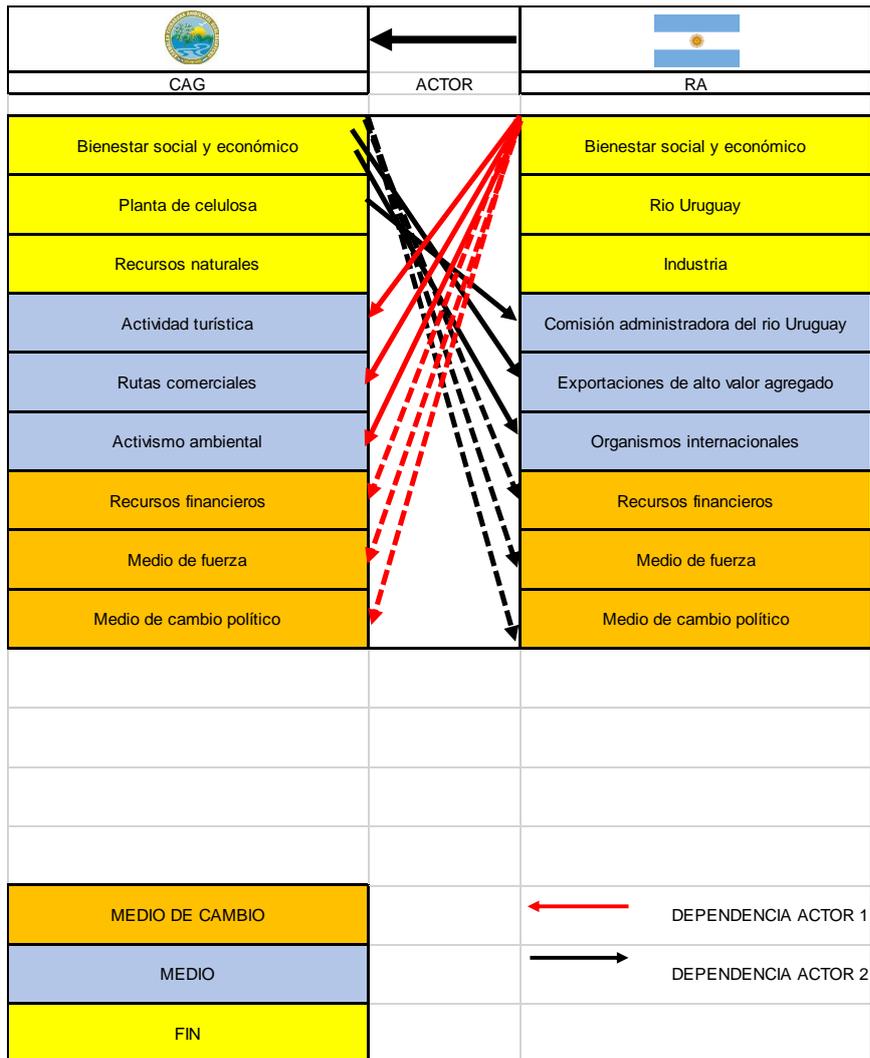


## CAG vs RA

En dicho análisis, se observa una mayor dependencia de CAG respecto de RA en el fin de primer orden. En ese sentido, la dependencia más notable está sobre los intereses de primer y segundo orden de CAG.

### **Figura 23.**

*Relación de poder entre CAG vs RA*



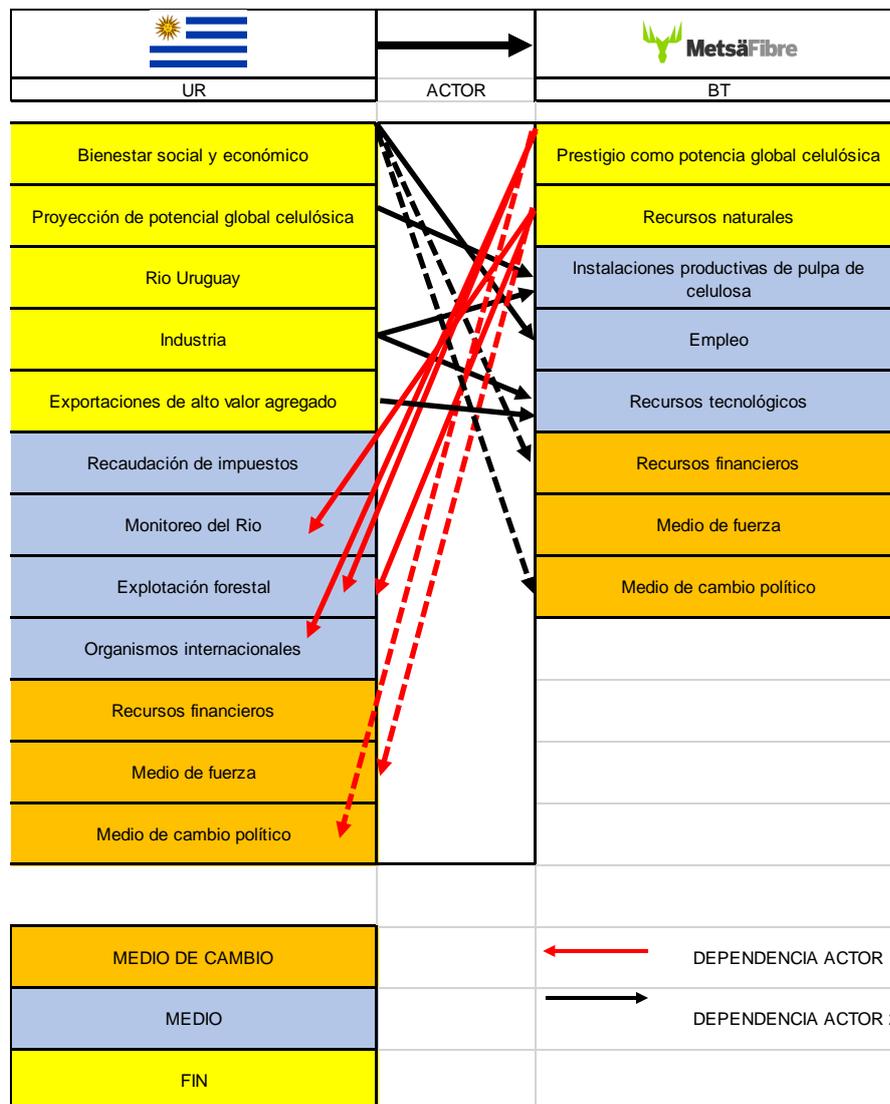
*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

## UR vs BT

Prácticamente todos los medios con los que cuenta UR logran una dependencia hacia los fines de BT, y no sucede lo mismo desde BT hacia UR. En síntesis, UR tiene poder sobre BT.

**Figura 24.**

*Relación de poder entre UR vs BT*



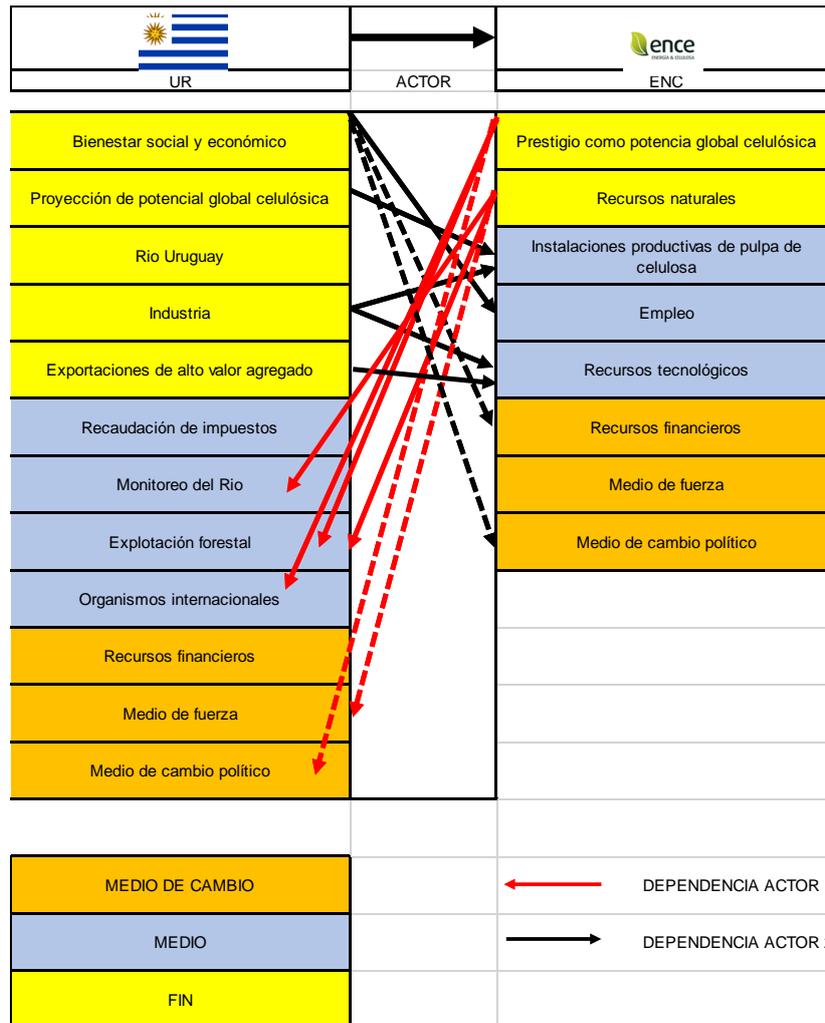
*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

## UR vs ENC

Aquí sucede un hecho similar del previamente analizado, donde prácticamente todos los medios con los que cuenta UR logran una dependencia hacia los fines de BT, pero no sucede lo mismo desde BT hacia UR. En síntesis, UR tiene poder sobre BT.

**Figura 25.**

*Relación de poder entre UR vs ENC*



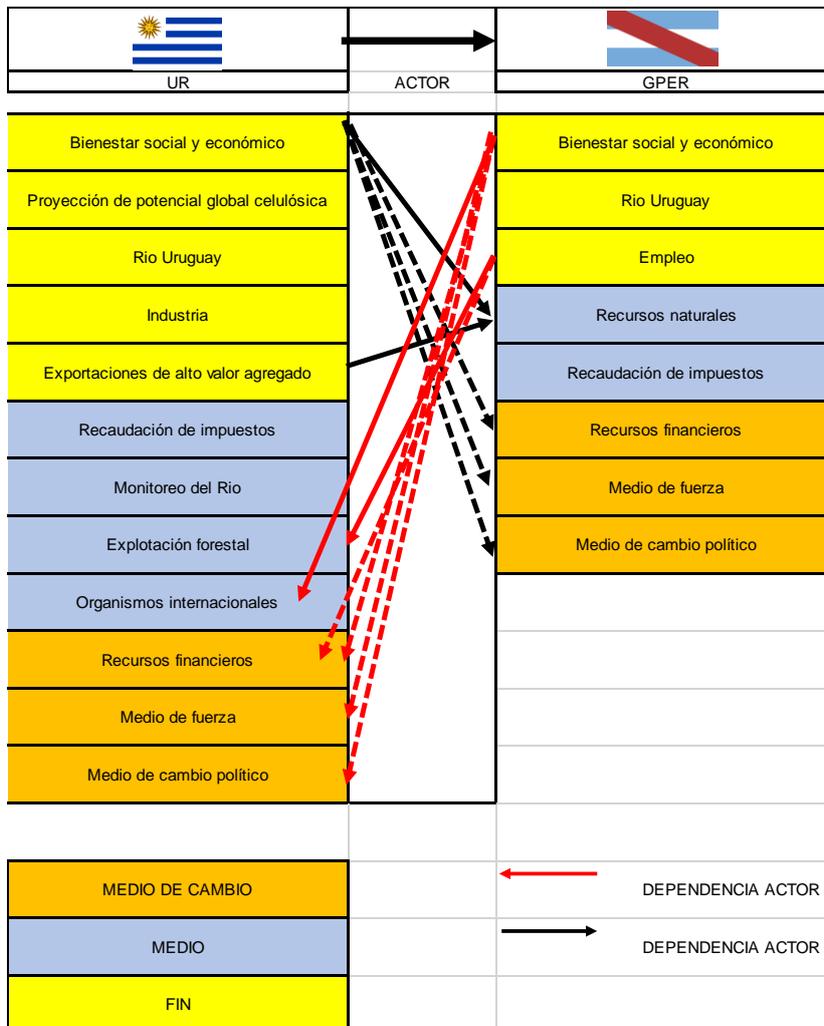
*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

## UR vs GPER

Los medios de UR generan una significativa dependencia en el fin de primer orden y el empleo de GPER. En síntesis, UR tiene poder sobre GPER.

**Figura 26.**

*Relación de poder entre UR vs GPER*



*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

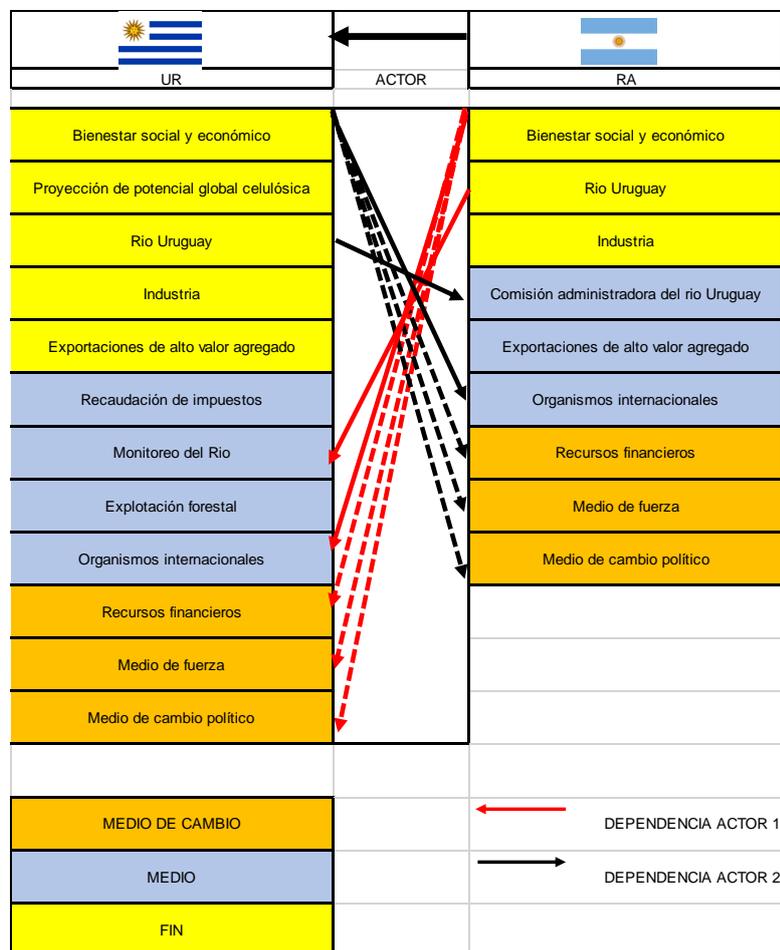
## UR vs RA

La intensidad de los intereses para este estudio de relación de poder será lo que incline la balanza hacia un lado u otro. En ese sentido, los recursos financieros, el medio de fuerza y el medio de cambio político con los que dispone RA respecto de UR, genera una relación de dependencia sobre el bienestar social y económico de UR.

Paralelamente, se entiende el monitoreo del río Uruguay como una división equitativa que proporciona CARU. En síntesis, RA tiene poder sobre UR.

### Figura 27.

Relación de poder entre UR vs RA



*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

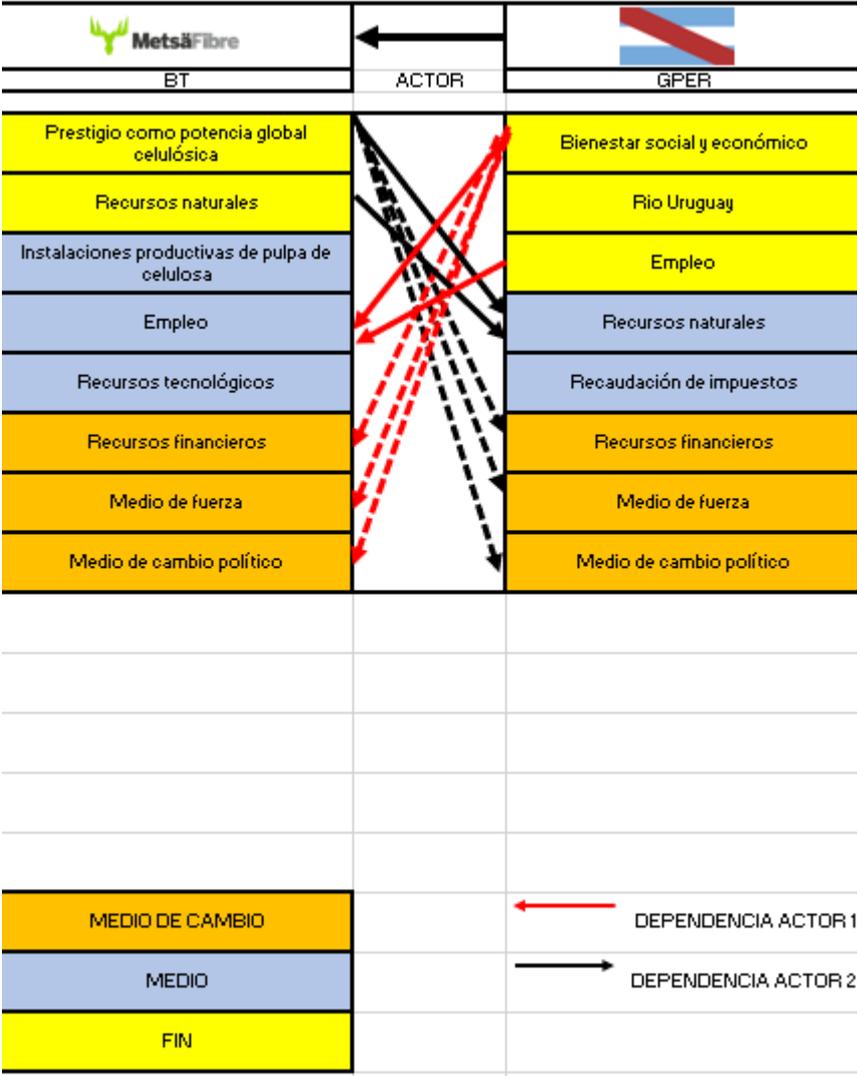


BT vs GPER

El medio de cambio político, medio de fuerza y recursos financieros de GPER generan una relación de dependencia hacia BT y, por otro lado, los recursos naturales (GPER) generan una relación de dependencia en todos los fines de BT.

En síntesis, GPER tiene poder sobre BT.

**Figura 29.**  
*Relación de poder entre BT vs GPER*



*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).



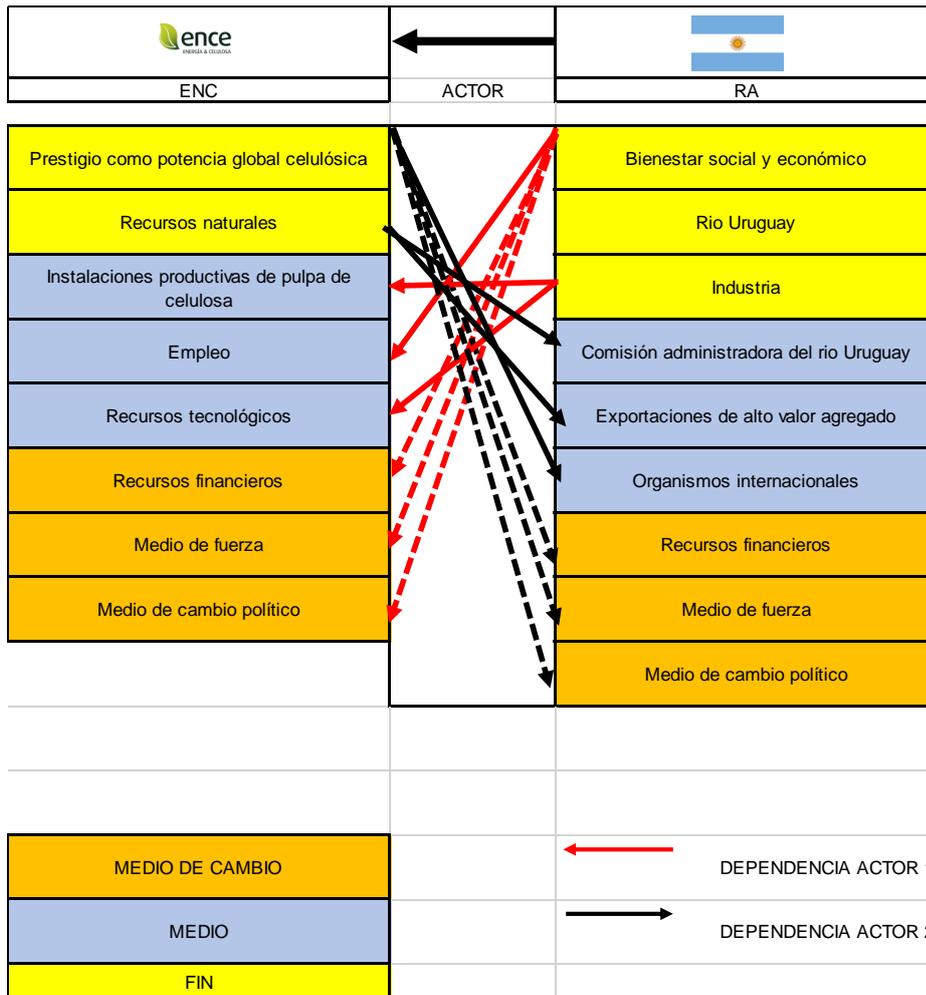


## ENC vs RA

Todos los medios de RA, a excepción de la recaudación de impuestos, generan una relación de dependencia hacia todos los fines de ENC. En consecuencia, motivado por la cantidad de medios y su implicancia, se observa que RA tiene poder sobre ENC.

**Figura 32.**

*Relación de poder entre ENC vs RA*



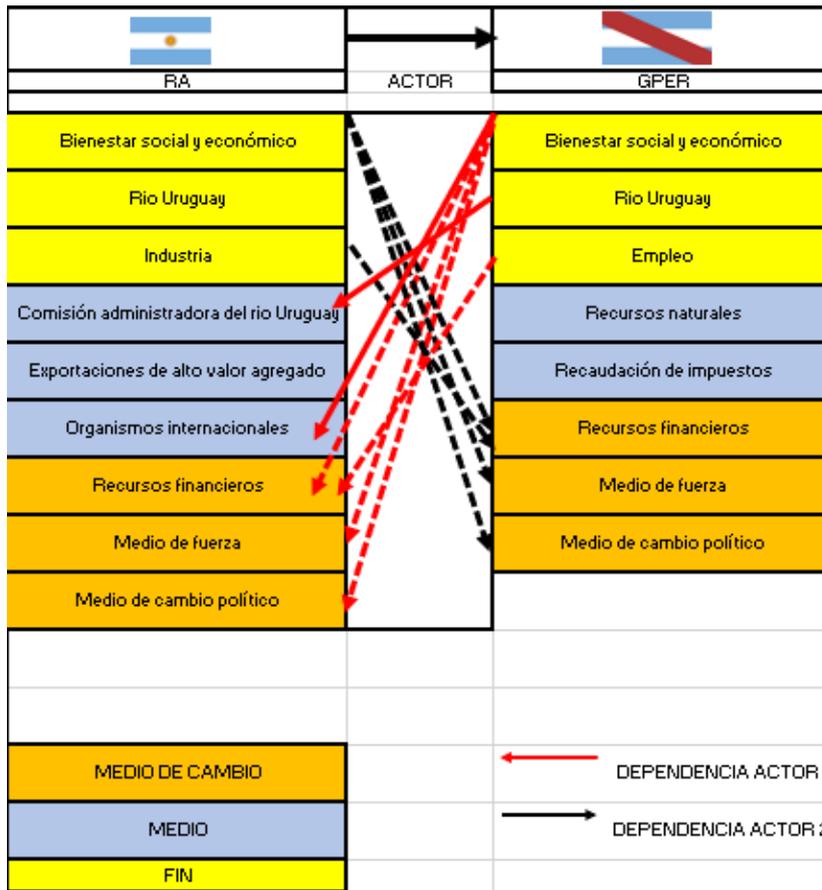
*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

## RA vs GPER

Existe una significativa relación de poder de RA sobre GPER motivado por la capacidad de acceso a organismos internacionales, los medios de cambio con los que cuenta el país y su influencia en el bienestar social, así como la presencia de las fuerzas armadas en el sitio.

**Figura 33.**

*Relación de poder entre RA vs GPER*



*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

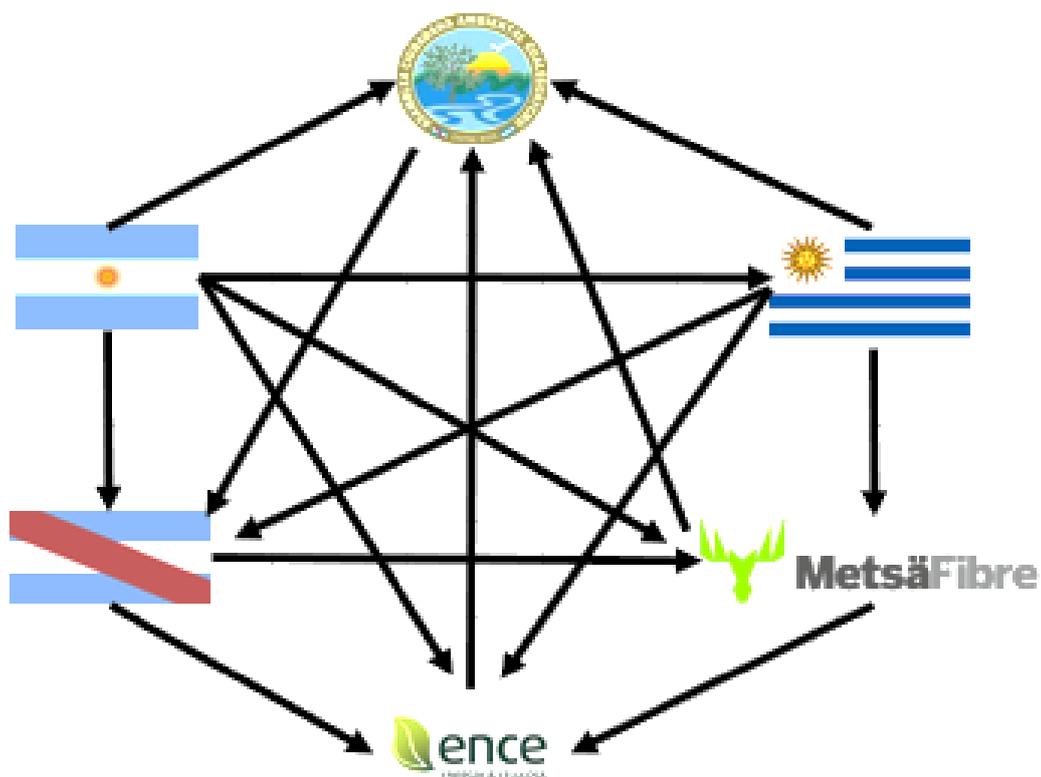
### Sociograma de poder

A partir del análisis realizado en todos los casos de la cuestión de las papeleras, se detalla a continuación las relaciones existentes entre los actores.

De esta manera, existe una relación de poder de todos los actores hacia CAG, a excepción del poder de CAG sobre GPER.

**Figura 34.**

*Relación de poder entre los actores*



*Nota:* El sociograma de poder representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

## **Relaciones de fuerza**

La metodología empleada en (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) explica la necesidad de disgregar la fuerza tal cual se podría entender por la (Real Academia Española, s.f.) al describirlo como una “*Aplicación del poder físico o moral*”, así, entendemos por el método estratégico al estudio del ámbito político, económico y militar en la cuestión de las papeleras.

*Ámbito político:* Magnitud medida en votos de apoyo en los distintos foros.

En ese sentido, respecto al protagonista, se entiende que corresponde a la cantidad de afiliados dentro de la Asamblea Ciudadana Ambiental de Gualaguaychú, y entendemos por éste, un compromiso con la cuestión de las papeleras. En ese sentido, el apoyo que reciben es total. Asimismo, comprende la fuerza política con sus votos de la totalidad de los integrantes de la organización.

En segundo lugar, referido a UR, refiere a la información extraída de (Factum, 2006) cuya encuesta ubica el apoyo en la cuestión papeleras de la población uruguaya en torno al 80%.

En tercer lugar, respecto a BT y ENCE, partimos de la premisa que Uruguay había iniciado una política de explotación forestal en la década del 80 y 90 motivado por una inversión extranjera directa (AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL JAPON, 1999), de tal manera que, al presentarse la posibilidad de una inversión privada para la construcción de las plantas de celulosa (El Espectador, 2005), ambas empresas privadas contaban con el apoyo total a nivel nacional por parte de Uruguay, y por parte de organismos internacionales como así también asesores.

En cuarto lugar, respecto a GPER, refiere a la información extraída de (APFDIGITAL, 2006), tomando como referencia el porcentaje de dicha encuesta situada en 83% de aprobación acerca de la intervención y los cortes de ruta por la cuestión de las papeleras por parte de la población de Entre Ríos.

Por último, en relación con RA refiere a la información extraída de (Clarín, 2006) que, tomando como referencia el porcentaje de dicha encuesta situada en 55% de aprobación acerca de la convocatoria por parte de Néstor Kirchner a los gobernadores para apoyar el reclamo por la planta de celulosa en Uruguay.

De esta manera, en la tabla siguiente se puede observar la determinación de la fuerza en el ámbito político.

**Tabla 1.24.***Determinación de la fuerza en el ámbito político*

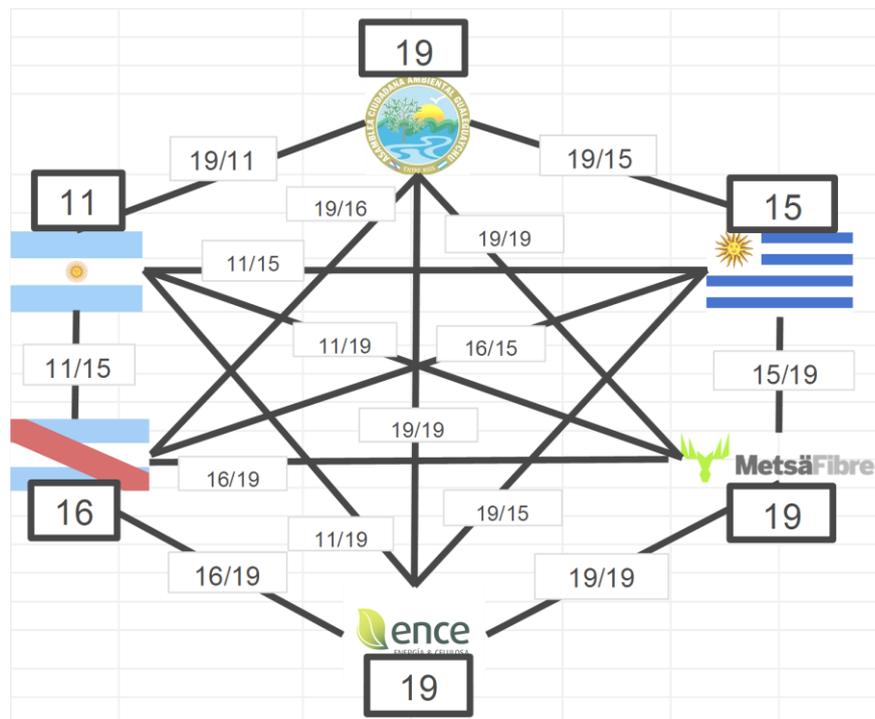
ACTOR	APOYO INTERNACIONAL	FUERZA POLÍTICA (% ACEPTACIÓN)
CAG	100	19,3
BT	100	19,3
GPER	83	16
RA	55	10,6
UR	80	15,4
ENCE	100	19,3
TOTAL		100

Nota: Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

A continuación, se muestra la relación de fuerza entre los actores en el ámbito político a partir del razonamiento estratégico de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

**Figura 35.**

*Relación de fuerza entre los actores en el ámbito político*



*Nota:* El sociograma de fuerza POLÍTICO entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### **Conclusiones sobre fuerza política**

- El protagonista es uno de los tres actores con mayor fuerza política, junto con las BT y ENC.
- Argentina es el actor con menor fuerza política en términos de aprobación acerca de la convocatoria por parte de Néstor Kirchner a los gobernadores para apoyar el reclamo por la planta de celulosa en Uruguay.

### *Ámbito económico*

Desde el punto de vista económico, se ha considerado la generación de riqueza de cada paso, según los criterios propios de los actores cuando definimos riqueza. En ese sentido, en primer lugar, respecto al protagonista, se toma como referencia el impacto que se produciría a nivel turismo por parte de (Sejenovich, 2006) donde especifica puntualmente el caso Fray Bentos.

En segundo lugar, referido a UR, se recopiló la información extraída de (Datos Macro, 2020) tomando como valor base el año 2004.

En tercer lugar, respecto a BT, se utilizó la información extraída de (Metsä Board, s.f.) tomando como referencia el año 2004 sobre el valor total de las acciones, convertido en dólares estadounidenses sobre la referencia de (CambioEuro, s.f.) en el tipo de cambio.

En cuarto lugar, respecto a ENCE, se basa en el capital social de la empresa hacia fines del 2003, extraído de (ENCE, 2004) sobre la referencia de (CambioEuro, s.f.) en el tipo de cambio a valores de moneda estadounidense.

En quinto lugar, respecto a GPER, se basa en el producto bruto provincial de año base 2004 del sitio (Entre Rios, 2013), tomando el valor total al tipo de cambio estadounidense del sitio (Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina, s.f.).

Por último, en relación con RA, con misma lógica que UR, se obtiene del producto bruto interno extraído de (Datos Macro, 2004) con año base 2004.

De esta manera, en la tabla siguiente se puede observar la determinación de la fuerza en el ámbito económico.

**Tabla 1.25.**

*Determinación de la fuerza en el ámbito económico*

ACTOR	GENERACIÓN DE RIQUEZA [Miles USD]	% FUERZA ECONÓMICO
CAG	133	0,07
BT	693,9	0,38
ENCE	142,57	0,08
GPER	4155	2,25
RA	164911	89,18

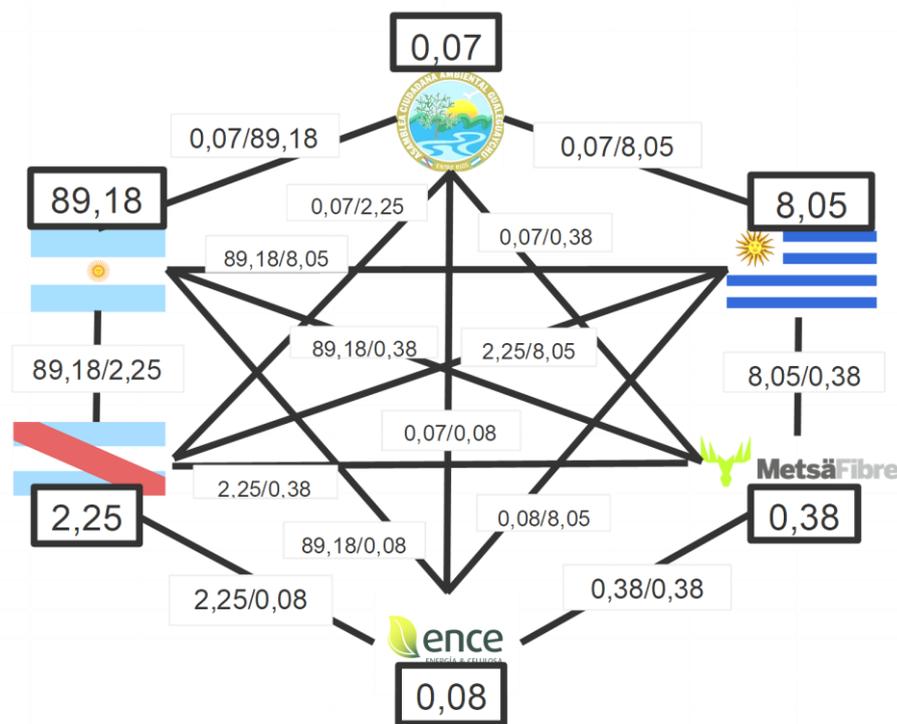
UR	14892	8,05
TOTAL		100

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

A continuación, se muestra la relación de fuerza entre los actores en el ámbito económico a partir del razonamiento estratégico de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

**Figura 36.**

*Relación de fuerza entre los actores en el ámbito económico*



*Nota:* El sociograma de fuerza ECONÓMICA entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

### **Conclusiones sobre fuerza económica**

- El protagonista es el actor con menor fuerza económica
- Argentina es el actor con mayor fuerza económica.
- Uruguay es el segundo actor con más fuerza.
- BT es la empresa que quintuplica la fuerza económica del protagonista.

- ENC apenas supera al protagonista.

### *Ámbito del ejercicio de la violencia*

Desde el punto de vista de la capacidad para ejercer la violencia, ya sea legítima o ilegítima, motivado por la naturaleza del conflicto, los actores involucrados y la complejidad de establecer un elemento denominador para poder comparar, se ha sometido el ámbito de estudio a la mera cantidad de personal que pudiera involucrarse como fuerza de choque dentro de la cuestión. De esta manera, para dimensiones dentro del ámbito nacional tendremos a las fuerzas armadas, con su propio alcance, y por otro lado tendremos desde el punto de vista provincial a la policía, y así sucesivamente.

En primer lugar, respecto al protagonista, suma una cantidad de 40.000 personas tal como lo indica (Merlinsky G. , 2013) en su compilación de conflictos ambientales en la Argentina.

En segundo lugar, referido a UR, a partir de la información suministrada por (Banco Mundial, 2005) la cantidad de personal de fuerzas armadas se sitúa en 24.920.

En tercer lugar, respecto a BT, para el análisis del ámbito correspondería a 100, alineado con el decreto firmado por Tabaré Vázquez (Río Negro, 2006) en custodiar la zona con el Ejército Uruguayo.

En cuarto lugar, respecto a ENCE, para el análisis del ámbito correspondería a 45, alineado con el accionar por parte del presidente Tabaré Vázquez (El Litoral, 2006) en desplegar presencia militar en la zona.

En quinto lugar, respecto a GPER, a partir de la información suministrada por (Diario El Argentino, 2012) la cantidad de personal de fuerzas de seguridad (policía) se sitúa en 9.700. A pesar de no contar con un número exacto, se tomó en cuenta la cantidad de cargos en dependencias policiales.

Por último, en relación con RA, tomando como base el año 2008 por motivos de cuantificación de efectivos en la Armada Argentina y entendiendo que la variación de meses se mantiene estable, tal como se describe en por (Ministerio de Defensa, 2008), la cantidad de personal militar en las Fuerzas Armadas Argentinas se sitúa en 70.757.

De esta manera, en la tabla siguiente se puede observar la determinación de la fuerza en el ámbito militar.

**Tabla 1.26.***Determinación de la fuerza en el ámbito militar*

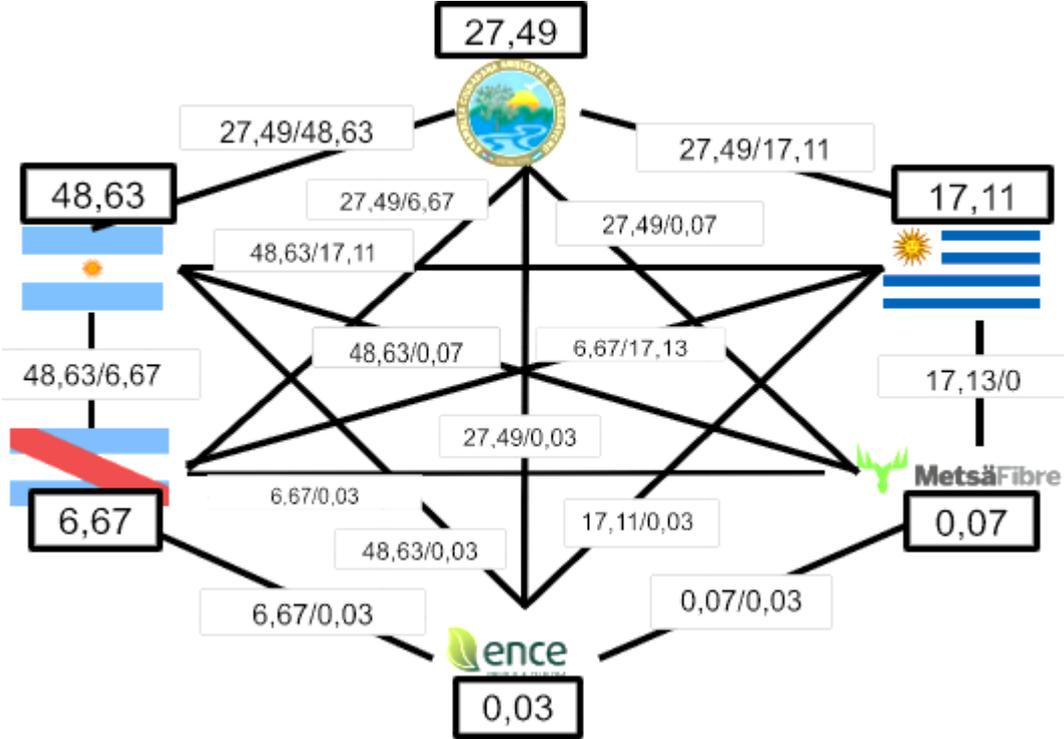
ACTOR	TOTAL (Cantidad)	% FUERZA MILITAR (Ejercicio de la Violencia)
CAG	40.000	27,49
BT	100	0,07
GPER	9.700	6,67
RA	70.757	48,63
UR	24.900	17,11
ENCE	45	0,03
TOTAL		100

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

A continuación, se muestra la relación de fuerza entre los actores en el ámbito militar a partir del razonamiento estratégico de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

**Figura 37.**

*Relación de fuerza entre los actores en el ámbito militar*



*Nota:* El sociograma de fuerza MILITAR entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

**Conclusiones sobre fuerza militar:**

- El protagonista por su cantidad de seguidores es el segundo actor en capacidad de imponerse por medios violentos.
- La mayor fuerza estaría en la República Argentina.
- Las dos empresas tienen poca capacidad, apoyadas por la fuerza de la República Oriental del Uruguay.

*Integración total de las fuerzas*

Para integrar los valores de fuerza de los tres ámbitos se ponderó asignando al ámbito militar un peso del 20%, un 30% al ámbito político (existe un fuerte componente de la cuestión fue política)

y el 50% restante al ámbito económico (por tratarse de una cuestión analizada fundamentalmente desde lo económico).

El valor total de fuerza integrado se puede analizar en la Tabla 27.

**Tabla 1.27.**

*Determinación de la fuerza en relación con la integración total*

ACTOR	Fuerza Total
CAG	11,3
BT	6,0
GPER	7,3
RA	57,5
UR	12,1
ENCE	5,8
TOTAL	100

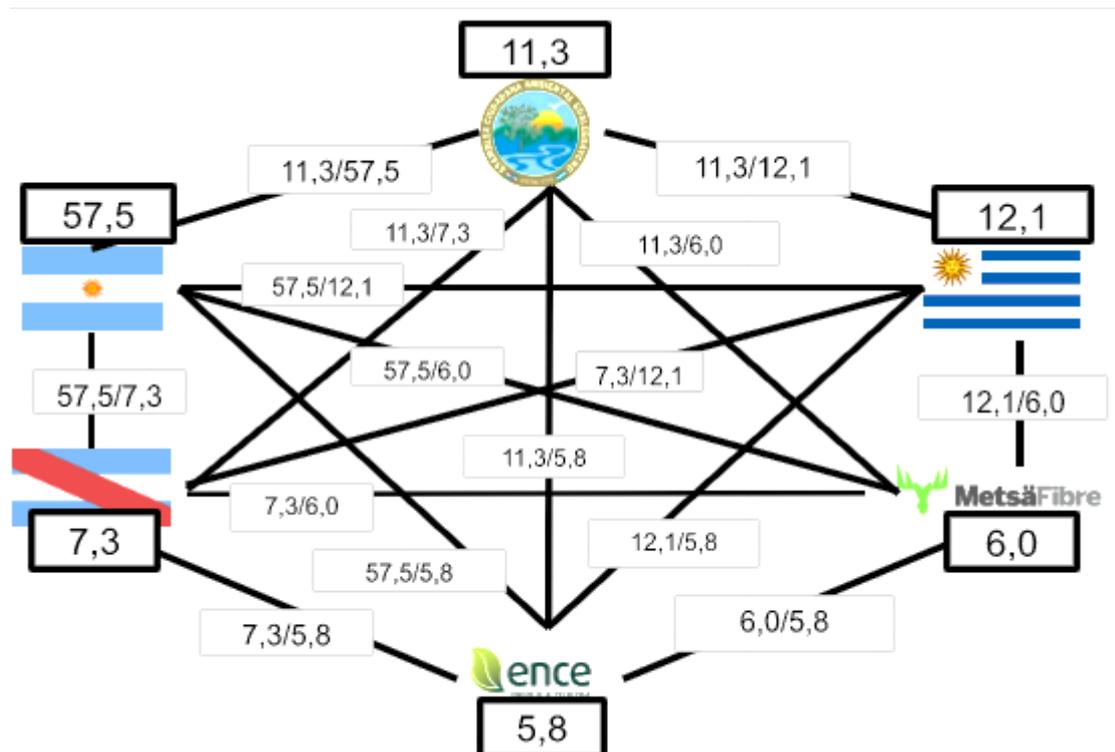
*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

### Sociograma de fuerza

A continuación, se muestra la relación de integración de fuerza entre los actores a partir del razonamiento estratégico de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

**Figura 38.**

*Relación de integración de fuerza entre los actores*



*Nota:* Sociograma de fuerza - Integración del valor de la fuerza entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### **Conclusiones sobre las relaciones de fuerza:**

- El protagonista tiene la mayor fuerza política, la menor económica y la segunda capacidad más importante para el uso de la violencia por la cantidad de manifestantes en la zona.
- Argentina es el actor con mayor fuerza total, especialmente por su capacidad económica y del uso de la violencia. No obstante, es el de menor fuerza política.



- Todos los actores a excepción de GPER tienen poder sobre el protagonista.
- Cada línea de cooperación y competencia relaciona dos actores del mismo conjunto y al cumplirse el postulado la trama se encuentra en *equilibrio*.
- Argentina es el hegemón en la cuestión.
- El actor con mayor fuerza total (RA) forma parte del bando de CAG.
- El protagonista tiene la mayor fuerza política, la menor económica y la segunda capacidad más importante para el uso de la violencia por la cantidad de manifestantes en la zona.

## Escenario

### *Espacio*

Los espacios son agrupados según su tipo, así como la localización actual de los intereses en juego y el detalle del interés.

**Tabla 1.28.**

### *Determinación del espacio*

INTERESES	ACTOR	ESPACIO	LOCALIZACIÓN DE INTERESES
ACTIVISMO AMBIENTAL (M)	CAG	FORO	GREENPEACE ORGANIZACIONES POLÍTICAS INSTANCIAS REPRESENTATIVAS PROVINCIALES Y NACIONALES PIT-CNT
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO (F)	AR, UR, CAG	FORO	ALIANZA MERCADO COMÚN DEL SUR COMISIÓN
MONITOREO DEL RIO (M)	AR, UR	FORO	ADMINISTRADORA DEL RIO URUGUAY (CARU) TRIBUNAL
ORGANISMOS INTERNACIONALES (M)	AR, UR	FORO	INTERNACIONAL DE LA HAYA
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO (M)	CAG	FORO	APOYO DE CIUDADANÍA A NIVEL NACIONAL, PROVINCIAL Y DE LA CIUDADA DE GUALEGUAYCHÚ DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO (M)	RA	FORO	APOYO DE CIUDADANOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO (M)	UR	FORO	APOYO EXPLÍCITO DEL BANCO MUNDIAL
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO (M)	GPER	FORO	APOYO DE CIUDADANOS DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO (M)	BT	FORO	APOYO EXPLÍCITO DEL GOBIERNO DE URUGUAY
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO (M)	ENC	FORO	APOYO EXPLÍCITO DEL GOBIERNO DE URUGUAY
ACTIVIDAD TURÍSTICA (M)	CAG	MERCADO	MERCADO TURISTICO LOCAL
RUTAS COMERCIALES (M)	CAG	MERCADO	MERCADO DEL TRANSPORTE REGIONAL
INDUSTRIA (F)	AR, UR	MERCADO	ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO CONVENCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE CONVENCIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO
RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS (M)	GPER, UR	MERCADO	MERCADO FINANCIERO NACIONAL
EMPLEO (M)	BT, ENC	MERCADO	MERCADO LABORAL EN URUGUAY
RECURSOS FINANCIEROS (M)	AR, UR, CAG, BT, ENC	MERCADO	MERCADO FINANCIERO MUNDIAL
RECURSOS TECNOLÓGICOS (M)	BT, ENC	MERCADO	ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA (F)	UR	MERCADO	MERCADO DE LA CELULOSA Y EL PAPEL
PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA (F)	BT, ENC	MERCADO	MERCADO DE LA CELULOSA Y EL PAPEL
EMPLEO (F)	GPER	MERCADO	MERCADO LABORAL
INDUSTRIA (F)	AR, UR	MERCADO	ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO
EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO (F)	UR	MERCADO	ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO
EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO (M)	AR	MERCADO	ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO
RIO URUGUAY (F)	AR, UR	TERRITORIO	RIO URUGUAY
PLANTA DE CELULOSA (F)	CAG	TERRITORIO	PLANTAS EN FRAY BENTOS
RECURSOS NATURALES (F)	CAG, BT, ENC	TERRITORIO	RIO URUGUAY
EXPLOTACIÓN FORESTAL (M)	UR	TERRITORIO	TERRITORIO DE URUGUAY
COMISIÓN ADMINISTRADORA DEL RIO URUGUAY (M)	AR	TERRITORIO	TERRITORIO DE URUGUAY
INSTALACIONES PRODUCTIVAS DE PULPA DE CELULOSA (M)	BT, ENC	TERRITORIO	TERRITORIO DE URUGUAY
MEDIO DE FUERZA (M)	GPER	TERRITORIO	TERRITORIO PCIA. ENTRE RÍOS
MEDIO DE FUERZA (M)	RA	TERRITORIO	TERRITORIO DE ARGENTINA
MEDIO DE FUERZA (M)	UR	TERRITORIO	TERRITORIO DE URUGUAY
MEDIO DE FUERZA (M)	CAG	TERRITORIO	CIUDAD DE GUALEGUAYCHÚ
MEDIO DE FUERZA (M)	BT	TERRITORIO	CIUDAD DE FRAY BENTOS

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

### Mapa de límites en los espacios TERRITORIO

El siguiente mapa permite concentrar la atención de donde estaría la mayor incidencia política, económica y de fuerza física.

A continuación, se muestra la relación de integración de fuerza entre los actores a partir del razonamiento estratégico de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

### Figura 40.

#### Mapa de límites externos en los espacios



*Nota:* Identificación de límites en donde actúan los medios de cada actor dentro del espacio territorio.

#### *Reglas de juego*

Las obligaciones y prohibiciones a las que se someten todos los actores son:

1. Carta de Naciones Unidas
2. Derecho Internacional de los Conflictos Armados
3. Orden Jurídico Internacional

4. Orden Jurídico Interno de los Actores
5. Tratado del Río Uruguay
6. Leyes de Medio ambiente y cambio climático

### **Evaluación estratégica**

La evaluación estratégica llevada a cabo por las variables de libertad de acción, vulnerabilidad, nivel del conflicto y riesgo de escalada, permite determinar si la posición en términos de las relaciones establecidas en el análisis resulta una condición favorable o no.

En ese sentido, la evaluación estratégica genera la información más importante respecto al objetivo general.

### **Libertad de acción**

**Tabla 1.29.**

*Evaluación de la libertad de acción de CAG en el marco de la Cuestión papeleras*

ACTOR PROTAGONISTA RESPECTO DE	NIVEL	FUNDAMENTO
REPÚBLICA ARGENTINA	ALTO	Todos los medios de CAG afectan a los fines de PRIMER orden de ARGENTINA.
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY	ALTO	Los medios de CAG afectan a los fines de primer y segundo orden de URUGUAY.
ENCE	BAJO	Un único medio y dos medios de cambio de CAG afectan a los fines de ENCE.
BOTNIA	BAJO	Un único medio y dos medios de cambio de CAG afectan a los fines de BOTNIA.
ENTRE RIOS	ALTO	Todos los medios de CAG, a excepción de los recursos financieros, afectan a los fines de PRIMER orden de ENTRE RIOS.

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

## **Vulnerabilidad**

**Tabla 1.30.**

*Evaluación de la vulnerabilidad de CAG en el marco de la Cuestión papeleras*

ACTOR PROTAGONISTA RESPECTO DE	NIVEL	FUNDAMENTO
REPÚBLICA ARGENTINA	ALTO	Todos los medios de ARGENTINA afectan a los fines de PRIMER Y SEGUNDO orden de CAG
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY	ALTO	Los medios de URUGUAY afectan a los fines de primer y segundo orden de CAG
ENCE	ALTO	Los medios de cambio de ENCE afectan a los fines de PRIMER, SEGUNDO Y TERCER orden de CAG
BOTNIA	ALTO	Los medios de cambio de BOTNIA afectan a los fines de PRIMER, SEGUNDO Y TERCER orden de CAG
ENTRE RIOS	ALTO	Los medios de ENTRE RIOS, con excepción de la recaudación de impuestos, afectan a todos los fines de CAG

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

### **Nivel del conflicto**

Para analizar el nivel del conflicto, se debe articular una serie de relaciones teóricas organizadas de menor a mayor intensidad, también conocidas como "el espectro del conflicto". Inicialmente se encuentran las graduaciones cooperativas, seguidas de las competitivas.

Dicha relación teórica organizada, denominada graduación, establece una dirección al relacionar dos intereses, delineando así cuatro posibles direcciones para cada actor según la jerarquía de la pareja de intereses relacionados. Dependiendo de si la relación es cooperativa o competitiva, estas direcciones adquieren características distintas, generando teóricamente ocho grados posibles.

Por consiguiente, estas graduaciones son herramientas para evaluar la cuestión estratégica, determinando cómo percibe el protagonista su nivel de relación con cada actor. Por consiguiente, definimos la graduación como la relación bilateral basada en la jerarquía entre un interés de un actor y otro, según la identificación cooperativa o competitiva entre ambos.

La gama de grados es: 1) intercambio, 2) promesa, 3) preferencia, 4) acuerdo, 5) debate, 6) distracción, 7) coacción y 8) imposición.

El nivel actual de la cuestión se define según el grado predominante en la relación entre dos actores.

De esta manera, siguiendo con la secuencia metodológica para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, se establece:

CAG VS. RA

**Figura 41.**

*Nivel del conflicto entre CAG y RA*

NIVEL DEL CONFLICTO					
CAG	RELACIÓN ENTRE ACTORES	RA	TIPO RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA	
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	COOPERACIÓN	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	FIN-FIN	ENTENDIMIENTO	
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		INDUSTRIA	FIN-FIN	ENTENDIMIENTO	
PLANTA DE CELULOSA		RIO URUGUAY	FIN-FIN	DEBATE	
RECURSOS NATURALES		RIO URUGUAY	FIN-FIN	DEBATE	
ACTIVIDAD TURÍSTICA		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA	
RUTAS COMERCIALES		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA	
ACTIVISMO AMBIENTAL		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA	
RECURSOS FINANCIEROS		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA	
MEDIO DE FUERZA		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA	
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA	
PLANTA DE CELULOSA		COMISIÓN ADMINISTRADORA DEL RIO URUGUAY	FIN-MEDIO	PREFERENCIA	
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO	FIN-MEDIO	PREFERENCIA	
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		ORGANISMOS INTERNACIONALES	FIN-MEDIO	PREFERENCIA	
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		RECURSOS FINANCIEROS	FIN-MEDIO	PREFERENCIA	
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		MEDIO DE FUERZA	FIN-MEDIO	PREFERENCIA	
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	FIN-MEDIO	PREFERENCIA	
FIN			MEDIO		MEDIO DE CAMBIO

*Nota:* Nivel del conflicto entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

Conclusión: El nivel de la cuestión del protagonista con la República Argentina es de ENTENDIMIENTO teniendo en cuenta la opción máxima entre las relaciones de intereses existentes.

CAG VS. GPER

**Figura 42.**

*Nivel del conflicto entre CAG y GPER*

NIVEL DEL CONFLICTO				
CAG	RELACIÓN ENTRE ACTORES	GPER	TIPO RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	COOPERACIÓN	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	FIN-FIN	ENTENDIMIENTO
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		EMPLEO	FIN-FIN	ENTENDIMIENTO
RECURSOS NATURALES		RIO URUGUAY	FIN-FIN	DEBATE
ACTIVIDAD TURÍSTICA		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA
RUTAS COMERCIALES		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA
ACTIVISMO AMBIENTAL		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA
MEDIO DE FUERZA		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	PROMESA
RECURSOS NATURALES		RECURSOS NATURALES	FIN-MEDIO	PREFERENCIA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		RECURSOS FINANCIEROS	FIN-MEDIO	PREFERENCIA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		MEDIO DE FUERZA	FIN-MEDIO	PREFERENCIA
PLANTA DE CELULOSA		MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	FIN-MEDIO	PREFERENCIA
FIN		MEDIO	MEDIO DE CAMBIO	

*Nota:* Nivel del conflicto entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

Conclusión: El nivel de la cuestión del protagonista con GPER es de ENTENDIMIENTO teniendo en cuenta la opción máxima entre las relaciones de intereses existentes.

CAG VS. ENC

**Figura 43.**

*Nivel del conflicto entre CAG y ENC*

NIVEL DEL CONFLICTO				
CAG	RELACIÓN ENTRE ACTORES	ENCE	TIPO RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	COMPETENCIA	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	FIN-FIN	DEBATE
PLANTA DE CELULOSA		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	FIN-FIN	DEBATE
RECURSOS NATURALES		RECURSOS NATURALES	FIN-FIN	DEBATE
ACTIVISMO AMBIENTAL		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MEDIO-FIN	COACCIÓN
MEDIO DE FUERZA		RECURSOS NATURALES	MEDIO-FIN	COACCIÓN
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO		RECURSOS NATURALES	MEDIO-FIN	COACCIÓN
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MEDIO-FIN	COACCIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		RECURSOS FINANCIEROS	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
PLANTA DE CELULOSA		RECURSOS FINANCIEROS	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
RECURSOS NATURALES		RECURSOS FINANCIEROS	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		MEDIO DE FUERZA	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
PLANTA DE CELULOSA		MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
FIN		MEDIO	MEDIO DE CAMBIO	

*Nota:* Nivel del conflicto entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

Conclusión: El nivel de la cuestión del protagonista con ENC es de COACCIÓN teniendo en cuenta la opción máxima entre las relaciones de intereses existentes.

CAG VS. BT

**Figura 44.**

*Nivel del conflicto entre CAG y BT*

NIVEL DEL CONFLICTO				
CAG	RELACIÓN ENTRE ACTORES	BT	TIPO RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	COMPETENCIA	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	FIN-FIN	DEBATE
PLANTA DE CELULOSA		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	FIN-FIN	DEBATE
RECURSOS NATURALES		RECURSOS NATURALES	FIN-FIN	DEBATE
ACTIVISMO AMBIENTAL		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MEDIO-FIN	COACCIÓN
MEDIO DE FUERZA		RECURSOS NATURALES	MEDIO-FIN	COACCIÓN
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO		RECURSOS NATURALES	MEDIO-FIN	COACCIÓN
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MEDIO-FIN	COACCIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		RECURSOS FINANCIEROS	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
PLANTA DE CELULOSA		RECURSOS FINANCIEROS	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
RECURSOS NATURALES		RECURSOS FINANCIEROS	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		MEDIO DE FUERZA	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
PLANTA DE CELULOSA		MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
FIN		MEDIO		MEDIO DE CAMBIO

*Nota:* Nivel del conflicto entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

Conclusión: El nivel de la cuestión del protagonista con BT es de COACCIÓN teniendo en cuenta la opción máxima entre las relaciones de intereses existentes.

CAG VS. UR

**Figura 45.**

*Nivel del conflicto entre CAG y UR*

NIVEL DEL CONFLICTO				
CAG	RELACIÓN ENTRE ACTORES	UR	TIPO RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	COMPETENCIA	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	FIN-FIN	ENTENDIMIENTO
PLANTA DE CELULOSA		PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	FIN-FIN	DEBATE
PLANTA DE CELULOSA		INDUSTRIA	FIN-FIN	DEBATE
RECURSOS NATURALES		PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	FIN-FIN	DEBATE
RECURSOS NATURALES		EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO	FIN-FIN	DEBATE
RUTAS COMERCIALES		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	COACCIÓN
ACTIVISMO AMBIENTAL		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	COACCIÓN
ACTIVISMO AMBIENTAL		INDUSTRIA	MEDIO-FIN	COACCIÓN
MEDIO DE FUERZA		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	COACCIÓN
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MEDIO-FIN	COACCIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		EXPLOTACIÓN FORESTAL	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
PLANTA DE CELULOSA		ORGANISMOS INTERNACIONALES	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		RECURSOS FINANCIEROS	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		MEDIO DE FUERZA	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	FIN-MEDIO	DIVERSIÓN
FIN		MEDIO	MEDIO DE CAMBIO	

*Nota:* Nivel del conflicto entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

Conclusión: El nivel de la cuestión del protagonista con UR es de COACCIÓN teniendo en cuenta la opción máxima entre las relaciones de intereses existentes.

## **Riesgo de escalada**

Este análisis tiene como propósito evaluar el riesgo que el protagonista tiene de que los demás actores escalen el nivel actual de la cuestión hacia relaciones más competitivas.

La evaluación de las variables del riesgo de escalada (ALTO-BAJO) son inversos a la Dominancia de la Escalada prevista en el libro de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

Para dicho análisis, se usan distintas variables, como la identificación, la emotividad del otro actor, la libertad de acción y la vulnerabilidad del protagonista, el nivel actual de la cuestión y la estabilidad de la relación.

Considerando lo siguiente:

- La libertad de acción aumenta cuando existen más dependencia hacia protagonista.
- La vulnerabilidad aumenta cuando nuestros intereses de jerarquía mayor son dependientes de otros intereses de jerarquía menor controlados por otros actores.
- Se aumenta la libertad de acción aumentando la base de poder.
- En relación con la emotividad de los actores, para un halcón, predominará la libertad de acción.
- En relación con la emotividad de los actores, los palomos aminoran la evaluación de la cuestión pues tienden a desescalar.

De esta manera, siguiendo con la secuencia metodológica para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, se establece:

CAG y RA

**Figura 46.**

*Riesgo de escalada entre CAG y RA.*

<b>RIESGO DE ESCALADA</b>		
<b>ACTOR</b>	<b>NIVEL (ALTA-BAJA)</b>	<b>FUNDAMENTO</b>
<b>República Argentina</b>	<b>ALTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IDENTIFICACIÓN: CONDICIÓN DE COOPERACIÓN</li><li>• EMOTIVIDAD: HALCÓN</li><li>• LIBERTAD DE ACCIÓN: ALTA</li><li>• VULNERABILIDAD: ALTA</li><li>• NIVEL ACTUAL DE LA CUESTIÓN: ENTENDIMIENTO</li><li>• ESTABILIDAD EN LA RELACIÓN</li></ul>

*Nota:* Riesgo que el protagonista tiene de que los demás actores escalen el nivel actual de la cuestión hacia relaciones más competitivas.

CAG y GPER

**Figura 47.**

*Riesgo de escalada entre CAG y GPER.*

<b>RIESGO DE ESCALADA</b>		
<b>ACTOR</b>	<b>NIVEL (ALTA-BAJA)</b>	<b>FUNDAMENTO</b>
<b>GPER</b>	<b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IDENTIFICACIÓN: CONDICIÓN DE COOPERACIÓN</li><li>• EMOTIVIDAD: PALOMO</li><li>• LIBERTAD DE ACCIÓN: ALTA</li><li>• VULNERABILIDAD: ALTA</li><li>• NIVEL ACTUAL DE LA CUESTIÓN: ENTENDIMIENTO</li><li>• ESTABILIDAD EN LA RELACIÓN</li></ul>

*Nota:* Riesgo que el protagonista tiene de que los demás actores escalen el nivel actual de la cuestión hacia relaciones más competitivas.

CAG y ENCE

**Figura 48.**

*Riesgo de escalada entre CAG y ENCE.*

<b>RIESGO DE ESCALADA</b>		
<b>ACTOR</b>	<b>NIVEL (ALTA-BAJA)</b>	<b>FUNDAMENTO</b>
<b>ENCE</b>	<b>ALTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IDENTIFICACIÓN: CONDICIÓN DE COMPETENCIA</li><li>• EMOTIVIDAD: PALOMO</li><li>• LIBERTAD DE ACCIÓN: BAJO</li><li>• VULNERABILIDAD: ALTA</li><li>• NIVEL ACTUAL DE LA CUESTIÓN: COACCIÓN</li><li>• INESTABILIDAD EN LA RELACIÓN</li></ul>

*Nota:* Riesgo que el protagonista tiene de que los demás actores escalen el nivel actual de la cuestión hacia relaciones más competitivas.

CAG y BT

**Figura 49.**

*Riesgo de escalada entre CAG y BT.*

<b>RIESGO DE ESCALADA</b>		
<b>ACTOR</b>	<b>NIVEL (ALTA-BAJA)</b>	<b>FUNDAMENTO</b>
<b>BT</b>	<b>ALTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IDENTIFICACIÓN: CONDICIÓN DE COMPETENCIA</li><li>• EMOTIVIDAD: HALCÓN</li><li>• LIBERTAD DE ACCIÓN: BAJO</li><li>• VULNERABILIDAD: ALTA</li><li>• NIVEL ACTUAL DE LA CUESTIÓN: COACCIÓN</li><li>• INESTABILIDAD EN LA RELACIÓN</li></ul>

*Nota:* Riesgo que el protagonista tiene de que los demás actores escalen el nivel actual de la cuestión hacia relaciones más competitivas.

CAG y UR

**Figura 50.**

*Riesgo de escalada entre CAG y UR.*

<b>RIESGO DE ESCALADA</b>		
<b>ACTOR</b>	<b>NIVEL (ALTA-BAJA)</b>	<b>FUNDAMENTO</b>
<b>UR</b>	<b>ALTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IDENTIFICACIÓN: CONDICIÓN DE COMPETENCIA</li><li>• EMOTIVIDAD: HALCÓN</li><li>• LIBERTAD DE ACCIÓN: ALTA</li><li>• VULNERABILIDAD: ALTA</li><li>• NIVEL ACTUAL DE LA CUESTIÓN: COACCIÓN</li><li>• INESTABILIDAD EN LA RELACIÓN</li></ul>

*Nota:* Riesgo que el protagonista tiene de que los demás actores escalen el nivel actual de la cuestión hacia relaciones más competitivas.

A modo de conclusión, el riesgo de escalada que tiene CAG es alto con AR, UR, ENCE, y BT, mientras que ejerce dominancia con GPER.

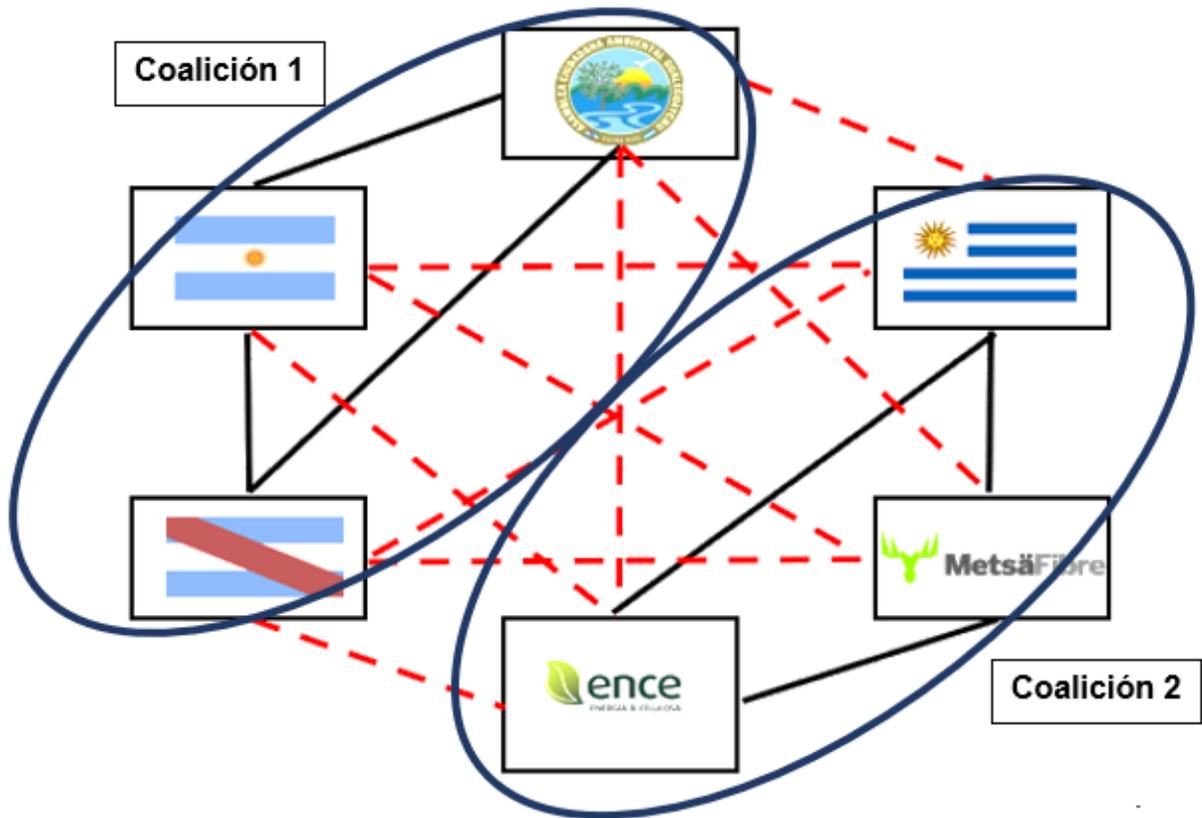
## Evolución estratégica

### Combinaciones posibles

Partiendo de la siguiente trama integrada que está equilibrada con dos bandos:

**Figura 51.**

*Trama integrada*



*Nota:* Trama integrada equilibrada de los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

De esta manera, aplicando el Teorema de Heider para 6 actores, las evoluciones posibles a dos bandos son 32.

A partir de las posibilidades descritas, se opta por la coalición propia pretendida omitiendo los pasos iniciales motivado por ser la opción más necesaria para el protagonista, así como probable.

## Política

El análisis de la política queda sujeto a la recopilación de información en base a los hechos que CAG consideró oportuno en el desarrollo del conflicto. Siendo entonces:

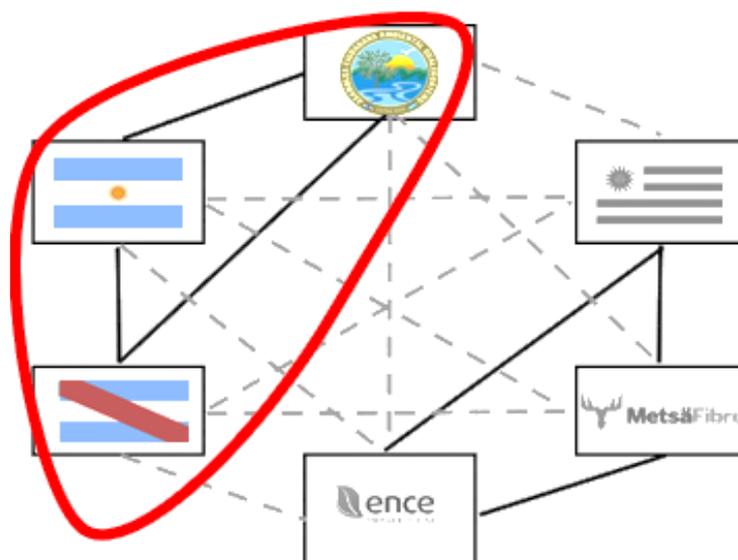
- Mantener la coalición con RA y GPER siendo ésta la más conveniente.
- Mejorar la relación con RA y GPER.
- Desescalar con RA y GPER.
- Mantener la relación de competencia con UR, BT y ENC.
- Mantener las reglas de juego.

De esta manera, siguiendo con la secuencia metodológica para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, se establece la evolución estratégica y los nuevos aspectos de racionalidad, definición de campo de acción, relaciones de identificación, sociograma, relaciones de poder, sociograma de poder y conclusión de la política.

Por tanto, la coalición propia pretendida es la siguiente:

### Figura 52.

*Evolución estratégica. Coalición propia pretendida*



*Nota:* Coalición propia pretendida a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

## **Racionalidad de CAG**

En línea con el análisis de la política, se establece la nueva racional de CAG, donde queda resaltado en color amarillo el interés modificado. Cambia su exclusión a *no excluyente*.

**Tabla 1.31.**

*Nueva racionalidad de CAG (Intereses retenidos)*

INTERÉS	DESCRIPCIÓN	CLASE	ÁMBITO	ESPACIO	JERARQUÍA	ORDEN	POLARIDAD	ESTADO	EXCLUSIÓN	HECHO
BIENESTAR AR SOCIAL Y ECONÓMICO	BIENESTAR PLENO DE LA POBLACIÓN DE GUALEGUAYCHÚ	IDEAL	POLÍTICO	FORO	FIN	1	BUENO	ACTUAL	NO EXCLUYENTE	DECLARACIÓN DE GUALEGUAYCHÚ DE VECINOS Y ENTIDADES AUTOCOCALIFICADOS

PLANTA DE CELULOSA	PLANTAS DE CELULOSA SOBRE TERRITORIO BINACIONAL	REAL	ECONÓMICO	TERRITORIO	FIN	2	MALO	ACTUAL	NO EXCLUYENTE	DECLARACIÓN DE GUALEGUAYCHÚ DE VECINOS Y ENTIDADES AUTOCONVOCADOS
RECURSOS NATURALES	CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES DESTINADOS	REAL	ECONÓMICO	TERRITORIO	FIN	3	BUENO	ACTUAL	NO EXCLUYENTE	DECLARACIÓN DE GUALEGUAYCHÚ DE VECINOS Y ENTIDADES

	DOS AL TURISM O Y PRODUC CIÓN									ES AUTOCO NVOCAD OS
ACTIVIDAD TURÍSTICA	BIENES Y SERVICIOS DE IMPORTANCIA PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA (OBJETOS Y SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN,	REAL	ECONÓMICO	MERCADO	MEDIO	4	BUENO	ACTUAL	NO EXCLUYENTE	DECLARACIÓN DE GUALEGUAYCHÚ DE VECINOS Y ENTIDADES ES AUTOCO NVOCADOS

	ALOJAMI ENTO, RECREA CIÓN, TRANSP ORTE)										
RUTAS COMERC IALES	INFRAES TRUCTU RA DE RUTAS DE ACCESO Y COMUNI CACIÓN	REAL	ECONÓM ICO	TERRITO RIO	MEDIO	5	BUENO	ACTUAL	NO EXCLU YENTE	DECLARA CIÓN DE GUALEGU AYCHÚ DE VECINOS Y ENTIDAD ES AUTOCO NVOCAD OS	
ACTIVIS MO AMBIEN TAL	ACTORE S DE ACTIVID AD	REAL	POLÍTIC O	FORO	MEDIO	6	BUENO	ACTUAL	NO EXCLU YENTE	DECLARA CIÓN DE GUALEGU AYCHÚ	

	AMBIEN TAL A NIVEL NACION AL E INTERNA CIONAL									DE VECINOS Y ENTIDAD ES AUTOCO NVOCAD OS
RECURS OS FINANCI EROS	RIQUEZA FINANCI ERA	REAL	ECONÓM ICO	MERCAD O	MEDIO DE CAMBIO	7	BUENO	ACTUAL	EXCLU YENTE	INFORMA CIÓN DEL TURISMO EN CARNAV AL
MEDIO DE FUERZA	CIUDAD ANOS QUE APOYAN INICIATI VA DE LA PLANTA	REAL	MILITAR	TERRITO RIO	MEDIO DE CAMBIO	8	BUENO	ACTUAL	EXCLU YENTE	IMPACTO POLÍTICO DEL CONFLIC TO ARGENTI NO- URUGUA

DE CELULO SA										YO POR LA INSTALA CIÓN DE DOS PLANTAS DE CELULOS A EN EL RÍO URUGUA Y
MEDIO DE CAMBIO POLÍTIC O	APOYO POLITIC O EXTERN O	REAL	POLÍTIC O	FORO	MEDIO DE CAMBIO	9	BUENO	ACTUAL	EXCLU YENTE	APOYO POLITICO EXTERNO

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

## **Campo de acción**

**Tabla 1.32.**

*Campo de acción de CAG*

ESPACIO <i>(Surge de los intereses de todos con la racionalidad modificada del protagonista)</i>	TIPO DE CONTROL	INTERÉS
TERRITORIO ARGENTINO	PARCIAL	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
CIUDAD DE FRAY BENTOS	TOTAL	ACTIVISMO AMBIENTAL
TERRITORIO ARGENTINO	PARCIAL	SEGUIDORES
CIUDAD DE GUALEGUAYCHÚ	TOTAL	ACTIVIDAD TURÍSTICA
CIUDAD DE FRAY BENTOS	NINGUNO	PLANTA DE CELULOSA
TERRITORIO ARGENTINO Y URUGUAYO	NINGUNO	RECURSOS NATURALES
CIUDAD DE FRAY BENTOS	PARCIAL	RUTAS COMERCIALES

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

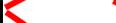
Motivado por la decisión política y la consecuente modificación de racionalidad, será necesario realizar nuevamente las relaciones de identificación y poder, tal como indica el proceso metodológico, sin importar que el proceso resulte sustancialmente con o sin cambios.

### Relaciones de identificación

#### CAG vs UR

**Figura 53.**

*Relaciones entre los fines de CAG y UR*

		
<b>CAG</b>	<b>ACTOR</b>	<b>UR</b>
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
PLANTA DE CELULOSA		PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA
RECURSOS NATURALES		RIO URUGUAY
		INDUSTRIA
		EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO
	<b>Coincidencia</b>	
	<b>Discrepancia</b>	
	<b>Competencia</b>	

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

#### CAG vs BT

**Figura 54.**

*Relaciones entre los fines de CAG y BT*

		
<b>CAG</b>	<b>ACTOR</b>	<b>BT</b>
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA
PLANTA DE CELULOSA		RECURSOS NATURALES
RECURSOS NATURALES		
	<b>Coincidencia</b>	
	<b>Discrepancia</b>	
	<b>Competencia</b>	

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

CAG vs ENC

**Figura 55.**

*Relaciones entre los fines de CAG y ENC*

	---	
CAG	ACTOR	ENC
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	/	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA
PLANTA DE CELULOSA	/	RECURSOS NATURALES
RECURSOS NATURALES	/	
—		
- - -		
- . -		

— Coincidencia  
- - - Discrepancia  
- . - Competencia

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

CAG vs GPER

**Figura 56.**

*Relaciones entre los fines de CAG y GPER*

	---	
CAG	ACTOR	GPER
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	/	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
PLANTA DE CELULOSA	/	RIO URUGUAY
RECURSOS NATURALES	/	EMPLEO
—		
- - -		
— — —		

— Coincidencia  
- - - Discrepancia  
— — — Cooperación

*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunshlager, & Leal, 2016).

CAG vs RA

**Figura 57.**

*Relaciones entre los fines de CAG y RA*

		
CAG	ACTOR	RA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO		BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
PLANTA DE CELULOSA		RIO URUGUAY
RECURSOS NATURALES		INDUSTRIA
	<b>Coincidencia</b>	
	<b>Discrepancia</b>	
	<b>Cooperación</b>	

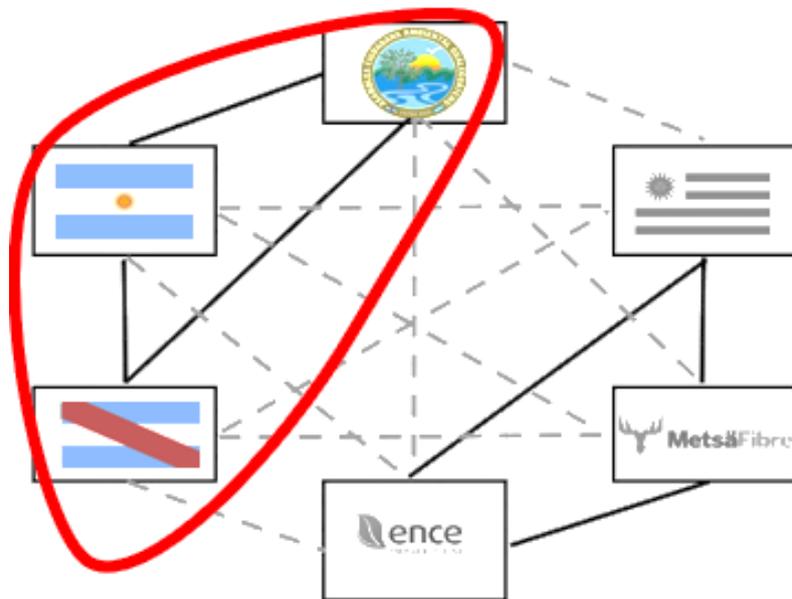
*Nota:* La figura representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

A partir del razonamiento estratégico sobre las relaciones de identificación se puede observar una totalidad coincidencia de intereses con GPER, y una única relación de discrepancia con RA. Por otro lado, en el resto de los casos no sufre modificación.

**Sociograma**

**Figura 58.**

*Sociograma de identificación entre los actores en la cuestión de las paperas.*



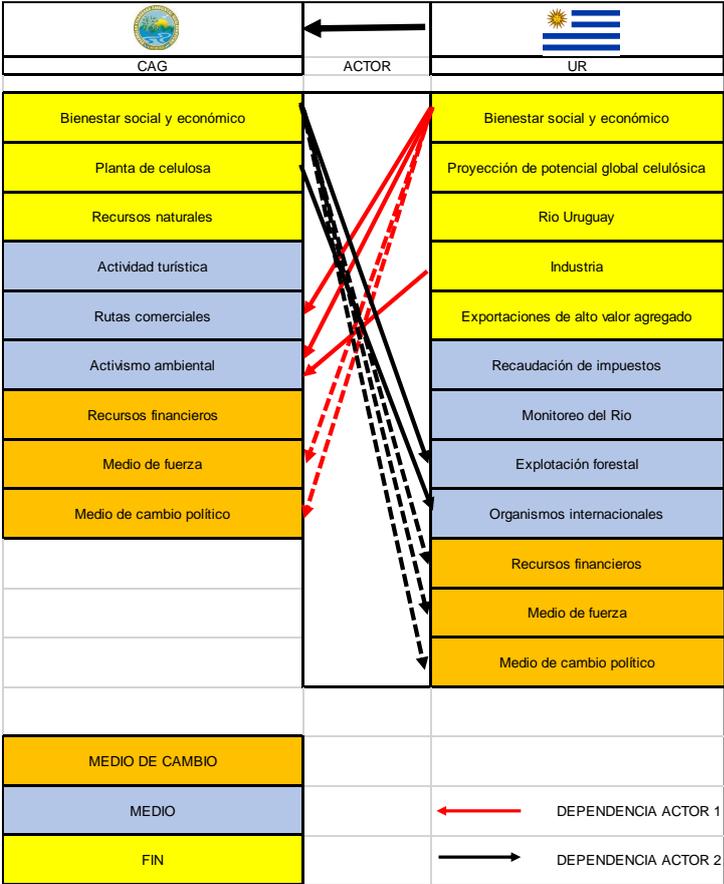
*Nota:* El sociograma de identificación representa la relación existente a partir del razonamiento estratégico sobre los axiomas y reglas extraídos de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

**Relaciones de poder**

CAG vs UR

**Figura 59.**

*Relación de poder entre CAG vs UR*



*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).



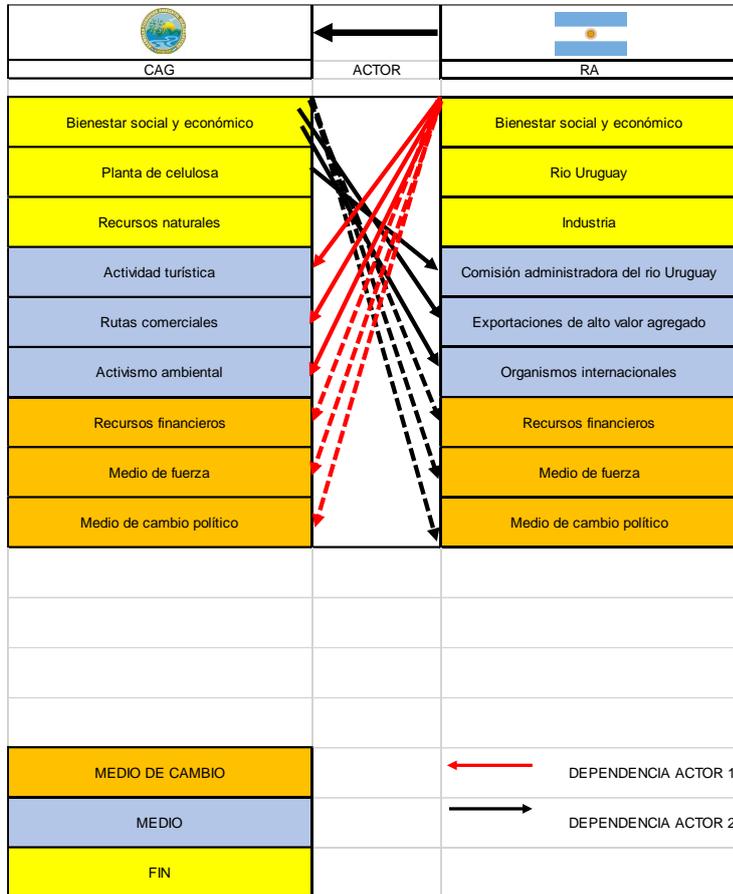




CAG vs RA

**Figura 63.**

*Relación de poder entre CAG vs RA*

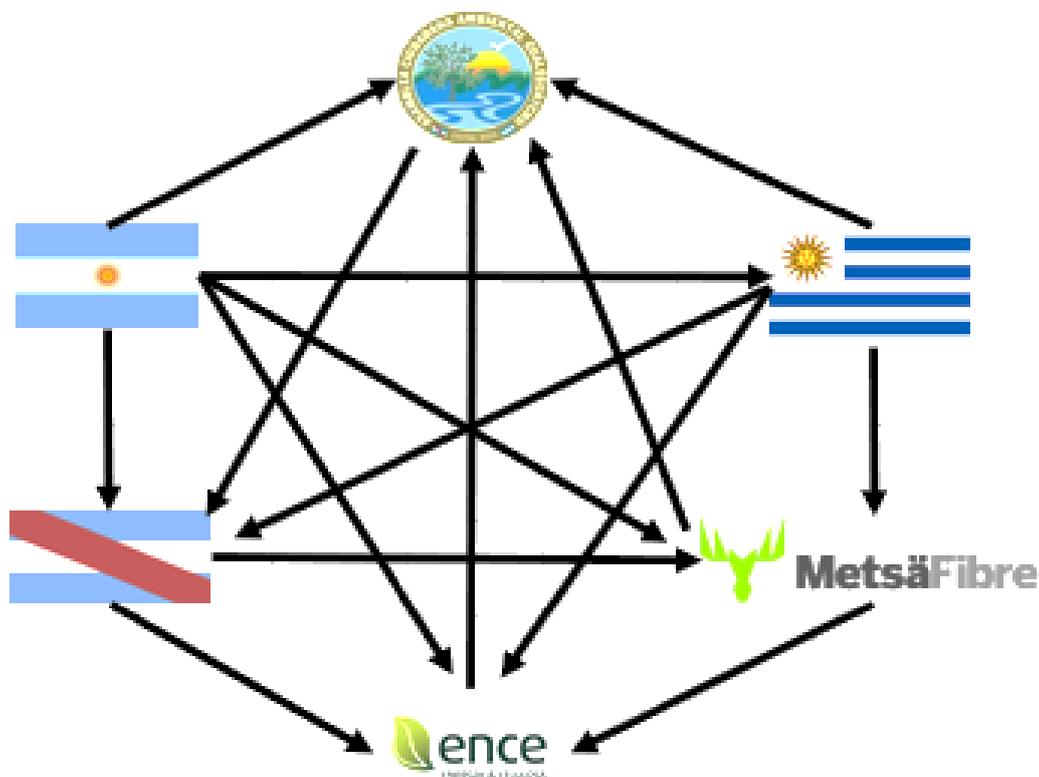


*Nota:* La figura representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

## Sociograma de poder

**Figura 64.**

*Relación de poder entre los actores*



*Nota:* El sociograma de poder representa la relación de dependencia entre los actores a partir del razonamiento estratégico y reglas extraídas de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016).

## Conclusión general

Para dar cumplimiento a la conclusión general en el marco del conflicto binacional por las papeleras, se observa que CAG modificó su racionalidad. Dicho factor de análisis conlleva a realizar las siguientes vinculaciones entre los actores

- Motivado por la modificación de su racionalidad (recursos naturales – fin) a carácter no excluyente, la relación de identificación con GPER contiene la totalidad de intereses en coincidencia con GPER. Se mantiene la Cooperación.

- Motivado por la modificación de su racionalidad (recursos naturales – fin) a carácter no excluyente, la relación de identificación con RA contiene prácticamente la totalidad de intereses en coincidencia con RA. Se mantiene la Cooperación.
- La relación de poder no sufre modificaciones.
- Se mantiene la competencia con UR, BT y ENC.

## **Maniobra**

Tal como lo describe (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunslager, & Leal, 2016):

*“La maniobra es una visión de la cuestión estratégica, más dinámica, más operacional, que encuadra la acción de un actor para enfrentar a cada uno de los demás actores del campo de acción, sean aliados u oponentes. La maniobra es el criterio estratégico que coordina la acción a seguir con cada actor.”*

En ese sentido, la maniobra está compuesta por: intenciones, compromiso, opciones estratégicas, mensajes, objetivos, recursos y esfuerzos.

A continuación, se describirán los conceptos fundamentales de la composición de la maniobra:

### Intenciones:

Se menciona que *“las intenciones son los intereses de mayor jerarquía que se consideran con cada actor para orientar las maniobras según una política.”* (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunslager, & Leal, 2016)

### Compromiso:

*Los autores (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunslager, & Leal, 2016) expresan que “el compromiso es el subconjunto de intereses de la racionalidad retenida, ya sean estos costos o beneficios, que se comprometerán con un actor. Vale resaltar que las intenciones son parte del compromiso, siempre consideradas como beneficios.”*

### Opciones estratégicas:

Tal como indica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunslager, & Leal, 2016), cuando hablamos de opciones estratégicas:

*“Se trata ahora de identificar las relaciones a que estos dan lugar con el otro actor y que determinarán las opciones estratégicas disponibles para el protagonista con el mismo. Estas opciones son maniobras esquemáticas indicativas de una dirección, que va desde los intereses del protagonista, a los intereses del otro actor. Permiten direccionar la maniobra en pos de concretar nuestras intenciones, dentro de la demarcación fijada por el compromiso previamente decidido.”*

*En ese sentido,*

*“Las opciones son el esqueleto de las maniobras porque cada una relaciona un interés comprometido por un actor como recurso y un interés del otro actor al que “apunta” el primero, como objetivo. Apuntar tiene un sentido estratégico que va más allá de la elección de blancos.”*

Para controlar la escalada se utilizan las opciones estratégicas, y para comprender qué técnica se puede utilizar, se puede consultar en el primer capítulo del trabajo donde se mencionan las posibles variantes.

### Mensajes:

Tal como indica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), cuando hablamos de mensajes:

*“La comunicación expresa la maniobra con un mensaje, con un acto social con sentido. El mensaje puede ser enviado con o sin intención, pero el acto de comunicar siempre transmite un mensaje, tanto si es por acción como por omisión. Así como el burgués gentilhomme de Molière no sabía que hablaba en prosa, las reglas de la dialéctica operan siempre, tomen o no conciencia de ellas los bandos en interacción.*

En ese sentido,

*“La comunicación es el canje de mensajes. La influencia en la voluntad de aliados y oponentes se logra cuando el mensaje afecta su racionalidad, esto es los valores que sustentan sus intereses.”*

Ahora bien, para generar influencia en los intereses ajenos se debe tener en cuenta que:

*“Cada mensaje abarca una mezcla de opciones en proporciones diversas y múltiples y consta de las tres partes ya mencionadas: contenido, autoridad y argumento, es decir, “qué” quiero transmitir, “con qué” lo voy a transmitir y “para qué” lo voy a transmitir, respectivamente.”*

Para finalizar,

*“Con el mensaje termina de elegirse la maniobra para cada actor. Con los esfuerzos se lo transmite.”*

## Objetivos:

Tal como indica (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), se define al objetivo de la siguiente manera:

*“Un interés asociado a un efecto deseado.”*

Para operacionalizar la maniobra, no es suficiente con indicar el objeto o interés, es necesario cumplir con las siguientes condiciones:

*“Un objetivo es operacional cuando su efecto deseado puede lograrse con las capacidades de los recursos disponibles. Para operacionalizar objetivos es necesario primero clasificar sus objetos ubicándolos en sus pertinentes clase, ámbito y espacio. Luego hay que determinar el efecto deseado y su relación con los recursos y con sus capacidades.”*

Es importante destacar que:

*“La determinación de los objetivos contribuyentes a objetivos operacionales se lleva a cabo por un razonamiento deductivo, coherente y verificable basado en el conocimiento y en la experiencia profesional.”*

## Recursos y esfuerzos:

Según (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), la definición de esfuerzo es la siguiente:

*“Es el encuadre de la ejecución táctica en una dirección que, por ser estratégica, no es espacial. La dirección del esfuerzo estratégico conecta un origen y un destino abstractos: recursos y objetivos. Los esfuerzos se distinguen por su dirección en internos y externos.”*

En cambio, los recursos, son todos del protagonista. De esta manera:

*“Los esfuerzos externos apuntan los recursos del protagonista a los objetivos externos, es decir, a los intereses de los demás actores. Los esfuerzos internos, en cambio, apuntan recursos propios a intereses propios. Los esfuerzos, pautan la acción del protagonista: los externos, en relación con los demás actores y los internos, para sí mismo.”*

*De esta forma, la maniobra se concreta en los esfuerzos del protagonista que operacionalizan su acuerdo interno en relación con los actores externos. Sólo quedan por definir las tareas de cada uno de los actores internos o sea de los subordinados que llevarán a cabo los esfuerzos externos*

*e internos. Mientras los esfuerzos externos pretenden influir la voluntad de los actores externos, los internos no requieren influencia pues el protagonista se postula monolítico, como resultado de una previa maniobra interna que logró el consenso para establecer el acuerdo interno, necesario para elegir, como marco de las decisiones, la maniobra externa. Los esfuerzos externos concretan la maniobra para influir en la voluntad opuesta de actores externos”*

A continuación, se procederá con el proceso metodológico de la maniobra:

**Intenciones**

**Figura 65.**

*Intenciones*

<b>Actor</b>	<b>Intereses de CAG</b>	<b>Intereses que vamos a poner en juego (CAG) - Límite del compromiso</b>
<b>ARGENTINA</b>	★ Bienestar social y económico	Actividad turística
	★ Recursos naturales	Rutas comerciales
	Actividad turística	Activismo ambiental
	Rutas comerciales	Recursos financieros
	Activismo ambiental	Medio de fuerza
	Recursos financieros	Medio de cambio político
	Medio de fuerza	
<b>ENTRE RIOS</b>	★ Bienestar social y económico	Actividad turística
	★ Recursos naturales	Rutas comerciales
	Actividad turística	Activismo ambiental
	Rutas comerciales	Medio de fuerza
	Activismo ambiental	Medio de cambio político
	Medio de fuerza	
	Medio de cambio político	
<b>URUGUAY</b>	★ Planta de celulosa	Rutas comerciales
	★ Recursos naturales	Activismo ambiental
	Rutas comerciales	Medio de fuerza
	Activismo ambiental	Medio de cambio político
	Medio de fuerza	
	Medio de cambio político	
<b>ENCE</b>	★ Bienestar social y económico	Activismo ambiental
	★ Planta de celulosa	Medio de fuerza
	★ Recursos naturales	Medio de cambio político
	Activismo ambiental	
	Medio de fuerza	
<b>BOTNIA</b>	★ Bienestar social y económico	Activismo ambiental
	★ Planta de celulosa	Medio de fuerza
	★ Recursos naturales	Medio de cambio político
	Activismo ambiental	
	Medio de fuerza	
	Medio de cambio político	
	MEDIO DE CAMBIO	
	MEDIO	
	FIN	
	★ INTENCIONES	

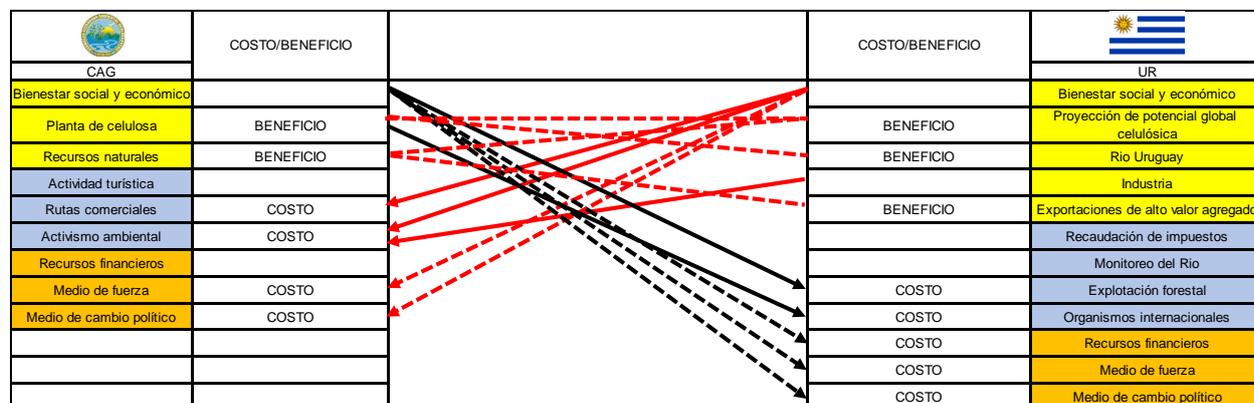
*Nota:* Las intenciones y el compromiso son los intereses propios que se involucrarán con los intereses de cada uno de los demás actores.

## Opciones

### Opción CAG – UR

**Figura 66.**

### Opción CAG – UR



*Nota:* Maniobras esquemáticas como proceso de la *cuestión*.

Máxima opción: COACCIÓN (MANTENER)

### *Análisis de las opciones estratégicas*

**Tabla 1.33.**

#### *Análisis de las opciones estratégicas de CAG-UR*

INTERÉS CAG	EFECTO	INTERÉS UR	RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA
PLANTA DE CELULOSA	INCREMENTA	PROYECCIÓN DE POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MAYOR-MAYOR	DEBATE
PLANTA DE CELULOSA	INCREMENTA	RIO URUGUAY	MAYOR-MAYOR	DEBATE
RECURSOS NATURALES	INCREMENTA	PROYECCIÓN DE POTENCIAL GLOBAL CELULÓSICA	MAYOR-MAYOR	DEBATE

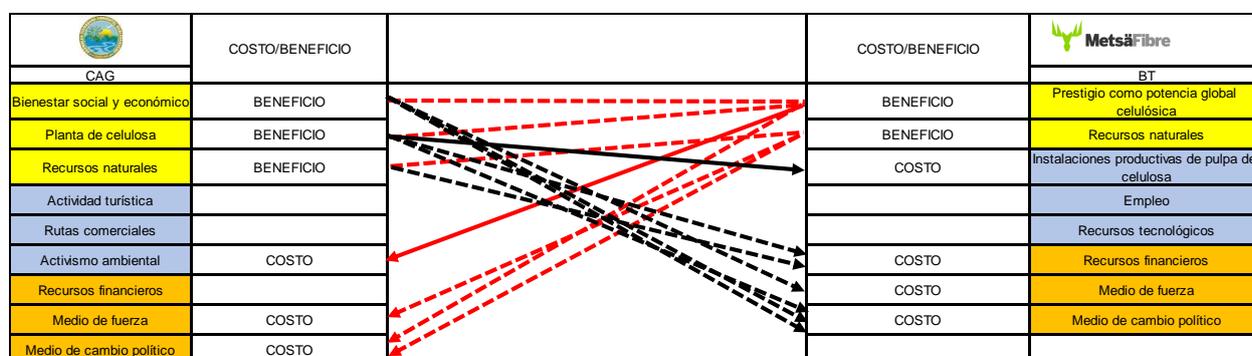
RECURSOS NATURALES	INCREMENTA	EXPORTACIONES DE ALTO VALOR AGREGADO	MAYOR- MAYOR	DEBATE
RUTAS COMERCIALES	INCREMENTA	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MENOR- MAYOR	COACCIÓN
ACTIVISMO AMBIENTAL	INCREMENTA	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MENOR- MAYOR	COACCIÓN
ACTIVISMO AMBIENTAL	INCREMENTA	INDUSTRIA	MENOR- MAYOR	COACCIÓN

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

*Opción CAG – BT*

**Figura 67.**

*Opción CAG – BT*



*Nota:* Maniobras esquemáticas como proceso de la *cuestión*.

Máxima opción: COACCIÓN (MANTENER)

## *Análisis de las opciones estratégicas*

**Tabla 1.34.**

*Análisis de las opciones estratégicas de CAG-BT*

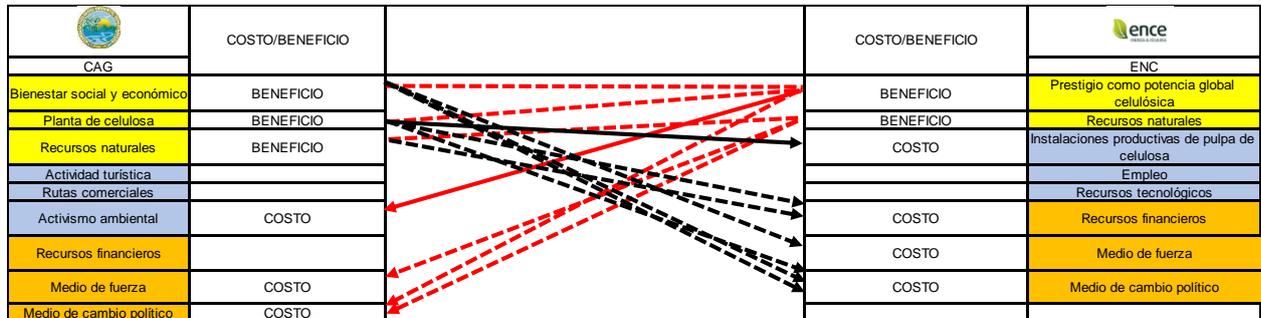
INTERÉS CAG	EFEECTO	INTERÉS BT	RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	DISMINUYE	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MAYOR-MAYOR	DEBATE
PLANTA DE CELULOSA	INCREMENTA	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MAYOR-MAYOR	DEBATE
RECURSOS NATURALES	INCREMENTA	RECURSOS NATURALES	MAYOR-MAYOR	DEBATE
ACTIVISMO AMBIENTAL	INCREMENTA	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MENOR-MAYOR	COACCIÓN
MEDIO DE FUERZA	INCREMENTA	RECURSOS NATURALES	MENOR-MAYOR	COACCIÓN
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	INCREMENTA	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MENOR-MAYOR	COACCIÓN
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	INCREMENTA	RECURSOS NATURALES	MENOR-MAYOR	COACCIÓN

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

*Opción CAG – ENC*

**Figura 68.**

*Opción CAG – ENC*



*Nota:* Maniobras esquemáticas como proceso de la *cuestión*.

Máxima opción: COACCIÓN (MANTENER)

*Análisis de las opciones estratégicas*

**Tabla 1.35.**

*Análisis de las opciones estratégicas de CAG-ENC*

INTERÉS CAG	EFEECTO	INTERÉS ENC	RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	DISMINUYE	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MAYOR-MAYOR	DEBATE
PLANTA DE CELULOSA	INCREMENTA	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MAYOR-MAYOR	DEBATE
RECURSOS NATURALES	INCREMENTA	RECURSOS NATURALES	MAYOR-MAYOR	DEBATE

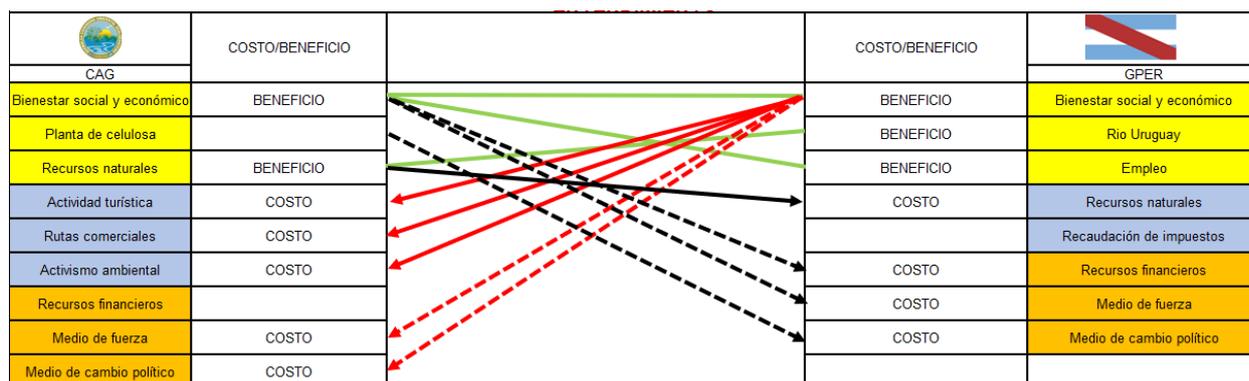
ACTIVISMO AMBIENTAL	INCREMENTA	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MENOR- MAYOR	COACCIÓN
MEDIO DE FUERZA	INCREMENTA	RECURSOS NATURALES	MENOR- MAYOR	COACCIÓN
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	INCREMENTA	PRESTIGIO COMO POTENCIA GLOBAL CELULÓSICA	MENOR- MAYOR	COACCIÓN
MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO	INCREMENTA	RECURSOS NATURALES	MENOR- MAYOR	COACCIÓN

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

*Opción CAG – GPER*

**Figura 69.**

*Opción CAG – GPER*



*Nota:* Maniobras esquemáticas como proceso de la *cuestión*.

Máxima opción: ENTENDIMIENTO – DEESCALAR CON ACTOR DEFINIDO EN LA POLÍTICA.

## *Análisis de las opciones estratégicas*

**Tabla 1.36.**

*Análisis de las opciones estratégicas de CAG-GPER*

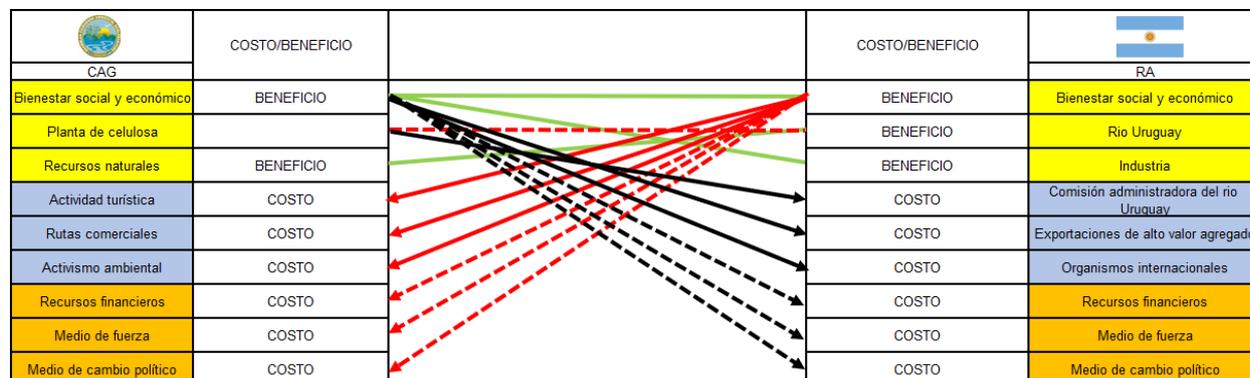
INTERÉS CAG	EFEECTO	INTERÉS GPER	RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MANTIENE	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MAYOR-MAYOR	ENTENDIMIENTO
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MANTIENE	EMPLEO	MAYOR-MAYOR	ENTENDIMIENTO
RECURSOS NATURALES	MANTIENE	RIO URUGUAY	MAYOR-MAYOR	ENTENDIMIENTO
RECURSOS NATURALES	MANTIENE	RECURSOS NATURALES	MENOR-MAYOR	PREFERENCIA
ACTIVIDAD TURÍSTICA	MANTIENE	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MENOR-MAYOR	PROMESA
RUTAS COMERCIALES	DISMINUYE	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MENOR-MAYOR	PROMESA
ACTIVISMO AMBIENTAL	DISMINUYE	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MENOR-MAYOR	PROMESA

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

Opción CAG – RA

**Figura 70.**

Opción CAG – RA



Nota: Maniobras esquemáticas como proceso de la *cuestión*.

Máxima opción: ENTENDIMIENTO – DEESCALAR CON ACTOR DEFINIDO EN LA POLÍTICA.

*Análisis de las opciones estratégicas*

**Tabla 1.37.**

*Análisis de las opciones estratégicas de CAG-RA*

INTERÉS CAG	EFEECTO	INTERÉS RA	RELACIÓN	OPCIÓN ESTRATÉGICA
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MANTIENE	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MAYOR-MAYOR	ENTENDIMIENTO
BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MANTIENE	INDUSTRIA	MAYOR-MAYOR	ENTENDIMIENTO
RECURSOS NATURALES	MANTIENE	RIO URUGUAY	MAYOR-MAYOR	ENTENDIMIENTO
ACTIVIDAD TURÍSTICA	MANTIENE	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MENOR-MAYOR	PROMESA

RUTAS COMERCIALES	DISMINUYE	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MENOR- MAYOR	PROMESA
ACTIVISMO AMBIENTAL	DISMINUYE	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MENOR- MAYOR	PROMESA
RECURSOS FINANCIEROS	DISMINUYE	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO	MENOR- MAYOR	PROMESA

*Nota:* Información sintetizada de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016), fundada sobre la información provista desde las técnicas de recolección de datos, análisis e interpretación.

### Mensaje

**Figura 71.**

*Estructura del mensaje CAG – RA*

MENSAJE			
ACTOR	TIPO RELACIÓN	VARIABLE	INTERES
ARGENTINA	ENTENDIMIENTO	ARGUMENTO	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
			PLANTA DE CELULOSA
		CONTENIDO	RECURSOS NATURALES
			ACTIVIDAD TURÍSTICA
		AUTORIDAD	RUTAS COMERCIALES
			MEDIO DE FUERZA
	MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO		

*Nota:* Estructura del mensaje como proceso de la *cuestión*.

**Figura 72.**

*Estructura del mensaje CAG – UR*

MENSAJE			
ACTOR	TIPO	VARIABLE	INTERES
URUGUAY	COACCIÓN	ARGUMENTO	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
			PLANTA DE CELULOSA
		CONTENIDO	RECURSOS NATURALES
			RECURSOS FINANCIEROS
			ACTIVIDAD TURÍSTICA
		AUTORIDAD	MEDIO DE FUERZA
			RUTAS COMERCIALES
			MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO

*Nota:* Estructura del mensaje como proceso de la *cuestión*.

**Figura 73.**

*Estructura del mensaje CAG – GPER*

MENSAJE			
ACTOR	TIPO RELACIÓN	VARIABLE	INTERES
ENTRE RIOS	ENTENDIMIENTO	ARGUMENTO	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
			PLANTA DE CELULOSA
		CONTENIDO	RECURSOS NATURALES
			RECURSOS FINANCIEROS
			ACTIVIDAD TURÍSTICA
		AUTORIDAD	MEDIO DE FUERZA
			ACTIVISMO AMBIENTAL
			MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO
			RUTAS COMERCIALES

*Nota:* Estructura del mensaje como proceso de la *cuestión*.

**Figura 74.**

*Estructura del mensaje CAG – ENC*

MENSAJE			
	TIPO	VARIABLE	INTERES
ENCE	COACCIÓN	ARGUMENTO	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
			PLANTA DE CELULOSA
		CONTENIDO	RECURSOS NATURALES
			RECURSOS FINANCIEROS
			ACTIVIDAD TURÍSTICA
		AUTORIDAD	MEDIO DE FUERZA
			ACTIVISMO AMBIENTAL
			MEDIO DE CAMBIO POLÍTICO

*Nota:* Estructura del mensaje como proceso de la *cuestión*.

**Figura 75.**

*Estructura del mensaje CAG – BT*

MENSAJE			
	TIPO	VARIABLE	INTERES
BOTNIA	COACCIÓN	ARGUMENTO	BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO
			PLANTA DE CELULOSA
		CONTENIDO	RECURSOS NATURALES
			RECURSOS FINANCIEROS
			ACTIVIDAD TURÍSTICA
		AUTORIDAD	MEDIO DE FUERZA
			ACTIVISMO AMBIENTAL

*Nota:* Estructura del mensaje como proceso de la *cuestión*.

### *Mensaje general – Pronunciamiento de CAG*

CAG expresa la decisión política de cooperar con los gobiernos nacional y provincial, y tiene como objetivo detener o diferir por algún tiempo la ejecución de la planta de celulosa con apoyo de éstos.

En ese sentido, el siguiente mensaje es extraído del manifiesto de la CAG:

*“Como consecuencia de importantes debates y encuentros públicos llevados a cabo a ambas márgenes de la costa del Uruguay, se ratifica la más absoluta oposición a la instalación de una Planta de Celulosa de origen español y del denominado grupo empresario ENCE, a emplazarse en Bopicuá, a ocho kilómetros al norte de la vecina Ciudad de Fray Bentos, República Oriental del Uruguay.*

*Rechazan los estudios de impacto ambiental elevados por los inversores extranjeros, los que por otra parte ya han sido oportunamente impugnados por entidades no gubernamentales ante la Dirección Nacional de Medio Ambiente de la hermana República Oriental, organismo responsable de la evaluación de los estudios aludidos.*

*Instarán la convocatoria y movilización de todos los municipios y comunas argentinas y uruguayas como asimismo a entidades intermedias gubernamentales y no gubernamentales, afectadas directa o mediatamente por el emprendimiento cuestionado, con el objeto de difundir la problemática planteada, esclarecer sobre la gravedad que implica la existencia de emprendimientos de esta naturaleza, e invitar a pronunciarse en similar sentido a la presente.*

*Manifestamos que el modelo de desarrollo que este tipo de emprendimientos propone, consolida la concentración de poder económico en pocas manos, simplifica gravemente el uso de la tierra, produce el desempleo como exclusión social, y atenta fuertemente contra la actividad turística en ambos países.*

*Finalmente interpelar a los gobiernos nacionales y estatales de ambos países, a fin de que por su intermedio se adopten todas las medidas legales e institucionales que fueren menester, conforme las normas del Derecho Internacional Público e interno de los estados involucrados, (como lo son la Convención sobre Diversidad Biológica, Desertificación, Basilea, etc.) con especial atención a la aplicación del principio precautorio y de reciprocidad, y el intercambio de información y consultas acerca de las actividades bajo jurisdicción de un estado que previsiblemente tendría efectos adversos para otros.” (Online.web.uy, 2003)*

## **Esfuerzos**

### **Identificación de objetivos**

- RA: Mantener los intereses de bienestar social y económico.
- UR: Perjudicar los intereses de bienestar social y económico, y proyección de potencia global celulósica de UR.
- GPER: Mantener los intereses de bienestar social y económico.
- ENC: Perjudicar los intereses de prestigio como potencia global celulósica y recursos naturales.
- BT: Perjudicar los intereses de prestigio como potencia global celulósica y recursos naturales.

### **Asignación de recursos**

Recursos para objetivos con RA: Capacidades del activismo ambiental y medio de cambio político de CAG.

Recursos para objetivos con UR: Capacidades del activismo ambiental, rutas comerciales, medio de fuerza y medio de cambio político.

Recursos para objetivos con GPER: Capacidades del activismo ambiental y medio de cambio político.

Recursos para objetivos con ENC: Capacidades del activismo ambiental, rutas comerciales, medio de fuerza y medio de cambio político.

Recursos para objetivos con BT: Capacidades del activismo ambiental, rutas comerciales, medio de fuerza y medio de cambio político.

*Los esfuerzos*

### ***Dirigido hacia Argentina***

Mantener los intereses de bienestar social y económico de la República Argentina mediante las capacidades del activismo ambiental y medio de cambio político de CAG.

### ***Dirigido hacia Uruguay***

Perjudicar los intereses de bienestar social y económico, y proyección de potencia global celulósica de UR mediante las capacidades del activismo ambiental, rutas comerciales, medio de fuerza y medio de cambio político de CAG.

***Dirigido hacia Entre Ríos***

Mantener los intereses de bienestar social y económico de GPER mediante las capacidades del activismo ambiental y medio de cambio político de CAG.

***Dirigido hacia ENCE***

Perjudicar los intereses de prestigio como potencia global celulósica y recursos naturales de ENC mediante las capacidades del activismo ambiental, rutas comerciales, medio de fuerza y medio de cambio político de CAG.

***Dirigido hacia Botnia***

Perjudicar los intereses de prestigio como potencia global celulósica y recursos naturales de BT mediante las capacidades del activismo ambiental, rutas comerciales, medio de fuerza y medio de cambio político de CAG.

El análisis previo comprende esfuerzos de la CAG diseñados metodológicamente que evidencian una postura *recomendada* respecto a los demás actores en el marco del conflicto emergente.

En ese sentido, se detallan los acontecimientos trascendentes sobre las decisiones de los otros actores con el propósito de fomentar la coalición, en concordancia con la decisión de CAG.

1. Presidente de la República Argentina afirmando que la *cuestión de las papeleras* es una causa nacional (DiFilm, 2006).
2. Intendente de Gualeguaychú dictó asueto administrativo para apoyar los bloqueos (DiFilm, 2005).
3. Protesta y bloqueo del puente internacional con el apoyo del Gobernador de Entre Ríos (DiFilm, 2005).
4. Creación de Comisión Técnica Mixta del Rio Uruguay para evaluar el impacto ambiental (El Espectador, 2005).
5. La República Argentina reclama ante la Haya contra Uruguay (BBC, 2006).

6. Gobernador de Entre Ríos realizó presentaciones ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (Ámbito, 2005).

### Conclusiones del capítulo 3

Para dar cumplimiento al tercer objetivo parcial respecto al análisis del conflicto, damos cuenta que CAG logró mejorar la relación con RA y GPER y mantener la coalición deseada.

Respecto a las relaciones de coincidencia y discrepancia entre la coalición, podemos sintetizar lo siguiente:

- Las relaciones de los intereses mayores de CAG (planta de celulosa y recursos naturales) con respecto a los intereses mayores de UR (potencia global celulósica, río Uruguay, y exportaciones de alto valor agregado) estuvieron en discrepancia, generando una relación de competencia.
- Las relaciones de los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, planta de celulosa y recursos naturales) con respecto a los intereses mayores de BT y ENC (prestigio como potencia global celulósica, y recursos naturales), fueron de discrepancia, generando una relación de competencia.
- Todos los intereses mayores de CAG respecto a los intereses mayores de GPER estuvieron en coincidencia, generando una relación de cooperación.
- Todos los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, y recursos naturales), respecto a los intereses mayores de RA (bienestar social y económico, industria, y recursos naturales), fueron de coincidencia (a excepción del segundo interés mayor, planta de celulosa), generando una relación de cooperación.
- En línea con lo antes mencionado, CAG consideró a la conservación de los recursos naturales destinados al turismo como no excluyente.
- El interés mayor de CAG (recursos naturales), en un principio fue motivo de discrepancia con RA y GPER, pero CAG efectuó un cambio en su racionalidad para alcanzar la coalición pretendida en la cuestión.

Respecto a la libertad de acción de CAG en relación con los distintos actores, podemos enfatizar lo siguiente:

- Todos los intereses menores de CAG (actividad turística, rutas comerciales, activismo ambiental, recursos financieros, medio de fuerza y medio de cambio político) influyen al interés mayor de primer orden de la RA (bienestar social y económico).
- La mayoría de los intereses menores de CAG (rutas comerciales, activismo ambiental, recursos financieros, medio de fuerza y medio de cambio político) influyen a los intereses mayores de primer y cuarto orden de Uruguay (bienestar social y económico e industria).
- Existe un único interés menor y dos medios de cambio de CAG (activismo ambiental, medio de fuerza, medio de cambio político) que influyen a todos los intereses mayores de ENC (prestigio como potencia global celulósica, recursos naturales).
- Existe un único interés menor y dos medios de cambio de CAG (activismo ambiental, medio de fuerza, medio de cambio político) que influyen a todos los intereses mayores de BT (prestigio como potencia global celulósica, recursos naturales).
- Todos los intereses menores de CAG, a excepción de recursos financieros (actividad turística, rutas comerciales, activismo ambiental, medio de fuerza y medio de cambio político) influyen al interés mayor de primer orden de GPER (bienestar social y económico).

Respecto a la vulnerabilidad de CAG en relación con los distintos actores, podemos enfatizar lo siguiente:

- Todos los intereses menores de Argentina (comisión administradora del río Uruguay, exportaciones de alto valor agregado, organismos internacionales, recursos financieros, medio de fuerza, medio de cambio político) influyen a los intereses mayores de primer y segundo orden de CAG (bienestar social y económico, y planta de celulosa).
- Los intereses menores de Uruguay (explotación forestal, organismos internacionales, recursos financieros, medio de fuerza, medio de cambio político) influyen a todos los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, y planta de celulosa).
- Los intereses menores de ENC, a excepción de interés menor empleo y recurso tecnológico (instalaciones productivas de pulpa de celulosa, recursos financieros, medio de fuerza,

medio de cambio político) influncian a todos los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, planta de celulosa, recursos naturales).

- Los intereses menores de BT a excepción de interés menor empleo y recurso tecnológico (instalaciones productivas de pulpa de celulosa, recursos financieros, medio de fuerza, medio de cambio político) influncian a todos los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, planta de celulosa, recursos naturales).
- Los intereses menores de Entre río a excepción de la recaudación de impuestos (recursos naturales, recursos financieros, medio de fuerza, medio de cambio político), influncian a todos los intereses mayores de CAG.

Respecto a la relación de fuerza entre CAG y los distintos actores, podemos sintetizar lo siguiente:

- En el plano económico, CAG no representa una amenaza para el resto de los actores.
- Desde el plano político, entendiendo al conflicto desde una mirada de apoyo y soporte por parte de la población y sus representantes, más la posibilidad de orientar votos a favor o en perjuicio de otro actor, vemos una paridad de aprobación de RA y GPER sobre el accionar de CAG en torno al conflicto.
- Centrándonos en las posibilidades del empleo de la violencia vale resaltar la capacidad de influencia de la manifestación de 40.000 personas, motivo por el cual, la situación de CAG era ampliamente favorable frente a cualquier instrumento de neutralización por parte de otros actores.

En el plano del riesgo de escalada de CAG con los demás actores, podemos sintetizar lo siguiente:

- Hubo entendimiento entre los líderes de CAG y las autoridades nacionales argentinas, con bajo riesgo de escalada gubernamental para CAG.
- La opción preponderante y estratégica en la maniobra del conflicto respecto a GPER resultó de entendimiento y con bajo riesgo de escalda. En otras palabras, hubo entendimiento entre los líderes de CAG y las autoridades provinciales de Entre Ríos, con bajo riesgo de escalada provincial para CAG.

- La opción preponderante y estratégica en la maniobra del conflicto respecto a ENCE resultó de coacción y con alto riesgo de escalda. El mismo está fundado por la inestabilidad en la relación y el poder del actor respecto a CAG.
- Asimismo, la opción preponderante y estratégica en la maniobra del conflicto respecto a BT resultó de coacción y con alto riesgo de escalda. El mismo está fundado por la inestabilidad en la relación y el poder del actor respecto a CAG.
- La opción preponderante y estratégica en la maniobra del conflicto respecto a UR resultó de coacción y con alto riesgo de escalada. El mismo está fundado por la inestabilidad en la relación y el poder del actor respecto a CAG. En síntesis, CAG coaccionó sobre el gobierno uruguayo (UR) en un entorno con algo riesgo de escalada uruguaya.

En línea con ello, los niveles pretendidos por CAG con cada actor fueron los siguientes.

- CAG desescaló con la RA y GPER para lograr un nivel de entendimiento.
- CAG mantuvo la relación de competencia con BT, ENC y UR para lograr un nivel de coacción.

Por último, en relación con el mensaje y esfuerzo podemos sintetizar lo siguiente:

Se presentaron las siguientes acciones por parte de RA y GPER que convalidaron el accionar de CAG, siendo estos:

- Creación de Comisión Técnica Mixta del Rio Uruguay para evaluar el impacto ambiental (El Espectador, 2005).
- Reclamo de la República Argentina ante la Haya contra Uruguay (BBC, 2006).
- Presentación del Gobernador de Entre Ríos ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (Ámbito, 2005).

La CAG, mediante su gestión y organización desarrolló una acción congruente con el análisis y conducción estratégica desarrollado y propuesto

## Conclusiones finales

La decisión por parte de las empresas BOTNIA y ENCE de desarrollar instalaciones productivas de pulpa de celulosa en la región Fray Bentos (República Oriental del Uruguay), con apoyo del presidente Jorge Battle, provocó que la sociedad civil organizada de la ciudad de Gualeguaychú (República Argentina) reclame sobre los intereses socioambientales y económicos en su territorio, oponiéndose a la instalación de las plantas de celulosa.

Tras la escalada de protestas que se dieron en tal lugar durante el 2003 y 2010, se analizó estratégicamente con un orden metodológico al conflicto entre los siguientes actores:

- República Argentina (RA)
- Gobierno de la Provincia de Entre Ríos (GPER)
- República Oriental del Uruguay (UR)
- Ciudadanía Ambiental de Gualeguaychú (CAG)
- Botnia (BT)
- ENCE (ENC)

En ese sentido, motivado por la influencia sobre las decisiones adoptadas por los demás actores, la ciudadanía ambiental de Gualeguaychú se la eligió actor *protagonista*.

Con dicho incentivo y el estudio metodológico de la cuestión estratégica se cumplieron sucesivamente los siguientes objetivos parciales adoptados para la investigación.

### **Objetivo 1: Conceptualizar los conflictos socio-técnicos de características ambientales.**

El estudio de la teoría del conflicto como primer objetivo parcial brindó el marco conceptual apropiado para orientar hacia el segundo objetivo referido al análisis de la cuestión estratégica.

Se analizó la naturaleza propia de un conflicto motivado por las relaciones humanas, tal como lo describe (Schelling, 1960) y la contribución de (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016) sobre las cuestiones estratégicas.

Así, se destacan los siguientes elementos para conceptualizar los conflictos socio-técnicos de características ambientales:

- Debe existir una situación en la que ciertos actores se vinculan a través de los intereses de sus racionalidades y están influenciados por sus emotividades.
- El conflicto o cuestión implica la existencia de uno o varios intereses relacionados.
- Alguno de sus intereses debe estar comprendido por un *objeto* de naturaleza ambiental.

**Objetivo 2: Analizar la situación histórico-geográfica de la región de Gualeguaychú (Entre Ríos, Argentina) y Fray Bentos (Río Negro, República Oriental del Uruguay).**

Para dar cumplimiento al segundo objetivo parcial sobre el estado de situación general en el marco del conflicto binacional por las papeleras, se observan similitudes entre Argentina y Uruguay en cuanto al tipo de oferta a nivel turismo, y la promoción de las cuestiones culturales.

Por otro lado, la cantidad de medios de comunicación de la ciudad de Gualeguaychú supera ampliamente a la cantidad de oferta que dispone la ciudad de Fray Bentos. De esta manera, a fin de visibilizar y dinamizar los intereses de cada ciudad, esta situación representa una ventaja hacia la ciudad de Gualeguaychú.

La relación por la disparidad de población generó en términos de infraestructura, servicios y niveles institucionales, una dependencia socioeconómica de la ciudad de Fray Bentos hacia la ciudad de Gualeguaychú, a través del puente carretero Libertador General San Martín.

Dicho factor de análisis conlleva a realizar las siguientes vinculaciones entre los actores:

- Respecto al valor de los intereses, subyace el interés de primer orden y jerarquía alta de bienestar social y económico para ambos actores. Por otro lado, las rutas comerciales terrestres entre ambas ciudades resultan un elemento crucial.
- Respecto a la relación de identificación, dicho interés (bienestar social y económico) no aguarda relación alguna entre actores puesto a que refiere mismo objeto, pero diferente alcance.
- Respecto los recursos financieros de ambos actores, existe una generación de riqueza en la zona producto de la actividad turística y cultural.
- Respecto a la emotividad, existe una determinación de ambos actores para el aprovechamiento de los recursos naturales que disponen.

- El puente carretero que es nexo principal entre ambas ciudades fue un elemento crucial que CAG utilizó como instrumento de coacción ante la interdependencia entre las ciudades.
- A la amplitud del escenario de importancia (territorio binacional entre RA y UR), por las características de los actores participantes incluye a espacios mayores que los intuitivamente involucrados.

En el escenario geográfico, la movilización y corte de rutas de CAG significó para la ciudad de Fray Bentos una interrupción en el desarrollo del comercio, el turismo y el tránsito entre fronteras, afectando negativamente la economía de ambas ciudades e incluso otros actores como RA y GPER.

Desde el plano histórico, el reclamo de CAG significó desde su acta constitutiva, un pedido que se escuchó desde la intendencia de Gualeguaychú, hasta la provincia de Entre Ríos.

Luego, el reclamo se posicionó rápidamente como una causa nacional dentro de la República Argentina, dejando prácticamente una década de tensión entre ambos países.

**Objetivo 3. Analizar el conflicto emergente por la instalación de la planta de celulosa en Fray Bentos (República Oriental del Uruguay), entre los años 2003 y 2010.**

Para dar cumplimiento al tercer objetivo parcial respecto al análisis del conflicto, damos cuenta que CAG logró mejorar la relación con RA y GPER y mantener la coalición deseada.

Respecto a las relaciones de coincidencia y discrepancia entre la coalición, podemos sintetizar lo siguiente:

- Las relaciones de los intereses mayores de CAG (planta de celulosa y recursos naturales) con respecto a los intereses mayores de UR (potencia global celulósica, río Uruguay, y exportaciones de alto valor agregado) estuvieron en discrepancia, generando una relación de competencia.
- Las relaciones de los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, planta de celulosa y recursos naturales) con respecto a los intereses mayores de BT y ENC (prestigio como potencia global celulósica, y recursos naturales), fueron de discrepancia, generando una relación de competencia.
- Todos los intereses mayores de CAG respecto a los intereses mayores de GPER estuvieron en coincidencia, generando una relación de cooperación.

- Todos los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, y recursos naturales), respecto a los intereses mayores de RA (bienestar social y económico, industria, y recursos naturales), fueron de coincidencia (a excepción del segundo interés mayor, planta de celulosa), generando una relación de cooperación.
- CAG consideró a la conservación de los recursos naturales destinados al turismo como no excluyente.
- El interés mayor de CAG (recursos naturales), en un principio fue motivo de discrepancia con RA y GPER, pero CAG efectuó un cambio en su racionalidad para alcanzar la coalición pretendida en la cuestión.

Respecto a la libertad de acción de CAG en relación con los distintos actores, podemos enfatizar lo siguiente:

- Todos los intereses menores de CAG (actividad turística, rutas comerciales, activismo ambiental, recursos financieros, medio de fuerza y medio de cambio político) influyen al interés mayor de primer orden de la RA (bienestar social y económico).
- La mayoría de los intereses menores de CAG (rutas comerciales, activismo ambiental, recursos financieros, medio de fuerza y medio de cambio político) influyen a los intereses mayores de primer y cuarto orden de Uruguay (bienestar social y económico e industria).
- Existe un único interés menor y dos medios de cambio de CAG (activismo ambiental, medio de fuerza, medio de cambio político) que influyen a todos los intereses mayores de ENC (prestigio como potencia global celulósica, recursos naturales).
- Existe un único interés menor y dos medios de cambio de CAG (activismo ambiental, medio de fuerza, medio de cambio político) que influyen a todos los intereses mayores de BT (prestigio como potencia global celulósica, recursos naturales).
- Todos los intereses menores de CAG, a excepción de recursos financieros (actividad turística, rutas comerciales, activismo ambiental, medio de fuerza y medio de cambio político) influyen al interés mayor de primer orden de GPER (bienestar social y económico).

Respecto a la vulnerabilidad de CAG en relación con los distintos actores, podemos enfatizar lo siguiente:

- Todos los intereses menores de Argentina (comisión administradora del río Uruguay, exportaciones de alto valor agregado, organismos internacionales, recursos financieros, medio de fuerza, medio de cambio político) influyen a los intereses mayores de primer y segundo orden de CAG (bienestar social y económico, y planta de celulosa).
- Los intereses menores de Uruguay (explotación forestal, organismos internacionales, recursos financieros, medio de fuerza, medio de cambio político) influyen a todos los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, y planta de celulosa).
- Los intereses menores de ENC, a excepción de interés menor empleo y recurso tecnológico (instalaciones productivas de pulpa de celulosa, recursos financieros, medio de fuerza, medio de cambio político) influyen a todos los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, planta de celulosa, recursos naturales).
- Los intereses menores de BT a excepción de interés menor empleo y recurso tecnológico (instalaciones productivas de pulpa de celulosa, recursos financieros, medio de fuerza, medio de cambio político) influyen a todos los intereses mayores de CAG (bienestar social y económico, planta de celulosa, recursos naturales).
- Los intereses menores de GPER a excepción de la recaudación de impuestos (recursos naturales, recursos financieros, medio de fuerza, medio de cambio político), influyen a todos los intereses mayores de CAG.

Respecto a la relación de fuerza entre CAG y los distintos actores, podemos sintetizar lo siguiente:

- En el plano económico, CAG no representa una amenaza para el resto de los actores.
- Desde el plano político, entendiendo al conflicto desde una mirada de apoyo y soporte por parte de la población y sus representantes, más la posibilidad de orientar votos a favor o en perjuicio de otro actor, vemos una paridad de aprobación de RA y GPER sobre el accionar de CAG en torno al conflicto.
- Centrándonos en las posibilidades del empleo de la violencia vale resaltar la capacidad de influencia de la manifestación de 40.000 personas, motivo por el cual, la situación de CAG

era ampliamente favorable frente a cualquier instrumento de neutralización por parte de otros actores.

En el plano del riesgo de escalada de CAG con los demás actores, podemos sintetizar lo siguiente:

- Hubo entendimiento entre los líderes de CAG y las autoridades nacionales argentinas, con bajo riesgo de escalada gubernamental para CAG.
- La opción preponderante y estratégica en la maniobra del conflicto respecto a GPER resultó de entendimiento y con bajo riesgo de escalda. En otras palabras, hubo entendimiento entre los líderes de CAG y las autoridades provinciales de Entre Ríos, con bajo riesgo de escalada provincial para CAG.
- La opción preponderante y estratégica en la maniobra del conflicto respecto a ENCE resultó de coacción y con alto riesgo de escalda. El mismo está fundado por la inestabilidad en la relación y el poder del actor respecto a CAG.
- Asimismo, la opción preponderante y estratégica en la maniobra del conflicto respecto a BT resultó de coacción y con alto riesgo de escalda. El mismo está fundado por la inestabilidad en la relación y el poder del actor respecto a CAG.
- La opción preponderante y estratégica en la maniobra del conflicto respecto a UR resultó de coacción y con alto riesgo de escalada. El mismo está fundado por la inestabilidad en la relación y el poder del actor respecto a CAG. En síntesis, CAG coaccionó sobre el gobierno uruguayo (UR) en un entorno con algo riesgo de escalada uruguaya.

En línea con ello, los niveles pretendidos por CAG con cada actor fueron los siguientes.

- CAG desescaló con la RA y GPER para lograr un nivel de entendimiento.
- CAG mantuvo la relación de competencia con BT, ENC y UR para lograr un nivel de coacción.

Por último, en relación con el mensaje y esfuerzo podemos sintetizar lo siguiente:

Se presentaron las siguientes acciones por parte de RA y GPER que convalidaron el accionar de CAG, siendo estos:

- Creación de Comisión Técnica Mixta del Rio Uruguay para evaluar el impacto ambiental (El Espectador, 2005).

- Reclamo de la República Argentina ante la Haya contra Uruguay (BBC, 2006).
- Presentación del Gobernador de Entre Ríos ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (Ámbito, 2005).

La CAG, mediante su gestión y organización desarrolló una acción congruente con el análisis y conducción estratégica desarrollado y propuesto.

En base a las conclusiones parciales de cada capítulo, se corrobora la hipótesis de que la sociedad civil organizada, en oportunidad de la declaración de Gualeguaychú, influyó en la resolución del conflicto emergente por la instalación de la planta de celulosa en la República Oriental del Uruguay, entre los años 2003 y 2010.

Comentarios adicionales

### **Aportes**

Dicho trabajo, invita a reflexionar sobre los conflictos latentes alrededor del mundo donde los incentivos, el liderazgo y la coordinación de la sociedad civil posibilitan adoptar otro tipo de comportamiento humano más radicalizado. Además, existe una permanente capacidad de escalar, así como el riesgo de escalada generado por otro actor. Especialmente, como resultado de la emotividad y otros factores que la propician.

En otras palabras, nos referimos a que el conflicto trascienda las barreras del diálogo o pequeñas muestras de disconformidad, y sea la puerta de entrada a una trastienda de conflictos violentos.

El aporte generado en esta investigación puede ser utilizado como fuente de información para futuras investigaciones relacionadas con conflictos socio-ambientales, intereses nacionales, incluyendo fluviales (como éste sobre el Río Uruguay), e incluyendo su proceso metodológico.

### **Asignaturas de la Escuela de Guerra Naval donde se puede aplicar**

- Método de Decisión Estratégica
- Comunicación y Negociación Estratégica
- Liderazgo
- Conflictos por Recursos Naturales

Entre otras.

## Bibliografía

- Agencia de Cooperación Internacional del Japon. (1999). *La Republica Oriental del Uruguay Estudio del Plan Basico Sobre el Desarrollo de la Industria Forestal*. Ministerio de Industria, Energia y Minería Dirección Nacional de Industrias.
- Ámbito. (2005). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/informacion-general/conflicto-papeleras-gobernador-rios-realizo-presentaciones-judiciales-washington-n3341016>
- Andrade, M. I., & Laporta, P. (2009). *La teoría social del riesgo. Una primera aproximación a la vulnerabilidad social de los productores agropecuarios del Sudoeste bonaerense ante eventos climáticos adversos*. Mundo Agrario, vol. 10, nº 19. Centro de Estudios Histórico Rurales , p. 1-20.
- Andrés, G., & Wursten, A. (2012). *El “conflicto de las papeleras” como controversia tecnocientífica: un caso de empoderamiento social y participación ciudadana* . San Luis, Argentina: Fundamentos en Humanidades.
- APFDIGITAL. (2006). *APFDIGITAL*. Obtenido de [https://www.apfdigital.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=58052](https://www.apfdigital.com.ar/despachos.asp?cod_des=58052)
- Area, C., & Won Park, S. (2016). *Panorama de la Industria De Celulosa y Papel Y Materiales Lignocelulósicos*. Posadas: Universidad Nacional de Misiones.
- Argentina Travelling. (2010). *Argentina Travelling*. Obtenido de [https://www.argentinatravelling.com/litoral\\_entre\\_rios.html](https://www.argentinatravelling.com/litoral_entre_rios.html)
- Arnstein, S. (1969). *A Ladder of Citizen Participation*. The Journal of the American Institute of Planners, núm. 35, p. 216-224.
- Banco Central del Uruguay. (1985). *Banco Central del Uruguay*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20220619012342/http://www.bvrie.gub.uy/local/File/MEMO/1985.pdf>
- Banco Mundial. (2005). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.TOTL.P1?locations=UY>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.

- BBC. (2006). *Argentina reclama ante La Haya*. Obtenido de [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin\\_america/newsid\\_4974000/4974436.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_4974000/4974436.stm)
- Banco Central de la República Argentina. (2003). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/bol0403.pdf>
- Beaufre, A. (2002). *Introducción a la estrategia*. Argentina: Editorial Rioplatense.
- Boretto Ovalle, R. (2004). *Historiografía de la ciudad de Fray Bentos (1857-1890)*. Obtenido de <https://www.welcomeuruguay.com/fraybentos/historia.html>
- Borja, J. (2003). *La Ciudad Conquistada*. Madrid: Alianza Editorial.
- Borrás, S. (2010). *El desenlace del conflicto de la celulosa: Argentina Vs. Uruguay*. Revista Catalana De Dret Ambiental Vol. I – Núm. 1, p.1 – 45.
- Brailovsky, A. E. (2006). *El conflicto con Uruguay por las papeleras ¿activó la conciencia ecológica en el país?*. Revista Rumbos, p.10.
- Caillois, R. (1972). *La cuesta de la guerra*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Cal, C., Di Tella, A., Ganeau, E., Grunschlager, G., & Leal, M. (2016). *La cuestión estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Escuela de Guerra Naval.
- CambioEuro. (s.f.). *CambioEuro*. Obtenido de <https://www.cambioeuro.es/cambio-historico-dolar2004/#:~:text=Tipo%20de%20cambio%20medio%202004&text=1%20euro%20%3D%201%2C2439%20d%C3%B3lares>.
- Cardona, O. (1993). *Evaluación de la amenaza, la vulnerabilidad y el riesgo. "Elementos para el Ordenamiento y la Planeación del Desarrollo"*. Bogotá: La RED / Tercer Mundo Editores.
- Carrere, R. (2007). *UITA - Secretaría Regional Latinoamericana*. Obtenido de [https://www6.rel-uita.org/agricultura/ambiente/fotaleza\\_botnia.htm](https://www6.rel-uita.org/agricultura/ambiente/fotaleza_botnia.htm)
- CARU. (1975). *Comisión Administradora del Río Uruguay*. Obtenido de <https://www.caru.org.uy/web/institucional/#:~:text=Rese%C3%B1a%20hist%C3%B3rica&text=Esta%20Comisi%C3%B3n%20fue%20constituida%20por,7%20de%20Abril%20de%201961>.

- Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina. (s.f.). Obtenido de [https://www.cda.org.ar/detalle\\_noticia.php?id=20921](https://www.cda.org.ar/detalle_noticia.php?id=20921)
- CEPAL. (1995). *Comisión económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/9656-participacion-empresas-transnacionales-exportaciones-argentinas>
- Clarín. (2005). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/ediciones-antiguas/multitudinaria-protesta-rios-instalacion-papeleras\\_0\\_r1wz1NYkAYe.html](https://www.clarin.com/ediciones-antiguas/multitudinaria-protesta-rios-instalacion-papeleras_0_r1wz1NYkAYe.html)
- Clarín. (2006). *Clarín*. Obtenido de [https://web.archive.org/web/20070607093640/http://encuestas.clarin.com/encuestas\\_antiguas.v8.asp?Campo=E.VigenciaIni&pagina=42](https://web.archive.org/web/20070607093640/http://encuestas.clarin.com/encuestas_antiguas.v8.asp?Campo=E.VigenciaIni&pagina=42)
- Clausewitz, K. v. (1973). *De la guerra, tres tomos*. México: Ed. Diógenes.
- Constitucion de la Nacion Argentina. (1994). *Constitucion de la Nacion Argentina*. Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Parties/Argentina/Leyes/constitucion.pdf>
- Contreras, R. S. (2015). *Conflicto*. Madrid: Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad .
- Cortassa, C., & Andrés, G. W. (2014). *Encuadres mediáticos de las controversias tecnoambientales. El caso del "Conflicto de las Papeleras" entre Argentina y Uruguay*. Estudios en Comunicación Social, p.166-192.
- Cortassa, W. A. (2013). *El conflicto argentino-uruguayo por las Papeleras: diez años de una controversia socio-tecno-ambiental Latinoamericana*. En W. A. Cortassa, "Controversias Tecnocientíficas: Nuevos Escenarios de las Relaciones entre Ciencia, Tecnología y Sociedad. Estudio de caso sobre el "conflicto de las papeleras" entre Argentina y Uruguay (2005-2010) p.105. Buenos Aires: Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER).
- Corte Internacional de Justicia. (2017). *Corte Internacional de Justicia*. Obtenido de <https://www.icj-cij.org/es>
- Coser, L. (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Coser, L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press.

- Cronista. (2007). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/La-industria-en-el-centro-del-desarrollo-20170207-0017.html#:~:text=En%20tanto%20que%20generadora%20de,crecimiento%20sostenible%20en%20el%20tiempo.&text=En%20los%20pa%C3%ADses%20desarrollados%2C%20la,el%20resto%20de%20>
- Cronista. (2007). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia/Botnia-ya-comenzo-a-operar-20071109-0128.html>
- Cronista Digital. (2003). *Cronista Digital*. Obtenido de [https://web.archive.org/web/20060901145657/http://www.cronistadigital.com.ar/articulo.asp?art\\_date=2003101&art\\_index=15117713&x\\_ref=crondigtextual](https://web.archive.org/web/20060901145657/http://www.cronistadigital.com.ar/articulo.asp?art_date=2003101&art_index=15117713&x_ref=crondigtextual)
- Cunil Grau, N. (1991). *Participación ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados*. Venezuela: Centro Latinoamericano para el Desarrollo.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Dahrendor, R. (1962). *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad*. Madrid: Ediciones RIALP.
- Datos Macro. (2004). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina?anio=2004>
- Datos Macro. (2020). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/uruguay?anio>
- Di Grillo, M., Ayoroa, J., Bertotto, J., da Ponte, A., & Sayago, C. (2015). *Liderazgo y Valores en Organizaciones Complejas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Diario El Argentino. (2012). *Diario El Argentino*. Obtenido de <https://www.diarioelargentino.com.ar/noticias/113414/la-policia-de-entre-rios-suma-trescientos-nuevos-cargos-para-mejorar-la-seguridad>
- DiFilm. (2005). *Vecinos de Entre Rios cortaron los 3 puentes de acceso a Uruguay 2005*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=UXTNNo7Rnjk>
- DiFilm. (2005). *Vecinos de Gualaguaychu cortaron uno de los accesos a Uruguay 2005*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=nfaJ4n2mm\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=nfaJ4n2mm_k)

- DiFilm. (2006). *Flash de noticias - Nestor Kirchner en Gualeguaychu habla de las papeleras Botnia 2006 DiFilm*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=n-zhNwaa9bE>
- D-Maps. (s.f.). Obtenido de [https://d-maps.com/carte.php?num\\_car=140622&lang=es](https://d-maps.com/carte.php?num_car=140622&lang=es)
- Dugan, A. (s.f.). *Size and location*. Obtenido de <http://aduganuruguay.weebly.com/physical-geography.html>
- Echeverría, J. (2003). *La revolución tecnocientífica*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- El Día de Gualeguaychú. (2013). *Diario El Día de Gualeguaychú*. Obtenido de <https://www.eldiaonline.com/la-asamblea-cumple-diez-anos-reclamos-y-lucha-el-medioambiente-n364351>
- El Espectador. (2005). *El Espectador*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20060427050042/http://espectador.com/nota.php?idNota=37946>
- El Litoral. (2006). *El Litoral*. Obtenido de <https://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2006/12/01/politica/POLI-02.html>
- EL ONCE. (2013). *EL ONCE*. Obtenido de <https://www.elonce.com/secciones/economicas/297540-el-turismo-del-carnaval-dejo-casi-64-millones-de-pesos-el-fin-de-semana-largo-en-gualeguaychu.htm>
- ENCE. (2002). *ENCE*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20060108154726/http://www.ence.es/main.html>
- ENCE. (2004). *ENCE*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20040618053210/http://www.ence.es/main.html>
- Entelman, R. (2002). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Entre Ríos. (2013). *Entre Ríos*. Obtenido de [https://www.entrerios.gov.ar/dgec/wp-content/uploads/2017/01/PBP\\_04\\_15.pdf](https://www.entrerios.gov.ar/dgec/wp-content/uploads/2017/01/PBP_04_15.pdf)
- Entre Ríos Total. (s.f.). *Entre Ríos Total*. Obtenido de <http://www.entreriostotal.com.ar/gualeguaychu/caracteristicas.php>

- Equipos Consultores. (2017). *UPM*. Obtenido de <https://www.upm.uy/siteassets/documents/medioambiente/monitoreo-social-12-2017>
- EscuelasArg. (2016). *EscuelasArg*. Obtenido de <https://escuelasarg.com/entre-rios/gualeguaychu>
- Espectador. (2010). *Espectador*. Obtenido de [https://web.archive.org/web/20101116164021/https://espectador.com/1v4\\_contenido.php?id=198174&sts=1](https://web.archive.org/web/20101116164021/https://espectador.com/1v4_contenido.php?id=198174&sts=1)
- Estrada Mejía, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Pereira, Colombia: Scientia Et Technica, 13(34), 343-348.
- Factum. (2006). *Factum*. Obtenido de <https://portal.factum.uy/ediciones-antteriores/encuepol/observa/2006/eop06001a.html>
- Ferrari, M. P. (2008). *Las inundaciones en el barrio etchepare (Trelew): Una visión desde la teoría social del riesgo*. Párrafos Geográficos, p.15-36.
- Fisher, R. y. (1988). *Si..j De Acuerdo! En La Práctica*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Folger, J. Y. (1997). *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Argentina: Paidós.
- Foucault, M. (1986). *Historia de la locura en la época clásica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fronti, I. G. (2013). *Caso Botnia 2006: Información contable sobre activos biológicos, derechos de emisión y provisiones ambientales*. Obtenido de [https://archivo.consejo.org.ar/coltec/files/Garciafronti\\_2107.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/coltec/files/Garciafronti_2107.pdf)
- Funtowicz, S., & Jerome, R. (1993). *Epistemología Política. Ciencia con la gente*. Buenos Aires: Serie Fundamentos de las Ciencias Humanas N°107.
- Galafassi, G. (2013). *Modernidad, desarrollo y conflictividad social: Algunas consideraciones conceptuales*. Revista de ciencias sociales, p.7-8.
- Giarracca, N. (2006). *La tragedia del desarrollo: Disputas por los recursos naturales en la Argentina*.

- Gobierno de la Provincia de Entre Rios. (2006). *Socioambiente*. Obtenido de [http://www.socioambiente.com.ar/estrategiadesarrollo\\_gualeguaychi-g.html](http://www.socioambiente.com.ar/estrategiadesarrollo_gualeguaychi-g.html)
- Grabb, E. G. (1997). *Theories of Social Inequality*. Ontario: Harcourt Brace & Company.
- Grupo Guayubira. (1999). *Grupo Guayubira*. Obtenido de <http://www.guayubira.org.uy/1999/05/impacto-ambiental-de-la-forestacion-en-uruguay/>
- Gualeguaychú. (2001). *Gualeguaychú*. Obtenido de <https://gualeguaychu.gov.ar/agenda/6962-jornada-sobre-humedales>
- Gualeguaychú. (2017). *Gualeguaychú*. Obtenido de <https://carbodate.cs.odu.edu/#https://gualeguaychu.gov.ar/tema/Deportes%20en%20Gualeguaych%C3%BA>
- Gualeguaychu. (2021). *Gualeguaychu*. Obtenido de <https://www.gualeguaychu.tur.ar/gastronomia.html>
- Gualeguaychú. (s.f.). *Gualeguaychú.com*. Obtenido de <http://www.gualeguaychu.com/actividades/playas-y-balnearios>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons Inc.
- Hobbes, T. (2017). *Leviathan, or The Matter, Forme and Power of a Common-Wealth Ecclesiasticall and Civil*. México: Fondo de Cultura Económica.
- IEEE. (2017). *El agua: ¿fuente de conflicto o cooperación?* Madrid, España: Ministerio de Defensa.
- INDEC. (2010). *Entre Rios*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20140318022507/http://www.entrerios.gov.ar/dec/paginas/municipios.html>
- Infoner. (2021). Obtenido de <https://infoner.com.ar/tomas-de-rocamora-fundador-de-pueblos/>
- Instituto Nacional de Estadística (2011). *Población por grupo decenal de edades, según área, localidad y sexo. Río negro*. Obtenido de <https://www.ine.gub.uy/web/guest/censos-2011>
- Kant, I. (1968). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Berlín.

- Kuper, D. (2013). *Turismo y desarrollo: acciones, actores y políticas en el crecimiento y consolidación de la actividad turística en Gualeguaychú (Entre Ríos)*. Documento de conferencia . Jornadas “Turismo y desarrollo”. *Turismo cultural: perspectivas y desafíos ; III Jornadas “Turismo y desarrollo”* p.19. La Plata: Laboratorio de Investigaciones del Territorio y el Ambiente (LINTA).
- Kuper, D. (2015). *Turismo y desarrollo: acciones, actores y políticas en el crecimiento y consolidación de la actividad turística en Gualeguaychú (Entre Ríos)*. Argentina: Laboratorio de Investigaciones del Territorio y el Ambiente (LINTA).
- Lederach, J. P. (1998). *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington: United States Institute of Peace.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. *Psicodebate* 6. Psicología, Cultura y Sociedad, p.107-122.
- Mahan, A. (1935). *Estrategia Naval*. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Mahan, A. T. (2000). *Influencia del Poder Naval en la Historia*. Valparaíso: Biblioteca del Oficial de Marina, Academia de Guerra Naval.
- Manaut, R. B. (1986). *El pensamiento militar de Clausewitz*. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 122.
- Maquiavelo, N. (1957). *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo Pedro García S. A.
- Maximaonline. (2016). *MaximaOnline*. Obtenido de [https://www.maximaonline.com.ar/Nota-42105-vacaciones\\_de\\_invierno\\_en\\_gualeguaych\\_todas\\_las\\_alternativas\\_para\\_disfrutar](https://www.maximaonline.com.ar/Nota-42105-vacaciones_de_invierno_en_gualeguaych_todas_las_alternativas_para_disfrutar)
- Melchiori, Sabina. (2014). *Destino Gualeguaychú*. Obtenido de <https://destinogualeguaychu.com.ar/gualeguaychu-cultural/>
- Mercociudades. (2005). *Mercociudades*. Obtenido de <https://mercociudades.org/gualeguaychu-cierre-de-frontera-con-uruguay-en-protesta-contra-papeleras/>
- Mercosur. (2018). *Mercosur*. Obtenido de <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>

- Merlinsky, G. (2013). *Cartografías del conflicto ambiental en Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- Merlinsky, M. G. (2017). *Conflictos ambientales y arenas públicas de deliberación en torno a la cuestión ambiental en Argentina*. Campinas, Brasil: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade Brasil.
- Metsä Board. (s.f.). *Metsä Board*. Obtenido de <https://www.metsaboard.com/Investors/Share-capital/Pages/default.aspx>
- Metsä Fibre. (2012). *Metsä Fibre*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20120723064335/http://www.metsafibre.com/Services/Pages/Default.aspx>
- Metsä Fibre. (2015). *Metsä Fibre*. Obtenido de <https://www.metsafibre.com/fi/yhtio/Pages/default.aspx>
- Metsä Fibre. (2020). *Metsä Fibre*. Obtenido de <https://www.metsafibre.com/fi/yhtio/Pages/Metsa-Fibren-strategia.aspx#>
- Midaglia, C., & Antía, F. (2007). *La izquierda en el gobierno: ¿cambio o continuidad en las políticas de bienestar social?* Rev. Urug. Cienc. Polít. vol.16 no.1 Montevideo, p.131-157.
- Mijailoff, J. D. (2019). *Impacto político del conflicto argentino-uruguayo por la instalación de dos plantas de celulosa en el Río Uruguay. Ponencia preparada para el XIV Congreso Nacional de Ciencia Política “La política en incertidumbre. Reordenamientos globales, realineamientos domésticos y la cuestión de la transparencia” (pág. 24)*. Laboratorio de Investigación de Sistemas Ecológicos y Ambientales (LISEA) – Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Universidad Nacional de La Plata.
- Ministerio de Defensa. (2008). *Ministerio de Defensa*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/defensa/datos-estadisticos-fuerzas-armadas>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (1988). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20988/texact.htm>

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (1994). *InfoLeg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- Ministerio de Turismo. (2022). *Uruguay Natural. Ministerio de Turismo*. Obtenido de <https://turismo.gub.uy/index.php/lugares-para-ir/region-litoral/ciudades/fray-bentos>
- Moloeznik, M. P. (2009). *Hacia un marco teórico y analítico del poder naval. Contribución doctrinaria al desarrollo. México y la Cuenca del Pacífico*, vol. 12, núm. 35, 81-109.
- Morales, Daniel. (2011). *Consejo de Defensa Suramericano: Mecanismo catalizador en la integración regional de América del Sur*. Departamento de Estudios Ibéricos y Latinoamericanos de la Universidad de Guadalajara, 16.
- Moreno, J. (1954). *Jacob Levy Moreno*. Buenos Aires: Paidós.
- Murillo, S. (2008). *El conflicto social en Michel Foucault*. Buenos Aires: Conflicto Social. Revista del Programa de Investigaciones sobre Conflicto Social.
- Natenzon, C. (1995). *Catástrofes naturales, riesgo e incertidumbre*. Buenos Aires: FLACSO, Serie de Documentos e Informes de Investigación n° 197.
- Nómada. (2022). *Nómada*. Obtenido de <https://nomada.uy/guide/view/cities/633#:~:text=Algunos%20historiadores%20afirman%20que%20la,actividad%20econ%C3%B3mica%20de%20la%20ciudad>.
- Online.web.uy. (2003). *Online.web.uy*. Obtenido de <https://www.online.com.uy/plantas/doc/no030924.pdf>
- Palermo, V., Aboud, L., & Musseri, A. (2009). La Asamblea Ciudadana Ambiental de Gualaguaychú en el conflicto por las papeleras. *Revista do Desenvolvimento Regional*, vol. 14, núm. 1, 181-240.
- PasaporteUruguay. (2011). *PasaporteUruguay*. Obtenido de <http://www.pasaporteuruguay.com/rionegro.php>
- Pasquino, G. (1993). “Participación política, grupos y movimientos” en Pasquino, Gianfranco y otros “Manual de Ciencia política”. Madrid: Alianza Editorial.
- Pellegrini, P. A. (2010). *Expertos y controversias ambientales. El caso de las papeleras*. Buenos Aires, Argentina: Revista de historia, política y sociedad. Año 3, Vol. 3, pp. 125-154.

- Pertusio, R. (1990). *Una marina de guerra. ¿Para hacer qué?* Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales.
- Pesonen, Juha. (2001). <https://news.cision.com/>. Obtenido de Oy Metsä-Botnia Ab / Interim Report 1-3/2001: <https://news.cision.com/metsa-fibre/r/oy-metsa-botnia-ab---interim-report-1-3-2001,c2311913>
- PNUMA. (2010). *Quinto Programa Regional de Capacitación en Derecho y Políticas Ambientales*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, p.484.
- Prensa Escrita. (2002). *Prensa Escrita*. Obtenido de <https://www.prensaescrita.com/america/uruguay.php>
- Provincia de Entre Ríos. (2015). *Provincia de Entre Ríos*. Obtenido de Provincia de Entre Ríos: [https://www.entrerios.gov.ar/dgec/wp-content/uploads/2017/01/PBP\\_04\\_15.pdf](https://www.entrerios.gov.ar/dgec/wp-content/uploads/2017/01/PBP_04_15.pdf)
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/conflicto>
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/fuerza>
- Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.
- RESDAL. (2016). *Atlas comparativo de la defensa en América Latina y Caribe*. Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 204-209.
- Río Negro. (2006). *Río Negro*. Obtenido de <https://www.rionegro.com.ar/tabare-firmo-el-decreto-para-custodiar-botnia-EWHRN2006121405622/>
- Sannazzaro, J. (2011). *Controversias científico-públicas. El caso del conflicto por las "papeleras" entre Argentina y Uruguay y la participación ciudadana*. Salamanca, España: Instituto de Estudios de la Ciencia y la Tecnología, Universidad de Salamanca.
- Schelling, T. (1960). *Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard.
- Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. (2021). *Secretaría de Trabajo y Seguridad Social*. Obtenido de [https://www.entrerios.gov.ar/sectrabajo/index.php?codigo=162&item=paginas\\_textos&menu=menu&modulo=&accion=?codigo=95](https://www.entrerios.gov.ar/sectrabajo/index.php?codigo=162&item=paginas_textos&menu=menu&modulo=&accion=?codigo=95)

- Sejenovich, H. (2006). *Plan estratégico para la ciudad de Gualeguaychú : Todos juntos ahora*. Buenos Aires: Encrucijadas, no. 38. Universidad de Buenos Aires.
- Selva Ortiz, María. (2004). *REDES: Amigos de la tierra Uruguay*. Obtenido de <https://www.redes.org.uy/2004/02/27/conflicto-diplomatico-entre-argentina-y-uruguay-refuerza-negativa-local-a-intento-de-instalar-planta-de-celulosa/>
- Servicio Meteorológico Nacional. (2015). *SMN*. Obtenido de <https://www.smn.gob.ar/>
- Silva García, G. (2008). *La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario*. Prolegómenos. Derechos y Valores, p.29-43.
- Simmel, G. (2003). *Cuestiones fundamentales de sociología*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Simmel, G. (2010). *Sociología del Antagonismo*. Madrid: Editorial Sequitur.
- Solanas, Raúl Patricio. (2007). *Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina*. Obtenido de <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyectoTP.jsp?exp=5326-D-2007>
- Sozzo, G. (2007). *Lecciones de Gualeguaychú: de la resistencia al riesgo hacia la construcción de un gobierno alternativo de los riesgos ambientales*. Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, 59-82.
- Svampa, M., & Antonelli, M. (2009). *Minería transnacional, narrativas del desarrollo y resistencias sociales: Hacia una discusión sobre la megaminería a cielo abierto*. Buenos Aires: Biblos.
- Takásts, A. M. (2002). *Gualeguaychú, mucho más que carnaval plan preliminar de marketing*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Turismo Entre Ríos. (2002). *Turismo Entre Ríos*. Obtenido de <https://www.turismoentrieros.com/colon/sitios.htm>
- Turismo Entre Ríos. (2002). *Turismo Entre Ríos*. Obtenido de <https://www.turismoentrieros.com/gualeguaychu/carnaval.htm>
- Turismo Entre Ríos. (2004). *Turismo Entre Ríos*. Obtenido de <https://carbodate.cs.odu.edu/#https://www.turismoentrieros.com/mediosdecomunicacion/>

- Turismo Entre Rios. (2006). *Turismo Entre Rios*. Obtenido de [https://www.turismoentrierios.com/gualeguaychu/quehacemos/buscar\\_actividad.php?rubro=1](https://www.turismoentrierios.com/gualeguaychu/quehacemos/buscar_actividad.php?rubro=1)
- Tzu, S. (480-211ac). *El arte de la guerra*.
- UPM. (2004). *UPM*. Obtenido de <https://www.upm.uy/siteassets/documents/medioambiente/evaluacion-de-impacto-ambiental-upm-fray-bentos>
- Ury, W. (1993). *¡Supere el no! Como negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- WelcomeUruguay*. (s.f.). Obtenido de <https://www.welcomeuruguay.com/fraybentos/historia.html>
- WelcomeUruguay*. (2008). *WelcomeUruguay*. Obtenido de <https://www.welcomeuruguay.com/fraybentos/paseos.html>
- Yearley, S. (1992). *Green ambivalence about science: legal-rational authority and the scientific legitimation of a social movement*. *The British Journal of Sociology*.