

MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ AMBIENTAL



CONSERVACIÓN
INTERNACIONAL



CENTRO DE POLÍTICAS PARA EL MEDIO AMBIENTE Y LA PAZ

Octubre de 2017

Por Brittany Ajroud, Nathalie Al-Zyoud, Lydia Cardona, Janet Edmond, Danny Pavitt y Amanda Woomer

Cita sugerida:

Ajrout, B., Al-Zyoud, N., Cardona, L., Edmond, J., Pavitt, D. y Woomer, A. Octubre de 2017. Manual de capacitación para la consolidación de la paz ambiental. Arlington, VA: Conservación Internacional.

Acerca de los autores:

Brittany Ajrout, Lydia Cardona, Janet Edmond y Danny Pavitt son autores de Conservación Internacional. Amanda Woomer es estudiante de doctorado en la Universidad Estatal de Kennesaw. Nathalie Al-Zyoud es mediadora superior con Communities in Transition (CIT).

Fotos de portada (en el sentido de las agujas del reloj, desde arriba a la izquierda):

© Pablo Tosco / Oxfam International / Flickr Creative Commons

© Conservation International / foto por Tory Read

© Benjamin Drummond

© Keith A. Ellenbogen

Esta publicación fue posible gracias al aporte generoso de la Arnhold Family Foundation.

El Centro de Políticas para el Medio Ambiente y la Paz se asocia con gobiernos, instituciones y comunidades para implementar políticas y recursos para mantener ecosistemas sanos para el beneficio común de todos. Conservación Internacional es una organización sin fines de lucro fundada en 1987 que cuenta con programas y aliados en más de 30 países. La misión de CI es la siguiente: “Centrada en una sólida base científica, con alianzas y proyectos demostrativos en el campo, Conservación Internacional apoya y fortalece a las sociedades para el cuidado responsable y sostenible de la naturaleza, nuestra biodiversidad global, para el bienestar de la humanidad.”

ÍNDICE

Lista de figuras	vi
Lista de tablas	vi
Lista de abreviaturas	vii
Agradecimientos	viii
Prólogo	ix
Introducción al manual	1
Un enfoque de conservación basado en derechos es primordial en nuestra misión	2
Objetivos de capacitación de este manual	4
Módulo 1 – La paz y la conservación	5
1.1 ¿Qué es el conflicto?	5
1.2 ¿Qué es la paz?	6
1.3 ¿Cuál es la relación entre el medio ambiente, la paz y la consolidación de la paz?	7
1.4 Herramienta: La curva del conflicto	9
1.5 Conclusión	13
Módulo 2 – La participación de partes interesadas	17
2.1 Introducción	17
2.2 Elementos de los enfoques de participación de partes interesadas	18
2.3 La sensibilidad al conflicto y la participación de partes interesadas	25
2.4 Conclusión	25
Módulo 3 – Análisis de conflictos	27
3.1 Introducción	27
3.2 Realización de un análisis de conflictos	28
3.3 Consideraciones antes de iniciar	28
3.4 Análisis de causas raíz	30
3.5 Análisis de partes interesadas	33
3.6 La relación con su trabajo	35
3.7 Análisis de la arquitectura para la consolidación de la paz	36
3.8 La relación con su trabajo	37
3.9 Conclusión	39
Módulo 4 – Aumentar la sensibilidad al conflicto en la conservación	41
4.1 Introducción	41
4.2 Proyectos sensibles al conflicto	41
4.3 Conclusión	50

Módulo 5 – La construcción colaborativa de consensos	51
5.1 Introducción	51
5.2 Planificación de un proceso de CCC – Conceptos clave	52
5.3 Preparación para un diálogo de CCC	58
5.4 Comprender el proceso de construcción de consensos en cinco pasos	61
5.5 Practicar técnicas de comunicación de CCC	64
5.6 Responder a otras consideraciones	67
5.7 Conclusión	70
Otras consideraciones	73
Referencias	75
Introducción	75
Módulo 1	75
Módulo 2	76
Módulo 3	77
Módulo 4	77
Módulo 5	78
Glosario	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tres conexiones clave entre el conflicto, la conservación y la paz	1
Figura 2: Interrelaciones entre el conflicto, la conservación y la paz	3
Figura 3: La curva del conflicto	9
Figura 4: El árbol del conflicto	30
Figura 5: Ejemplo de árbol de conflicto	33
Figura 6: Ejemplo de mapa de partes interesadas	36
Figura 7: Ciclo del proyecto sensible al conflicto	42
Figura 8: Modos de conflicto del TKI	54
Figura 9: Los cinco pasos del proceso de construcción de consensos	61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Los pilares de la paz	6
Tabla 2: Características fundamentales de la consolidación de la paz ambiental	8
Tabla 3: Fases del conflicto y características	10
Tabla 4: Estrategias diplomáticas según la fase del conflicto	11
Tabla 5: Estrategias de consolidación de la paz ambiental según la fase del conflicto	12
Tabla 6: Ejemplo de matriz de paz	38
Tabla 7: Estilos de resolución de conflictos y sus características	52
Tabla 8: Factores clave, preguntas y consideraciones antes de decidir involucrarse en la CCC	56
Tabla 9: Tipos de declaraciones de postura	66
Tabla 10: Estrategias para gestionar la dinámica del poder	68

LISTA DE ABREVIATURAS

CCC	Construcción colaborativa de consensos
CI	Conservación Internacional
CIHR*	Iniciativa de Conservación y Derechos Humanos
CIPFI	Conservation International Philippines Foundation Incorporated
FPIC*	Consentimiento libre, previo e informado
DAI	Development Alternatives, Inc.
DNH*	No Hacer Daño
RBA*	Enfoque basado en derechos
IEP	Instituto para la Economía y la Paz
IISD*	Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible
BCI	Búsqueda conjunta de información
MAAN	Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado
ONG	Organización no gubernamental
SyE	Seguimiento y evaluación
TKI*	Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
USIP*	Instituto de Paz de los Estados Unidos

* Por sus siglas en inglés

AGRADECIMIENTOS

Este Manual de Capacitación para la Consolidación de la Paz es el producto de los esfuerzos colaborativos y la experiencia de muchas personas. Esta publicación no habría sido posible sin las aportaciones de muchos miembros del personal de CI y sus aliados, quienes ayudaron a conformar el contenido técnico y el enfoque global hacia la consolidación de la paz ambiental. Los autores principales desean reconocer y agradecer a todos los que contribuyeron al diseño y a la elaboración y a los que revisaron el manuscrito antes de su publicación, entre ellos Eric Abitbol, Carl Bruch, J. Todd Walters, Colleen Sorto, Kame Westerman, Theresa Buppert, Cándido Pastor, Regina Harlig, Patricia Dunne y Ryan Kramer.

Los autores agradecen a los siguientes profesionales, quienes ayudaron a poner a prueba el contenido del manual en el taller llevado a cabo en mayo de 2017 en Palawan, Filipinas, y propusieron contenido y recursos adicionales después del taller. Entre los participantes figuraron:

Conservation International Philippines Foundation Incorporated (CIPFI) - Allan Espiritu, Augustus Rex Montebon, Buddy Castillo, Emelinda Abian, Enrique A. Nunez, Glen De Castro, Irineo Talosig, Kimberly Hoong, Leslie Mariado, Margarita Caballa, Maria Agnes Payson, Maria Josella Pangilinan y Ronald Donnie Olavidez.

Catholic Relief Services - Ian Digal y Paul Dennis Iraan

DAI/Proyecto de Protección de la Vida Silvestre en Filipinas - Reynaldo Navacilla y Sergio Diasana, Jr., DAI; Edward Lorenzo, Jeanne Tabangay, Rona Villanueva y Florentino Tesoro, CIPFI/DAI.

Delfin Mores, Oficina de Recursos Naturales y Ambientales, Gobierno Provincial de Romblon
Eleanor Dictaan-Bang-oa, Tebtebba (El Centro Internacional de los Pueblos Indígenas para la Investigación en Políticas y la Educación)

Elmer Velacruz, Oficina del Agricultor Provincial, Provincia de Mindoro Occidental

George Natividad, Palacian Economic Development Assn., Inc.

Isagani Santos, NATRIPAL

Julius Ceasar Ramos, Palacian Economic Development Assn., Inc.

Luna Bela-ong, Centro LEDIP, Oficina Provincial de Planificación y Desarrollo (PPDO), Provincia de Iloilo

Raul Maximo, Consejo Filipino para el Desarrollo Sostenible

Roger Garinga, Institute for the Development of Educational and Ecological Alternatives, Inc. (IDEAS)

PRÓLOGO

Se necesita a la naturaleza para prosperar. Nuestra vida está inextricablemente ligada a la salud del planeta y a la de nuestro patrimonio vivo, la biodiversidad mundial. En Conservación Internacional (CI), nuestra meta principal consiste en proteger los elementos fundamentales que nos brinda la naturaleza: nuestros alimentos, nuestra agua fresca, nuestra subsistencia y un clima estable.

La planificación de la conservación conlleva la gestión de conflictos como componente intrínseco. Ya sea que comunidades compitan entre sí por el acceso a tierras de pastoreo y al agua, o que países vecinos no respeten las cuotas de pesca en un área compartida del mar, las personas, las comunidades y otras partes interesadas utilizan los recursos naturales de diferentes maneras y por lo tanto pueden tener necesidades, prioridades e intereses incompatibles, lo cual genera desacuerdos y conflictos.

CI se enfoca en las relaciones entre el bienestar de la naturaleza y el nuestro propio y promueve el papel positivo que pueden desempeñar los recursos naturales abundantes y las condiciones ambientales estables en la promoción de la paz y la cooperación. Con el lanzamiento del Centro de Políticas para el Medio Ambiente y la Paz (“El Centro de Políticas”) en 2012, CI se comprometió expresamente a demostrar e impulsar el papel de la naturaleza en la resolución de conflictos. El programa de Alianzas para la Paz y el Desarrollo (PDP) del Centro de Políticas trabaja de forma estratégica con expertos destacados a nivel mundial, instituciones y comunidades para ayudarlos a valorar y a entender mejor el papel que desempeña la naturaleza en la creación de sociedades pacíficas y prósperas.

Diferentes conflictos requieren diferentes herramientas y enfoques. Hasta la fecha, el trabajo de CI ha proporcionado una gran variedad de aportaciones a la consolidación de la paz, incluidos la planificación del uso de la tierra y la demarcación territorial, proyectos de gestión de recursos naturales basados en la comunidad, el desarrollo e implementación de incentivos de conservación y sistemas de alerta temprana.

Estas experiencias constituyen el fundamento de este manual de capacitación para la consolidación de la paz ambiental, cuyo diseño se basa en consultas extensas con miembros del personal de la sede de CI, así como de sus proyectos nacionales, quienes reconocen las relaciones entre el conflicto, la conservación y la consolidación de la paz. El manual va dirigido a nuestro personal y a nuestros aliados que planifican, ejecutan y dan seguimiento a programas de conservación en todo el mundo. El contenido demuestra y promueve las mejores prácticas en la consolidación de la paz ambiental con base en el enfoque basado en derechos y las salvaguardias sociales de CI.

Esperamos que este manual sienta las bases para procesos transparentes, participativos y basados en el consenso para fortalecer los esfuerzos existentes por la conservación de la biodiversidad.



Kristen Walker Painemilla

Vicepresidenta superior y directora ejecutiva
Centro de Políticas para el Medio Ambiente y la Paz

INTRODUCCIÓN AL MANUAL

Frecuentemente la conservación de la biodiversidad implica conflictos. Debido a que supone la gestión de recursos naturales de los cuales muchas personas dependen, la conservación es inherentemente compleja e involucra múltiples actores y cuestiones. Las diferencias en los valores, intereses y necesidades entre o dentro de actores relevantes pueden generar un enfrentamiento entre conservacionistas, comunidades, negocios y gobiernos. De esta manera están íntimamente entrelazados los esfuerzos de conservación y el bienestar humano, ya que cada intervención de conservación puede, para bien o para mal, tener un impacto sobre vastas redes de partes interesadas y viceversa. A continuación, se describen las tres relaciones clave que caracterizan cómo el conflicto, la conservación y la paz pueden impactarse mutuamente.

Figura 1: Tres conexiones clave entre el conflicto, la conservación y la paz¹



En primer lugar, la conservación puede contribuir a un conflicto o exacerbarlo. Por ejemplo, el establecimiento de un área marina protegida puede amenazar a una comunidad costera que depende en gran medida de reservas de peces para su subsistencia y como parte de sus prácticas culturales tradicionales. Durante la planificación y ejecución de tal proyecto, algunas actividades o enfoques podrán exacerbar las tensiones o condiciones del conflicto, como una falta de comunicación con la comunidad para explicar las razones por las que se establece el área protegida o para entender las necesidades de la comunidad y lograr un consenso sobre su demarcación. Esto puede avivar las tensiones entre grupos dentro de la comunidad que dependen de recursos limitados, por los que ahora tendrán que competir, o entre la comunidad y los grupos que trabajan para establecer el área protegida, quienes podrían ser percibidos como actores externos con poca compasión por la subsistencia y las tradiciones de la comunidad. Este tipo de situación – aunque generalmente no intencional – es bastante común y acarrea muchas veces consecuencias no deseadas.

En segundo lugar, el conflicto puede tener un impacto negativo sobre los esfuerzos locales de conservación. Por ejemplo, es posible que los conservacionistas decidan intentar establecer un área marina protegida en una comunidad inestable impactada por la brutalidad de actores armados que cazan fauna silvestre valiosa o se apoderan de recursos costeros para venderlos para financiar su campaña violenta, lo cual llega a diezmar los recursos locales y obstaculizar los esfuerzos de conservación. Esto puede incitar a los donantes a que reasignen estos fondos destinados a proyectos de conservación para centrarse en

1 Adaptado de [Conservación sensible al conflicto: manual para profesionales del IISD](#)

necesidades humanitarias más inmediatas o trasladar fondos a áreas más estables, lo cual limita severamente los recursos disponibles para este trabajo. Este manual se enfoca específicamente en la manera de mitigar el potencial para impactos negativos en nuestro trabajo y aumentar los impactos positivos.

Finalmente, los esfuerzos de conservación bien gestionados pueden ayudar a abordar el conflicto y contribuir a la consolidación de la paz. Aunque es posible que los esfuerzos de conservación exacerben involuntariamente los conflictos, los esfuerzos de conservación pueden brindar una plataforma para la



Los agricultores en Burundi quienes recientemente adoptaron un nuevo sistema de riego como respuesta a la adaptación del cambio climático expresan su satisfacción. Los proyectos que generan colaboración inclusiva al abordar desafíos complejos de gestión de recursos naturales pueden contribuir a cambios positivos en una comunidad. © Resilience Now / Claire Galvez-Wagler

colaboración que ayuda a construir el capital social y abordar potencialmente las causas raíz de los conflictos.

Por ejemplo, en el caso de la comunidad costera que se menciona arriba, el acceso reducido a las reservas de peces puede ocasionar competencia y violencia entre grupos locales que viven en condiciones de pobreza y desempleo. Para reducir el impacto negativo, un proyecto de conservación que establece un área

marina protegida para rehabilitar recursos naturales clave podría abordar también las raíces del conflicto al incorporar mayores oportunidades económicas como parte del proyecto con el fin de reducir la competencia (y por lo tanto el conflicto) entre los grupos locales. Al incluir a estos grupos en el diseño y la ejecución, el proyecto de conservación ha establecido también una plataforma para la colaboración que pueden utilizar para fomentar la confianza. Si se gestiona correctamente, esta combinación de actividades brinda un sistema que ayuda a las comunidades a entender las fuentes de tensión, lo cual restablece los recursos ambientales de los que la comunidad depende, a la vez que los ayuda a sentirse comprometidos con la sostenibilidad del proyecto. Es posible que, posteriormente, la comunidad busque desarrollar actividades de ecoturismo que dependen de los recursos marinos ahora protegidos y asimismo reforzar una relación simbiótica positiva entre la comunidad y el medio ambiente que apoya la paz.

De esta manera, las actividades de conservación pueden fomentar las condiciones para lograr comunidades y ecosistemas más armoniosos y resilientes. La capacidad de proporcionar una base que apoye la paz y la colaboración es importante, no solamente por los beneficios que puede brindar a los actores relevantes y al medio ambiente, sino también porque la paz es esencial para el éxito de esfuerzos de conservación a largo plazo. Por lo tanto, la comunidad conservacionista debe poder entender y abordar de manera eficaz el conflicto e integrar la paz en los diálogos sobre la conservación. Es fundamental entender cada contexto, así como las implicaciones de las intervenciones para prevenir impactos negativos potenciales y maximizar los impactos positivos potenciales de nuestro trabajo.

Un enfoque de conservación basado en derechos es primordial en nuestra misión.

Conservación Internacional (CI) trabaja para apoyar y fortalecer a las sociedades para que cuiden, de manera responsable y sostenible, la naturaleza, nuestra biodiversidad global y el bienestar de la humanidad. En 2012, CI adoptó un enfoque de conservación basado en derechos (RBA) para garantizar



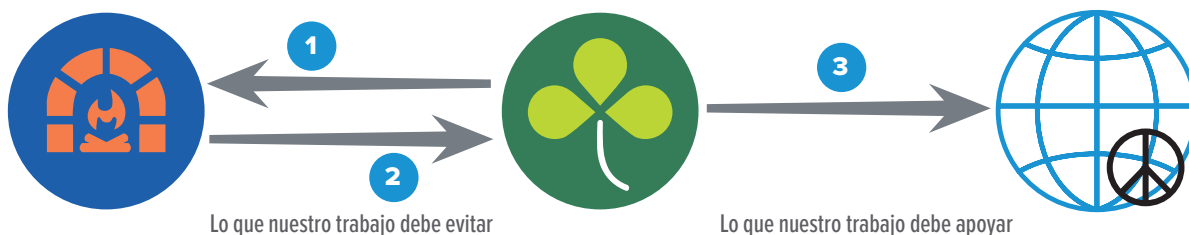
Niños sonriendo en Viti Levu, Fiji. Un enfoque basado en derechos asegura que las necesidades de los más vulnerables en una comunidad sean consideradas en la toma de decisiones. © William Crosse

que nuestros esfuerzos respetaran los derechos y las voces de pueblos indígenas y comunidades locales, así como los derechos humanos en un sentido más amplio (CI 2012). Uno de los valores fundamentales que sustenta este enfoque basado en derechos es la protección de los vulnerables – de los más expuestos a violaciones de sus derechos y atentados contra los ecosistemas que los sustentan. CI logra esto mediante la promoción de la mejora de sistemas de gobernanza (p. ej. marcos institucionales, jurídicos y de políticas) así como de procedimientos para la participación equitativa, la resolución de conflictos y la rendición de cuentas. El trabajo de CI tiene como eje central un respeto por los derechos humanos y un compromiso con la promoción del bienestar humano en nuestros programas de conservación.

El enfoque basado en derechos que tiene CI sustenta todo nuestro trabajo para garantizar prácticas de conservación sostenibles y responsables. Nuestro enfoque implica un cambio a largo plazo que apoya a personas marginadas y vulnerables para que reivindiquen y aseguren sus derechos al acceso y control de recursos naturales, así como a la toma de decisiones en consonancia con el medio ambiente. Para reunir a las personas y abordar conflictos en torno a los recursos naturales de manera eficaz, CI aumenta el conocimiento y la sensibilidad con respecto al impacto potencial de un proyecto en el contexto de su ejecución.

En 2012, CI lanzó el Centro de Políticas para el Medio Ambiente y la Paz para hacer frente a la urgencia cada vez mayor de lograr el desarrollo sostenible en un mundo que enfrenta los desafíos de una escasez creciente. El Centro de Políticas trabaja con instituciones mundiales y agencias de ayuda para el desarrollo internacional para mejorar la comprensión del valor de la naturaleza (o del capital natural) e impulsar políticas, la buena gobernanza y el desarrollo de inversiones locales que reconocen el papel esencial de la naturaleza en sociedades saludables, sostenibles y pacíficas (CI 2012). Un análisis situacional llevado a cabo para el Centro de Políticas destacó, junto con las condiciones necesarias para que ocurra, los casos en los que el medio ambiente y el reconocimiento del bienestar común brindado por recursos vitales tales como los bosques y el agua pueden servir de base para la acción cooperativa, a escalas que van desde lo local a lo internacional (Hamill et al. 2013). En esta misma calidad, este manual busca generar entre los profesionales mayor conciencia de estas relaciones y brindar herramientas específicas para integrar la consolidación de la paz ambiental como parte de un enfoque basado en

Figura 2: Interrelaciones entre el conflicto, la conservación y la paz



KEY:

1. La conservación puede **contribuir al** conflicto
2. La conservación puede verse **negativamente afectada por** el conflicto
3. La conservación puede ayudar a **abordar** el conflicto

derechos que promueve la paz y la sostenibilidad en todos nuestros esfuerzos a nivel mundial. Existen varios métodos para conformar y dirigir el trabajo de conservación para lograr la paz, aunque muchos están fuera del alcance de este manual. En cambio, este manual se centra específicamente en la participación de partes interesadas, el análisis de conflictos, la programación sensible al conflicto y la construcción colaborativa de consensos como enfoques fundamentales que son relevantes en todas las esferas del trabajo de conservación de CI.

Objetivos de capacitación de este manual

¿Qué? Este manual de capacitación está diseñado para crear conciencia y mejorar el conocimiento y habilidades, en torno a enfoques de consolidación de la paz ambiental que son sensibles al conflicto, entre profesionales y organizaciones conservacionistas que trabajan en áreas afectadas por conflictos o en las que los esfuerzos de conservación podrían potencialmente generar conflictos.

¿Para quiénes? El público meta es nuestro personal y nuestros aliados que planifican, ejecutan y dan seguimiento a programas de conservación en todo el mundo. El manual va dirigido a toda persona involucrada en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos de conservación.

¿Cómo? Aborda las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo entender mejor el contexto de los conflictos en los que trabajo?;
- ¿Cómo puedo evitar que las acciones de conservación hagan daño?; y
- ¿Cómo puedo brindar una aportación a la paz que optimice los resultados sociales y de conservación?

Con los profesionales conservacionistas ocupados en mente, este manual brinda herramientas conceptuales y prácticas que pueden adaptarse al contexto local de su país o región y su proyecto. También incluye ideas para la capacitación y facilitación para ayudarlo a dirigir sus propias sesiones de capacitación en torno a estas cuestiones. Los primeros dos módulos describen conceptos clave en la consolidación de la paz ambiental y su relación con el trabajo de conservación existente, mientras que los últimos tres módulos se centran en herramientas específicas y enfoques para la consolidación de la paz ambiental y cómo integrarlos dentro de los esfuerzos de conservación.

Específicamente, el manual se organiza en los siguientes cinco módulos:

Módulo 1 – La paz y la conservación. Brinda un panorama de los papeles que desempeñan los recursos naturales y la conservación ambiental en los conflictos y la consolidación de la paz. El módulo presenta terminología que se utiliza en el campo de la gestión de conflictos y consolidación de la paz y subraya los componentes clave de la consolidación de la paz ambiental.

Módulo 2 – La participación de las partes interesadas. Describe los principios básicos para emprender procesos generalizados, participativos y transparentes que propician una participación significativa y el consentimiento en todas las actividades de consolidación de la paz ambiental.

Módulo 3 – El análisis de conflictos. Busca construir capacidades para entender la dinámica de los conflictos. Proporciona un entendimiento básico de la importancia de evaluar conflictos, así como una serie de herramientas para realizar un análisis de las causas raíz y motores de los conflictos, las partes interesadas involucradas y los procesos e instituciones que apoyan la paz.

Módulo 4 – La incorporación de la sensibilidad al conflicto. Desarrolla las capacidades para evaluar de qué manera el trabajo de conservación afecta la dinámica de los conflictos y brinda orientación sobre el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos que minimizan el riesgo y optimizan las oportunidades para apoyar la paz.

Módulo 5 – La construcción colaborativa de consensos. Presenta un proceso de cinco pasos para construir consensos entre partes en conflicto, con hincapié en el uso de habilidades avanzadas de comunicación y técnicas colaborativas de construcción de consensos.

MÓDULO 1



© Troy K Shinn / www.troyshinn.com

LA PAZ Y LA CONSERVACIÓN

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Desarrollar un entendimiento de las relaciones entre el medio ambiente, el conflicto y la consolidación de la paz.
- 2** Familiarizarse con la terminología utilizada en los campos de la consolidación de la paz y la gestión de conflictos.
- 3** Entender los componentes de la consolidación de la paz ambiental con el fin de identificar aplicaciones en nuestro trabajo.

1.1 ¿Qué es un conflicto?

¿Cuáles son las palabras que le vienen a la mente cuando piensa en un **conflicto**? La mayoría de nosotros asociamos un conflicto con palabras o emociones negativas: el miedo, la ira, la angustia, la guerra, la violencia, etc. Pero, ¿siempre tiene que ser negativo un conflicto?

Un conflicto se da cuando dos o más partes (individuos o grupos) tienen — o piensan que tienen — objetivos incompatibles.

La consolidación de la paz parte del supuesto de que el conflicto es un aspecto normal de la vida que intrínsecamente no es ni bueno ni malo. El conflicto es inevitable ya que siempre existirán perspectivas, ideas y opiniones diferentes, pero es la forma en que respondemos ante el conflicto la que determinará si sus consecuencias son positivas o negativas. Cabe señalar que, aunque el conflicto es inevitable, el conflicto violento no lo es. **El conflicto violento** se da cuando individuos o grupos buscan alcanzar sus metas de una manera que daña o perjudica a las personas, bienes o actividades.

El conflicto es una característica inherente de la conservación ya que las partes interesadas tienen prioridades e intereses opuestos en la gestión de los recursos naturales. Los conflictos de conservación involucran a diversos interesados y ocurren en diferentes niveles, que van desde el hogar hasta una escala local, regional, social y mundial. Por ejemplo:

- Existe un exceso de personas que buscan acceso a un mismo arrecife y a sus beneficios, lo cual disminuye los recursos que ofrece el arrecife y aumenta la competencia entre dichos individuos;

- Las comunidades que impugnan la apropiación de tierras que realiza el gobierno nacional con el fin de establecer un área protegida, lo cual desplaza los cementerios y lugares de culto de los indígenas; y
- Los países vecinos, o sus buques pesqueros, que no respetan las cuotas de pesca en un área de mar compartida, lo cual causa el agotamiento de las reservas de peces.

Sea cual sea la forma en que se manifiesten, los conflictos por los recursos naturales pueden amenazar la eficacia de los esfuerzos de conservación e intervenciones relativas a la subsistencia. El reto que enfrentamos nosotros, como conservacionistas, no consiste en eliminar el conflicto, sino reconocerlo y gestionarlo de manera eficaz cuando se presente.

1.2 ¿Qué es la paz?

Al igual que con los conflictos, existen muchas maneras de interpretar el concepto de paz. Como punto de partida, es conveniente diferenciar entre la paz negativa y la positiva. La paz negativa es una situación en la que no existe conflicto violento, pero que puede caracterizarse por la injusticia, la explotación, la violencia estructural o cultural, o la represión.

La paz negativa se da, por ejemplo, en una situación en la que existe un alto al fuego entre una comunidad local y fuerzas gubernamentales que han sufrido un conflicto violento. En este caso, aunque

La paz negativa es la supresión de la violencia directa.

La paz positiva es la presencia de actitudes e instituciones que ayudan a alejar a una sociedad de la violencia y acercarla a la justicia y a la paz sostenible a largo plazo.

ya no existe violencia, no se han tomado medidas para abordar las causas raíz de la violencia, lo cual significa que existe una alta probabilidad de recaer en ella.

La paz positiva, en cambio, es una situación en la que se han abordado las causas y condiciones subyacentes que ocasionan el conflicto. La paz es un proceso más que un estado final y se debe trabajar

activamente para lograrla en todo momento. La consolidación de la paz abarca una gran variedad de medidas específicas para reducir el riesgo de caer o recaer en el conflicto violento, fortaleciendo las capacidades para la gestión de conflictos en todos los niveles de la sociedad y sentando las bases para la paz y el desarrollo sostenibles. Esto incluye asegurar que se protejan los derechos humanos de las comunidades, que existan oportunidades económicas para todos y que el uso ambiental sea sostenible. La **tabla 1** destaca algunos pilares clave que representan las facetas estructurales de la consolidación de la paz en las sociedades.

Tabla 1: Los pilares de la paz

Los pilares de la paz
<p>Instituto para la Economía y la Paz (IEP 2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los vecinos • Un gobierno que funciona bien • Una distribución equitativa de recursos • Libre flujo de la información • Un ambiente estable para los negocios • Un alto nivel de capital humano • La aceptación de los derechos de los demás • Bajos niveles de corrupción
<p>Instituto de Paz de los Estados Unidos (USIP s.f.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienestar social • Estado de derecho • Entorno saludable y seguro • Economía sostenible • Gobernanza estable

Consejo: Cada año el IEP publica el Índice Mundial de Paz², que clasifica los países de acuerdo con su nivel de paz positiva.

¿Qué lugar ocupa su país en la lista?

² El Índice Mundial de Paz es un producto del Instituto para la Economía y la Paz. Consúltelo en línea en: <http://www.visionofhumanity.org/>.

1.3 ¿Cuál es la relación entre el medio ambiente, la paz y la consolidación de la paz?

Como se comentó en la introducción de este manual, los esfuerzos de conservación bien gestionados pueden facilitar condiciones que contribuyen a la paz y a la colaboración. Los recursos naturales son vitales para satisfacer las necesidades humanas básicas y desempeñan un papel fundamental en la economía de muchos países. Los casos de mala gestión y degradación ambiental que amenazan estas necesidades básicas pueden generar o acelerar el conflicto.

En cambio, los enfoques sostenibles de gestión de recursos naturales pueden fomentar el bienestar social, la gobernanza estable, las economías sostenibles y entornos saludables y seguros, que son condiciones que facilitan la paz a largo plazo. Los esfuerzos de conservación también pueden abordar y minimizar otras causas principales de un conflicto, tales como la competencia por recursos naturales escasos, las presiones del desarrollo, así como las restricciones de la participación en políticas y programas relacionados con los recursos naturales.

La consolidación de la paz se puede entender, en un sentido amplio, como una tarea que sostiene y promueve la gran variedad de procesos y estrategias dinámicos que contribuyen a la transformación del conflicto y a la construcción de relaciones sostenibles. Abarca las actividades que ocurren antes, durante y después del fin del conflicto y la firma de un acuerdo de paz (Lederach, 1997).

En este sentido, la gestión de recursos naturales de una forma que promueva la participación del sector público, de las empresas y de la sociedad civil puede ayudar a institucionalizar un proceso consultivo o un mecanismo que mejore la eficacia y transparencia del gobierno. De esta manera, los enfoques de conservación bien planificados caen dentro del ámbito más amplio de enfoques y procesos de **consolidación de la paz**, los cuales son transversales y de largo plazo.

Se traslapan y se entrelazan con sectores como la buena gobernanza y el Estado de derecho ya que los retos ambientales trascienden las demarcaciones políticas y jurisdiccionales, vinculan

diferentes sectores del conocimiento y de la economía y requieren respuestas de conservación que tengan un horizonte temporal largo e incorporen la planificación estratégica y gestión sostenible. De este modo, la conservación se relaciona con muchos aspectos de la paz y su consolidación. Puede incluir

De acuerdo con el grupo de trabajo de consolidación de la paz ambiental (EPWG 2017):

La consolidación de la paz ambiental integra la gestión de recursos naturales en la prevención, mitigación y resolución de conflictos, así como durante el proceso de recuperación, para crear mayor resiliencia en comunidades afectadas por conflictos.

CI la define como sigue:

La consolidación de la paz ambiental incorpora el valor del capital natural y los beneficios derivados a los objetivos humanitarios y de seguridad y desarrollo para prevenir el conflicto y promover la paz.



Actividades como la extracción de oro aluvial, aquí en una selva de Guyana, a menudo toma lugar en áreas ecológicamente susceptibles. Los conflictos entre las comunidades locales y las industrias extractivas son un caso común. © Pete Oxford / iLCP

proyectos que refuerzan la prevención de conflictos, la gestión de conflictos y la consolidación de la paz. Al punto de convergencia entre estas áreas le llamamos **consolidación de la paz ambiental**. Ambas definiciones de la consolidación de la paz ambiental subrayan las relaciones

complejas e interdependientes entre las personas y la naturaleza, así como la existencia de una variedad de enfoques de gestión de conflictos que son implícitos como parte del proceso. A pesar de que la consolidación de la paz ambiental puede adoptar muchas formas, cuenta con unos componentes fundamentales que se describen a continuación en la **tabla 2**.

Tabla 2: Características fundamentales de la consolidación de la paz ambiental

Componentes de la consolidación de la paz ambiental	Descripción
Adopta una perspectiva basada en ecosistemas	<ul style="list-style-type: none"> • No toma en cuenta las demarcaciones políticas, como ocurre muchas veces con los retos ambientales. • Utiliza la interdependencia ecológica para promover y facilitar la cooperación – se construyen puentes que trascienden fronteras y unen personas, organizaciones y gobiernos.
Proporciona un marco colaborativo para la gestión y toma de decisiones compartidas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja a la par con el gobierno, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y el sector privado. • Facilita y promueve la acción colaborativa en todos los aspectos de la gestión de recursos naturales – desde el intercambio de información y la planificación colaborativa hasta los esfuerzos de seguimiento conjuntos.
Toma en cuenta las necesidades, preferencias, conocimiento y papeles según el género en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que los hombres y las mujeres utilizan los recursos naturales de manera distinta y son afectados por el conflicto de diferentes formas. • Promueve la participación plena de las mujeres y su liderazgo en las negociaciones de paz, la toma de decisiones sobre los recursos y la gobernanza ambiental.
Apoya las oportunidades de subsistencia sostenible y mejora la resiliencia comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a aclarar los derechos sobre los recursos y brinda una oportunidad para cambiar la distribución desigual de estos recursos, en particular dada la importancia del uso directo de los recursos naturales para la subsistencia de hombres y mujeres en áreas rurales. • Aborda las vulnerabilidades en la subsistencia que se deben al cambio climático y desastres naturales, acontecimientos políticos, asuntos sanitarios y otros fenómenos sociales y ambientales.
Ayuda a fomentar un mayor flujo de ingresos y beneficios hacia las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el acceso a recursos naturales y su gestión. • Promueve el desarrollo de sistemas de propiedad transparentes y justos y promueve la distribución equitativa de beneficios derivados del uso de recursos naturales locales y de los servicios ecosistémicos.

Entre los ejemplos de iniciativas de consolidación de la paz ambiental se encuentran la creación de parques de paz, la cogestión de áreas protegidas, los planes de gestión de cuencas compartidas, los acuerdos sobre mares regionales y los programas conjuntos de seguimiento ambiental.

1.4 Herramienta: La curva del conflicto

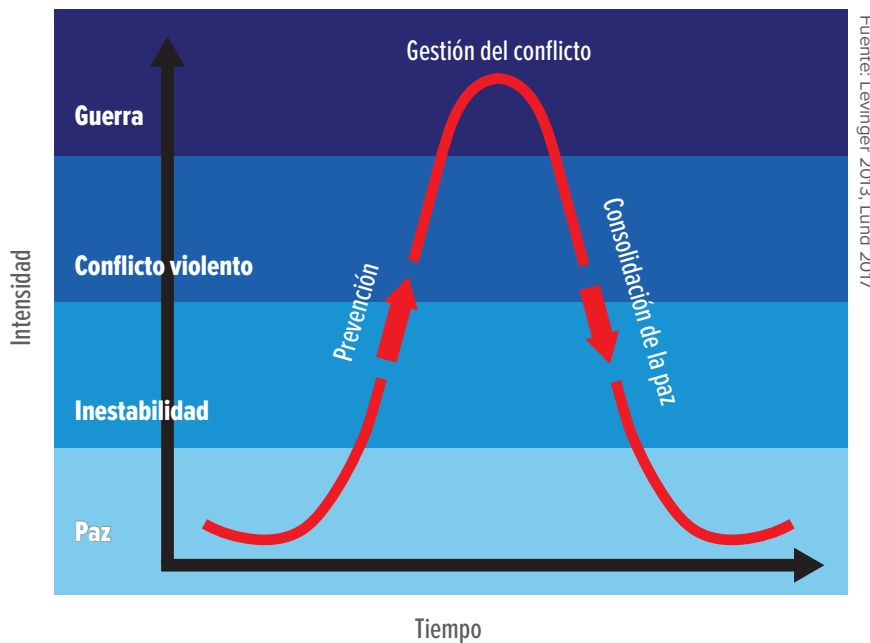
La curva del conflicto, la **figura 3**, es un modelo conceptual utilizado por profesionales de la consolidación de la paz que ilustra cómo los conflictos suelen evolucionar con el paso del tiempo y se basa en su duración (eje horizontal) y niveles de intensidad (eje vertical). Esta herramienta es útil para poder ubicar en una trayectoria de conflicto la situación política de algún país. Es posible que algunas estrategias de intervención sean más adecuadas que otras, desde una perspectiva política o de conservación, según la ubicación del país en la curva. Entender esta ubicación le permitirá identificar y adaptar estrategias en su trabajo que pueden ayudar a abordar de la mejor manera los retos que supone el contexto del conflicto o mejorar condiciones dentro del mismo contexto.

Esta herramienta es un modelo estandarizado que pretende representar un desarrollo generalizado del conflicto violento con el tiempo, por lo que los conflictos que usted conoce probablemente se desvíen de este diagrama y comprendan muchos altibajos. Muchos conflictos modernos e inextricables perduran en un estado de tensión elevada por mucho tiempo hasta que ocurre un hecho desencadenante y estalla la violencia. Muchas veces estos conflictos oscilan entre este estado de crisis estable y la violencia durante décadas (Levinger 2013).

La curva del conflicto nos ayuda a identificar en qué fase se encuentra un conflicto actualmente, así como las diferentes estrategias adecuadas para responder al conflicto de acuerdo con su fase en la curva.

Es importante señalar que los términos precisos asociados con este modelo pueden ser diferentes de otros términos utilizados con propósitos similares, por lo que nuestra atención no debe centrarse en estos términos sino en el reconocimiento de la manera en que las condiciones se han intensificado con el paso del tiempo. Esto debe ayudar a tomar conciencia de que, típicamente, el estallido directo de la violencia no ocurre de forma inesperada en un entorno dado. Es probable que existan desde hace tiempo las estructuras que dan lugar a esta violencia – tal como lo sugiere el concepto de paz negativa – y que a raíz de algún hecho desencadenante puedan generar la violencia abierta o la guerra (Levinger 2003). Por lo tanto, la dinámica consiste en determinar en qué etapa se está trabajando y considerar qué intervenciones serían adecuadas con base en la intensidad.

Figura 3: La curva del conflicto



1.4.1 Fases del conflicto y estrategias según la ubicación en la curva

En la curva, el nivel de intensidad varía entre “paz”, “inestabilidad”, “conflicto violento” y finalmente, “guerra”. La línea roja representa el aumento y la disminución de la intensidad con el paso del tiempo, que también corresponde a tres fases clave en el conflicto, las cuales se señalan en la curva:

- **La prevención (del conflicto)**
- **Gestión de crisis**
- **Consolidación de la paz**

Cabe señalar que, en este modelo simplificado, parece que la consolidación de la paz solamente ocurre después del conflicto. Sin embargo, los verdaderos procesos de consolidación de la paz y la definición de la consolidación de la paz adoptada por CI suponen la realización de actividades de consolidación de la paz durante todas las etapas de la paz y del conflicto. En las tablas que se muestran a continuación, estas diversas fases del conflicto se definen y se caracterizan más a fondo, junto con las estrategias diplomáticas y ambientales de consolidación de la paz relevantes para cada fase.

Tabla 3: Fases del conflicto y características

Caracterización de las fases del conflicto		
Prevención	Gestión de crisis	Consolidación de la paz
<ul style="list-style-type: none"> • La prevención del conflicto ocurre típicamente cuando hay “inestabilidad” en la curva. • Esta fase representa una paz inestable o negativa en la que no existe violencia sino fuertes tensiones. • Durante esta fase, se realizan esfuerzos de prevención del conflicto para reducir las tensiones y evitar que estalle un conflicto violento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conforme el conflicto se intensifica, las tensiones pueden degenerar en enfrentamientos abiertos e incluso violentos. Cuando ocurre esto (dentro del área de “conflicto violento” en la curva), procede la gestión de crisis. • Cuando la violencia alcanza su punto máximo y no hay salida, las partes involucradas se pueden sentir más motivadas a poner fin a la violencia. Sin embargo, esta fase es particularmente proclive a periodos de regresión debido a la existencia de varios desencadenantes y fuerzas impulsoras que se han quedado sin resolver en un entorno frágil y afectado por el conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que la violencia se ha detenido en gran medida, se realizan esfuerzos de consolidación de la paz y reconciliación posconflicto. • En esta última etapa, se llevan a cabo esfuerzos por asegurar el fin formal de la violencia. • Una vez que el contexto ha pasado a una etapa posconflicto, se hace hincapié en la construcción de capacidades para la gobernanza efectiva y la gestión del conflicto para que se puedan mantener los avances hacia la paz positiva y se pueda mejorar la resiliencia.

Las estrategias representadas en la **tabla 4** se centran en esfuerzos diplomáticos de alto nivel que muchas veces se asocian con acontecimientos que ocurren durante cada fase del conflicto. Sin embargo, existen muchas otras intervenciones que se realizan a nivel local, regional o nacional que no forman parte de un proceso de paz oficial y que pueden ser igual de importantes que los esfuerzos diplomáticos ya que pueden ayudar a considerar un espectro de voces más amplio, abordar aspectos adicionales del conflicto y contribuir a la estabilización del contexto – en otras palabras, apoyan la paz positiva.



Es probable que el cambio climático tenga efectos devastadores en islas pequeñas, como Kiribati, como se ve aquí durante inundaciones causadas por el mal tiempo. © Cyril Jazbec

Tabla 4: Estrategias diplomáticas según la fase del conflicto

Estrategias diplomáticas		
Prevención	Gestión de crisis	Consolidación de la paz
<ul style="list-style-type: none"> Las intervenciones deben centrarse en prevenir que las disputas se conviertan en violencia mediante la creación de medidas de fomento de confianza y la elaboración de mecanismos de gestión de conflictos que son culturalmente sensibles y dedicados específicamente al conflicto en cuestión con el fin de resolver tensiones que se van acumulando. Se deben abrir espacios para la participación significativa y opciones pacíficas en pos de la resolución de conflictos para las partes contrariadas. Las estrategias implementadas pueden incluir la diplomacia preventiva y diplomacia de crisis, las actividades de búsqueda conjunta de información, la gestión conjunta de áreas protegidas y la consulta. 	<ul style="list-style-type: none"> Las intervenciones tales como la diplomacia, la pacificación, negociaciones por un alto al fuego, la imposición de la paz y el mantenimiento de la paz buscan poner fin a un conflicto violento. 	<ul style="list-style-type: none"> En este momento, las partes recurren a estrategias de desescalada del conflicto, frecuentemente con la ayuda de un tercero, que permiten que los grupos trabajen hacia la paz mediante procesos de largo plazo tales como diálogos nacionales, procesos de la verdad y reconciliación y la justicia transicional. A más corto plazo, los esfuerzos se centran en traer a las partes en conflicto a la mesa y avanzar hacia acuerdos formales. De allí, se debe dar seguimiento a los acuerdos desarrollados de forma conjunta para anticipar desencadenantes que pudieran generar un resurgimiento de la violencia. Los esfuerzos de consolidación de la paz se centran en el fortalecimiento de la capacidad de todas las partes para que trabajen juntas para el beneficio mutuo y para abordar retos sociales, económicos, de seguridad y de distribución de poder.

Finalmente, las estrategias de consolidación de la paz ambiental, como actividades que pueden ayudar a apoyar la paz positiva, son relevantes en todas las fases de la curva. El reconocimiento de las estrategias más adecuadas de acuerdo con el clima político del país y la etapa de la curva en la que éste se encuentra puede ayudar a asegurar el uso efectivo de intervenciones que apoyarán exitosamente la conservación y a la vez la paz local. La **tabla 5** recoge unos ejemplos de estrategias relevantes.

Tabla 5: Estrategias de consolidación de la paz ambiental según la fase del conflicto

Estrategias de consolidación de la paz ambiental		
Prevención	Gestión de crisis	Consolidación de la paz
<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información, mapeo y análisis de partes interesadas; • Diálogos comunitarios; aplicación de medidas para fomentar la confianza entre grupos en desacuerdo; y • El desarrollo de sistemas de gestión de recursos naturales que son inclusivos y transparentes y rinden cuentas, así como oportunidades de participación significativa para partes en conflicto para prevenir una escalada en torno a cuestiones contenciosas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación y el intercambio de información entre partes interesadas; • Promover procesos colaborativos basados en la búsqueda conjunta de información, la resolución de problemas y la responsabilidad compartida en la toma de decisiones; y • El uso de terceros que fungen como mediadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de espacios de toma de decisiones conjunta que promueven la cogestión de recursos naturales tales como el agua, la madera o los minerales; • Esfuerzos de conservación transfronterizos que reúnen a un grupo diverso de partes interesados que incluye a legisladores, científicos y la sociedad civil; y • El desarrollo de oportunidades económicas sostenibles mediante, por ejemplo, estrategias sostenibles de uso de la tierra, el tratamiento de materias primas para agregar valor antes de la exportación y el desarrollo del ecoturismo (Lund 2017).

Estudio de caso: La creación de un “parque de paz” en la cordillera del Cóndor

La cordillera del Cóndor es el primer caso en que la creación de un área protegida transfronteriza contribuyó significativamente a la resolución de un conflicto activo. Durante 170 años, la región montañosa llamada la cordillera del Cóndor fue escenario de tensiones prolongadas e incluso un conflicto activo en torno a una disputa sobre la frontera entre Ecuador y Perú. En 1995, el último brote de violencia suscitó negociaciones de paz que llevaron a un acuerdo. Dos años después, se firmó el Acta Presidencial de Brasilia, la cual comprometió a ambos países a poner fin a las agresiones y a abrir nuevas vías para la colaboración. Durante todo el proceso, las organizaciones ambientales, incluida CI, abogaron por la inclusión de un componente conservacionista como parte del proceso de consolidación de la paz (CI 2014).

La red de áreas protegidas transfronterizas de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza define los **parques de paz** como “áreas protegidas transfronterizas dedicadas formalmente a la protección y mantenimiento de la diversidad biológica y de los recursos culturales naturales y asociados, así como a la promoción de la paz y de la cooperación” (UICN 2014).

A partir de 1993, CI trabajó con organismos gubernamentales y científicos locales para realizar una evaluación rápida de la diversidad biológica y la salud de los ecosistemas de la región. Este informe independiente, elaborado por un tercero, confirmó la importancia biológica de la cordillera del Cóndor y el papel fundamental que desempeña en el mantenimiento del ciclo hidrológico que une la cordillera de los Andes y las tierras bajas de la Amazonía. La región también tiene un valor espiritual y cultural importante para los pueblos indígenas shuar, awajún y wampis, quienes utilizan su conocimiento tradicional de los recursos naturales para desarrollar diversas estrategias de subsistencia basadas en los ecosistemas del bosque y del agua dulce.

A consecuencia del Acuerdo de Brasilia, los gobiernos de Ecuador y Perú convinieron en promover de forma colaborativa la conservación de la cordillera del Cóndor. El acuerdo hizo un llamado a la cooperación entre autoridades diplomáticas y ambientales nacionales, así como al apoyo para pueblos indígenas para que participaran en la conservación y aprovecharan sus beneficios. Estableció el proyecto binacional “Paz y Conservación Binacional en la Cordillera del Cóndor, Ecuador-Perú”, el cual formalizó la cooperación en torno a la conservación.

Una fase anteproyecto (1999-2000) incluyó un proceso de consulta con las organizaciones indígenas shuar, awajún y wampis y las autoridades locales. La primera fase del proyecto (2002-2004) vio la creación de áreas protegidas en ambos lados de la frontera con sistemas de gobernanza distintos, incluidas áreas protegidas públicas y áreas conservadas por comunidades. El proyecto también estableció mecanismos de coordinación binacional, política y técnica para definir políticas, metodologías y estrategias comunes. La segunda fase del proyecto (2006-2009) se centró en la implementación de planes de gestión para áreas protegidas y la promoción de proyectos de desarrollo sostenible para comunidades locales.

La creación de un parque de paz en la cordillera del Cóndor fue un elemento clave en la resolución de la disputa territorial de larga data entre Ecuador y Perú. Sentó un precedente para una visión binacional con respecto a la conservación de la biodiversidad existente y planteó un marco de coordinación que – si bien no es perfecto – persigue un equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación. El proyecto ha producido muchos beneficios, aunque subsisten tensiones en el área. Muchas comunidades indígenas sienten que no fueron consultadas en el proceso de acuerdo y que sus derechos están siendo amenazados por las operaciones mineras y actividades industriales que se han extendido sobre sus tierras tradicionales. Estas mismas fuerzas representan una amenaza para la conservación de la biodiversidad en el área (Kakabadse et al. 2016, Ali 2011).

La consolidación de la paz exige un compromiso a largo plazo de las instituciones gubernamentales de Ecuador y Perú, así como de los pueblos indígenas, científicos y ONG, para fomentar una cultura de confianza y diálogo entre las autoridades y los ciudadanos de ambos países.

Este estudio de caso demuestra cómo la conservación ambiental puede ser una herramienta lo suficientemente poderosa como para poner fin a la violencia activa y promover la paz en un área afectada por un conflicto de largo plazo. Mediante el establecimiento colectivo de sistemas de gobernanza y una estrategia de gestión global, las partes interesadas fueron capaces de dejar atrás el conflicto y avanzar hacia un estado más pacífico, dando pasos hacia la paz positiva.

1.5 Conclusión

Los conflictos en torno a los recursos naturales ocurren porque las personas utilizan y gestionan los recursos naturales de maneras distintas. Si no se abordan estos conflictos, pueden dañar las relaciones y reducir la capacidad de los conservacionistas para hacer su trabajo totalmente o en todo caso de manera eficaz. También existe una posibilidad real de hacer daño en las comunidades en las que trabajamos, conforme se van intensificando los conflictos.

Puntos clave

- El conflicto es un aspecto normal de la vida y es el producto de creencias, experiencias y valores diferentes. No necesariamente conlleva consecuencias negativas e incluso puede ser un proceso constructivo para el cambio.
- El conflicto es inherente a los esfuerzos de conservación ya que las partes interesadas tienen intereses y prioridades opuestos con respecto a los recursos naturales. Para asegurar el éxito de la conservación a largo plazo, es esencial poder reconocer y gestionar el conflicto de forma eficaz cuando surja.
- La conservación puede ser una herramienta para promover la paz mediante la cooperación ambiental y la protección de medios de subsistencia y servicios ecosistémicos. La consolidación de la paz ambiental integra actividades y estrategias de consolidación de la paz en la gestión y gobernanza de los recursos naturales.
- La curva del conflicto es un concepto útil para entender las diferentes fases de un conflicto, la manera en que se relacionan entre sí y las intervenciones posibles durante cada fase.

Términos importantes

Conflicto: Una consecuencia que se produce cuando dos o más partes tienen o perciben tener objetivos e intereses incompatibles.

Conflicto violento: Las acciones, actitudes o sistemas que causan y perpetúan el daño físico, psicológico, social o ambiental. El conflicto violento siempre tiene repercusiones negativas. Las matanzas y la intimidación son las formas más visibles del conflicto violento.

Consolidación de la paz: Se entiende, en un sentido amplio, como la tarea que sostiene y promueve la gran variedad de procesos y estrategias dinámicos que contribuyen a la transformación del conflicto y a la construcción de relaciones sostenibles. Abarca las actividades que ocurren antes, durante y después del fin del conflicto y la firma de acuerdos de paz.

Consolidación de la paz ambiental: la integración de recursos naturales en la prevención, mitigación y resolución de conflictos, así como durante el proceso de recuperación, para crear mayor resiliencia en comunidades afectadas por conflictos (*Grupo de trabajo de la consolidación de la paz ambiental*). Incorporación del valor del capital natural y de los beneficios derivados a los objetivos humanitarios y de seguridad y desarrollo para prevenir el conflicto y promover la paz. (CI)

Curva del conflicto: Una herramienta conceptual que ayuda a ilustrar la manera en que los conflictos suelen evolucionar con el tiempo y muestra las diferentes fases del conflicto. Los profesionales pueden utilizar este conocimiento para determinar estrategias eficaces para la intervención, así como el momento indicado para realizar estas intervenciones.

Género: El constructo social y cultural que determina lo que significa ser hombre o mujer; por ejemplo, los papeles, responsabilidades, necesidades, acceso y control que tienen los hombres y las mujeres con respecto a los recursos naturales.

Gestión de crisis: Esfuerzos por prevenir, limitar, contener o resolver los conflictos, en especial los violentos, a la vez que se construyen las capacidades de todas las partes involucradas para la consolidación de la paz.

Medidas de fomento de confianza: Medidas que previenen, abordan o resuelven incertidumbres entre partes en conflicto. Un ejemplo de medida de fomento de confianza podría ser un acuerdo entre dos o más estados ribereños para compartir información sobre sus recursos hídricos.

Paz negativa: La ausencia de violencia y del temor a la violencia.

Paz positiva: Las actitudes, instituciones y estructuras que crean y sostienen sociedades pacíficas. Estos mismos factores también conllevan muchas otras consecuencias positivas que favorecen un entorno óptimo para que prospere el potencial humano.

Prevención del conflicto: Medidas que buscan prevenir que las tensiones y disputas deriven en violencia al fortalecer las capacidades de partes potencialmente en conflicto para resolver estas disputas de forma pacífica, reduciendo progresivamente las causas subyacentes que ocasionan estos problemas y disputas.

MÓDULO 2



© Alex Sher

LA PARTICIPACIÓN DE PARTES INTERESADAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Reconocer la participación de las partes interesadas como un componente necesario de la consolidación de la paz ambiental.
- 2** Entender los principios bajo los cuales se garantizan procesos generalizados, transparentes y participativos para involucrar a todos los actores relevantes en el proceso de consolidación de la paz ambiental.
- 3** Desarrollar las habilidades necesarias para promover la participación significativa en diálogos en todas las actividades de consolidación de la paz ambiental.

2.1 Introducción

En todos los proyectos de conservación, cada actividad afecta y se ve afectada por el contexto más amplio en el que se produce. Dado que este impacto puede ser positivo o negativo, directo o indirecto, intencionado o no intencionado, es imperativo hacer participar a los diferentes grupos e individuos involucrados en proyectos de conservación.

2.1.1 ¿Qué significa la participación de partes interesadas?

La participación de partes interesadas se refiere a la gran variedad de enfoques participativos que integran los intereses, necesidades e inquietudes de las partes interesadas en la planificación, implementación, seguimiento y actividades de evaluación de la conservación. La participación de las partes interesadas es un principio clave en los programas de conservación tanto por los beneficios que puede brindar para las iniciativas de conservación como por el deseo de mitigar los impactos negativos potenciales y maximizar los impactos positivos potenciales de la conservación.

Las partes interesadas son individuos, organizaciones o grupos sociales que:

- Operan en varios niveles de la sociedad (internacional, nacional, regional o local; privado o público);
- Tienen un interés significativo en un determinado conjunto de recursos; y
- Pueden, de manera directa o indirecta, afectar o ser afectados por actividades de gestión de recursos.

Precisamente, el éxito de las intervenciones de programas muchas veces se relaciona con la manera en que se incluye, en todos los niveles, a las partes interesadas en los esfuerzos de toma de decisiones, planificación, implementación, seguimiento, evaluación y comunicación. Aunque las partes interesadas comprenden todos los actores relevantes, tales como negocios y el gobierno, esto concierne particularmente a los grupos históricamente marginados o excluidos, como las comunidades indígenas. El trabajo de conservación se realiza frecuentemente en áreas en las que existen grupos vulnerables, los cuales muchas veces cuentan con conocimiento fundamental que puede fomentar la capacidad y eficacia de los esfuerzos. La inclusión de aquellos que tienen un interés en un proyecto puede ayudar a fomentar la confianza y a promover relaciones positivas entre diversas partes interesadas, a la vez que favorece el desarrollo de actividades más sostenibles y aceptables en los proyectos. La participación equivale al fortalecimiento y la participación significativa en la toma de decisiones mitiga los conflictos potenciales. Las soluciones identificadas por las mismas comunidades afectadas son más duraderas que las soluciones que se les imponen.

En vista de estos beneficios, la integración de las perspectivas de las partes interesadas constituye un elemento clave en el enfoque basado en derechos de CI, el cual acoge cinco principios rectores para respetar los derechos humanos, proteger a grupos vulnerables, promover el bienestar humano y trabajar en alianzas. Una fuerte participación por parte de partes interesadas es una de las maneras en las que CI acata los principios de su RBA.

2.1.2 ¿Cómo se relaciona esto con la consolidación de la paz ambiental?

De la misma manera que el éxito de los esfuerzos de conservación dependerá de quiénes se incluyan en los esfuerzos de toma de decisiones, planificación, implementación, seguimiento, evaluación y comunicación, los enfoques exitosos de consolidación de la paz ambiental requieren la inclusión de una gran variedad de partes interesadas. La paz positiva, que se centra en combatir las condiciones raíz que precipitan el conflicto y la violencia, se vuelve posible gracias a procesos colaborativos que reúnen a las partes interesadas para abordar los derechos humanos, la justicia y otros principios que aseguran un fundamento sostenible para la paz.

Es importante señalar que se traslapan muchos de los principios intrínsecos a la consolidación de la paz ambiental. Por ejemplo, **la sensibilidad al conflicto** – tema en el que se abundará más adelante en este módulo y en todo este manual – abarca muchos de los mismos componentes que la participación de partes interesadas ya que los dos conceptos hacen hincapié en la inclusividad y la participación. La aplicación de un **lente de conflicto** a la planificación de la conservación supone la aplicación de perspectivas o herramientas analíticas que consideran el potencial que tiene una actividad, un programa o una acción para causar un conflicto, contribuir a éste, o la probabilidad de que algún conflicto lo afecte. En este módulo y en todo el manual, verá que estas ideas se entrecruzan.

2.2 Elementos de los enfoques de participación de partes interesadas

La lista que se proporciona a continuación brinda un breve resumen de los elementos clave de los enfoques de participación de partes interesadas. Estos elementos – los cuales probablemente ya constituyen el enfoque central de su trabajo – deben integrarse en los diferentes aspectos de la consolidación de la paz ambiental que se comentan en este manual, en especial la programación sensible al conflicto (que se aborda en detalle en el **módulo 4**). Para mayor orientación y para consultar más recursos al respecto, favor de consultar las notas a pie de página y la lista de recursos que figura a continuación:

■ **Identificar a las partes interesadas.**

- Identificar a las partes interesadas en el área objetivo mediante un proceso transparente y abierto, en consonancia con las prácticas culturales y tradicionales.
- Las partes interesadas primarias son los hombres, las mujeres y las instituciones que tienen un interés directo en la intervención, el recurso o el proyecto que se propone.
- Las partes interesadas secundarias tienen un interés más indirecto, como las partes involucradas en instituciones u organismos que gestionan el recurso, o las que dependen por lo menos parcialmente de la riqueza o de la actividad comercial generadas por el recurso (FAO 2013).
- Es importante adoptar una definición amplia de partes interesadas que incluye instituciones gubernamentales, empresariales, religiosas y tradicionales, así como otros actores relevantes y líderes locales, para garantizar una revisión completa de los objetivos de proyectos, así como la apropiación y apoyo a escala local de los objetivos y resultados de los proyectos (ABCG 2013).

Elementos clave de los enfoques de participación de partes interesadas

- Identificar a las partes interesadas
- No hacer daño
- Evaluar de forma continua y dar seguimiento a los impactos sobre los derechos humanos
- Fomentar la participación y la inclusión
- Considerar detenidamente las alianzas
- Integrar perspectivas de género
- Permanecer transparente y accesible y seguir rindiendo cuentas

■ **No hacer daño (DNH)³**

- Frecuentemente los impactos negativos son inesperados e imprevistos. Por ejemplo, los proyectos que van dirigidos específicamente a las mujeres podrían contribuir a un aumento en las tensiones e incluso la violencia entre hombres y mujeres, o la decisión de brindar incentivos financieros para la conservación en una comunidad podría ocasionar un conflicto en una comunidad aledaña en la que no se brinden dichos incentivos.
- Un enfoque “no hacer daño” nos lleva a pensar de forma crítica en la manera en que nuestro trabajo podría contribuir al conflicto.
- Esto exige analizar cuidadosamente los impactos potenciales de nuestras intervenciones en factores como la dinámica de las relaciones, las estructuras sociales, la cultura, las necesidades e intereses de partes interesadas y las estructuras de poder.
- Aunque sea imposible eliminar todo el daño, podemos buscar conscientemente y procurar evitar o mitigar los impactos negativos de nuestro trabajo.

No hacer daño se refiere a la consideración y eliminación de resultados directos e indirectos de un proyecto o de una organización que perjudican la mejora del bienestar humano y los resultados positivos de los objetivos planteados por un proyecto.

3 Para saber más sobre el enfoque “No hacer daño”, véase Anderson 1999.

■ **Evaluar de forma continua y dar seguimiento a los impactos sobre los derechos humanos.**

- Asegurarse de que los ejecutores del proyecto cuenten con un entendimiento básico de los derechos humanos en el contexto de la conservación.
- Utilizar la herramienta de evaluación del RBA de CI para analizar el contexto operativo del proyecto, teniendo en cuenta los derechos (CI 2016).
- Realizar una evaluación del impacto sobre los derechos humanos para entender el impacto de las acciones de conservación.
- Las dinámicas del contexto son fluidas y por lo tanto deben reevaluarse incluso en intervenciones frecuentes.
- En el entendimiento de que existe un enlace directo entre el bienestar humano y el medio ambiente, un enfoque basado en derechos asegura que se integren el respeto mutuo y el reconocimiento de derechos individuales y colectivos en nuestro trabajo de conservación.
- Si su organización todavía no cuenta con principios específicos de derechos humanos, la Iniciativa de Conservación y Derechos Humanos (CIHR) ha elaborado un conjunto común de principios de derechos humanos relacionados con la conservación (CIHR 2010).



Los miembros de la comunidad indígena Konashen del sur de Guyana se reúnen para hablar sobre el Área de Conservación de la Comunidad de Konashen. La comunicación con las partes interesadas es fundamental para un enfoque de “no hacer daño”. © Piotr Naskrecki

PROCESOS PARTICIPATIVOS E INCLUSIVOS: Consideraciones clave

- ¿Qué dice su análisis de partes interesadas (véase el **módulo 3**) sobre qué partes interesadas deben involucrarse en su proyecto y la manera y la secuencia en las que deben hacerlo?
- ¿Se ha consultado a todas las partes interesadas relevantes como parte del proceso de diseño del proyecto?
- ¿Existen ya mecanismos oficiales o tradicionales para permitir que todas las partes interesadas participen en la implementación del proyecto?
- ¿Ha definido y comunicado el objetivo del proceso participativo? ¿Consiste en informar, pedir retroalimentación o tomar decisiones conjuntas?
- ¿De qué manera solicita retroalimentación de parte de las partes interesadas afectadas por su proyecto durante y después de su implementación? ¿Contribuyen verdaderamente estos procesos a la participación y a la inclusión? ¿Las partes interesadas tienen voz a la hora de evaluar el proyecto?
- ¿Sus esfuerzos por involucrar a las partes interesadas se fundamentan en normas relevantes de orden cultural, social y económico?
- ¿Qué lecciones puede extraer de intentos anteriores por involucrar a partes interesadas? ¿Cómo pueden orientar su proyecto actual?



Miembros del grupo indígena Kayapo de Brasil se reúnen durante una cumbre sobre liderazgo. © Cristina Mittermeier

¿Qué es el consentimiento libre, previo e informado?

Como parte de un diálogo sobre la participación de partes interesadas, es importante subrayar el papel que desempeñan las comunidades indígenas en la gestión de recursos naturales en todo el mundo. CI cree que los pueblos indígenas tienen el derecho de gestionar sus tierras y recursos de forma sostenible sin perder su patrimonio natural y cultural.

El principio de **FPIC** hace referencia al derecho de los pueblos indígenas de otorgar o negar su consentimiento respecto de cualquier acción que afectaría sus tierras, territorios o derechos, tal como se reconocen en la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas.

En el contexto del FPIC,

- "Consentimiento" se refiere al derecho de la comunidad de estar de acuerdo o en desacuerdo con el proyecto antes de su inicio y durante toda la vida del proyecto;
- "Libre" significa que el consentimiento de los pueblos indígenas no debe otorgarse mediante el uso de la fuerza o amenazas;
- "Previo" indica que los grupos indígenas deben recibir información sobre la actividad y disponer de tiempo suficiente para revisar esta información antes de que empiece la actividad; y
- "Informado" significa que la información brindada es detallada, resalta los impactos potenciales tanto positivos como negativos, y se presenta en un lenguaje y un formato que la comunidad puede entender;

Aunque bajo el derecho internacional, el FPIC es un derecho que pertenece únicamente a los pueblos indígenas, se considera generalmente que los principios subyacentes constituyen un buen lineamiento para involucrar a cualquier comunidad o grupo de partes interesadas locales. En algunos países, o en algunas industrias, se substituye "consentimiento" por "consulta", lo cual significa que se le puede brindar información a un grupo antes de que inicie una actividad, pero éste no tendrá derecho a otorgar o negar su consentimiento para el proyecto. Sin embargo, CI reconoce el consentimiento de los pueblos indígenas (Buppert et al. 2013).

Adaptado a partir del sitio web FPIC del enfoque basado en derechos de CI, accesible en:
<https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines/free-prior-and-informed-consent-fpic>

■ Fomentar la participación y la inclusión de hombres y mujeres.

- Diferentes grupos de personas tienen necesidades e intereses diferentes respecto de la conservación y del conflicto. Entre más se facilite la participación, mejor se podrá entender el contexto y será más probable que logre diseñar e implementar proyectos eficaces y eficientes.
- La inclusión debe asegurar la integración de grupos tradicionalmente marginados, muchos de los cuales podrían ser los más vulnerables al impacto de las intervenciones y podrían aportar conocimientos significativos. Para más información al respecto, consulte el cuadro sobre el **consentimiento libre, previo e informado (FPIC)** que se muestra a continuación. La inclusión también facilita la participación de saboteadores y personas con gran influencia política.
- La promoción de procesos participativos y colaborativos puede generar un aumento en la aceptación por parte de los interesados, lo cual puede mejorar el impacto y la sostenibilidad de los esfuerzos de conservación a largo plazo.
- La participación en iniciativas de conservación puede realizarse mediante mesas redondas o entrevistas individuales con partes interesadas para comentar ideas o avances del proyecto, talleres de varios días o reuniones más pequeñas de grupos de partes interesadas para recibir una retroalimentación sobre los impactos del proyecto, o mediante la incorporación de las partes interesadas en la implementación, seguimiento y evaluación de actividades del proyecto. Sea cual sea la forma de participación, debe basarse en un entendimiento del contexto y de las relaciones entre partes interesadas.

LA INTEGRACIÓN DEL GÉNERO: Consideraciones clave

- ¿Los objetivos del proyecto reflejan las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres? ¿Contribuyen a la corrección del desequilibrio de género al atender las necesidades prácticas de los hombres y las mujeres? Por ejemplo, se puede entrevistar a las mujeres separadamente de los hombres, trabajar en la construcción de capacidades para las mujeres, etc.
- ¿Las actividades planificadas involucran tanto a los hombres como a las mujeres? ¿Se incorporan medidas para asegurar la inclusión y la participación de las mujeres en la planificación e implementación de los proyectos?
- ¿Los indicadores que miden los avances hacia cada objetivo incluyen indicadores que realizan un seguimiento de los aspectos de género de cada objetivo? ¿Los indicadores se desagregan por género? ¿Se han fijado metas para un nivel de participación aceptable por parte de ambos géneros en las actividades?
- ¿Los miembros del personal del proyecto y las organizaciones aliadas (en su caso) cuentan con habilidades suficientes para la transversalización del género? ¿El personal comprenderá miembros de ambos sexos en la implementación del proyecto?

Adaptado a partir de los [Lineamientos para la Integración del Género en la Conservación](#).

■ Integrar perspectivas de género

- Frecuentemente los hombres y las mujeres tienen funciones y responsabilidades distintas en la sociedad, en virtud de su género, e interactúan de forma distinta con el entorno natural. Esto significa que la planificación de proyectos y la comunicación acerca de las iniciativas de conservación deben considerar perspectivas tanto de hombres como de mujeres para asegurar que se tomen en cuenta los impactos y beneficios diferenciados en función del género.
- En muchos casos, esto podrá requerir actividades de planificación que involucren a las mujeres y a los hombres por separado, según las necesidades culturales y específicas del contexto.

TRANSPARENCIA, ACCESIBILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS: Consideraciones clave

- ¿Existe un proceso para solicitar y atender de forma oportuna las inquietudes de la comunidad?
- ¿Se consideran las normas culturales, sociales y económicas en la forma de comunicar información relativa al proyecto? Por ejemplo, ¿cómo se comunican con personas analfabetas? ¿Con aquellos que no cuentan con televisión ni radio? ¿Y con los que viven en zonas remotas?
- ¿Se documentan las interacciones con partes interesadas, actividades, políticas y decisiones programáticas y son fácilmente accesibles para las personas que deseen revisarlas?

- Es esencial promover el diálogo, las políticas y las acciones para permitir que las mujeres indígenas y las de zonas rurales participen más activamente en la toma de decisiones ambientales y beneficien de ellas.

■ Permanecer transparente y accesible y seguir rindiendo cuentas.

- El ser transparente y accesible y rendir cuentas a las partes interesadas reduce la posibilidad de que un proyecto cree o agrave tensiones y conflictos al fomentar la confianza entre su organización y dichas partes interesadas y al asegurar que todos entiendan el proyecto de la misma manera y tengan las mismas expectativas.
- Cuando se informa a las personas sobre los objetivos del proyecto, los avances, la forma en que se toman decisiones (p. ej. los criterios de selección para aliados), la situación financiera, etc., se reduce la probabilidad de malentendidos y conflictos.
- Comunique las actividades y resultados de proyectos de una manera relevante y accesible para cada grupo de partes interesadas. Considere mecanismos mediante los cuales podrá abrir su organización a preguntas y retroalimentación.

La sensibilidad al conflicto es la capacidad de una organización, un grupo o una persona para evaluar, analizar y responder de forma precisa ante el contexto en el que trabaja, así como la relación entre su trabajo y dicho contexto, con el fin de minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos (AFPO 2004).



Un personal de CI en Camboya se reúne con miembros de la comunidad para discutir un proyecto. El éxito de las intervenciones de un programa/proyecto suelen estar relacionadas con la participación de las partes interesadas. © Conservación Internacional / foto por Tracy Farrell

Estudio de caso: La participación de hombres y mujeres en diálogos entre partes interesadas para mejorar la conservación marina en Timor Oriental

Timor Oriental es un país rico en biodiversidad, ubicado en el corazón de la región del Triángulo de coral, el centro mundial de la biodiversidad marina. Con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y su Asociación de Apoyo al Triángulo del Coral (CTSP), CI trabajó en el parque nacional Nino Konis Santana para resolver desacuerdos sobre el acceso, uso y derechos de los miembros de la comunidad con respecto a los recursos costeros y marinos (CI 2015).

Para reducir el conflicto y fomentar la confianza entre las partes interesadas, CI combinó varios enfoques y técnicas para la participación de partes interesadas, incluidas la evaluación rural participativa, la facilitación, la mediación y la comunicación no violenta. CI determinó que la construcción de buenas relaciones operativas con agencias gubernamentales, las cuales luego facilitarían las presentaciones iniciales para que los líderes comunitarios actuaran con base en ellas, constituía un buen enfoque modelo y también daba legitimidad al gobierno local (Pinto 2015).

Los esfuerzos de conservación en Timor Leste son complicados debido a las estructuras tradicionales de poder, que son de naturaleza patriarcal. Las mujeres normalmente realizan actividades tales como el espiguelo, la recolección de conchas marinas y la pesca intermareal, las cuales son fundamentales para aumentar el acceso a la proteína en los hogares y mejorar la seguridad alimentaria general de las familias. Lamentablemente, muchas veces los hombres culpan a los grupos vulnerables por la mala gestión de recursos naturales. En este caso, los hombres pensaban que las mujeres destruían el arrecife al espigar con raíces de derris, las cuales son dañinas para los peces. Cuando se sugirió decretar un bandu – una prohibición temporal o estacional – sobre el espiguelo, las mujeres sintieron que se les estaban quitando sus derechos. Aunque las mujeres intentaron comunicar la importancia social y nutricional del espiguelo, su baja representación en foros de debate ocasionó prácticas que pasaron por alto sus inquietudes.

Para resolver esta cuestión, CI utilizó enfoques y técnicas de participación comunitaria para reunir a diferentes actores en un foro de debate. Gracias a varias presentaciones y técnicas de mediación, las mujeres de la comunidad decidieron reducir el uso de venenos naturales para los peces. De igual manera, los hombres y las mujeres acordaron colectivamente prohibir la pesca intermareal realizada por mujeres, así como la pesca con arpón, redes y palangre realizada por los hombres, en una zona cerrada determinada. Los miembros de la comunidad en Timor Oriental pudieron dar un paso adelante y mejorar la gestión de recursos marinos y costeros al fomentar la confianza y encontrar puntos comunes dentro de la comunidad.



Una bailarina timorense tradicional se presenta en el lanzamiento oficial de las zonas costeras de exclusión en la comunidad costera de Com en Timor-Leste. © World Wildlife Fund, Inc. / Donald Bason

2.3 La sensibilidad al conflicto y la participación de partes interesadas

En el contexto de la consolidación de la paz ambiental, la participación de partes interesadas guarda una relación estrecha con la sensibilidad al conflicto. Ambos enfoques se centran en partes interesadas y la consideración de impactos potenciales en las comunidades en las que se lleva a cabo el trabajo de conservación. Dado que la programación de la conservación conlleva la toma de decisiones sobre los mejores enfoques para alcanzar objetivos planteados, lo cual involucra muchas veces compensaciones entre las comunidades en cuanto a los beneficios, el análisis sensible al conflicto se centra en entender cómo las intervenciones de proyectos pueden exacerbar las tensiones y contribuir al conflicto dentro de un contexto, o bien cómo pueden mitigar las tensiones y apoyar la paz sostenible. Por lo tanto, es fundamental adoptar un enfoque sensible al conflicto para asegurar resultados duraderos en la consolidación de la paz ambiental.

Específicamente, **la sensibilidad al conflicto** se refiere a la capacidad para:

- Reconocer y reflexionar de forma continua sobre el contexto (del conflicto) en el que se trabaja, incluidos el impacto sobre las partes interesadas relevantes y las relaciones que guardan entre sí, así como las causas y motores del conflicto. Este entendimiento profundo se desarrolla mediante un análisis del conflicto (véase el módulo 3);
- Entender la interacción bidireccional entre el contexto y las acciones de conservación que emprende;
- Ser inclusivo mediante la promoción de la participación de partes interesadas clave, el fortalecimiento de partes interesadas más débiles y la promoción de la apropiación de proyectos a nivel local. Las intervenciones colaborativas permiten que las comunidades expresen sus necesidades y se sientan escuchadas en medio del conflicto, además de participar en la resolución de problemas en torno a los esfuerzos de conservación, lo cual aumenta la probabilidad de la apropiación de proyectos y del éxito a largo plazo; y
- Actuar con base en este entendimiento sensible al conflicto al adaptar políticas e implementar actividades que buscan evitar o reducir los impactos negativos (“no hacer daño”) y maximizar los impactos positivos de la conservación para los hombres, las mujeres y el medio ambiente. Los proyectos sensibles al conflicto son flexibles y pueden adaptarse rápidamente a un contexto dinámico.

2.4 Conclusión

La participación inclusiva de partes interesadas forma parte de un enfoque sensible al conflicto en la consolidación de la paz ambiental. De esta manera, se busca minimizar los impactos negativos potenciales de las intervenciones, a la vez que se promueven la transparencia, la equidad, la flexibilidad y la participación en nuestro trabajo, que apoya la paz sostenible y los beneficios de la conservación. También constituye un elemento clave del enfoque basado en derechos adoptado por CI en la programación de la conservación. En los siguientes módulos, que se centrarán en las herramientas y enfoques de consolidación de la paz ambiental que facilitarán el diseño, la planificación, la implementación y el seguimiento y evaluación de sus iniciativas de proyectos, es importante reconocer que la participación de partes interesadas sostiene, mejora y se cruza con estas estrategias. Estos módulos se centrarán específicamente en el análisis de conflictos, la programación sensible al conflicto y la construcción de consensos. Para más información sobre la participación de partes interesadas y el enfoque basado en derechos de CI, favor de

consultar los recursos que se proporcionan a continuación.

Nota: Es probable que ya haya incorporado a sus proyectos aspectos de la sensibilidad al conflicto ya que muchos de estos aspectos son necesarios para que la conservación sea eficaz a largo plazo. Esto incluye, por ejemplo, el respeto a los derechos y a las voces de las comunidades locales e indígenas, la transparencia en sus acciones y comunicaciones y el asegurar la participación equitativa de todas las partes interesadas afectadas.

Recursos clave

Buppert, T. y McKeehan, A. 2013. Guidelines for Applying Free, Prior and Informed Consent: A Manual for Conservation International [Lineamientos para la aplicación del consentimiento libre, previo e informado: un manual para Conservación Internacional]. Arlington, VA: CI. Consultado en <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZN0pFdERIMUtyY3M/view>.

CI. 2016. CI's RBA Self-Assessment [Autoevaluación del RBA de CI]. Arlington, VA: CI. Consultado en <https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines/rba-self-assessment-1>.

CI. 2014. Guidelines for Integrating Gender into Conservation Programming [Lineamientos para la Integración del Género en la Conservación]. Arlington, VA: CI. Consultado en: <https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines/gender-integration>.

CI. Abril de 2014. Stakeholder Mapping Guide for Conservation International Country Projects and Partners [Guía para el mapeo de partes interesadas para los proyectos nacionales y aliados de Conservación Internacional]. Arlington, VA: CI. Consultado en <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZMzdFWmpPMVJTb0U/view>.

Foro sobre la Paz en África (APFO), Center for Conflict Resolution, Consorcio de agencias humanitarias, Foro sobre alerta temprana y respuesta temprana (FEWER), International Alert y Saferworld. Enero de 2004. Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: A resource pack [Enfoques sensibles al conflicto para el desarrollo, asistencia humanitaria y consolidación de la paz: un paquete de recursos]. Consultado el 26 de junio de 2017 en <http://www.saferworld.org.uk/resources/view-resource/148-conflict-sensitive-approaches-to-development-humanitarian-assistance-and-peacebuilding>.

Términos importantes

Lente de conflicto: Un “lente de conflicto” es la aplicación de perspectivas analíticas o herramientas que consideran el potencial que tiene una acción para causar o contribuir a un conflicto, o la probabilidad de ser afectado por el conflicto.

No hacer daño: La consideración y eliminación de resultados directos e indirectos de un proyecto o de una organización que perjudican la mejora del bienestar humano y los resultados positivos de los objetivos planteados por un proyecto.

Partes interesadas: Individuos, organizaciones o grupos sociales que operan en varios niveles (hogar, local, regional, nacional, internacional y privado o público), tienen un interés significativo en un determinado conjunto de recursos y pueden, de manera directa o indirecta, afectar o ser afectados por la gestión de recursos.

Sensibilidad al conflicto: La capacidad de una organización, un grupo o una persona para evaluar, analizar y responder de forma precisa ante el contexto en el que trabaja, así como la relación que guarda con su trabajo, con el fin de minimizar sus impactos negativos y maximizar sus impactos positivos.

MÓDULO 3

© Conservation International/foto por Sterling Zumbunn

ANÁLISIS DE CONFLICTOS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Entender los principios del análisis de conflictos y por qué es importante en la conservación.
- 2** Familiarizarse con el lenguaje, proceso y herramientas que se utilizan en un análisis de conflictos.

3.1 Introducción

Frecuentemente el conflicto es complejo y presenta diversas capas. Para asegurar que los enfoques de consolidación de la paz ambiental sean eficaces y sostenibles, los profesionales deben entender las causas raíz y los motores de los conflictos para poder manejarlos eficazmente. Esto garantiza, por una parte, un enfoque “**No hacer daño**”⁴ y, por otra parte, que se promuevan las condiciones sociales necesarias para apoyar un contexto pacífico para la conservación.

Como herramienta para la consolidación de la paz ambiental, el análisis de conflictos ayuda a los profesionales a entender mejor el contexto en el que trabajan y las relaciones entre las intervenciones planificadas y las dinámicas de conflictos. Como herramienta para la planificación a largo plazo, el análisis de conflictos ayuda a identificar estrategias y tipos de intervenciones susceptibles de tener éxito en un contexto determinado, así como las intervenciones susceptibles de empeorar o mitigar el conflicto. El análisis de conflictos es un elemento fundamental de cualquier intervención (incluida la conservación) ya que reúne a diferentes grupos de partes interesadas para desarrollar un conjunto de conocimientos sobre cuestiones importantes y aclarar diferentes dinámicas, prioridades e intereses en los conflictos y formas de entender estas cuestiones.

Existen muchas maneras de abordar el análisis de conflictos y el proceso será orientado por el propósito del análisis. Este módulo presenta algunas herramientas útiles que pueden utilizarse como punto de partida para integrar la sensibilidad al conflicto en el trabajo de conservación, entre ellas:

El análisis de conflictos se refiere al estudio sistemático de las causas, actores, motores y dinámicas de conflictos. Busca permitir entender mejor las razones por las que ocurre un conflicto, por qué y de qué manera se involucran diferentes actores, las relaciones entre dichos actores y posibles maneras de apoyar la paz. Pretende ser un proceso participativo que reúne a las partes interesadas para desarrollar un entendimiento común del conflicto.

4 Véase el **módulo 2** para saber más sobre el enfoque DNH.

- El análisis de causas raíz, el cual se centra en las causas de un conflicto para entender cuáles son los factores que históricamente han contribuido al conflicto y siguen impulsándolo.
- El análisis de partes interesadas, el cual examina a los actores involucrados en un conflicto, incluidos el poder percibido, intereses y dinámicas de las relaciones de y entre individuos, organizaciones e instituciones.
- El análisis de la arquitectura para la consolidación de la paz, el cual identifica las estructuras y procesos existentes (o



Los participantes en un taller sobre la consolidación de la paz ambiental en las Filipinas desarrollan sus herramientas de análisis de conflictos. © Lydia Cardona

Los conocimientos obtenidos a partir del análisis de conflictos deben fundamentar las estrategias, las políticas y el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos.

requeridos) para apoyar la paz. Ayuda a identificar las oportunidades para que las partes interesadas colaboren en beneficio mutuo y, de esta manera, refuercen su resiliencia y contribuyan a la paz y estabilidad duraderas.

3.2 Realización de un análisis de conflictos

Las herramientas que se presentan en este módulo no pretenden ser prescriptivas y deben adaptarse según sea necesario. Puede decidir hacer hincapié en algunos elementos de acuerdo con la información necesaria para su trabajo en particular. Por ejemplo, puede hacer hincapié en el análisis de partes interesadas para ayudar a determinar qué organizaciones locales, negocios, organizaciones religiosas o entidades gubernamentales deberán participar en un nuevo proyecto, así como la mejor manera de involucrarlos. Sin embargo, en general es útil dedicarle tiempo a cada tipo de análisis, ya que en su conjunto brindan una visión integral del contexto en el que se trabaja.

3.3 Consideraciones antes de iniciar

¿En qué momento debo realizar un análisis de conflictos? Idealmente, se debe realizar un análisis de conflicto en la primera etapa del ciclo del proyecto y después periódicamente, aunque tal vez en ocasiones no sea posible. Es más ventajoso en la fase del diseño, cuando los hallazgos pueden brindar una orientación valiosa al diseño del proyecto. Sin embargo, el análisis de conflictos es un “proceso vivo” que debe actualizarse conforme cambie el contexto. Su análisis debe retomarse durante todas las etapas del ciclo del proyecto desde una perspectiva de **gestión adaptativa** y sentar las bases para el diseño de las actividades, el seguimiento de consecuencias deseadas y no deseadas sobre el conflicto y los ajustes conforme vaya cambiando el contexto.

¿Quiénes deben participar? El análisis de conflictos debe ser participativo y dar lugar a una gran variedad de perspectivas por parte de partes interesadas vinculadas al conflicto. El hecho de involucrar

a diferentes tipos de partes interesadas permitirá fundamentar el análisis y acciones relacionadas en las verdaderas experiencias y percepciones de los grupos, lo cual permitirá a su vez captar perspectivas

Consejo: Se recomienda abordar las herramientas analíticas en el orden en que se presentan, ya que esto le permitirá mejorar su entendimiento del contexto con cada paso.

La gestión adaptativa

La **gestión adaptativa** incorpora el trabajo de investigación a la acción de conservación. Específicamente, se trata de la integración del diseño, gestión y seguimiento para probar hipótesis de forma sistemática con el fin de adaptarse y aprender. Esta definición se desglosa a su vez como sigue:

- La prueba de hipótesis: un enfoque científico cuidadoso en el que se prueban diferentes acciones de forma sistemática para lograr un resultado.
- Adaptación: tomar acciones para mejorar el proyecto con base en el seguimiento. De ser necesario, se deberán modificar las hipótesis en respuesta a información nueva.
- Aprendizaje: documentar sistemáticamente el proceso y examinar los resultados logrados. Esto ayuda a beneficiar tanto a su equipo como a los demás miembros de la comunidad conservacionista.

Para que la gestión adaptativa tenga éxito, el equipo del proyecto debe realizar un esfuerzo intencional por diseñar e implementar el proyecto teniendo en mente el aprendizaje. Después del inicio, las etapas de la gestión adaptativa requieren que se diseñe un modelo explícito de su sistema, que se desarrolle un plan de gestión que maximice los resultados y el aprendizaje, que se desarrolle un plan de seguimiento para probar las hipótesis, que se implementen planes de gestión y seguimiento y luego que se analicen los datos y que se comuniquen los resultados. Una vez finalizadas estas etapas, los equipos de proyectos deberán utilizar los resultados para adaptarse. La gestión adaptativa debe concebirse como un ciclo continuo y no como una progresión lineal. Se espera que cada vuelta por el ciclo mejore la capacidad del equipo para implementar proyectos de conservación eficaces.

La gestión adaptativa es útil en el diseño de programas porque permite mejoras en los proyectos con el paso del tiempo. Puede ayudar a construir proyectos y organizaciones de aprendizaje porque brinda un mecanismo para aprender qué funciona y qué no funciona de una manera organizada y eficiente.

Adaptado a partir de Margoluis et al. 1998.

más diversas y relevantes. Lo anterior incluye la integración de perspectivas de muchos grupos económicos, sociales y de edad y género durante todo el proceso de análisis de conflictos para mejorar el conocimiento de las diferentes funciones, conocimientos, capacidades y vulnerabilidades únicos para cada grupo. Para saber más sobre la promoción de la participación, véase el **módulo 2**.

¿Cómo involucro a los participantes? Para asegurar que el análisis de conflictos sea un proceso participativo, es importante crear un ambiente en el que los participantes se sientan cómodos comunicándose abierta y honestamente sobre asuntos delicados. A la hora de realizar un análisis de conflictos con las partes interesadas, existen varias maneras de fomentar la confianza entre partes interesadas y asegurar la transparencia durante todo el proceso. Por ejemplo, se puede dar a los participantes una idea de qué esperar y cómo se utilizará la información, elegir un lugar seguro y mutuamente aceptable para llevar a cabo los diálogos y asegurar que todos los participantes tengan acceso a los resultados del análisis.

Consejo: En algunos lugares, es posible que los hombres y las mujeres se sientan más cómodos si participan en grupos separados. Si desconoce las normas culturales de los participantes, hable con miembros de la comunidad local para conocer su opinión antes de involucrar a las partes interesadas.

Consejo: En algunos lugares, es posible que los hombres y las mujeres se sientan más cómodos si participan en grupos separados. Si desconoce las normas culturales de los participantes, hable con miembros de la comunidad local para conocer su opinión antes de involucrar a las partes interesadas.

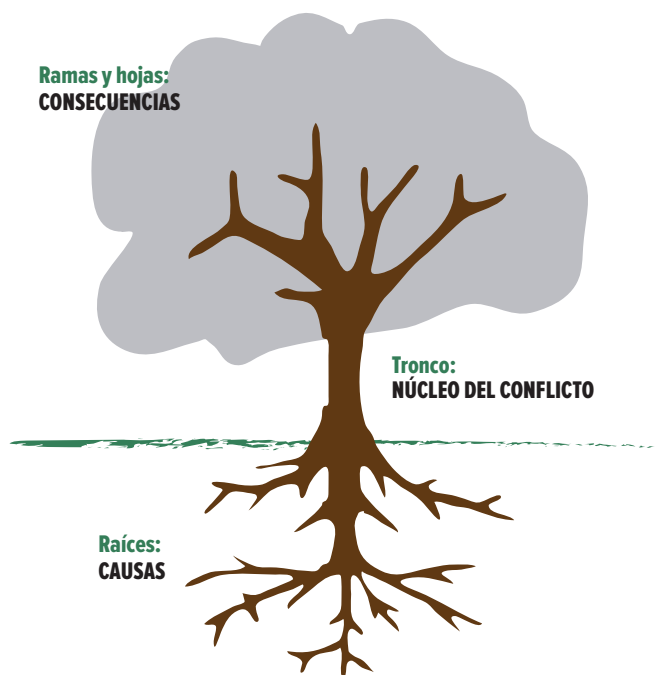
De igual forma, debe considerar si desea realizar un análisis conjunto en presencia de varios grupos de partes interesadas, o si prefiere realizar análisis por separado con cada grupo de partes interesadas. Una reunión entre grupos con diferentes perspectivas sobre un conflicto puede ser una valiosa fuente de información y sentar las bases para mejorar el entendimiento entre grupos, armonizar las narrativas sobre conflictos y asegurar la colaboración futura. Sin embargo, también puede ser infructuoso o incluso peligroso si las tensiones son muy altas. Al tomar decisiones sobre el diseño de un análisis de conflictos, considere la situación de los conflictos al igual que las normas culturales y sociales específicas en el contexto. Esto orientará la forma de involucrar a los participantes de tal manera que se sientan cómodos en el futuro.

¿Cuánta información debe recopilar? Como pauta general, un análisis de conflictos debe ser “lo suficientemente bueno” como para cumplir con su propósito. Trabaje dentro de sus límites en cuanto a tiempo y recursos y acepte que el análisis nunca será “completo”. El análisis sirve como una fotografía del conflicto en el momento en que se llevó a cabo y debe actualizarse y ajustarse con el paso del tiempo con información nueva y distinta.

3.4 Análisis de causas raíz

El conflicto se ve influenciado por múltiples factores. Para que nuestros proyectos de conservación tengan un impacto sostenible, debemos estar conscientes de las causas raíz del conflicto y la manera en que éstas se manifiestan como síntomas que pueden afectar nuestras actividades. Esto nos permitirá darles seguimiento e incluso abordarlas. El análisis de las causas raíz nos ayuda a entender cómo y por qué ocurre un conflicto al examinar las causas subyacentes o condiciones sistémicas que lo ocasionan. En muchos casos, estas condiciones son estructurales y forman parte íntegra de las políticas, instituciones y normas sociales de una comunidad. Un ejemplo de causa raíz de un conflicto son políticas energéticas que apoyan directamente la producción insostenible de energía. Dicha producción podría generar contaminación ambiental y problemas graves para la salud de las comunidades que viven donde se extrae la materia prima. Algunas de las causas raíz de este conflicto podrían ser la injusticia, la pobreza, el racismo, la corrupción y la mala gobernanza.

Figura 4: El árbol del conflicto



3.4.1 Herramienta: Árbol del conflicto

El árbol del conflicto nos ayuda a mapear las causas raíz de un conflicto y las manifestaciones o consecuencias de dicho conflicto. Con un árbol de conflicto es más fácil observar cómo varios factores interactúan para ocasionar, mantener o aumentar o disminuir la intensidad de un conflicto. El árbol del conflicto consta de tres partes: raíces, un tronco y ramas. El tronco es el conflicto prioritario que pretendemos analizar. Puede haber varios conflictos (y varios árboles de conflicto) por abordar. Las raíces representan las causas del conflicto y las ramas representan las consecuencias.

3.4.2 Cómo utilizarlo

1. Comience con una lluvia de ideas para elaborar una lista de los conflictos presentes en el contexto en el que trabaja. Muchas veces son los conflictos más visibles, por ejemplo:
 - un conflicto entre comunidades y autoridades de conservación acerca de un asentamiento humano en un parque nacional;
 - una comunidad agrícola con quejas en contra de una empresa minera con respecto a su reubicación forzada sin suficiente indemnización; o
 - varios grupos que compiten por los mismos recursos marinos.
2. Determinen qué problemas desean abordar en primer lugar en su análisis de causas raíz. Pueden priorizar los problemas con base en:
 - Limitaciones de recursos — por ejemplo, una limitación de recursos humanos, técnicos y financieros internos en su equipo u organización;
 - La gravedad de las repercusiones sobre los humanos y la conservación — cuáles son los problemas que más afectan sus proyectos o a las comunidades involucradas en sus proyectos; y
 - El apoyo institucional — cuáles son los problemas que caen dentro del alcance de la misión del proyecto.
3. Creará un árbol de conflicto para cada conflicto prioritario. Seleccione uno de los conflictos para comenzar. Puede dibujar un árbol en una hoja para rotafolio para ayudar a visualizar las causas raíz (raíces), el conflicto (el tronco) y las consecuencias (ramas). Escriba el conflicto en el tronco.
4. Para cada conflicto, reflexione sobre las consecuencias. Son las manifestaciones del conflicto, incluidos los daños y los beneficios. En el ejemplo de los recursos marinos, las consecuencias podrían ser una disminución de los ingresos derivados de ventas locales de pescado, enfrentamientos violentos con pueblos pesqueros cercanos o un aumento de prácticas pesqueras ilegales e insostenibles. Escriba cada consecuencia en una tarjeta y colóquela en las ramas.
5. Reflexione sobre las razones por las que ha ocurrido este conflicto. ¿Cuáles son las causas? Escriba estas razones en tarjetas y colóquelas en las raíces. En el ejemplo de los recursos marinos, la competencia entre grupos por recursos marinos puede deberse a la creación de un área protegida, a años de políticas de pesca insostenibles o a la intrusión de barcos pesqueros comerciales.
6. Procure llegar a la raíz del conflicto preguntando “¿Por qué?” para cada causa. Escriba cada razón en una tarjeta y desplace las tarjetas según sea necesario para formar cadenas de causa y efecto que fluyan desde las raíces hacia el tronco. Repita este paso hasta que ya no pueda profundizar más. Normalmente, eso indica que ha llegado a algunas causas raíz. Si la causa de la competencia por recursos marinos es la disminución de las reservas de peces, podríamos determinar que estas políticas se deben a políticas gubernamentales insuficientes, instituciones débiles y la contaminación de aguas costeras.
7. Al finalizar el análisis, compruebe su lógica trabajando de forma retrospectiva y preguntando “¿Por qué?” y “¿Cómo?” para cada tarjeta. Procure encontrar las conexiones entre las consecuencias y causas raíz y trace las relaciones causales desde las raíces hasta las ramas. Puede desplazar las tarjetas a medida que vaya entendiendo mejor las conexiones.

Consejo: Si los participantes desconocen esta herramienta, empiece por pedirles que aporten cuatro o cinco cuestiones conflictivas y escribálas en hojas separadas. Ayude a los participantes a que mapeen las cuestiones colocando hojas en el árbol y preguntándoles si se trata de una causa raíz, el problema, una consecuencia del conflicto u otra cuestión totalmente distinta. Una vez que los participantes empiecen a entender cómo clasificar los problemas que señalen, avance al paso 4.

8. Repita este proceso con los conflictos restantes para crear un “bosque de conflictos” e identificar las conexiones entre varios conflictos.



Un hombre y un niño pescan al atardecer en Tailandia. La gestión sostenible de los recursos naturales es importante para mantener medios de vida como este. © Polsin Junpangpen

3.4.3 Relacionándolo con su trabajo

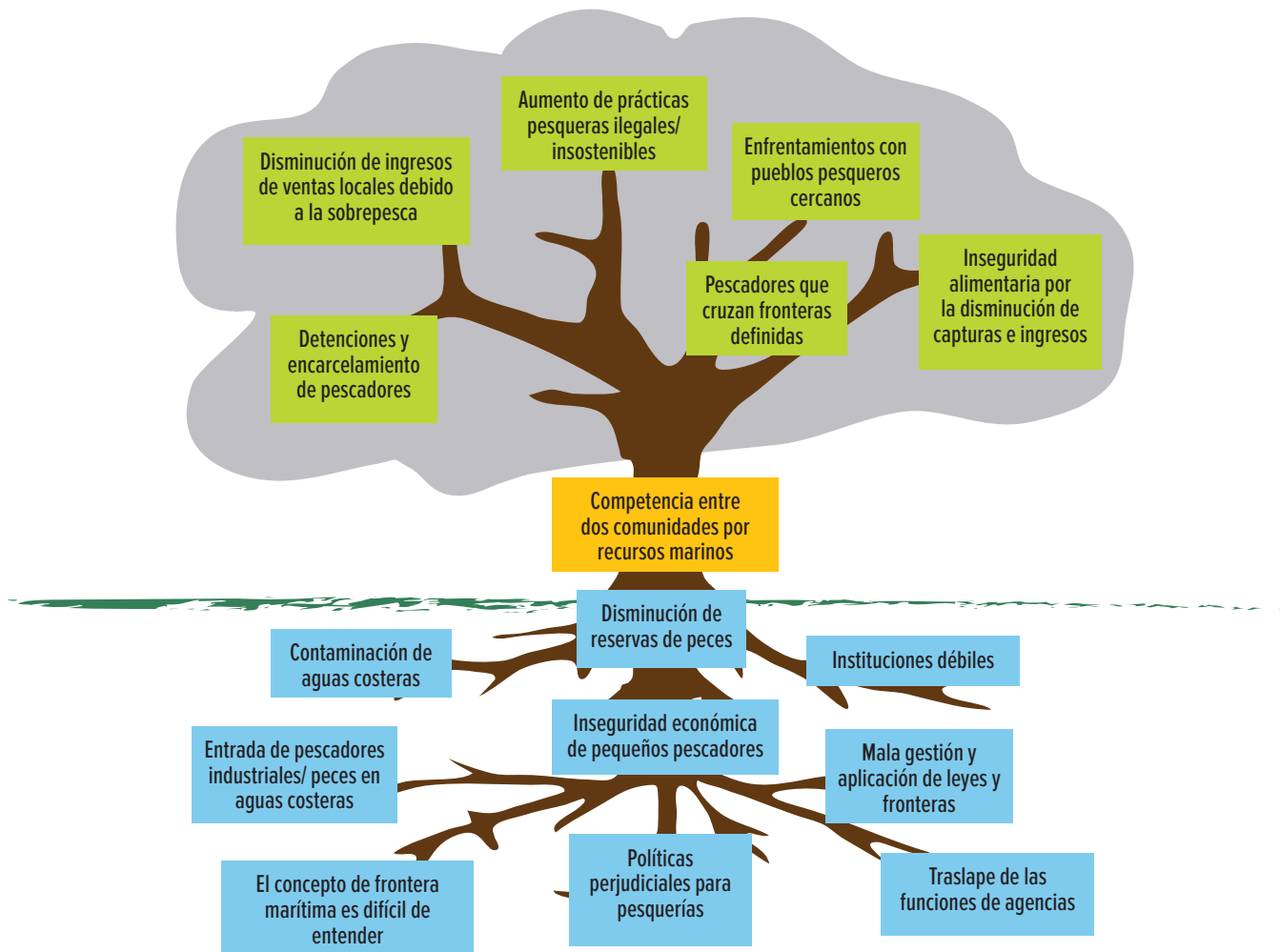
Los árboles de conflicto nos ayudan a explorar y a identificar las manifestaciones del conflicto que pudieran influir en nuestro trabajo, así como las causas raíz de dicho conflicto. Una vez identificadas las causas raíz, podemos utilizar esa información para determinar si estamos abordando las causas adecuadas, evaluar la relación entre nuestras actividades actuales y dichas causas y considerar qué podemos cambiar para limitar el conflicto y apoyar la paz.

El árbol del conflicto también nos puede ayudar a identificar objetivos secundarios relacionados con el conflicto para nuestro trabajo (véase el **módulo 4** para saber más). Por ejemplo, en el caso de los recursos marinos, podría incluir como objetivo del proyecto la reducción de la competencia por recursos marinos. Al examinar las raíces del árbol de conflicto, puede identificar actividades que podrán ayudarnos a alcanzar este objetivo, como una aplicación más firme de los límites de barcos pesqueros comerciales. Luego, puede definir indicadores para este objetivo a partir de las ramas o consecuencias del conflicto. Por ejemplo, podría observar el número de conflictos violentos entre pueblos pesqueros.

3.4.4 Preguntas para guiar su análisis del árbol del conflicto

- ¿Qué ha aprendido sobre el conflicto gracias al árbol del conflicto?
- ¿Qué suposiciones hizo sobre el conflicto o las conexiones entre las causas raíz y el conflicto? ¿Qué información adicional requiere para entender mejor el contexto?
- ¿Los efectos son los mismos sobre los hombres y las mujeres, o son diferentes? ¿De qué manera?
- En cuanto a las raíces, ¿qué causas son más fáciles o más difíciles de abordar?
- Piense en su trabajo actual o el trabajo que tiene previsto. ¿Cómo está abordando ya las causas raíz del conflicto? ¿Cómo puede fortalecer o ampliar este trabajo? ¿Qué causas raíz podría abordar en su trabajo?

Figura 5: Ejemplo de árbol de conflicto



3.5 Análisis de partes interesadas

Además de entender las causas raíz de un conflicto, también es útil contar con un entendimiento holístico de las principales partes interesadas que se verían involucradas o afectadas por el conflicto, así como sus necesidades, intereses y motivaciones y las relaciones que guardan entre sí. El objetivo de un análisis de partes interesadas consiste en entender mejor quiénes se verían involucrados o afectados por un conflicto y cómo estas partes se relacionan entre sí. Diferentes partes interesadas tendrán diferentes marcadores sociales (raza, religión, género, origen étnico, clase económica, etc.) que determinarán sus creencias y acciones relacionadas con el conflicto. Tenga presente que estas categorías sociales no son homogéneas y que las diferencias dentro de los grupos pueden dar lugar a diferencias importantes en las percepciones. Un análisis de partes interesadas también ayuda a identificar posibles puntos de colaboración o intervención y a subsanar la ausencia de grupos importantes en los proyectos de conservación y consolidación de la paz.

3.5.1 Herramienta: Mapa de partes interesadas

Un mapa de partes interesadas sirve para ilustrar las relaciones y dinámicas de poder entre grupos de partes interesadas en un contexto de conflicto. Este muestra las partes interesadas y las relaciones que guardan con el conflicto y entre sí.

3.5.2 Cómo utilizarlo

1. Mediante una lluvia de ideas, elabore una lista completa de las partes interesadas involucradas o afectadas por el conflicto. Piense en las personas que viven, rinden culto o trabajan en el área y cómo el conflicto parece afectar de manera diferente a cada grupo y a los individuos que conforman dichos grupos (p. ej. hombres y mujeres). ¿Cuáles son las empresas y ONG con presencia? ¿Qué instituciones gubernamentales existen en la región? ¿Qué hay de las comunidades locales, instituciones tradicionales o grupos indígenas?



Los participantes trazaron un mapa de análisis de partes interesadas durante un taller de análisis de conflicto en Colombia. © Brittany Ajroud

2. Una vez que tenga su lista de partes interesadas, reflexione sobre el poder. ¿Quiénes, según la percepción general, tienen poder sobre los demás en torno al conflicto identificado y por qué? ¿Qué nivel de influencia ejerce sobre las demás partes interesadas y sobre la cuestión conflictiva? ¿Quiénes controlan los recursos? ¿Quiénes controlan la información? ¿Quiénes toman las decisiones? ¿Quiénes difícilmente se hacen oír? Clasifique las partes interesadas según su nivel de poder: bajo, medio o alto.
3. Ordene las partes interesadas en una hoja de papel grande o una superficie sobre la que se pueda escribir y trace líneas entre las partes interesadas para indicar las relaciones actuales. Piense en las maneras en las que las partes interesadas interactúan y se relacionan entre sí. Estas relaciones se pueden representar como positivas, negativas (conflictivas), afectadas, o con poder unidireccional. Utilice la clave que se muestra en la **figura 6**.
4. ¡No olvide colocar su organización o proyecto en el mapa! Cada parte interesada mantiene relaciones que ofrecen oportunidades y posibles puntos de entrada para intervenciones – ¡incluido usted!

Consejo: Utilice formas recortadas de diferentes tamaños o dibuje círculos para representar el poder gráficamente: utilice un pequeño círculo para las partes interesadas con menos poder, un círculo mediano para las que están en medio y el círculo más grande para las que, según la percepción general, tienen mucho poder.

Consejo: Las relaciones entre partes interesadas y su poder pueden variar según el conflicto y con el tiempo. Por lo tanto:

- Puede ser útil emplear mapas de partes interesadas distintos para diferentes conflictos y observar periódicamente si las relaciones cambian a lo largo del ciclo del proyecto.
- Dado que diferentes partes interesadas pueden evaluar las dinámicas de poder de manera distinta, este ejercicio puede producir diferencias interesantes si se realiza con grupos diferentes. Esto es uno de los beneficios de un proceso participativo de análisis de conflicto.

5. Una vez finalizado el mapa de partes interesadas, dé un paso hacia atrás y reflexione sobre el panorama general.

3.6 La relación con su trabajo

Una vez finalizado, el mapa de partes interesadas brinda un panorama visual de la manera en que las partes interesadas interactúan entre sí. Puede utilizarse para ayudar a identificar oportunidades para abordar las relaciones en las que pudieran existir conflictos, así como para fortalecer relaciones positivas que contribuyen a la consolidación de la paz. También sirve para identificar aliados o **saboteadores** potenciales, reflexionar sobre la manera de fortalecer a algunos grupos para que contribuyan a la paz y desarrollar intervenciones estratégicas basadas en relaciones existentes y nuevas conexiones potenciales.

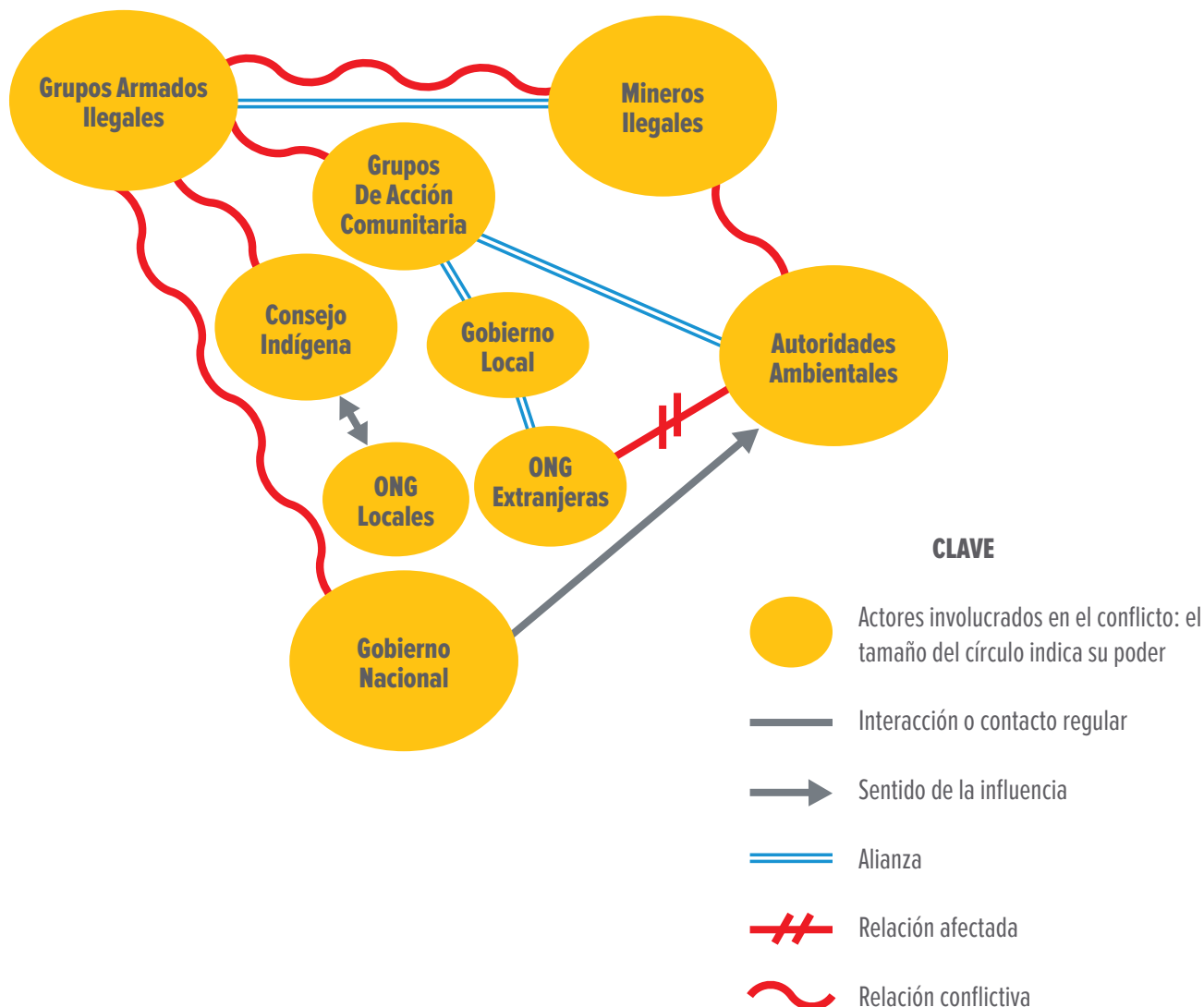
Los saboteadores son individuos o grupos que buscan sabotear o socavar un proceso, tal como un acuerdo o arreglo de paz, muchas veces porque va en contra de sus intereses. La forma en que se hace frente a los saboteadores puede definir si un proceso tiene éxito o fracasa (Levinger 2013).

3.6.1 Consideraciones para guiar su análisis del mapa de partes interesadas:

- ¿Quiénes tienen más influencia o poder? ¿Qué tipos de poder ejercen? ¿De dónde proviene su poder?
- ¿Quiénes tienen un poder limitado? ¿Qué se está haciendo para fortalecer a grupos marginados pero importantes que pueden contribuir a la paz?
- ¿Quiénes son los **saboteadores** que están impidiendo, o pudieran impedir, los esfuerzos de conservación o intentos por mejorar los conflictos?
- ¿Cuáles son los intereses percibidos de las partes interesadas involucradas en el conflicto?
- ¿Existen partes interesadas con objetivos similares? ¿Cuáles son las alianzas actuales o potenciales entre estos grupos de partes interesadas? ¿Pueden aprovecharse o fortalecerse alianzas existentes con vistas a la consolidación de la paz? ¿Cómo cambiaría el mapa?
- ¿Cómo afecta el conflicto a diferentes grupos sociales? ¿Existen diferencias entre géneros, edades, poblaciones urbanas o rurales, dentro de los grupos, etc.?
- ¿Dónde se encuentra usted en el mapa? ¿Cómo los demás lo pueden percibir? ¿Qué influencia tiene para cambiar las circunstancias en torno al conflicto?
- ¿Cómo cambiaría este mapa si fuera elaborado por otro grupo de partes interesadas? ¿Cómo cambiaría si tratara otras cuestiones conflictivas?

Nota: Esta herramienta sirve para realizar un análisis de alto nivel de las relaciones entre partes interesadas, pero es importante recordar que los grupos no son homogéneos. Existen relaciones únicas y dinámicas de poder distintas entre hombres y mujeres, jóvenes, grupos económicos, etc., dentro de un grupo determinado. Por lo tanto, esta herramienta no se debe considerar un análisis global de las dinámicas de poder entre los actores. Se deben aplicar otros marcos, como un análisis de género, en las etapas relevantes del diseño del proyecto para ayudar a matizar las categorías utilizadas para simplificar este análisis.

Figura 6: Ejemplo de mapa de partes interesadas



3.7 Análisis de la arquitectura para la consolidación de la paz

Para completar el análisis de conflictos, se deben considerar los procesos e instituciones requeridos para apoyar la paz en un contexto determinado. El análisis de la arquitectura para la consolidación de la paz busca identificar qué procesos e instituciones ya existen y dónde hay brechas que, de cubrirse, pueden representar oportunidades para apoyar la paz. Esta parte del análisis se centra en los puntos fuertes de una comunidad y los factores que deben reforzarse a largo plazo. Motiva a los participantes a que reflexionen sobre el papel que desean desempeñar en el fortalecimiento de resiliencias comunitarias existentes y la construcción de resiliencias nuevas para superar el conflicto y construir la paz.

3.7.1 Herramienta: Matriz de paz

La matriz de paz se utiliza para identificar y entender qué factores pueden contribuir a la consolidación de la paz y cómo sacarles provecho como oportunidades.

3.7.2 Cómo utilizarla

1. Comience por seleccionar el conflicto que desea considerar.
2. Escriba los campos de análisis en la parte superior de una hoja de rotafolio para formar las columnas de su matriz, que comprenden los siguientes temas: *seguridad, político/gubernamental, económico, sociocultural y ambiental*.
3. Para la primera *fila* de su tabla, piense en las pruebas de *actividades o procesos de paz* existentes en ese campo que apoyan la disminución o la prevención de la violencia y la consolidación de la paz.

Cabe citar como ejemplos:

- La cooperación entre diferentes niveles de gobierno en torno al retiro de minas terrestres (*político*);
- Mecanismos presupuestarios para financiar proyectos de salud (*económico*);
- Arreglos colaborativos para la gestión de recursos naturales (*ambiental*);
- Mecanismos tradicionales para el uso rotativo de la tierra (*social*).

Consejo: Asegúrese de considerar factores en diferentes niveles (p. ej. internacional, nacional, regional y local) y agréguelos a su análisis.

Anótelas en la hoja de rotafolio hasta que tenga una descripción lo suficientemente precisa del contexto actual.

4. Una vez que haya realizado este ejercicio para cada campo, agregue una segunda fila a su matriz. Para esta segunda fila, reflexione sobre las *estructuras, instituciones y normas* relativas a la paz que hacen frente al conflicto y apoyan los esfuerzos por la consolidación de la paz.

Entre las estructuras e instituciones podrían figurar:

- Reuniones frecuentes entre pueblos para tomar decisiones sobre la gestión de recursos (*ambiental*);
- Cuotas que apoyen la transversalización de género en los cargos a nivel ministerial (*social/político*);
- Una comisión nacional anticorrupción (*político*);
- Proyectos de capacitación que fomenten el reciclaje entre los jóvenes (*social*); y
- El ministerio de agricultura (*político/económico*).

5. Agregue una *tercera fila* a su matriz. En esta fila, identificará las brechas o áreas que requieran atención en los procesos, instituciones y estructuras existentes para la consolidación de la paz. Por ejemplo, ¿a algunos grupos se les excluye del acceso y de la gestión de recursos naturales locales? ¿Existen políticas o leyes que contribuyan al conflicto o que obstaculicen la conservación?

3.8 La relación con su trabajo

La matriz de paz ayuda a identificar problemas, así como oportunidades para las intervenciones.

3.8.1 Consideraciones para guiar su análisis de la matriz de paz

- ¿Cuáles son los procesos o instituciones existentes para la consolidación de la paz que deben fortalecerse y ampliarse? ¿Qué aspectos faltan o son deficientes? ¿Qué iniciativas nuevas se pueden plantear?

- ¿Cuáles son algunas de sus suposiciones en cuanto a los procesos o instituciones de paz existentes? ¿Qué condiciones deben existir para que funcionen?
- ¿De qué maneras ya están involucrados usted y su organización en el fortalecimiento de estas estructuras o instituciones de resiliencia existentes? ¿Cómo puede aumentar su impacto positivo sobre el conflicto, por ejemplo, cubriendo brechas o ampliando las estructuras y procesos de paz existentes? ¿Cómo sabrá si ha aumentado su impacto positivo?
- ¿Hay actores relevantes clave que estén excluidos de estas instituciones o procesos? Si es así, ¿por qué? ¿Cuáles son las barreras para su inclusión? ¿Cómo pueden mitigarse o reducirse esas barreras?
- ¿Hay partes interesadas a las que no se pida que rindan cuentas sobre sus responsabilidades en los esfuerzos en curso por alcanzar la paz?

Tabla 6: Ejemplo de matriz de paz

NIVELES DE ANÁLISIS	Ambiental	Político	Económico	Social	Seguridad
Procesos existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de pesca sostenibles ya instituidas • Programa REDD+ en curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de nuevos consejos comunitarios • Procesos electorales 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa REDD+: beneficio financiero para las comunidades • Gestión sostenible de los bosques • Diversificación de oportunidades económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización y restitución de tierras • Creación de un consejo comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierta nivel de participación comunitaria pacífica (p. ej. diálogo frecuente en torno a cuestiones de seguridad) • Reducción del riesgo de desastres
Estructuras e instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia nacional de restauración • Planes nacionales de expansión de REDD+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento político de los servicios ecosistémicos y su valor • Diálogo entre el gobierno y la comunidad local 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta a disposición de fondos mundiales para la conservación 	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de un representante del consejo • Inclusión equitativa de hombres y mujeres en la consolidación de la paz (transversalización de género) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejército nacional • Amplia presencia de la sociedad civil
Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos para la gestión de recursos naturales • Claridad en los diferentes usos de recursos naturales locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad institucional limitada • Recursos humanos limitados • Falta de grupos ambientales gubernamentales en el diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de oportunidades locales para impulsar el crecimiento económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdad en la representación del consejo comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diálogo entre actores locales armados no militares

3.9 Conclusión

La inclusión de un análisis de conflictos en procesos de conservación nos ayuda a contribuir de forma más deliberada y eficaz a la paz. Cuando se utiliza la información generada a partir de un análisis de conflicto como base para la planificación e implementación de proyectos, se reduce la posibilidad de que los proyectos hagan daño, las intervenciones pueden tener enfoques más específicos y el proceso puede construir capacidades para alcanzar la paz entre las partes interesadas involucradas. El siguiente módulo se centra en relacionar el análisis con la acción al integrar la sensibilidad al conflicto en las etapas de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos.

Puntos clave

- Para que un proyecto sea sostenible y sensible al conflicto, es esencial entender bien las dinámicas del conflicto antes de diseñar proyectos de conservación y a lo largo de su implementación y evaluación.
- La identificación de las causas raíz de un conflicto, las partes interesadas involucradas y la arquitectura de paz de una comunidad son partes importantes del análisis de conflictos.
- La realización de un análisis participativo de conflictos puede mejorar la comprensión del contexto, fomentar la confianza y promover el diálogo entre las partes interesadas, lo cual ayuda a desarrollar una narrativa común del conflicto y sienta las bases para la paz.

Términos importantes

Análisis de conflictos: El estudio sistemático de las causas, actores, motores y dinámicas de conflictos.

Gestión adaptativa: La incorporación de un proceso formal de aprendizaje a la acción de conservación. Específicamente, se trata de la integración del diseño, gestión y seguimiento de proyectos para proporcionar un marco para probar hipótesis sistemáticamente, promover el aprendizaje y brindar información oportuna para las decisiones sobre la gestión (Margolouis et al. 1998).

Saboteadores: Individuos o grupos que buscan sabotear o socavar un proceso, tal como un acuerdo o arreglo de paz, muchas veces porque va en contra de sus intereses.

MÓDULO 4

© Conservation International

AUMENTAR LA SENSIBILIDAD AL CONFLICTO EN LA CONSERVACIÓN

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Incorporar los hallazgos de un análisis de conflicto al ciclo del proyecto, incluyendo el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación.
- 2** Analizar formas de identificar, evaluar y dar seguimiento a objetivos e indicadores secundarios relacionados con conflictos.

4.1 Introducción

Este módulo se basa en los módulos anteriores de participación de partes interesadas y análisis de conflictos para profundizar en las características de la conservación sensible al conflicto, examinando cómo usar los hallazgos de un análisis de conflicto para aplicar un lente de conflicto a nuestro trabajo a lo largo de las fases de diseño, implementación, seguimiento y evaluación del proyecto. La conservación sensible al conflicto exige un compromiso significativo y sustancial de las partes interesadas y, como mínimo, un cuidado especial para no exacerbar la dinámica general del conflicto. Estos elementos deben considerarse desde el principio y continuar durante todo el ciclo del proyecto, desde el diseño inicial del proyecto (incluido el análisis de conflicto tratado en el **módulo 3**) hasta su implementación, seguimiento y evaluación, e incluir al mayor número de actores relevantes posible.

4.2 Proyectos sensibles al conflicto

Los proyectos de conservación sensibles al conflicto son el resultado de un proceso continuo e iterativo que está orientado hacia el desarrollo continuo de un proyecto a lo largo del tiempo. Estos proyectos consideran los objetivos principales (conservación) y secundarios (conflicto) conforme afectan las dinámicas humanas debido a los cambios en el contexto general y en la implementación del proyecto. En función de esos objetivos, los proyectos sensibles al conflicto evalúan periódicamente su progreso y realizan los cambios necesarios. Además, los proyectos sensibles al conflicto dependen de la participación del mayor número posible de actores relevantes a lo largo del ciclo del proyecto.

Objetivos sensibles al conflicto

Los proyectos sensibles al conflicto se basan en el entendimiento de que, si no se aborda el contexto del conflicto, se reducen las oportunidades de éxito sostenible. Por lo tanto, los proyectos sensibles al conflicto deben incluir objetivos tanto para la intervención directa como para el contexto general, o los objetivos principales y secundarios.

Los **objetivos principales** son los objetivos directos relacionados con la conservación o los impactos deseados de un proyecto. Por ejemplo:

- Limitar la deforestación.
- Promover pesquerías sostenibles.
- Reducir el tráfico de vida silvestre.

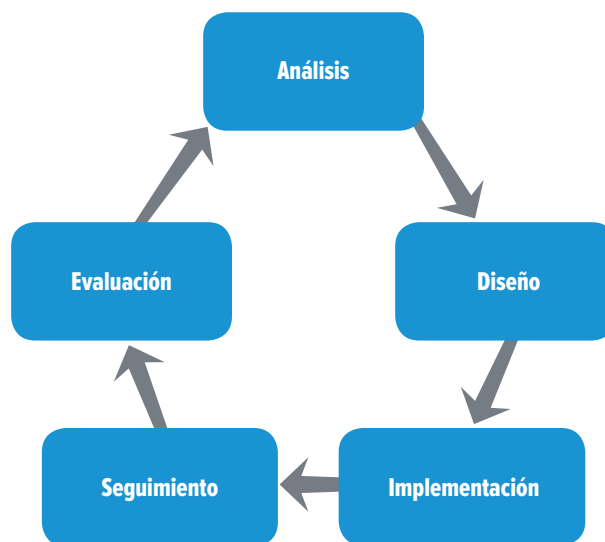
Los **objetivos secundarios** son los que describen lo que debe cambiar en el contexto en el que se trabaja para que una intervención tenga éxito a largo plazo. Abordan los conflictos que pueden obstaculizar la efectividad y sostenibilidad de sus objetivos principales. Por ejemplo:

- Establecer leyes o políticas que aclaren los derechos de uso de la tierra.
- Reducir conflictos violentos entre comunidades que compiten por recursos.
- Reducir la corrupción entre los funcionarios del gobierno.

Un ciclo de proyecto sensible al conflicto debe incluir los siguientes pasos:

- 1. Análisis:** Realice o actualice su análisis de conflicto con las partes interesadas relevantes (véase el módulo 3). Si el proyecto está en curso, considere los resultados de su evaluación (véase el **paso 5**)
- 2. Diseño:** Utilice los resultados de su análisis para desarrollar (o modificar) el diseño de su proyecto para abordar sus objetivos principales y secundarios. Esto incluye las actividades, así como su plan de seguimiento y evaluación (SyE).
- 3. Implementación:** Implementar el proyecto, incluyendo las actividades y el proceso para realizar un seguimiento de dichas actividades.
- 4. Seguimiento:** Reúna la información requerida en su plan de SyE.
- 5. Evaluación:** Revise frecuentemente la información recopilada y evalúe los avances de su proyecto hacia los objetivos principales y secundarios.

Figura 7: Ciclo del proyecto sensible al conflicto



Una reunión para involucrar una comunidad en Liberia es un ejemplo de cómo la inclusión de las partes interesadas en la planificación de proyectos ayuda a la sensibilidad del conflicto. © Conservación Internacional / foto por Bailey Evans

4.2.1 Análisis

La sensibilidad al conflicto comienza con un análisis del contexto. De ser posible, realice un **análisis de conflictos** antes de finalizar el diseño de un proyecto y comenzar su implementación.⁵ Este análisis debe hacerse con diferentes partes interesadas para que usted pueda comprender mejor el contexto desde una variedad de puntos de vista y también para que las partes interesadas tengan voz en la determinación de la dirección de los proyectos de conservación que las afectarán.⁶ También debe aclarar sus propias motivaciones y creencias al realizar un análisis. Esto ayudará a todos los integrantes de su equipo y las personas con quienes trabaje a desarrollar un entendimiento común de sus perspectivas como individuo y como organización. Además, la transparencia los preparará a usted y a sus colaboradores para cualquier modificación que tenga que hacer al proyecto en respuesta al contexto cambiante.

Su análisis también debe ser continuo. El contexto del conflicto puede cambiar en cualquier momento, y la retroalimentación inmediata sobre esos cambios es esencial. Los cambios en las causas y manifestaciones de los conflictos, los actores relevantes, las acciones que estos actores realizan, su impacto en el contexto y las motivaciones y creencias detrás de ese impacto pueden significar que necesita hacer cambios en su proyecto para ser más eficaz. Recuerde que los proyectos sensibles al conflicto deben ser flexibles y adaptarse al contexto en el que usted trabaja. Como se menciona en el **módulo 3**, se sugieren las siguientes tres herramientas de análisis de conflicto para desarrollar proyectos sensibles al conflicto:

- **Análisis de causas raíz:** Lo ayuda a reconocer las diversas causas del conflicto, así como sus consecuencias. Con la herramienta del árbol del conflicto, puede identificar las causas raíz que puede abordar durante todo el ciclo del proyecto. Esto sirve como punto de partida para una discusión sobre cómo puede fortalecer y ampliar el trabajo existente y generar una lluvia de ideas sobre nuevas actividades que se centren en las causas del conflicto. También es un punto de partida para identificar los objetivos secundarios para su trabajo, así como los indicadores para medir esos objetivos (véase más abajo).
- **Análisis de partes interesadas:** Lo ayuda a identificar partes interesadas relevantes que deben incluirse en el ciclo del proyecto, comprender las relaciones entre las diferentes partes interesadas y los temas que más les importan y explorar formas de involucrar productivamente a cada grupo de partes interesadas. Utilice el mapa de partes interesadas para identificar las partes interesadas clave y explorar sus diferentes puntos de vista, valores y acciones. Esta información puede servir de base para sus estrategias de participación a lo largo del ciclo del proyecto y ayudarlo a comprender los posibles riesgos de ciertos enfoques.
- **Análisis de la arquitectura para la consolidación de la paz:** Le permite identificar qué factores existentes contribuyen o pueden contribuir a la paz. Utilice la matriz de paz para comprender qué procesos, instituciones o estructuras están disponibles para tratar los conflictos (por ejemplo, tribunales tradicionales, comisiones de la verdad o grupos de mujeres) y para determinar cómo puede cubrir las brechas o apoyar los factores existentes. Incorpore esto al diseño de su proyecto y como objetivos secundarios cuando sea posible.

4.2.2 Diseñar un plan de SyE

Después de realizar su análisis, usará los resultados para diseñar tanto su proyecto como su plan de seguimiento y evaluación (SyE). Al igual que el proyecto en sí, el SyE sensible al conflicto debe ser continuo, flexible, participativo e integral. El SyE debe tener un enfoque holístico, con énfasis en los

⁵ Véase el **módulo 3** para saber más sobre el análisis de conflictos.

⁶ Véase el **módulo 2** para saber más sobre la participación de partes interesadas en el proceso de análisis de conflictos.

indicadores vinculados a los objetivos de conservación (principales) y objetivos del contexto de conflicto (secundarios). Además, debe recopilar información a lo largo de la implementación y reflexionar sobre esa información de manera periódica, en lugar de sólo evaluar su progreso a la mitad y al final del proyecto. Esto se debe a que los contextos de conflicto son emergentes y dinámicos.

DISEÑO DE UN PLAN DE SYE SENSIBLE AL CONFLICTO: Consideraciones clave

- ¿Cuáles son los objetivos principales y secundarios de su proyecto? ¿Están claros el calendario y el método para alcanzarlos?
- ¿Qué información necesita para saber si está logrando sus objetivos? Esta información formará la base de sus indicadores o las métricas o atributos a los que dará seguimiento durante su proyecto para evaluar su progreso y cómo el contexto está cambiando.
- ¿Sus indicadores son cualitativos (descriptivos) o cuantitativos (numéricos)? Por lo general, es una buena idea tener ambos tipos.
- ¿Cómo se recopilará la información sobre los indicadores? ¿Qué herramientas necesita? ¿Quién será responsable de la recopilación? ¿Dónde se almacenará la información?
- ¿Cómo involucrará a las partes interesadas en la definición de objetivos e indicadores y en la recopilación de la información necesaria?

Una vez que haya respondido a estas preguntas, asegúrese de poner sus planes en papel. Tener un plan de SyE por escrito es útil para garantizar que el personal del proyecto y partes interesadas relevantes conozcan los objetivos del proyecto, la información que se recopilará, quién será responsable de recopilarla y de qué manera. Su plan de SyE también debe incluir detalles sobre cuándo se reunirán para revisar la información recopilada, evaluar sus avances y realizar cambios en el diseño de su proyecto y en el plan de SyE (si es necesario). Dependiendo de su proyecto y el contexto, esto puede ser cada tres o seis meses, o incluso cada año. Asegúrese de que su plan de SyE sea flexible, ya que el contexto puede cambiar rápida e inesperadamente.

Teoría del cambio

Un componente valioso del diseño de su proyecto y de su plan de SyE es la **teoría del cambio**. Una teoría del cambio proporciona una imagen completa de los cambios necesarios para alcanzar su objetivo. Es una descripción de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un contexto particular (Center for Theory of Change 2017).

Para diseñar una teoría del cambio, comience por identificar sus objetivos. Después, piense en lo que es necesario para lograr esos objetivos. Utilice un proceso de "mapeo retrospectivo" para considerar cómo alcanzará ese objetivo. ¿Qué necesita lograr? Siga retrocediendo y preguntándose "¿Cómo?" hasta que haya comenzado a describir las actividades iniciales del proyecto y los insumos necesarios para esas actividades. Al desarrollar su teoría del cambio, también debe pensar en sus suposiciones: ¿Qué debe pasar para que usted llegue al siguiente paso? Asegúrese de que sean explícitas. La siguiente "cadena de resultados" es una forma común de trazar una teoría del cambio y un buen punto de inicio.



Una teoría de cambio es útil porque requiere que sea específico y transparente con respecto a sus objetivos y la forma en que pretende alcanzarlos. Desarrollar una teoría del cambio es una buena forma de generar la aceptación del proyecto y un entendimiento común de las actividades y los resultados esperados. Tener una teoría del cambio también es favorable por otras razones: es más probable que los donantes, legisladores y otras partes interesadas brinden apoyo si se desarrollan las ideas y existe una representación clara y visual del cambio que se espera lograr.

4.2.3 Acción

Ponga en marcha su proyecto de acuerdo con su diseño sensible al conflicto, incluyendo su plan de SyE. Asegúrese de que su equipo y todos los actores relevantes 1) entiendan el proyecto, 2) se actualicen cuando haya cambios en el proyecto y 3) estén activos en el seguimiento del proyecto y recopilación de información relevante, cuando sea posible. En términos de sensibilidad al conflicto, se deben considerar varios pasos en la implementación del proyecto, como:

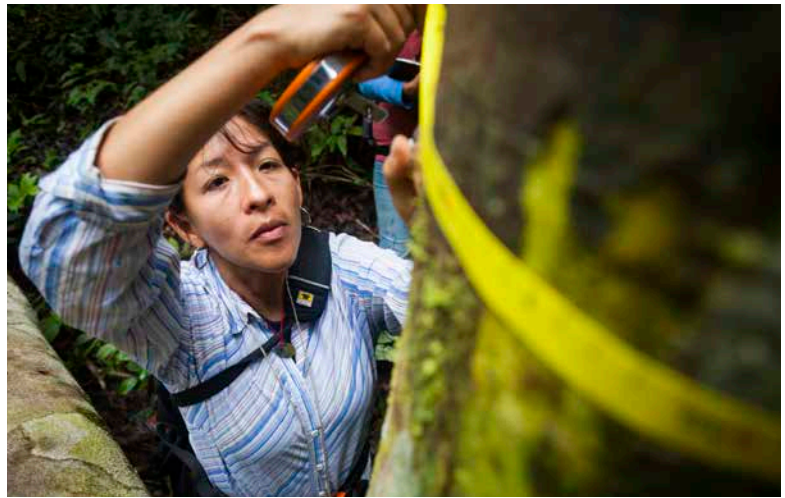
- Comunicarse periódicamente con las partes interesadas con respecto a cualquier cambio en las percepciones o actitudes hacia las actividades planeadas y las partes interesadas involucradas;
- Tener en cuenta los retrasos o desafíos del proyecto, así como las nuevas oportunidades para promover sus objetivos;
- Convocar de manera periódica al equipo de implementación del proyecto para tratar cuestiones que vayan surgiendo entre las partes interesadas y abordar cualquier posible área de desacuerdo; y
- Fortalecer los mecanismos existentes para la gestión de conflictos a través de capacitaciones continuas tanto del personal del proyecto como de partes interesadas.

4.2.4 Seguimiento

A medida que ejecute su programa, siga su plan de SyE. Esto incluye la recopilación de datos sobre sus indicadores (principales y secundarios), los impactos no deseados o inesperados, las decisiones tomadas durante la implementación (y por qué se tomaron) y el contexto general en el que usted trabaja. A menudo, los profesionales de la conservación actúan de forma intuitiva. El SyE sensible al conflicto nos alienta a realizar un seguimiento consciente de los cambios y a realizar cambios más intencionalmente en función de nuestro análisis de la información recopilada.

Ejemplos de indicadores	
<p>Cuantitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Número de reuniones o acciones colaborativas de las partes interesadas. ■ Número de acontecimientos conflictivos públicos que ocurren entre las partes interesadas. ■ Porcentaje de cambio en la distribución de recursos entre las partes interesadas. ■ Porcentaje de cambio en el robo de recursos naturales (por ejemplo, reservas de peces). ■ Número de veces que se le pide al personal de Conservación que intervenga en los conflictos. 	<p>Cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento o disminución de las tensiones entre las partes interesadas. ■ Cambios en el nivel de influencia entre los actores locales vinculados al programa. ■ Cambios en las instituciones o mecanismos de apoyo a la paz. ■ Mejora en las actitudes u opiniones de las partes interesadas hacia otras partes. ■ Mejora de la cooperación entre las partes interesadas.

No olvide incluir el personal de su proyecto y las partes interesadas cuando sea posible. Asegúrese de que todos los involucrados tengan una lista de indicadores y entiendan cuándo y cómo deben recopilar información sobre esos indicadores. También deben saber cómo y dónde se almacena la información.



Un funcionario de CI examina la vegetación en Perú como parte del monitoreo de un proyecto. © Benjamin Drummond

DAR SEGUIMIENTO A SU PROYECTO: Consideraciones clave

- ¿Contamos con la información que queríamos recopilar para nuestros indicadores?
- ¿Qué decisiones tomamos durante la implementación del proyecto? ¿Por qué? ¿Qué cambió en consecuencia? ¿Qué no cambió?
- ¿Qué pasó en el contexto del conflicto? ¿Por qué? ¿Qué no esperábamos?
- ¿Hemos hablado con las partes interesadas relevantes? ¿Qué han dicho sobre el proyecto o el contexto del conflicto?

La tecnología se emplea cada vez más en formas innovadoras para mejorar la recopilación y el monitoreo de datos. Aquí, una aplicación se utiliza para compilar datos como parte de un proyecto para monitorear la vida silvestre y la reducción del tráfico de la misma. © Charlie Shoemaker



4.2.5 Evaluación

La evaluación es el proceso de análisis de una intervención para facilitar la toma de decisiones, demostrar la rendición de cuentas a las partes interesadas e identificar las lecciones aprendidas. Como se mencionó anteriormente, las evaluaciones de las intervenciones sensibles al conflicto deben realizarse de manera frecuente, no sólo en la mitad o al final de la implementación del proyecto.

Para la conservación sensible al conflicto, la evaluación va más allá de analizar si hemos alcanzado nuestros objetivos principales ya que nos ayuda a identificar las formas en que nuestras actividades afectan el contexto de conflicto en el que trabajamos y viceversa (objetivos secundarios). Esto nos permite identificar cualquier consecuencia inesperada de nuestro trabajo e identificar lecciones aprendidas sobre la mejor manera de apoyar la paz. Por lo tanto, la evaluación sensible al conflicto consiste en pensar sistemáticamente para identificar los impactos de nuestras actividades más allá del entorno natural y en el contexto social, político y económico. Programe tiempo para evaluar periódicamente su programa, actualice su análisis de conflictos y utilice esta información para ajustar el diseño de su proyecto (según sea necesario). También debe hacer esto si el contexto cambia considerablemente. Esto le permitirá responder a esos cambios de manera oportuna y apropiada. Recuerde incluir a los actores relevantes en la evaluación cuando sea posible, desde la fase de definición de preguntas de evaluación hasta la revisión de la información recopilada e identificación de lecciones aprendidas.

Durante sus evaluaciones, revise los objetivos principales y secundarios de su proyecto, cómo y por qué se tomaron las decisiones, sus indicadores y la información que recopiló para esos indicadores durante la implementación.

EVALUAR SU PROYECTO: Consideraciones clave

- ¿Hasta qué punto ha logrado sus objetivos principales y secundarios? ¿Qué impacto ha tenido y cómo lo sabe?
- ¿Ha habido algún resultado imprevisto? ¿Cuáles fueron y cómo surgieron? ¿Cómo respondió? ¿Cómo pudo haber respondido mejor?
- Revise la teoría del cambio de su proyecto y reflexione sobre lo que está funcionando y lo que no, qué impactos ha observado y qué le falta.
- Revise las herramientas de análisis de conflictos para identificar cualquier cambio en el contexto del conflicto. ¿Qué tan bien entiende la situación actual? ¿El diseño de su proyecto refleja dicho entendimiento, o deberían hacerse cambios?
- ¿Qué opinan las otras partes interesadas acerca de su proyecto, sus impactos y la situación actual? ¿El diseño de su proyecto refleja las opiniones y puntos de vista de estas partes interesadas? Si no, ¿qué cambios puede hacer para que así sea?

Después de completar su evaluación, considere cómo divulgar sus hallazgos al personal del proyecto y a las partes interesadas. Podría ser mediante un informe escrito, una presentación, un video o una infografía. Tenga presente a su audiencia y piense en las formas más pertinentes de comunicar los hallazgos de la evaluación. Por ejemplo, es posible que desee utilizar presentaciones visuales en lugar de informes largos. Sea transparente sobre la manera en que usará los hallazgos para ajustar su programa.

4.2.6 Reflexión

Como se mencionó anteriormente, los proyectos sensibles al conflicto deben basarse en un análisis actual y exhaustivo. Utilice su evaluación y análisis de conflictos actualizado, reflexione y adapte el diseño de su



Un guardaparques de la unidad de respuesta rápida de Maasai Wilderness Conservation Trust en Kenia, antes de un simulacro. Revisar el impacto y la eficacia de los las prácticas e intervenciones programáticas es una parte clave del ciclo de programación. © Charlie Shoemaker

proyecto para aumentar su eficacia, relevancia y sostenibilidad. Por ejemplo, con base en la información que recopiló, es posible que encuentre que un enfoque particular ocasionó consecuencias imprevistas, o que las partes interesadas pudieron haber reaccionado de manera diferente a lo esperado, o que ha logrado su objetivo principal sin alcanzar su objetivo secundario, lo cual podría plantear problemas a largo plazo para la sostenibilidad de su proyecto. Reflexione sobre los resultados de esta evaluación y considere qué cambios pueden ser necesarios. Esto marca la continuación del ciclo de programación.

Una nota sobre la sensibilidad al conflicto y la cultura organizacional⁷

Si bien hemos analizado un enfoque del conflicto basado en proyectos, la sensibilidad al conflicto verdadera y efectiva debe ser un principio adoptado por la organización en su conjunto. En situaciones en las que el concepto de sensibilidad al conflicto sea nuevo, es más realista comenzar a aplicarlo a proyectos individuales en lugar de tener un movimiento organizacional para incorporarlo a al mismo tiempo. Con el tiempo, a medida que se incorpore la sensibilidad al conflicto a una serie de programas nuevos, se integrará paulatinamente en la cultura organizacional (enfoque ascendente). A continuación, se mencionan algunos puntos que se deben considerar para fomentar una cultura organizacional sensible al conflicto:

- ¿De qué maneras puede la organización ser más sensible al conflicto?
- ¿Dónde hay recursos (humanos y financieros) disponibles para fomentar la sensibilidad al conflicto?
- ¿Cuál es nuestra estrategia organizacional actual con respecto a la sensibilidad al conflicto?
- ¿Existe apoyo para la práctica sensible al conflicto en niveles más altos dentro de nuestra organización?
- ¿La sensibilidad al conflicto está integrada en las políticas y procedimientos de nuestra organización?
- ¿Las descripciones y evaluaciones de puestos buscan personal con tal experiencia y enfatizan la importancia de un enfoque sensible al conflicto?
- ¿Nuestros líderes comunican la importancia de la sensibilidad al conflicto? ¿Nuestro departamento de financiamiento busca fondos para gestión de conflictos?
- ¿Cómo resuelve mi organización el conflicto?

⁷ El manual Conservación sensible al conflicto. Manual para profesionales elaborado por el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IISD) es un excelente recurso para incrementar la sensibilidad al conflicto de su organización. Puede consultarlo en línea en inglés, español y francés en: <http://www.iisd.org/library/conflict-sensitive-conservation-practitioners-manual>.

Estudio de caso: Implementación de acuerdos de conservación con comunidades para prevenir o mitigar el conflicto

Liberia es un país de bajos ingresos con un PIB de \$454 per cápita. La mayor parte de la riqueza de Liberia puede explicarse por el capital natural; las industrias minera y maderera son líderes. Este comercio es esencial para las perspectivas económicas del país, pero también tiene el potencial de atizar el conflicto, principalmente debido a sus impactos ambientales. Además, Liberia contiene los bosques de Guinea, hogar de más de un cuarto de los mamíferos de África, incluyendo más de 20 especies de primates (CI 2015).



Reunión de extensión y difusión llevada a cabo con las comunidades que residen alrededor de la Reserva Natural de East Nimba. © Conservación Internacional / foto por Heidi Ruffler

Después de las elecciones de 2005, se aprobó la Ley de Reforma Forestal de 2006 para integrar la comunidad, la conservación y los usos comerciales de las áreas forestales, protegiéndolas del desarrollo y regulando otras para el beneficio de la comunidad. La ley comprometió al gobierno con al menos 11 áreas protegidas, lo que se tradujo en aproximadamente 1.5 millones de hectáreas de bosque bajo protección. Sin embargo, antes de la Ley de Reforma Forestal hubo muy poca intervención del gobierno en el uso forestal comunitario, creando un vacío en el cual las poblaciones locales explotaron la tierra a pesar de las reglas que lo prohibían. Después de la aprobación de la ley, hubo un claro conflicto debido a traslapes en las tierras y en el uso de recursos naturales entre el gobierno y la comunidad.

CI Liberia ha trabajado en el noreste de Liberia con comunidades alrededor de la Reserva Natural del Este del Nimba para proteger la biodiversidad y mejorar los medios de subsistencia. Existen muchas amenazas para la reserva, incluido el conflicto causado por la presencia de un gran sitio de extracción de mineral de hierro, que se traslapó parcialmente tanto con tierras protegidas por el gobierno como con tierras comunitarias (Donovan et al. 2015).

La formación de un comité de manejo colaborativo (CMC) facilitado por la USAID fue un primer paso importante en el manejo de conflictos porque alentó a la Agencia de Desarrollo Forestal a relajar las restricciones sobre los recursos comunitarios dentro de la reserva. El CMC incluyó representantes gubernamentales y comunitarios, por lo que se inició un diálogo abierto. Además de estos primeros pasos, CI Liberia desarrolló una estrategia en torno al modelo de Acuerdo de Conservación de CI. Los Acuerdos de Conservación especifican las acciones de conservación que deben emprender los usuarios de los recursos y los beneficios que se proporcionarán a cambio de dichas acciones. El acuerdo escrito detalla el marco de seguimiento utilizado para verificar el desempeño de la conservación y las consecuencias de la falta de cumplimiento del acuerdo por cualquiera de las partes (Programa de Custodios de la Conservación de CI 2015).

Los representantes de la comunidad anunciaron su propuesta, la cual finalmente fue aceptada por todas las partes: un período de prueba de cinco años para la Reserva Natural del Este del Nimba como reserva integral a cambio de una compensación en forma de inversiones para mejorar la salud, la educación, la infraestructura y los medios de subsistencia. Para resolver el conflicto, no bastaba con otorgar funciones de gestión a diversas partes; tenían que pensar detenidamente en el problema y alinear los intereses de las partes interesadas. Un ecosistema saludable depende de las elecciones de los miembros de la comunidad local; los acuerdos sobre los derechos de los recursos pueden garantizar el desarrollo de sistemas de gestión de recursos estables.

4.3 Conclusión

La sensibilidad al conflicto es importante porque las intervenciones de conservación no son neutrales, sino que tienen potencial para mejorar o empeorar las cosas. Incluso las intervenciones que se consideran "exitosas" porque cumplen objetivos de conservación (principales) pueden dividir involuntariamente a personas y comunidades, lo cual puede amenazar el éxito a largo plazo. Este módulo le enseña cómo aplicar el pensamiento sensible al conflicto a lo largo del ciclo de vida de un proyecto para mejorar los esfuerzos de consolidación de la paz ambiental. La sensibilidad al conflicto requiere: (1) llevar a cabo un análisis de conflicto para comprender mejor el contexto; (2) utilizar ese análisis para diseñar proyectos apropiados y eficaces; (3) dar un seguimiento exhaustivo a esos proyectos; y (4) evaluar periódicamente el proyecto y hacer ajustes según sea necesario. En otras palabras, necesita comprender el contexto en el que está operando, hacer las preguntas correctas y usar los hallazgos. Al integrar este "lente de conflicto" adicional a nuestro trabajo de conservación, podemos aumentar en gran medida los impactos de nuestros esfuerzos.

Puntos clave

- El análisis de conflictos y la participación de partes interesadas son elementos centrales de la sensibilidad al conflicto.
- Debe evaluar y dar seguimiento a su proyecto durante todo el proceso de implementación, no solamente a la mitad o al final.
- Involucre a las partes interesadas tanto como sea posible. Al solicitar sus aportaciones y participación, es menos probable que sus intervenciones planificadas tengan consecuencias negativas y es más probable que desarrolle proyectos relevantes y eficaces que sean aceptados y sostenibles.
- Busque impactos no deseados y oportunidades inesperadas.
- Capacite a todos los involucrados en el proyecto para que realicen un seguimiento y evaluaciones dejando claro lo que se requiere, cómo recopilar datos y cuál será el proceso de evaluación.

Términos importantes

Objetivos principales: Los objetivos directos relacionados con la conservación o los impactos deseados de un proyecto.

Objetivos secundarios: Los cambios que deben producirse en el contexto de conflicto para que una intervención sea exitosa a largo plazo.

Sensibilidad al conflicto: Capacidad de una organización, grupo o persona para evaluar y analizar precisamente el contexto en el que trabaja, y la relación de su trabajo con dicho contexto, para minimizar sus impactos negativos y maximizar sus impactos positivos.

Teoría del cambio: Una descripción completa e ilustración de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un contexto particular.

MÓDULO 5

© Conservation International / foto por Sterling Zumbunn

LA CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA DE CONSENSOS⁸

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Comprender los principios de construcción colaborativa de consensos y su importancia para la consolidación de la paz ambiental.
- 2** Adquirir un conocimiento práctico de la participación de los actores y diseñar estrategias de diálogo entre partes diversas y divergentes.
- 3** Aprender habilidades avanzadas de comunicación y técnicas de construcción de consenso para transformar la contienda en colaboración.

5.1 Introducción

Llegar a un consenso sobre asuntos de recursos naturales es un elemento clave para crear y mantener relaciones efectivas, así como para gestionar el conflicto. Los profesionales de la conservación interactúan con varios actores que frecuentemente tienen intereses, valores y necesidades incompatibles en cuanto al uso de recursos naturales. Estas diferencias pueden generar desacuerdos y malentendidos que impiden que los actores trabajen de manera conjunta para resolver los arduos retos ambientales.

La construcción colaborativa de consensos (CCC) es un método estructurado que facilita el diálogo y procesos de negociación consensados entre diferentes actores para que personas con intereses distintos encuentren puntos comunes y trabajen juntas para resolver los problemas que enfrentan.

La construcción colaborativa de consensos, como un tipo de proceso de resolución de conflictos, se puede aplicar particularmente dentro de un contexto de consolidación de paz ambiental pues es un enfoque participativo que involucra a distintos actores en el desarrollo conjunto de una solución que sea de mutuo acuerdo para todos. En conflictos relacionados con la conservación que involucran a diversas partes, esta técnica de resolución de conflictos resulta productiva en la medida en que promueve el reconocimiento de interdependencia y puntos comunes entre personas a la vez que permite el desarrollo

⁸ La principal autora de este capítulo es Nathalie Al-Zyoud de Communities in Transition LLC. El contenido se adaptó para el contexto de la consolidación de la paz ambiental. Para saber más sobre Communities in Transition, favor de consultar <http://communitiesintransition.com/>.

de una solución sostenible basada en los intereses de los distintos actores.

Este modelo presenta habilidades y estrategias para construir consensos entre partes interesadas y pueden utilizarse en un amplio espectro de situaciones, desde pequeños conflictos interpersonales hasta negociaciones complejas que involucran diversas partes. Estas habilidades y estrategias se discuten desde la perspectiva del moderador que guía un proceso de construcción colaborativa de consensos. Este panorama general cubrirá:



La necesidad de un diálogo con las partes interesadas, como ésta que se ve aquí de una reunión comunitaria en Madagascar, destaca la importancia de las prácticas de construcción de consenso. © Cristina Mittermeier



5.2 Planificación de un proceso de CCC- Conceptos clave

5.2.1 Reconocer estilos de resolución de conflictos

Las personas ven y reaccionan al conflicto de maneras distintas. Entender su estilo o estilos de resolución de conflictos preferido, y sus consecuencias, es un primer paso importante para tomar conciencia de problemas personales al momento de prepararse para facilitar un proceso de construcción colaborativa de consensos. De igual manera, le puede ayudar a reconocer las estrategias que las partes interesadas podrían utilizar durante el dialogo para tratar el conflicto y a identificar maneras de manejar o adaptar el proceso con base en esta respuesta.

¿Cuál de los siguientes estilos describe mejor su forma de enfrentar conflictos?

Tabla 7: Estilos de resolución de conflictos y sus características

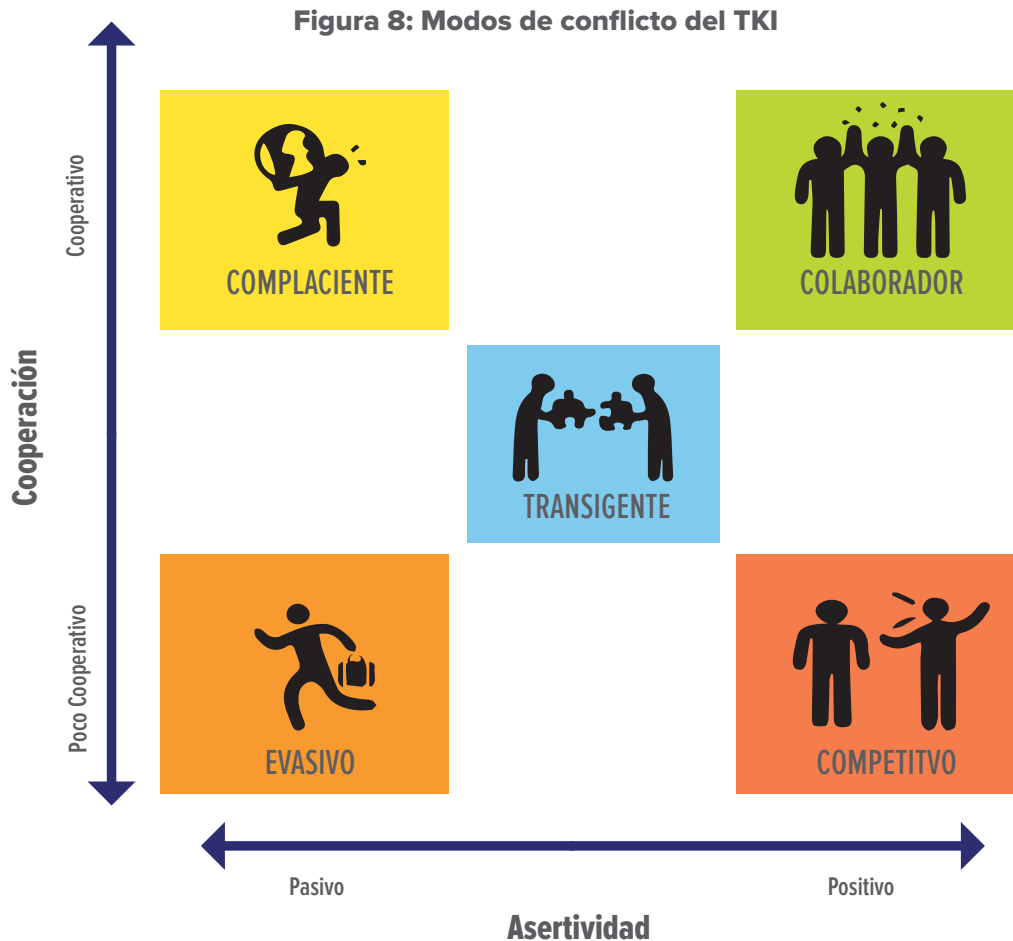
	Resumen	Descripción	Impacto/resultados
Competitivo	<p>Valor del problema/ objetivo personal: Alto</p> <p>Valor de la relación: Bajo</p> <p>Objetivo: Yo gano, tú pierde</p>	<p>Un enfoque de ganar/perder hacia un conflicto se da cuando uno defiende sus propias necesidades por encima de las de los demás. Las personas que adoptan un estilo competitivo pueden parecer agresivas y controladoras. A menudo buscan dominar la conversación y demuestran poca consideración por los sentimientos de la parte contraria y cómo vivirá con alguna decisión.</p>	<p>Este tipo de comportamiento puede dañar las relaciones, causar resentimiento hacia el proceso de construcción e incluso puede agravar el conflicto. En cambio, en emergencias, cuando urge tomar decisiones rápidas, esta estrategia puede ser la más útil.</p>

	Resumen	Descripción	Impacto/resultados
Complaciente	<p>Valor del problema/ objetivo personal: Bajo</p> <p>Valor de la relación: Alto</p> <p>Objetivo: Yo pierdo, tú ganas</p>	<p>El opuesto de competir. Las personas que utilizan este estilo de resolución de conflicto priorizan las relaciones, muy a menudo a expensas de sus propios intereses, para satisfacer las necesidades de los demás.</p> <p>Dan la impresión de que son personas no asertivas y altamente cooperativas.</p>	<p>Este enfoque puede ser efectivo cuando se trata de asuntos de baja importancia, para crear buena voluntad y preservar las relaciones futuras.</p>
Evasivo	<p>Valor del problema/ objetivo personal: Bajo</p> <p>Valor de la relación: Bajo</p> <p>Objetivo: Yo pierdo, tú pierdes</p>	<p>Implica evitar comunicar o enfrentar el problema, con la esperanza de que desaparezca.</p> <p>Las personas que usan un estilo evasivo tienden a retirarse de situaciones tensas o difíciles. No son cooperativas ni asertivas.</p>	<p>Al retirarse de cualquier discusión y aceptar el desacuerdo, usted impide que el problema se resuelva. Sin embargo, puede ser útil en situaciones en las que se necesita tiempo para procesar una respuesta, cuando una relación se ve dañada a raíz de un enfrentamiento o cuando la posibilidad de satisfacer sus propias necesidades es mínima.</p>
Transigente	<p>Valor del problema/ objetivo personal: Medio</p> <p>Valor de la relación: Medio</p> <p>Objetivo: Yo gano parcialmente, tú ganas parcialmente</p>	<p>Este tipo de estilo de resolución de conflictos se enfoca en la búsqueda de un objetivo intermedio, haciendo que todos los involucrados ganen parcialmente – cada parte está dispuesta a ceder algunas de sus necesidades a cambio de ganar una concesión en otras.</p>	<p>Este estilo puede ser apropiado en situaciones en las que se busca una solución provisional.</p> <p>Mantiene el diálogo abierto; sin embargo, cualquier acuerdo al que se llegue puede ser superficial y frágil.</p>
Colaborador	<p>Valor del problema/ objetivo personal: Alto</p> <p>Valor de la relación: Alto</p> <p>Objetivo: Yo gano, tú ganas</p>	<p>También conocida como la solución “ganar-ganar” de los problemas, la colaboración busca encontrar una solución con la que todos estén felices.</p> <p>Esto implica que los actores trabajen juntos para compartir abiertamente sus preocupaciones, entender las necesidades e intereses del otro y estudiar soluciones creativas que satisfagan todas esas inquietudes.</p>	<p>Si bien ésta es la solución ideal, no siempre es sencilla. Requiere tiempo, confianza y apertura por parte de las personas.</p> <p>Este enfoque genera las soluciones más duraderas.</p>

Fuente: Fisher *et al.* 1991.

Estos estilos de conflicto se basan en el Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto (TKI). La figura de abajo muestra dónde cae cada una de estas respuestas con base en los niveles de cooperación y asertividad (CPP 2017). Tal como lo sugieren las descripciones de arriba, es importante destacar que algunos estilos son más apropiados para algunas situaciones que para otros. Por ejemplo, un cierto estilo puede ser más efectivo como herramienta de resolución de conflictos cuando se trata de enfrentar un conflicto personal con un familiar cercano, mientras que otro estilo puede ser más efectivo cuando se trata de un desacuerdo en el ámbito profesional con un compañero de trabajo. Entender los enfoques

y sus implicaciones puede aportar conocimientos que ayudarán a seleccionar el estilo apropiado para manejar una situación determinada. Este módulo se centra en enfoques que caen dentro de los estilos de conflicto colaborativos pues es el estilo más favorable para soluciones sostenibles de largo plazo que son parte de la consolidación de la paz ambiental.



5.2.2 Entender los principios subyacentes de la CCC

Al planificar un diálogo de construcción de consensos, como moderador, es importante reconocer y seguir ciertas pautas que garantizan el respeto hacia las partes interesadas involucradas y salvaguardan la legitimidad del proceso y la seguridad de los involucrados. Los siguientes tres principios sirven como directrices éticas fundamentales para el proceso de construcción de consensos.

- 1. Imparcialidad:** Los moderadores son los responsables de ser imparciales ante las posturas de todos los involucrados. Esto quiere decir que no hay favoritismo, parcialidad ni prejuicio. Los moderadores no juzgan lo que se discute, ni decide quién está bien y quién está mal. El moderador no contribuye con aportaciones ni tiene la autoridad para tomar decisiones, sino que ayuda a las partes a llegar a un acuerdo. Hay límites para esta imparcialidad en la medida en que usted no facilitará acuerdos que puedan dañar al medio ambiente o a los demás.
- 2. Autodeterminación:** La decisión de participar en un proceso de construcción de consensos debe tomarse libremente por cada participante, sin presión o fuerza de ningún otro actor o moderador. La autodeterminación es también el acto de llegar a una decisión voluntaria y no coaccionada sobre los asuntos que las partes quieren tratar y sobre el camino por seguir. El proceso está diseñado para dar a las partes autonomía sobre su participación o retiro del proceso y cree en la capacidad de un individuo para encontrar su propia solución para sí mismo, su institución o su comunidad.

3. Confidencialidad: El moderador debe mantener un nivel de confidencialidad según lo determinen los participantes. Para que las personas se sientan cómodas expresándose, deben confiar en que la información que se discuta en el diálogo no se divulgará fuera de ese entorno sin su permiso. Existen excepciones a la confidencialidad: si se le informa de amenazas o acciones que vayan a causar o que estén causando daños a otros, usted está éticamente obligado a divulgar esa información a la persona o institución correspondiente. Tenga en cuenta que los participantes no están sujetos a la confidencialidad y pueden divulgar el contenido de un diálogo; quizá considere conveniente tratar eso al inicio del proceso.

5.2.3 Determinar su papel en el proceso

Existen varios papeles que, típicamente, desempeñan individuos o instituciones durante un proceso de construcción de consensos. Los profesionales de la conservación pueden desempeñar cualquiera de estos papeles y, en algunos casos, usted desempeñará múltiples papeles a lo largo del proceso. Sin embargo, si usted es moderador, es importante establecer una distinción entre los papeles que se mencionan a continuación para mantener la imparcialidad. En otras palabras, ¡no intente cumplir demasiadas funciones al mismo tiempo! La principal excepción sería que, como moderador, usted también desempeñará normalmente el papel de coordinador.

Coordinador – Es quien reúne a las partes interesadas y puede ser un individuo o una agencia. El coordinador inicia y supervisa el proceso de construcción de consensos. Puede ayudar a realizar un análisis de conflictos, identificar a las partes interesadas clave, elegir un lugar apropiado y proporcionar recursos y apoyo logístico. Es importante destacar que el coordinador debe tener:

- Un deseo de reunir a las partes interesadas para realizar avances en los problemas;
- Recursos suficientes (financieros, técnicos y logísticos) para invertir en reunir a las personas; y
- Suficiente legitimidad y credibilidad a los ojos de otras partes interesadas para que estén dispuestas a considerar trabajar juntos.

Experto técnico – Los procesos de construcción de consensos a menudo dependen de expertos externos para proporcionar información técnica a las partes interesadas y abordar los hechos técnicos que están en disputa. Para que esto sea eficaz, el experto técnico debe ser percibido como capacitado y responsable ante todos por igual. El objetivo de traer a un experto externo es aumentar el entendimiento del grupo



El facilitador desempeña un papel central en los diálogos, como en esta reunión de socios de ONGs en Indonesia. © CI / foto por Tory Read

y eliminar los principales obstáculos que impiden llegar a un acuerdo. En algunos casos, las partes mismas servirán como expertos o gestionarán a sus propios asesores técnicos. A esto se le llama la búsqueda conjunta de información y se abordará más adelante en el módulo.

Parte interesada – En algunos casos, usted puede ser una parte interesada en el conflicto y, como tal, será responsable de abogar por los intereses y prioridades fundamentales para la conservación y la misión de su organización. Tenga en cuenta su estilo de conflicto y ejerza buenas habilidades de comunicación, como escuchar activamente y sintetizar. Si aboga por algún resultado, es probable que no sea la persona ideal para desempeñar el papel de moderador.

Moderador – El moderador dirige un proceso de construcción de consensos para asegurarse de que todos escuchen y consideren

la voz de todos. Por lo general, se trata de una persona imparcial o una persona interna que no tiene ninguna inclinación personal con respecto a los resultados de la situación de conflicto. Para tener éxito, el moderador debe ser capaz de cumplir con los lineamientos éticos mencionados anteriormente y con el proceso de construcción colaborativa de consensos que se analiza detalladamente en las siguientes secciones.

Como conservacionistas, a menudo tenemos intereses en los resultados de los conflictos en las comunidades. Es importante reconocer las ocasiones en las que no sea la persona u organización adecuada para ser moderador debido a las inclinaciones o preferencias en los resultados que tenga usted o su organización. Otro tema que se debe considerar antes de participar en la facilitación de dichos diálogos es la posibilidad de que desafíen nuestra moral y nuestros límites personales. Puede que no esté de acuerdo con algunos aspectos de un conflicto o de las soluciones propuestas colectivamente, lo que lo lleva a favorecer a alguna de las partes. En situaciones en las que usted decida que es incapaz de cumplir totalmente su papel de moderador imparcial, debido a intereses y preferencias personales o profesionales, podrá apoyar localizando a otra persona para que facilite el proceso.

5.2.4 Decidir en qué momento intervenir

Las oportunidades y los puntos de entrada para iniciar un proceso de construcción de consensos varían. Puede ser que uno o más grupos de partes interesadas le soliciten ayuda, por recomendación de un individuo u organización externos, o que decida iniciar la intervención directamente. Independientemente de cómo ocurra, tendrá que decidir si participará en un proceso de construcción colaborativa de consensos y en qué momento. La construcción de consensos requiere una voluntad por parte de los grupos o individuos en conflicto de reunirse y trabajar para encontrar un punto común aceptable. En algunos casos, este tipo de intervención no será el enfoque indicado, por ejemplo, cuando:

- Exista una amenaza activa contra una parte en el diálogo, o violencia activa entre las partes;
- Claramente haya una víctima y un responsable (requiere justicia restaurativa);
- Una o más partes clave se muestren renuentes a participar; o
- Su intervención pueda empeorar las tensiones o las cuestiones conflictivas le impidan llevar a cabo su trabajo de forma eficaz.

Incluso cuando se determina que la construcción colaborativa de consensos constituye la mejor línea de acción, el tiempo es crítico. El contexto y las condiciones deben ser adecuados tanto para usted como para las partes interesadas involucradas y el conjunto de cuestiones que se resolverán. La tabla que se presenta a continuación incluye factores clave, consideraciones y preguntas relacionadas que se deben considerar antes de decidir iniciar un proceso de CCC.

Tabla 8: Factores clave, preguntas y consideraciones antes de decidir involucrarse en la CCC

Factores clave	Preguntas	Consideraciones
Disposición operativa	¿Su organización tiene la capacidad y los recursos para intervenir?	<ul style="list-style-type: none"> • Piense en el equipo que necesitará para tener éxito. Esto incluye una persona que pueda tomar notas y escribir informes, personas para ayudar a implementar un acuerdo y dar seguimiento a su impacto en las comunidades, alguien que pueda interactuar con agencias de mayor nivel y expertos técnicos. • Considere si su equipo tiene las habilidades y la legitimidad necesarias para navegar por las complejidades culturales y la dinámica del conflicto. Donde haya una brecha en el conocimiento, es posible que necesite traer a otros para apoyar o ayudar en el proceso. • Debe tener los recursos adecuados a su disposición para respaldar e implementar un acuerdo. Esto incluye identificar fondos para cubrir el proceso a largo plazo que se requiere para la consolidación de la paz.

Factores clave	Preguntas	Consideraciones
Disposición política	¿Cuenta con apoyo político y organizacional para respaldar su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • La construcción de consensos puede ser un proceso largo y difícil, por lo que es importante contar con respaldo institucional y haber considerado en qué medida el conjunto de problemas que se abordarán se alinea con la misión, identidad e intereses de su organización. • También querrá evaluar si el clima político es propicio y si existe suficiente apoyo público para que el proceso sea exitoso.
Disposición estratégica	¿Está trabajando en coordinación con otras partes interesadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúe su capacidad para coordinarse efectivamente con otras partes interesadas en el proceso, como otras ONG que trabajan en el problema, el gobierno local, etc. • Considere si está en condiciones de compartir información, fomentar la confianza y una buena relación y promover la colaboración.
Disposición relacional	¿Sus objetivos están sincronizados con las necesidades locales?	<ul style="list-style-type: none"> • Debe tener una visión clara de lo que el proceso pretende lograr y su compatibilidad con las prioridades y expectativas de las partes interesadas. • Considere si ya existen estructuras efectivas de resolución de disputas locales o tradicionales y cómo podrían incorporarse al proceso. Es importante respetar las costumbres locales y las estructuras sociales y mantener la conciencia y el respeto en el trabajo con personas de diversos orígenes para facilitar una mayor aceptación y acuerdos más sostenibles.

Fuente: Crocker et al. 2003.

5.2.5 Realizar un análisis de conflictos

Un buen análisis de conflictos es la base de cualquier proceso de resolución de conflictos. Brinda al moderador una comprensión más profunda de la disputa, incluyendo quiénes están involucrados y cuáles son los problemas. Estos hallazgos fundamentan el diseño del proceso de construcción de consensos y ayudan a identificar y priorizar todo el abanico de problemas que deben abordarse y qué partes interesadas deben incluirse. Cada una de las siguientes herramientas, presentadas en módulos anteriores, aporta algo único para su análisis y lo preparará mejor para enfrentar los desafíos que surjan durante el diálogo.

- Utilice la curva del conflicto para trazar la trayectoria del conflicto. Esta herramienta ayuda a aclarar en qué etapa se encuentra un conflicto de alto nivel, lo cual es importante para determinar si la construcción de consensos es una intervención adecuada. La CCC se puede utilizar para evitar que las tensiones se eleven o para resolver conflictos una vez que han estallado. En el punto álgido de un conflicto violento, lo mejor es permitir que intervengan militares, policías u otras fuerzas de seguridad hasta que el contexto vuelva a ser lo suficientemente seguro como para volver a participar.
- Utilice el análisis de causas raíz para identificar qué condiciones subyacentes deben cambiar. Al momento de prepararse para un diálogo, debe investigar las causas y consecuencias de un conflicto para lograr un mayor entendimiento del conflicto y los desafíos clave para la paz que deben abordarse.
- Utilice el análisis de las partes interesadas para identificar a quiénes debe invitarse y para comprender la dinámica relacional entre las partes. Esta herramienta ayuda a determinar qué individuos y grupos deben participar en el proceso y aclara su respectivo poder y las relaciones entre ellos. Las entrevistas previas al diálogo pueden ayudar a descubrir los intereses y las necesidades de los participantes y las posibles soluciones que tienen en mente. También puede ayudarlo a decidir cómo secuenciar sus diálogos (a quiénes involucrar, cuándo y cómo).

- Utilice el análisis de la arquitectura para la consolidación de la paz para identificar conectores y divisores. Debe conocer los elementos positivos y negativos que pueden impedir o fomentar la cooperación. Esto podría incluir el historial y las relaciones, el sistema e instituciones, recursos, actitudes y comportamientos, información y experiencias compartidas, niveles de poder e influencia, símbolos y acontecimientos significativos, etc., de las partes en disputa. Esta información lo ayudará a integrar su proceso de diálogo dentro del contexto institucional general o local. Comprender las resiliencias y los procesos tradicionales de resolución de conflictos también puede ayudar a sentar bases para el diseño de su espacio de diálogo.
- Utilice el análisis de género para entender las dimensiones de género en el conflicto. El género y las relaciones de poder influyen en las dinámicas de paz y conflicto y deben considerarse en su análisis. Recopilar información sobre intereses y necesidades diferenciados por género brindará una idea de las formas en que los hombres y las mujeres interactúan y se comunican y ayudará a fomentar la inclusión para reflejar esa diversidad de opiniones en su proceso de CCC.

5.3 Preparación para un diálogo de CCC



Retrato de una guía turística que trabaja a lo largo del río Mekong en Vietnam. Las consideraciones de género, particularmente en situaciones de conflicto, son importantes a la hora de involucrar a las partes interesadas o los planes de intervención programática. © Carawah

Esta sección describe los pasos que se incluirán en su preparación previa al diálogo, lo que implica preparar a las partes y el espacio para su diálogo. El tiempo que dedique a la preparación de un diálogo inclusivo y participativo le permitirá fomentar la confianza y buenas relaciones con los grupos de partes interesadas, ayudar a las partes a sentirse cómodas en el proceso y desarrollar una comprensión sólida de los distintos temas que las partes deseen discutir.

5.3.1 Identificar a quiénes invitar

Se necesita prestar especial atención para identificar qué partes interesadas deben involucrarse en el proceso de construcción de consensos. Un grupo más pequeño le permite avanzar más rápido, pero puede dejar fuera a las partes interesadas que son fundamentales para el éxito final de un acuerdo. Por otro lado, involucrar a muchas partes interesadas puede ser incontrolable. Su análisis de conflictos lo ayudará a descubrir a los representantes

clave que deben estar presentes, así como a asegurarse de que estos líderes tengan una influencia real sobre el grupo que representan. De igual manera, usted debe apoyarse en el conocimiento del personal local y de personas confiables dentro de la comunidad y solicitar su asesoramiento durante las entrevistas (véase a continuación). Para hacer esto, puede preguntar "¿Quién cree que debe involucrarse para resolver esto?" Una buena regla general es invitar a los afectados por el conflicto, a los que contribuyeron al daño y a promotores del cambio de ambos lados que tengan un interés en el problema.

5.3.2 Entrevistar a los participantes

Entrevistará a los participantes antes del diálogo. Antes de que comience cualquier discusión formal, el moderador debe entender el conflicto desde la perspectiva de cada participante. Una vez que comprenda cuestiones conflictivas individuales, percepciones, valores, intereses, posturas, opciones y posibles áreas de acuerdo, podrá anticipar mejor las dinámicas de conflicto dentro del espacio de diálogo y manejar las tensiones a medida que surjan.

Guía para entrevistas

1. Haga las preguntas correctas • (Ejemplo de guía de entrevista)

Preguntas para comprender los antecedentes de las cuestiones actuales.

- Desde su punto de vista, ¿puede decirme qué sucedió?
- ¿Cuál es la intensidad actual del conflicto?
- ¿Qué factores culturales, religiosos, de género, de idioma u otros deben tenerse en cuenta?

Preguntas para identificar los problemas actuales por resolver.

- ¿Qué problemas quiere resolver?

Preguntas para comprender las motivaciones y necesidades de las partes.

- ¿Cómo se siente ahora con respecto a los problemas, en comparación con cuando estaba ocurriendo el conflicto?
- ¿Cuáles son sus metas y objetivos? ¿Cuáles cree que son los objetivos y necesidades de la otra parte?
- ¿Qué podría resolver este conflicto?
- ¿Qué es lo que realmente le importa? ¿Qué cree que es importante para la otra parte?
- ¿Qué está en juego para usted en esta situación?

Preguntas para determinar los posibles puntos de acuerdo entre las partes y sus alternativas

- ¿En qué puntos cree que hay algún acuerdo?
- ¿Qué une a las partes?
- ¿La colaboración con la otra parte le genera a usted costos no financieros?
- Si no encuentra una solución satisfactoria durante este diálogo, ¿cuál sería otra alternativa para tratar de resolver el problema?
- ¿Cuál será el impacto en su familia, comunidad, institución, etc. si la situación persiste?

2. Evaluar las MAAN



Las negociaciones de la ONU, como esta en Bonn, Alemania, son ejemplos de alto nivel de los procesos de construcción de consenso. © CI / foto por Rowan Braybrook

La **mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)** es la medida alternativa más conveniente que una parte interesada puede tomar si no se puede llegar a un acuerdo durante una CCC. Cada individuo o grupo tiene su propia MAAN que establecerá su estándar para la negociación. Los participantes no se conformarán con un resultado que sea menos favorable que su MAAN personal, ni rechazarán ningún resultado propuesto que sea una mejor opción para ellos que su propia MAAN. Por lo tanto, un acuerdo colectivo debe ser mejor que el MAAN de cada individuo si se quiere llegar a un consenso.

Para ayudar a las partes a evaluar su MAAN durante la entrevista:

- Comience por pedir a los participantes que hagan una lista con todas las posibles acciones alternativas que podrían llevarse a cabo *si no se llega a un acuerdo*.
- Luego, pídale que consideren los costos y beneficios de cada una.
- Pida a las partes interesadas que examinen estas opciones y que se pregunten cuál de ellas es la mejor alternativa. La que parezca ser la más satisfactoria será su MAAN. Habitualmente, esto no se comparte con nadie fuera de su grupo (a menos que sea una postura fuerte que quieran usar como palanca de negociación).
- Al participar en un diálogo y negociaciones, si una alternativa propuesta es mejor que su MAAN, las partes interesadas estarán motivadas para aceptar la solución. Si es peor, puede ser que las partes afectadas se retiren de las negociaciones.

Esta toma de conciencia ayuda a las partes interesadas a comprender las consecuencias si no se llega a ninguna alternativa, al tiempo que se asegura de que ningún grupo se retire a un estatus quo peor de lo que pueda aceptar.

3. Abordar las diferencias intragrupal

- Es probable que necesite convocar reuniones para construir consensos dentro de un grupo de partes interesadas antes de reunir a todos para el diálogo intergrupar. Por ejemplo, al entrevistar a los participantes, puede descubrir que hay un conflicto no resuelto entre los jefes tribales, que hay puntos de vista conflictivos entre los actores de la sociedad civil o que no todas las mujeres se sienten de la misma manera sobre el tema.
- Utilice este tiempo para alentar al grupo a abordar las diferencias, resolver las disputas internas y desarrollar la comprensión y la cohesión entre los grupos de partes interesadas.
- Estas reuniones grupales también brindan una plataforma para que todos los valores y perspectivas de cada uno sean escuchados por su representante, lo que aumenta la rendición de cuentas. Asegúrese de que a medida que avance el diálogo entre múltiples partes interesadas, continúen las consultas en el grupo y que su representante continúe manteniéndolos al tanto del proceso.

4. Generar aceptación

Prepararse bien para un diálogo siempre implica pedir el consentimiento de las partes interesadas para que usted pueda moderar la discusión.

- Durante el proceso de entrevista, usted confirmará la participación de las partes interesadas. Ésta debería ser la culminación de las relaciones que construyó con la gente y la confianza que se ganó al ser transparente y constante –comenzando con su análisis de conflictos y posiblemente otros proyectos que hayan forjado su reputación en el área.
- Si ayuda a las partes a comprender su papel en el diálogo, los procesos que utilizará y las personas que asistirán, será más fácil lograr la aceptación de los interesados.
- Usted recibe la autoridad de moderar un diálogo de construcción colaborativa de consensos cuando cada parte en el diálogo le dé permiso para hacerlo. Si no recibe esta autoridad de una parte interesada clave, puede averiguar quién cree que sería más apropiado para desempeñar el papel de moderador. Si las otras partes están de acuerdo, proceda a respaldar el proceso de identificación de otro moderador u organización para que desempeñe la función de acuerdo con los requisitos de las partes interesadas.
- Debe recibir la aprobación de las partes interesadas para continuar; sin embargo, debe evaluar si la oposición se está utilizando en realidad como una táctica para manipular el proceso y detener el progreso. Intentar facilitar un proceso de resolución de problemas en la que algunas personas no lo perciban como un moderador legítimo es potencialmente dañino para la dinámica del grupo y será bastante difícil de superar a medida que ayude a las partes a llegar a un consenso colectivo.

Además de los hechos, la información más importante que se reunirá para fomentar la resolución de un conflicto es la percepción que tiene cada parte interesada sobre el conflicto, otras partes interesadas o actores y los problemas que deben resolverse. Las acciones de las personas son motivadas por necesidades no satisfechas que pueden estar o no estar basadas en hechos y a menudo son impulsadas por las percepciones. La guía que se presenta a continuación ofrece más detalles sobre las consideraciones necesarias al realizar entrevistas.

5.3.3 Reconocer y abordar las desigualdades de poder entre las partes

Al tratar con diversos grupos de partes interesadas, puede haber participantes que necesiten cierto desarrollo de capacidades antes de que comience el diálogo. Identifique y considere toda brecha de conocimiento entre las partes interesadas y proporcione apoyo por adelantado para crear una discusión más equitativa. Las brechas potenciales incluyen habilidades de comunicación, habilidades de negociación, competencia cultural y capacitación técnica sobre ciertos temas. Es posible que necesite contratar a un consultor o asociarse con una organización local para proporcionar estos servicios. Asegúrese de que estén disponibles para todos los involucrados en el diálogo y comunique de forma transparente a todas las partes involucradas la ayuda adicional que se ofrece. Si se percibe que ciertas partes interesadas reciben más apoyo que otras, todo el proceso de diálogo puede verse amenazado (PNUMA 2015).

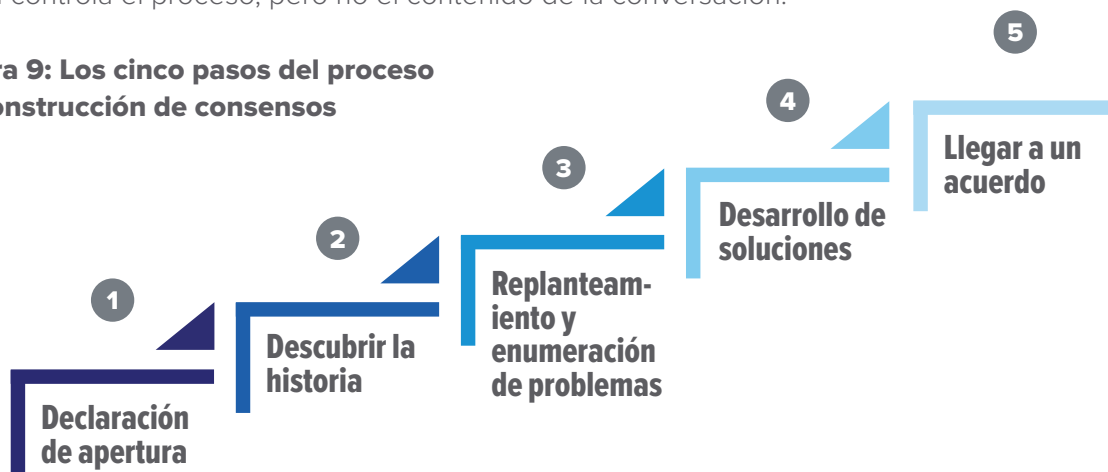
5.3.4 Organizar el espacio de diálogo

Es responsabilidad del moderador diseñar el espacio de diálogo y determinar los temas, los objetivos, el orden del día (nota: indicar la secuencia de pasos, no determinar el contenido de la discusión) y la logística de las reuniones. Todo esto se determinará a partir de las múltiples interacciones que habrá tenido con las partes interesadas participantes antes del diálogo. Sin embargo, aquí se hace hincapié en la necesidad de ser muy transparente sobre el proceso antes de que comience el diálogo y responder cualquier pregunta que puedan tener las partes interesadas. El acomodo físico de la sala también es importante. Forme un círculo de sillas, eliminando todas las mesas o barreras físicas entre las personas, y permita que las partes tomen un lugar en donde se sientan cómodas. Asegúrese de que todos estén igualmente cómodos y sean tratados con la misma dignidad y respeto. Contextualice su diseño para integrar las prácticas locales de acomodo de asientos. Al facilitar una consulta de alto nivel, adáptese a sus expectativas de acomodo de asientos (un acomodo como el de una sala de juntas puede ser más apropiado en ese momento)

5.4 Comprender el proceso de construcción de consensos en cinco pasos

Esta sección cubre los pasos para ayudar a las partes interesadas a llegar a un consenso una vez que tenga a todos juntos en la sala. Aunque el proceso se caracteriza idealmente por cinco pasos principales, es importante seguir siendo sensible a las circunstancias únicas y a la dinámica del grupo. Recuerde que usted controla el proceso, pero no el contenido de la conversación.

Figura 9: Los cinco pasos del proceso de construcción de consensos



1. Declaración inicial

Al comienzo del diálogo, el moderador hace una declaración inicial para comenzar el proceso de construcción de consensos y establecer el tono. Preséntese y permita que todos se presenten también. Explique cómo funcionará el proceso y los principios que lo sustentan. Utilice este tiempo para reiterar los objetivos de la reunión, revisar la logística (por ejemplo, el calendario, teléfonos celulares en modo de vibración, descansos, etc.) y, si corresponde, solicite a los participantes que establezcan reglas básicas para ayudar a mantener una comunicación productiva. Una regla básica importante es hacer declaraciones en primera persona para ayudar a las partes a apropiarse de lo que están diciendo. Explique a los participantes que esto implica hablar por sí mismos sobre las cosas que han experimentado y desean. Otra regla básica que a menudo es útil agregar es "no juzgar las percepciones de los demás".

2. Descubrir la historia

Después de la declaración inicial, comienza el diálogo sobre los problemas en cuestión. Durante esta etapa del proceso, les pedirá a los participantes que comiencen a hablar de los problemas que hicieron que se reunieran. Cualquiera puede comenzar. Su atención se centra en ayudar a los participantes a descubrir la historia del "otro" detrás del conflicto y en desarrollar un entendimiento común entre los participantes al deconstruir la historia y reflexionar sobre lo que se dice. Su objetivo como moderador es generar claridad sobre lo que es importante para las diferentes partes interesadas e identificar los temas que los participantes quieren resolver. Lo hará utilizando las técnicas de comunicación que se enumeran en la segunda parte de este módulo.

Le pedirá a cada parte interesada que explique su punto de vista, y luego reflexionará y hará preguntas para descubrir sus intereses y necesidades. Ofrezca a todos la misma oportunidad de hablar y otorgue a las partes interesadas el tiempo suficiente para explicar su postura, incluso si se ponen emocionales. Recuerde que podría ser la primera vez que todos escuchen las opiniones de los demás sobre los problemas. Escuche atentamente lo que dice la gente y utilice habilidades estratégicas de escucha y reflexión para extraer **sentimientos, valores** y los **problemas** que son articulados por diferentes partes interesadas (estos se definirán en una sección posterior). Éstos pueden ser diferentes de lo que se descubrió en su preparación previa al diálogo. No interrumpa y anime a los participantes a hacerse preguntas entre ellos. Una vez que todos los participantes hayan tenido la oportunidad de contar su historia y no haya nada más que agregar, usted estará listo para pasar a generar la lista de problemas.

3. Replanteamiento y enumeración de problemas

En este paso, creará una lista pública de los problemas que las partes han mencionado que les gustaría resolver. Usando las necesidades identificadas en el **paso 2**, replanteará los problemas y escribirá la lista de problemas en un rotafolio o en una hoja grande que todos puedan ver (véase la **sección 5.6**). Continúe enumerando los problemas que deben resolverse hasta que los participantes sientan que la lista está completa. Deje que los participantes decidan sobre el orden en que se tratarán estos problemas.

4. Desarrollo de soluciones

Una vez que todos hayan acordado que la lista está completa y que, si cada problema en la lista fuera resuelto, el conflicto entre ellos también se resolvería, usted estará listo para continuar al **paso 4**: la fase de resolución de problemas. Como moderador, ayudará a las partes interesadas a pensar en posibles soluciones para cada problema de la lista, uno a la vez. Pídales a los participantes que elijan un problema para comenzar. Algunas estrategias incluyen trabajar desde el tema de mayor importancia hasta el de menor importancia, o comenzar con aquellos que sean más fáciles para después pasar a temas más difíciles. Al comenzar con asuntos más fáciles, puede crear un ambiente de cooperación y generar un impulso para conducir al grupo a través de los problemas más difíciles. Por otro lado, si deja

lo peor para el final, se corre el riesgo de romper la buena voluntad que creó. Después de elegir dónde comenzar, explique cómo funciona el proceso de lluvia de ideas. Dígales a los participantes que les pedirá que presenten tantas soluciones potenciales como sea posible. Anotará cada idea que surja sin juzgar y alentará a todos a aportar ideas. Entre más ideas aporten los participantes, mayores serán sus posibilidades de encontrar soluciones comunes. Motive a los participantes a pensar en voz alta y a ser concretos (quién hará qué), transmitiendo cada idea como una posibilidad viable usando verbos y un nombre, por ejemplo, "El gobierno municipal aumentará las medidas de cumplimiento para las zonas de prohibición de extracción".

Después de reunir una gran cantidad de ideas para un tema, lea la lista y solicite a las partes que elijan las soluciones con las que creen que todos podrían estar de acuerdo. Las partes interesadas comenzarán a examinar la lista. Encierre las ideas con las que todos estén de acuerdo. Señale las ideas que tengan un acuerdo parcial e intente ajustarlas para ayudar a alcanzar el consenso total. Compruebe que todos comprendan la idea solicitando a los participantes que las aclaren y expliquen cuando sea necesario. Si las partes se estancan, existen varias estrategias de facilitación que puede usar para generar movimiento. Por ejemplo:

- Haga que los participantes acuerden criterios objetivos para evaluar de manera justa ideas tales como "¿Es esto justo para todos los grupos de actores participantes?" o "¿Esto se puede poner en marcha de manera eficiente?" Los criterios objetivos ayudan a eliminar la emoción de la discusión y a alentar a las partes interesadas a usar la razón y la lógica.
- En los casos en los que los hechos científicos se cuestionen, puede preguntar a las partes si sería útil contar con un experto técnico, o puede pedir que uno o más subgrupos participen en un ejercicio de búsqueda conjunta de información (véase a continuación).
- Recuérdeles a los participantes lo importante para ellos (es decir, sus valores) y pregúnteles qué ideas tienen para satisfacer esas necesidades.
- Si los participantes están reacios a aportar ideas, proponga un objetivo grupal (por ejemplo, "llenemos 2 hojas de rotafolio con ideas") para fomentar una reflexión más amplia.
- Pregunte a los participantes cuáles son los peores resultados que tendrán que enfrentar si no se llega a un acuerdo.
- Siéntase cómodo con el silencio. Deje que la gente reflexione y tome un descanso o programe otra sesión, si es necesario.

5. Llegar a un acuerdo

Una vez que se hayan encerrado varias soluciones y las partes estén satisfechas con el consenso alcanzado, ayúdeles a desarrollar un plan de implementación con respecto a quién hará qué, cuándo y con qué recursos. Varias de las soluciones propuestas pueden ya incluir esa información. Esto se puede hacer en conjunto o en grupos pequeños si hay muchos temas. Se ha llegado a un consenso una vez que todos sientan que se han abordado sus intereses y que pueden vivir con el acuerdo. Es común redactar un acuerdo escrito como punto de referencia para las partes interesadas involucradas. Generalmente el acuerdo no es confidencial a menos que las partes decidan que así sea.



*Un agricultor local firma un acuerdo de crédito de carbono con "Plan Vivo" en la Reserva Privada el Zorzal en la República Dominicana.
© Olivier Langrand*

Lista de control para el acuerdo final

Para garantizar que las partes puedan poner en marcha lo acordado y asegurar la sostenibilidad del acuerdo, compruebe lo siguiente:

- **Verificación de la realidad:** Los acuerdos siempre deben basarse en la evaluación realista de las partes interesadas de lo que están dispuestas y son capaces de hacer. Es responsabilidad de usted comprobar que el plan sea realista y viable. Puede hacerlo haciendo preguntas sobre soluciones sugeridas como "¿quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo?" y "¿qué impacto tendrá esto en ...?" En general, los acuerdos deben evitar incluir soluciones que involucren personas o grupos que no estén presentes.
- **Adaptabilidad:** El acuerdo debe integrar un proceso que pueda ajustarse a acontecimientos externos y nuevos problemas que puedan surgir durante su puesta en marcha.
- **Ciclos de comunicación:** Ayude al grupo a decidir cómo se comunicarán sobre el progreso realizado. El establecimiento de ciclos de comunicación ayudará a las partes interesadas a sentirse cómodas informando sobre su progreso y ayudará a sus respectivas comunidades a mantenerse informadas también.
- **Mecanismos de quejas:** Pregunte a las partes interesadas si debería haber un proceso para gestionar las fallas en la implementación, las quejas y los conflictos y ayude a las partes a describir cómo debería ser ese proceso. Las partes deben tratar rápidamente las quejas para no poner en tela de juicio todo el acuerdo con el primer problema que surja. Tal como lo hizo con el resto del proceso, ayude a las partes a desarrollar un proceso propio que se adapte a su contexto y a sus necesidades.
- **Difusión del acuerdo:** Ahora que se ha llegado a un acuerdo entre las partes presentes durante el diálogo, debe difundirse más allá de ese grupo y entre las comunidades que representan. A cada parte interesada involucrada en el establecimiento del acuerdo se le debe asignar un papel que contribuirá a comunicar ese acuerdo al entorno comunitario. Las ceremonias de firma y el simbólico "entierro del hacha de guerra" son ejemplos de importantes normas culturales que se deben seguir y que indican un cambio de rumbo y nuevas expectativas para el futuro.

Una nota sobre la puesta en marcha

Una medida importante de éxito en la construcción de consensos es la fortaleza y la durabilidad de un acuerdo cuando se pone en marcha. Para que un acuerdo sea eficaz, debe contar con el respaldo y compromiso totales de todas las partes interesadas que participan en el proceso y sus grupos más amplios.

Otros factores, como la mejora de las relaciones entre las partes, la satisfacción de las partes con el proceso y el resultado, o el desarrollo de una base de información común, también deben considerarse como resultados valiosos del proceso.

Es importante dejar claro durante el paso 5 cuál será el papel del mediador una vez que se haya llegado a un acuerdo. Puede que no necesariamente le incumba acompañar a las partes interesadas en el proceso de implementación.

5.5 Practicar técnicas de comunicación de CCC⁹

Cuando las personas están de lados opuestos de un desacuerdo, la forma en que eligen escuchar y hablar entre sí afecta su relación y capacidad para trabajar juntos y resolver problemas. Una de las habilidades más simples y efectivas para restaurar las relaciones durante la consolidación de la paz es la comunicación efectiva. La comunicación efectiva se refiere a la comunicación que promueve la

9 Esta sección se adaptó de [Community Mediation Maryland](#).

comprensión de los puntos de vista, intereses y objetivos de todos. Esta sección presenta habilidades de comunicación avanzadas que son útiles para la vida cotidiana, pero se vuelven imprescindibles para trabajar con partes interesadas opuestas y calmar situaciones tensas. Son particularmente relevantes en las 5 etapas del proceso de CCC.



Escucha activa

La escucha activa es una forma de ayudar a las personas a sentir que sus preocupaciones son escuchadas y reconocidas. Cuando las personas se sienten escuchadas, es menos probable que repitan lo ya dicho o que se enojen y actúen a la defensiva. Suena fácil, pero escuchar atentamente es una habilidad – es fácil distraerse o enfocarse, en cambio, en formular una respuesta a lo que se dice. Nos comunicamos de forma verbal (con palabras) y no verbal (con nuestros comportamientos). Gran parte de la escucha activa se realiza de forma no verbal a través de nuestras expresiones faciales, postura corporal y contacto visual. Una manera simple de demostrar que está escuchando activamente consiste en mantener el contacto visual y mirar al hablante (tenga en cuenta que esto puede variar según la cultura). Nunca interrumpa al hablante ni preste la misma atención a otra persona que interrumpa. Además, la escucha activa requiere un esfuerzo por comprender los sentimientos, valores y problemas de quien habla.

Síntesis

Una vez que el hablante finaliza, usted puede repetir o parafrasear lo que han dicho para mostrar su comprensión. Sea humilde y demuestre un esfuerzo de comprensión al comenzar sus afirmaciones con "Parece que ..." y "Si lo entendí correctamente ...", lo que crea cierta distancia y le impide entrar en el conflicto. Cerrar su declaración con "... ¿es correcto?" asegura que se haya recibido el mensaje correcto y le da al hablante la oportunidad de corregirlo si es necesario. Esto ayuda a las personas a sentirse escuchadas.

Escucha estratégica¹⁰ y toma de notas

Las **posturas** generalmente se fundamentan en las necesidades, los orígenes, la cultura, los intereses y los valores percibidos de las partes interesadas y a menudo aparecen como un "lenguaje emotivo" destinado a producir una respuesta emocional en la mente de la audiencia. Su objetivo como moderador es intentar comprender mejor a cada participante, mirando más allá del lenguaje emotivo, para que sea más fácil para ellos entenderse entre sí.

Además de escuchar activamente y sintetizar las declaraciones realizadas por cada parte, el moderador debe ser capaz de descodificar *declaraciones de postura* al "leer entre líneas". Se usa la escucha estratégica al desglosar una declaración de postura en los sentimientos, valores y problemas detrás de esas declaraciones.

Una postura es el punto de vista o actitud particular de una persona hacia algo.

Tabla 9: Tipos de declaraciones de postura

Sentimientos	<p>Descritos como un estado emocional o reacciones que motivan nuestra postura.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las necesidades no satisfechas pueden desencadenar emociones fuertes. Por ejemplo, cuando no se cumplen las necesidades de pertenencia que tiene alguien, esa persona puede sentirse asustada, insultada, ansiosa, abrumada, frustrada o confundida. Los moderadores deben ajustar su vocabulario para que corresponda exactamente a la intensidad de lo que se está expresando. Por ejemplo, si alguien acaba de perder un hijo, no responda que se siente triste o enojado. Al contrario, utilice una palabra de mayor intensidad como “devastado” o “furioso”. Cuando reflejamos precisamente los sentimientos, estamos trabajando para <u>disminuir</u> emociones al demostrar empatía y comprensión.
Valores (o intereses y necesidades)	<p>Los principios o estándares de comportamiento de una persona que motivan una postura. Los valores caracterizan lo importante en la vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mientras que las posturas son lo que las personas dicen que deben tener, los valores son las razones subyacentes que explican por qué toman dichas posturas. También serán la visión mediante la cual elegirán soluciones. Los valores reflejan lo que más le importa al hablante. Cuando escuche los valores, concéntrese en lo que es importante para el hablante y no en lo que a esa persona no le gusta de los demás o de su postura. La idea es <u>cambiar</u> estos valores para que haya cierta alineación con los valores que comparten otras partes interesadas.
Problemas	<p>Son las cuestiones planteadas para la investigación, la consideración o para encontrar una solución. Normalmente son aspectos tangibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> Su papel como moderador consiste en identificar y enumerar los problemas que escucha que se discuten y en ayudar a los participantes a <u>aclarar</u> las cuestiones que necesitan resolverse. Durante el paso 3 del proceso, utilizará estos problemas para desarrollar una lista mediante una lluvia de ideas. No juzgue al evocar los problemas para no culpar a nadie ni tomar partido.

Tome notas mientras escucha estratégicamente. No es necesario que escriba todo lo que dice la parte interesada – sólo los sentimientos, valores y problemas que escucha que dicen las personas. Esto requiere práctica, sin embargo, el tiempo dedicado a la preparación previa al diálogo lo ayudará de tal forma que gran parte de la información que escuche no será completamente nueva.

Reflexiones estratégicas¹¹

Cuando un participante haya terminado de hablar, usted reflejará los sentimientos, valores y problemas que el hablante expresó, tal como los escuchó. Utilice una frase de distanciamiento para dejar espacio para la aclaración, estableciendo el tono para trabajar hacia la comprensión. Como se mencionó anteriormente, los ejemplos de frases de distanciamiento incluyen "Me parece que..." y "Creo que lo que lo estoy escuchando decir es..." Luego, repita los sentimientos, valores o problemas que escuchó. Termine con una fase de verificación para permitir aclaraciones, diciendo por ejemplo "¿es correcto?" y "¿lo entendí bien?" Haga preguntas abiertas cuando no comprenda algo o para obtener más información (véase a continuación).

El arte de hacer preguntas

Ser capaz de hacer las preguntas correctas es fundamental para ayudar a las personas a entenderse mejor. Los tipos de preguntas que ayudan a ahondar en una conversación son aquellas que se enfocan en comprender los intereses y necesidades de las personas, así como en aclarar las ambigüedades.

11 Esta sección se adaptó de [Community Mediation Maryland](#).

Comprender qué motiva una postura puede ayudar a entender qué impulsa a esa persona y a descubrir sus necesidades no satisfechas, lo que ayuda a comprender qué objetivos tiene esa persona al buscar resolver el conflicto (es decir, satisfacer sus necesidades). Las preguntas deben ser abiertas para obtener información adicional.

Recapitulación

En resumen, al escuchar a alguien hablar sobre algo que es importante para esa persona, recuerde:

- Tomar notas mientras escucha.
- Permitir que la gente termine antes de responder.
- Usar una frase de distanciamiento: "Parece que...".
- Reflejar lo que escuche con sentimientos, valores y problemas.
- Cerrar con una pregunta de verificación: "¿... es eso correcto?"
- Hacer preguntas abiertas para profundizar.

Frase de distanciamiento

Parece que...
Entonces...
Creo que lo que te estoy escuchando decir es...

Reflexión

Sentimientos
Valores
Problemas

Frase de verificación

¿...es correcto?
¿...lo entendí bien?

Pregunta abierta

Dígame más sobre...
¿Puede explicar eso por partes?
¿Cómo le afectó esto?
Explique...
¿Cuáles son sus preocupaciones sobre ...?
¿Puede hablarme de...?
¿Me puede ayudar a entender...?
¿Qué es lo importante de eso?

5.6 Responder a otras consideraciones¹²

Gestionar la dinámica del poder

Las asimetrías en el poder son comunes y una característica especialmente desafiante en las disputas sobre recursos naturales. Los individuos, grupos y organizaciones tienen diferentes tipos y distintos niveles de poder que afectan su capacidad de influenciar a otros y promover sus propios intereses. Las grandes diferencias de poder entre las partes interesadas pueden tener un efecto disuasorio para la colaboración y pueden ser intimidantes para muchos. Su trabajo no consiste en igualar la dinámica del poder, que está más allá del alcance de lo que se puede lograr en un diálogo. Por el contrario, su función como moderador es asegurarse de que todas las partes interesadas tengan el mismo acceso al proceso de CCC y puedan participar de manera justa y efectiva. Para garantizar que se escuchen todas las voces, las siguientes estrategias pueden ayudarlo a facilitar un proceso justo y equilibrado.

12

Esta sección se adaptó de [Community Mediation Maryland](#).

Tabla 10: Estrategias para gestionar la dinámica del poder

Si hay una brecha de información ...	Haga el papel de moderador "tonto" y pídale a alguien con información adicional que explique.
Si nota un comportamiento intimidante ...	Señálelo y use reflexiones. Por ejemplo, a la parte receptora: “Usted estaba diciendo algo que parecía importante, ¿qué era?” A la parte dominante: “Suena enojado, ¿qué está pasando?” o “Su lenguaje corporal me está diciendo algo, pero no estoy seguro de qué, ¿qué está pasando?”
Si una de las partes intenta ejercer control sobre el proceso ...	Recuerde que es el moderador quien dirige el proceso. Refleje y redirija la conversación hacia el paso en el que está.
Si una persona no habla...	Recuérdelos a los participantes que para que el proceso funcione, se debe escuchar a todos.
Si alguien trae documentos ...	Pregúntele qué es lo más importante para ellos en la documentación (no empiece a leerla).
Si una o más partes se apresuran ...	Como moderador, asegúrese de que el grupo se apegue al proceso. Recuérdelos a los participantes la importancia del proceso y que todos deberían tener la oportunidad de hablar.
Si una parte hace el papel de víctima o asume que todas las soluciones deben provenir de otra parte ...	Examine los intereses y las necesidades subyacentes y refuerce lo que ambas partes pueden hacer para resolver el problema. Por ejemplo, podría decir: “Parece que esto le ha afectado, ¿puede decirme cómo este acontecimiento le ha impactado?” o “¿Qué pueden hacer ambos para cambiar la situación?”

Búsqueda conjunta de información

La **búsqueda conjunta de información (BCI)** es una estrategia para resolver controversias sobre hechos cuando la información técnica y científica es confusa, desconocida, incompleta o disputada. La BCI tiene el fin de establecer áreas de acuerdo sobre hechos que todas las partes interesadas puedan respetar, al tiempo que se reducen las áreas de desacuerdo e incertidumbre.

La BCI se inicia a petición de los participantes. Los participantes definirán las preguntas precisas que se abordarán y acordarán cómo se usarán los resultados. Los participantes forman un comité de investigación con expertos, tomadores de decisiones y partes interesadas clave, de ambos lados de un conflicto. A lo largo de este proceso, la información y los recursos se deben compartir con todas las partes. Al igual que con el proceso de construcción de consensos, designe a un moderador para gestionar las conversaciones. Bríndele al comité tiempo suficiente como para recopilar datos e información, analizarlos y tomar una decisión. Los hallazgos del comité deben sintetizarse en un documento único y presentarse al grupo más grande

Cuándo traer expertos

Si observa que las personas no encuentran puntos comunes debido a la falta de conocimiento, puede ser necesario recurrir a expertos externos para proporcionar asesoramiento o resolver diferencias de opinión

sobre la información. Esto difiere de la búsqueda conjunta de información en términos de escala y esfuerzo. En lugar de buscar nuevos conocimientos, en este caso se llama a los expertos para compartir evidencia ya establecida. Puede ser un sólo experto externo, un panel de expertos o una empresa de consultoría. Pida a los participantes que evalúen qué problemas deben abordarse, que identifiquen las posibles fuentes de candidatos y que determinen un proceso justo para la selección. Puede descubrir una brecha de conocimiento en sus entrevistas previas al diálogo o ésta puede surgir durante un diálogo, en cuyo caso puede tomar un descanso y volver a convocar a los participantes después de que las partes inviten a un experto previamente acordado. Para agregar participantes a un diálogo ya iniciado, todas las partes deben estar de acuerdo. Asegúrese de entrevistar a los nuevos participantes e informarlos sobre el proceso.

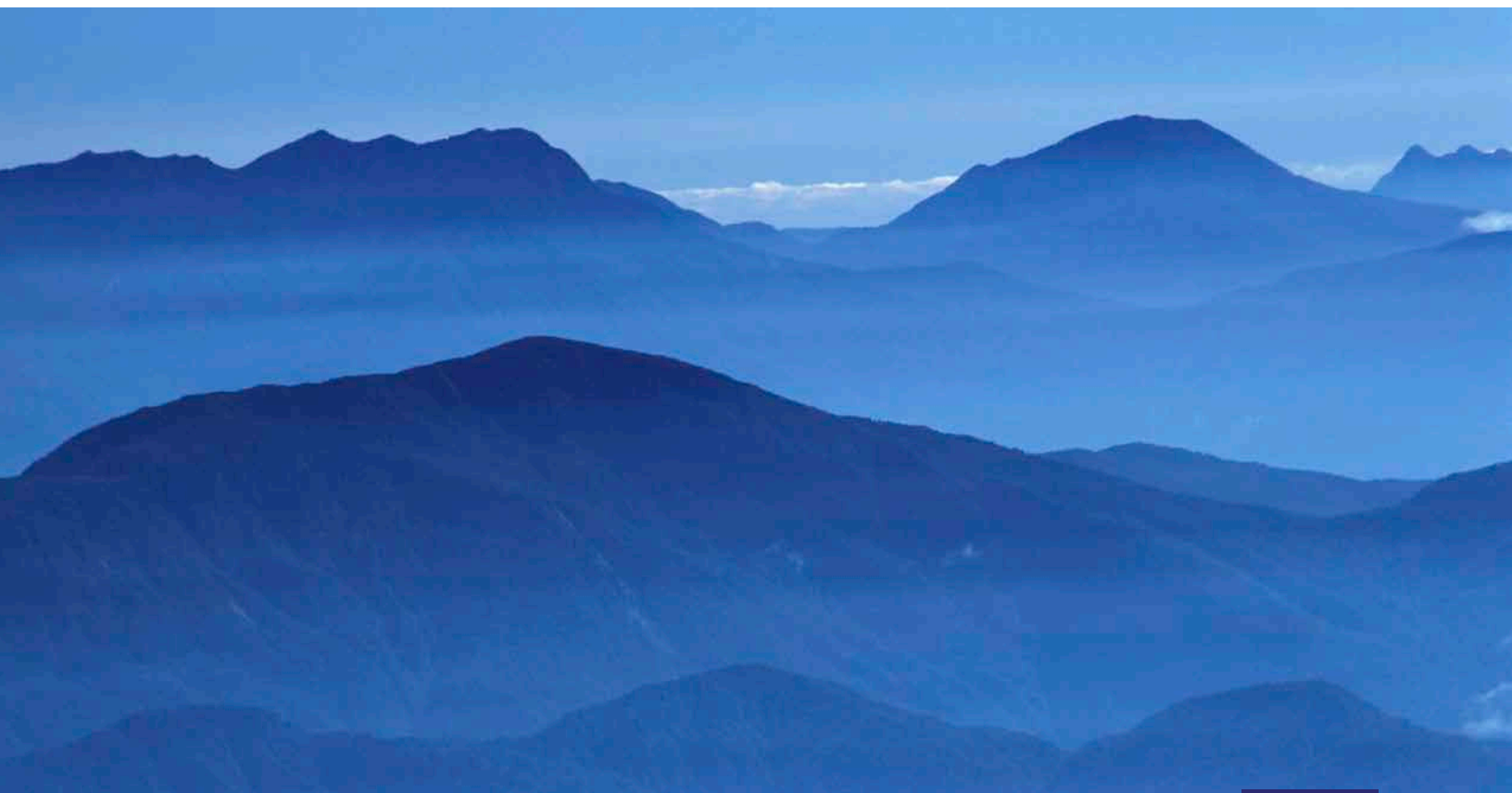
Terminar un diálogo de forma segura

Durante el proceso de construcción de consensos, usted es responsable de su propia seguridad y la de los participantes. Los arrebatos pueden ocurrir cuando las emociones de algunos de los participantes se vuelven tan intensas que ya no pueden controlarlas. Esto puede suceder cuando un individuo:

- se siente insultado;
- se siente excluido o ignorado;
- está reviviendo un trauma; o
- es provocado.

Si por algún motivo determina que el espacio de diálogo ya no es seguro – por ejemplo, si se produce una amenaza grave, si varias personas comienzan a ponerse de pie y usted pierde el control de la sala, o si un participante expresa temor e intimidación – detenga la sesión inmediatamente. Reevalúe la situación más adelante para determinar si volver a convocarlos puede ser una opción.

Vista aérea del Parque Nacional Carrasco en Bolivia. © Conservación Internacional / foto por Haroldo Castro



Estudio de caso: Construcción de un consenso sobre los límites del Parque Nacional Carrasco, Bolivia

Bolivia es un país rico en recursos naturales y biodiversidad. El país cuenta con una extensa red de áreas protegidas y poco más de la mitad de Bolivia está cubierta de bosques de los que comunidades de todo el país dependen para obtener agua y alimentos y para purificar el aire. Al mismo tiempo, Bolivia es uno de los países más pobres de América Latina, con bajos niveles de educación, una corta esperanza de vida y malas condiciones de salud.

El Parque Nacional Carrasco (PNC), ubicado en el este de Cochabamba, es una de las áreas protegidas con mayor diversidad biológica en el país. En 1991, el gobierno boliviano estableció el límite de áreas protegidas entre las áreas de conservación y las tierras para el uso de las comunidades locales; sin embargo, el PNC ha sido involucrado en muchos conflictos relacionados con la definición de sus límites que supuestamente se crearon sin tener en cuenta el uso del área por parte de las comunidades locales (CI 2014).

Desde luego, surgió un conflicto sobre el uso de los recursos naturales. Los problemas jurisdiccionales y las diferentes percepciones sobre el valor de las áreas protegidas estuvieron en el primer plano, pero el conflicto principal se relacionaba con la falta de información y comunicación. Las principales partes interesadas en la disputa fueron la administración del PNC (representada por su director), los guardaparques del PNC, las organizaciones sociales, los miembros de la comunidad y los diez municipios rurales que tienen jurisdicción en el PNC (representados por los alcaldes).

CI Bolivia facilitó oportunidades para el diálogo y la consulta entre el PNC, las partes interesadas y la comunidad. Las actividades relacionadas con la educación ambiental y la concientización sobre la gestión de recursos naturales fueron importantes para llegar a un consenso. Estas actividades condujeron a discusiones abiertas sobre el establecimiento de una nueva "línea roja" para el proceso de demarcación de límites del parque. Se llegó a un acuerdo entre el gobierno nacional y las comunidades locales para promover la gestión sostenible de los recursos naturales.

Este estudio de caso ilustra la construcción de un marco de consolidación de la paz ambiental, en el que los miembros de la comunidad podrían ejercer de manera colaborativa sus derechos para establecer una relación mutuamente beneficiosa con el PNC.

5.7 Conclusión

Este módulo tiene como objetivo capacitar a profesionales de la conservación para facilitar el diálogo constructivo entre las partes interesadas (incluyendo las comunidades, los gobiernos y el sector privado) donde el conflicto impide la cooperación. Para resolver conflictos, la construcción de consensos se basa en un enfoque colaborativo y pretende transformar las interacciones conflictivas y apoyar relaciones más positivas entre las partes interesadas. Es un proceso impulsado por partes interesadas que trabajan juntas para tomar decisiones y diseñar soluciones que afectan sus vidas, mientras que un moderador imparcial proporciona una estructura y un espacio para una mejor comprensión. Mediante el trabajo colaborativo para encontrar soluciones aceptables para todos, este enfoque crea el potencial para generar soluciones creativas y duraderas para las disputas ambientales.

Puntos clave

- La construcción colaborativa de consensos es un proceso que se caracteriza idealmente por 5 pasos principales: 1) declaración inicial; 2) descubrir la historia; 3) enumeración de problemas; 4) desarrollo de soluciones; y 5) escribir un acuerdo. Se utiliza para fomentar el diálogo entre las partes interesadas, aclarar las áreas de acuerdo y desacuerdo, mejorar la base de información necesaria para tomar decisiones y resolver conflictos.
- La participación en un proceso de construcción colaborativa de consensos es voluntaria y debe haber una amplia participación de las personas afectadas por un problema.
- Los intereses no son lo mismo que las posturas. Las posturas son lo que las personas dicen que deben tener, mientras que los intereses son las necesidades subyacentes o razones que explican por qué toman dichas posturas. Responden a la pregunta "¿Por qué quiere eso?" o "¿Por qué esto es importante para usted?"
- La construcción colaborativa de consensos promueve una mejor comunicación entre las partes. Una técnica clave utilizada en el diálogo son las reflexiones estratégicas, que implican escuchar una declaración de postura y dividirla en partes (sentimientos, valores, problemas) y luego decir únicamente lo que el hablante expresó.

Términos importantes

Búsqueda conjunta de información (BCI): una estrategia para resolver controversias sobre hechos. La búsqueda conjunta de información implica formar un equipo compuesto por expertos y tomadores de decisiones que representan a ambos lados de un conflicto para trabajar juntos y resolver desacuerdos sobre información científica y técnica.

Construcción colaborativa de consensos (CCC): un proceso voluntario y confidencial de resolución de problemas mediante el cual un moderador externo imparcial ayuda a las partes interesadas autodeterminadas con opiniones diversas a encontrar soluciones duraderas que satisfagan las necesidades de todos.

Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN): la medida alternativa más conveniente que una parte interesada puede tomar si no se puede llegar a un acuerdo durante el diálogo.

Postura: el punto de vista o actitud de una persona hacia algo.

Problemas: cuestiones que se plantean para su estudio o consideración o para encontrar una solución.

Sentimientos: un estado emocional o reacciones que motivan nuestra postura.

Valores: los principios o estándares de comportamiento de una persona que también motivan una postura.

OTRAS CONSIDERACIONES

Como se mencionó al principio, los esfuerzos de conservación pueden comprender conflictos entre diversos actores y compensaciones en términos de ganadores y perdedores. A medida que los profesionales de la conservación reconocen el papel de la gestión de recursos naturales en los conflictos, la idea de unir a las personas en torno a los recursos naturales puede incorporarse más.

Este manual contiene los componentes básicos para entender el conflicto y el papel de los recursos naturales, los conceptos para reunir a las personas en torno a los recursos naturales y varias herramientas para llegar a acuerdos y consensos para la conservación. Los módulos incluidos aquí se basan en gran parte en las necesidades expresadas por el personal de CI en la sede central y los programas de campo. Hay muchos más temas que pudieron haberse incluido pero que podrían desarrollarse en el futuro.

Tratar el trauma:

Varios miembros del personal de CI que fueron entrevistados expresaron la necesidad de una lista de recursos sobre cómo tratar con comunidades en la etapa posconflicto que pueden haber experimentado y están lidiando con el trauma. Entre los recursos sugeridos destacan:

- Mediadores Más Allá de las Fronteras. *Trauma Informed Peacebuilding* [La consolidación de la paz basada en el trauma]. http://mediatorsbeyondborders.org/wp-content/uploads/2016/08/MBB007_TraumaInformedBrochure_FIN_web.pdf.
- Gutlove, Paula y Gordon Thompson, eds. Mayo de 2003. *Psychosocial Healing: A Guide for Practitioners* [Recuperación social: una guía para profesionales]. Cambridge, MA: Instituto de Estudios de Recursos y Seguridad. <http://www.irss-usa.org/pages/documents/PSGuide.pdf>.
- Instituto de Paz de los Estados Unidos. 2001. *Training to Help Traumatized Populations, Special Report 79* [Capacitación para ayudar a poblaciones traumatizadas. Informe especial 79]. <http://www.usip.org/files/resources/sr79.pdf>.
- Judith Lewis Herman. 1997. *Trauma y Recuperación*. Nueva York: Basic Books.
- Hugo van der Merwe y Tracy Vienings. 2001. "Coping with Trauma," ["Sobrellevar el trauma"] en *Peacebuilding: A Field Guide* [La consolidación de la paz: una guía de campo], Luc Reychler y Thania Paffenholz, eds. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, Inc.
- Ervin Staub y Laurie Anne Pearlman. 2000. *Healing, Reconciliation and Forgiving after Genocide and Other Collective Violence* [La recuperación, la reconciliación y el perdón después del genocidio y otros casos de violencia colectiva]
- Roswitha Jarman. "Healing as part of conflict transformation" ["La recuperación como parte de la transformación de conflictos"]. *CCTS Newsletter 12* [Boletín 12]. <http://www.c-r.org/sites/c-r.org/files/newsletter12.pdf>.

Construcción de capacidades de mediación:

El personal expresó la necesidad de una mayor construcción de capacidades y herramientas para abordar a las partes interesadas difíciles y los problemas de la dinámica del poder.

- Instituto de Paz de los Estados Unidos (USIP) – *Mediating Violent Conflict* [Mediar en el conflicto violento] Curso por Internet.
<https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/mediating-violent-conflict/>.

Organizaciones de referencia:

- Resolve es una organización con sede en Washington, D. C. que tiene como objetivo construir soluciones sólidas y duraderas para los desafíos ambientales, sociales y de salud. Ayudan a líderes comunitarios, empresariales, gubernamentales y de ONG a obtener resultados y a crear relaciones duraderas a través de la colaboración. RESOLVE es una organización independiente sin fines de lucro con un historial de treinta y ocho años de éxito. <http://www.resolve.org/>.

REFERENCIAS

Introducción

Conservation International (CI). Junio de 2012. *Rights-Based Approach to Conservation: Key Policies* [Enfoque de conservación basado en derechos: políticas clave]. Arlington, VA: CI.

CI. Diciembre de 2012. “The Center for Environment and Peace at CI: Program Description” [El Centro para el Medio Ambiente y la Paz]. Arlington, VA: CI.

Hammill, A., Crawford, A., Craig, R., Malpas, R. y Matthew, R. 2009. *Conflict-Sensitive Conservation: Practitioners Manual* [La conservación sensible al conflicto: manual para profesionales]. Ginebra, Suiza: Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible. Consultado en línea en: http://www.iisd.org/pdf/2009/csc_manual.pdf.

Hammill, A., Matthew, R. y Zamudio, N. Julio de 2013. *Conservation International Situation Analysis on Environmental Peacebuilding* [Análisis de situación sobre la consolidación de la paz ambiental de Conservación Internacional]. Ginebra, Suiza: Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible.

Módulo 1

Ali, S. Abril de 2011. *Transboundary Conservation and Peace-building: Lessons from forest biodiversity conservation projects* [La conservación transfronteriza y la consolidación de la paz: lecciones a partir de proyectos de conservación de la biodiversidad forestal]. Informe de políticas UNU-IAS e ITTO, <http://www.itto.int/partner/id=2707>.

Grupo de trabajo de consolidación de la paz ambiental. “Welcome to Environmental Peacebuilding,” *Environmental Peacebuilding*, [“Bienvenidos a la consolidación de la paz ambiental”. Consolidación de la paz ambiental] consultado el 6 de febrero de 2017, <http://environmentalpeacebuilding.org/>.

Instituto de Paz de los Estados Unidos (s.f.). *Strategic Framework for Stabilization and Reconstruction* [Marco estratégico para la estabilización y la reconstrucción]. Consultado en línea en: https://www.usip.org/sites/default/files/guiding_principles_poster.pdf.

Instituto para la Economía y la Paz. 2013. *Pillars of Peace: Understanding the Key Attitudes and Institutions that Underpin Peaceful Societies* [Pilares de la paz: Entender las actitudes e instituciones clave que sostienen las sociedades pacíficas] Informe IEP 22. Consultado en línea en: <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/Pillars-of-Peace-Report-IEP2.pdf>.

Instituto para la Economía y la Paz. Junio de 2017. *Global Peace Index 2017: Measuring Peace in a Complex World* [Índice mundial de paz 2017: medir la paz en un mundo complejo]. Informe IEP 48. Consultado en línea en: <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/06/GPI17-Report.pdf>.

Kakabadse, Y., Caillaux y J. Dumas. 2016. *The Peru and Ecuador Peace Park: One Decade After the Peace Settlement, Governance, Natural Resources, and Post-Conflict Peacebuilding* [El parque de paz de Perú y Ecuador: un decenio después del acuerdo de paz, la gobernanza, los recursos naturales y la consolidación de la paz posconflicto], ed. C. Bruch, C. Muffett y S. S. Nichols. Londres: Earthscan. Consultado en línea en: <https://environmentalpeacebuilding.org/assets/Documents/Volume-6-Chapter-39.pdf>.

Lederach, J. P. 1997. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies* [La consolidación de la paz: la reconciliación sostenible en sociedades divididas]. Washington, D. C.: U.S. Institute of Peace Press.

Levinger, M. 2013. *Conflict Analysis: Understanding Causes, Unlocking Solutions* [El análisis del conflicto: entender las causas, desbloquear soluciones]. Instituto de Paz de los Estados Unidos: Washington, D. C.

Lund, M. “Curve of Conflict” [“Curva del conflicto”] Instituto de Paz de los Estados Unidos, consultado el 2 de febrero de 2017, <http://www.buildingpeace.org/sites/usip.qorvisdev.com/files/Curve%20of%20Conflict%20Overview.pdf>.

Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). 2014. *Transboundary Protected Areas for Peace and Co-operation Guidelines*. [Lineamientos para las áreas protegidas fronterizas para la paz y la cooperación] Consultado en línea en: http://tbpa.net/docs/110_IUCN_TBPA_guidelines.pdf.

Para saber más sobre la participación de partes interesadas y el mapeo, favor de consultar las herramientas y recursos disponibles en el sitio de Google del enfoque basado en derechos de CI: <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZMzdFWmpPMVJTb0U/view>.

Módulo 2

Anderson, Mary B. 1999. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – Or War* [No hacer daño: cómo la ayuda puede apoyar la paz – o la guerra]. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Buppert, T. y McKeehan, A. 2013. *Guidelines for Applying Free, Prior and Informed Consent: A Manual for Conservation International* [Lineamientos para la aplicación del consentimiento libre, previo e informado: un manual para Conservación Internacional]. Arlington, VA: CI. Consultado en: <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZN0pFdERIMUtyY3M/view>.

CI. abril 2014. *Stakeholder Mapping Guide for Conservation International Country Projects and Partners* [Guía para el mapeo de partes interesadas para los proyectos nacionales y aliados de Conservación Internacional]. Consultado en: <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZMzdFWmpPMVJTb0U/view>.

CI. 2015. *Working with Conflict-Affected Communities in Nino Konis Santana*. National Park, Timor-Leste [Trabajar con comunidades afectadas por conflictos en Nino Konis Sontana. Parque nacional, Timor oriental]. Arlington, VA: CI.

CI. 2016. CI’s RBA Self-Assessment [Autoevaluación del RBA de CI]. Arlington, VA: CI. Consultado en: <https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines/rba-self-assessment-1>.

Dunn, H. y Matthew, R. 2015. Natural Resources and Gender in Conflict Settings [Los recursos naturales y el género en entornos conflictivos]. *Peace Review*, 27(2), 156-164. doi:10.1080/10402659.2015.1037619
 Foro sobre la Paz en África (APFO), Center for Conflict Resolution, Consorcio de agencias humanitarias, Foro sobre alerta temprana y respuesta temprana (FEWER), International Alert y Saferworld. Enero de 2004. *Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peace Building: A Resource Pack* [Enfoques sensibles al conflicto para el desarrollo, asistencia humanitaria y consolidación de la paz: un paquete de recursos]. Consultado el 26 de junio de 2017 en: <http://www.saferworld.org.uk/resources/view-resource/148-conflict-sensitive-approaches-to-development-humanitarian-assistance-and-peacebuilding>.

Grupo Colaborativo Africano para la Biodiversidad (ABCG). 2013. La conservación del agua dulce y el agua, saneamiento e higiene. Lineamientos para la integración: Un marco para la implementación en el África subsahariana. Washington, D. C.: ABCG, CI y The Nature Conservancy.

Iniciativa de Conservación y Derechos Humanos. 2016. <http://www.thecihr.org/>.

Ponto, Rui. 2015. *Natural Resource Management in a Post-Conflict and Fragile State: Case Study from Timor-Leste* [La gestión de recursos naturales en un estado posconflicto y frágil: estudio de caso de Timor-Leste]. Arlington, VA: CI.

Módulo 3

Margoluis, R. y Salafsky, N. 1998. *Measures of Success: Designing, Measuring and Monitoring Conservation and Development Projects* [Medidas del éxito: diseñar, medir y realizar un seguimiento de proyectos de conservación y desarrollo]. Washington, D. C.: Island Press.

Módulo 4

Center for Theory of Change. 2017. “What is Theory of Change?” [“¿Qué es la teoría del cambio?”]. Consultado el 31 de marzo de 2017 en: <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>.

Chester Crocker, Fen Osler Hampson y Pamela Aall. Abril de 2003. “*Ready for Prime Time: The When, Who, and Why of International Mediation*” [Listos para el momento decisivo: el quién, cómo y por qué de la mediación internacional]. *Negotiation Journal*.

CPP. 2017. “Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument” [“Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto”]. <https://www.cpp.com/products/tki/index.aspx>.

Donovan, J. y Niesten, E. 2015. *Environmental Peacebuilding with Communities Around the East Nimba Nature Reserve in Liberia* [La consolidación de la paz ambiental con comunidades alrededor de la Reserva Natural del Este de Nimba en Liberia]. Arlington, VA: CI.

Fisher, R., W. Ury y B. Patton. 1991. *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without Giving In* (2nd edn) [Conseguir el sí: negociar un acuerdo sin rendirse {2ª edición}]. Sídney: Century Business.

Hammill, A., Crawford, A., Craig, R., Malpas, R. y R. Matthew. 2009. *Conflict-Sensitive Conservation: Practitioners Manual*. [La conservación sensible al conflicto: manual para profesionales]. Ginebra, Suiza: Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible. Consultado en línea en: http://www.iisd.org/pdf/2009/csc_manual.pdf.

Programa de Custodios de la Conservación de CI. 2015. *Conservation Agreements: Field Guide for Design and Implementation* [Acuerdos de conservación: guía de campo para su diseño e implementación]. Arlington, VA: CI.

Módulo 5

CI. 2014. *Guidelines for Integrating Gender into Conservation Programming* [Lineamientos para la integración del género en la programación de la conservación]. Consultado en línea en: <https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines/gender-integration>. Community Mediation Maryland. Recursos en línea en: <http://www.mdmediation.org/>.

CPP. 2017. “Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument” [“Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto”]. <https://www.cpp.com/products/tki/index.aspx>.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. 2015. *Natural Resources and Conflict: A Guide for Mediation Practitioners* [Los recursos naturales y el conflicto: una guía para profesionales de la mediación]. Nueva York: Departamento de Asuntos Políticos de las Naciones Unidas y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Consultado en línea en: <http://www.unep.org/disastersandconflicts/natural-resources-and-conflicts-guide-mediation-practitioners>.

GLOSARIO

Análisis de conflictos	El estudio sistemático de las causas, actores, motores y dinámicas de conflictos.
Búsqueda conjunta de información	Una estrategia para resolver controversias sobre hechos. La búsqueda conjunta de información implica formar un equipo compuesto por expertos y tomadores de decisiones que representan a ambos lados de un conflicto para trabajar juntos y resolver desacuerdos sobre información científica y técnica.
Conflicto	Una consecuencia que se produce cuando dos o más partes tienen o perciben tener objetivos e intereses incompatibles y actúan en respuesta a estas diferencias.
Conflicto violento	Las acciones, actitudes o sistemas que causan y perpetúan el daño físico, psicológico, social o ambiental. El conflicto violento siempre tiene repercusiones negativas. La matanza y la intimidación son las formas más visibles del conflicto violento.
Consolidación de la paz	Un proceso de largo plazo que involucra actividades que buscan reducir las tensiones y prevenir o poner fin a la violencia. La consolidación de la paz ocurre antes, durante y después del conflicto armado y apoya las condiciones, actitudes y comportamientos que llevan al desarrollo pacífico.
Consolidación de la paz ambiental	Incorporación del valor del capital natural y de los beneficios derivados a los objetivos humanitarios y de seguridad y desarrollo para prevenir el conflicto y promover la paz.
Construcción colaborativa de consensos	Un proceso voluntario y confidencial de resolución de problemas mediante el cual un moderador externo imparcial ayuda a las partes interesadas autodeterminadas con opiniones diversas a encontrar soluciones duraderas que satisfagan las necesidades de todos.
Curva del conflicto	Una herramienta conceptual que ayuda a ilustrar la manera en que los conflictos suelen evolucionar con el tiempo y muestra las diferentes fases del conflicto. Los profesionales pueden utilizar este conocimiento para determinar estrategias eficaces para la intervención, así como el momento indicado para realizar estas intervenciones.
Género	Los aspectos sociales y culturales de ser hombre o mujer; por ejemplo, los papeles, responsabilidades, necesidades, acceso y control que tienen los hombres y las mujeres con respecto a los recursos naturales.

Gestión adaptativa	La incorporación de un proceso formal de aprendizaje a la acción de conservación. Específicamente, se trata de la integración del diseño, gestión y seguimiento de proyectos para proporcionar un marco para probar hipótesis sistemáticamente, promover el aprendizaje y brindar información oportuna para las decisiones sobre la gestión.
Gestión de conflictos	Esfuerzos por prevenir, limitar, contener o resolver conflictos, en especial los conflictos violentos, a la vez que se construyen las capacidades de todas las partes involucradas en la consolidación de la paz. La gestión de conflictos también apoya el desarrollo a más largo plazo de sistemas sociales e instituciones que fortalecen la buena gobernanza, el Estado de derecho, la seguridad, la sostenibilidad económica y el bienestar social.
Medidas de fomento de confianza	Medidas que previenen, abordan o resuelven incertidumbres entre partes en conflicto. Un ejemplo de medida de fomento de confianza podría ser un acuerdo entre dos o más estados ribereños para compartir información y datos sobre sus recursos hídricos.
Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)	La medida alternativa más conveniente que una parte interesada puede tomar si no se puede llegar a un acuerdo durante el diálogo.
No hacer daño (DNH)	La consideración y eliminación de resultados directos e indirectos de un proyecto o de una organización que perjudican la mejora del bienestar humano y los resultados positivos de los objetivos planteados por un proyecto.
Partes interesadas	Organizaciones o grupos sociales de cualquier tamaño que operan en varios niveles (hogar, local, regional, nacional, internacional, privado o público), tienen un interés significativo en un determinado conjunto de recursos y pueden, de manera directa o indirecta, afectar o ser afectadas por la gestión de recursos.
Paz negativa	La ausencia de violencia y del temor a la violencia.
Paz positiva	Las actitudes, instituciones y estructuras que crean y sostienen sociedades pacíficas. Estos mismos factores también conllevan muchas otras consecuencias positivas que favorecen un entorno óptimo para que prospere el potencial humano.
Postura	El punto de vista o actitud de una persona hacia algo.

Prevención de conflictos	Medidas que buscan impedir que la tensión y las disputas se conviertan en violencia y el uso de fuerzas armadas mediante el fortalecimiento de las capacidades de partes potencialmente en conflicto para resolver dichas disputas de forma pacífica y la reducción progresiva de los problemas subyacentes que dan lugar a estos problemas y disputas.
Problemas	Cuestiones que se plantean para su estudio o consideración o para encontrar una solución.
Sensibilidad al conflicto	La capacidad de una organización, un grupo o una persona para evaluar, analizar y responder de forma precisa ante el contexto en el que trabaja, así como la relación que guarda con su trabajo, con el fin de minimizar sus impactos negativos y maximizar sus impactos positivos.
Sentimientos	Un estado emocional o reacciones que motivan nuestra postura.
Teoría del cambio	Una descripción completa e ilustración de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un contexto particular.
Valores	Los principios o estándares de comportamiento de una persona que también motivan una postura.

