

Capacitación en Manejo de Conflictos Ambientales

Experiencias de la Red de Manejo de Conflictos

Socioambientales de Mesoamérica, en Costa Rica

CEDARENA / UPAZ
Franklin Paniagua y Rolain Borel

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo pretende recuperar la experiencia de la Red de Manejo de Conflictos de Mesoamérica, en relación con la capacitación en el tema de manejo de conflictos socioambientales. Se trata de un recuento del proceso de conformación de la red y del papel que ello ha jugado la capacitación. Esta capacitación se ha concretado en dos espacios concretos; uno el curso internacional de manejo de conflictos de la Universidad para la Paz, actividad de tres semanas de duración, de alta intensidad y dirigida hacia gente involucrada en el manejo de recursos naturales. El otro son los talleres cortos de introducción al manejo de conflictos socioambientales realizados por la coordinación de la Red, cuya duración varía de uno a tres días y cuyo público meta suele ser muy amplio desde funcionarios públicos hasta dirigentes comunales e indígenas.

Los objetivos de este artículo son: por una parte describir la experiencia de la Red en el tema de la capacitación sobre manejo de conflictos socioambientales, como un *esfuerzo evolutivo* y por otra parte demostrar como los contenidos y orientaciones de la capacitación se fueron *adaptando* a las condiciones propias de la Red y a las necesidades del contexto Mesoamericano. El desarrollo de esa capacidad de evolución y adaptación fue un objetivo premeditado y buscado continuamente a lo largo de los cinco años de actividad de la Red. Por esta razón, este artículo describe tanto los esfuerzos para desarrollar las destrezas de adaptación y evolución, como los cambios en relación con los contenidos y las metodologías utilizadas para capacitar.

Esta experiencia de la Red plantea relaciones alternativas entre aspectos como: teoría y práctica en el manejo de conflictos, así como también entre investigación, capacitación y desarrollo conceptual. Estos aspectos corresponden a las tres líneas de trabajo de la Red y de su vinculación ha madurado una visión *tropicalizada* de los conflictos socioambientales. Esta visión convertida en metodologías y sistemas conceptuales permitirá el desarrollo de instituciones de manejo de conflictos socioambientales apropiadas a las características culturales de nuestros países.

2. ANTECEDENTES

La Red de Manejo de Conflictos Socioambientales es una iniciativa de organizaciones interesadas en el manejo colaborativo de conflictos socioambientales. Ha definido como su campo de acción la región mesoamericana. Actualmente cuenta con grupos miembros de México,

Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Así mismo ha trabajado con grupos en Belice, El Salvador, Panamá y Colombia. Además la Red cuenta con algunos miembros fuera de la Región.

La Conferencia Internacional de Resolución de Conflictos, organizada en 1993 por FAO/FITPP, Resolve y UPAZ, y el subsiguiente curso internacional sobre el mismo tema, dieron origen a muchas de las iniciativas que se están desarrollando actualmente en el área del manejo de conflictos socioambientales en la región (Pendzich et al., 1994). En forma aproximadamente simultánea con el apoyo de FAO/FITPP a UPAZ para fortalecer su capacidad de investigación y de capacitación en el manejo de conflictos en la región (1994-5), un grupo de instituciones (CEDARENA, OET, UPAZ, la Oficina Regional de la UICN, y, más tarde, la UCR) se unieron informalmente para iniciar un proceso de planificación, colaboración y levantamiento de fondos en ese campo. Este proceso fue facilitado por el Cornell Program on Environment and Community (Programa para el Ambiente y la Comunidad, PEC) de la Universidad de Cornell, que también estableció lazos importantes con iniciativas similares en Honduras e Indonesia.

Inicialmente, el enfoque del grupo consistía únicamente en identificar a las personas e instituciones que compartieran el interés por el tema de manejo de conflictos, y que estaban interesadas en la capacitación de su propio personal para esos fines. La complementariedad entre las instituciones ayudó a la cohesión inicial del grupo ya que la novedad del tema y su interdisciplinariedad hacían necesarios enfoques variados (Borel y Robertson, 1998). El trabajo efectuado para organizar el Curso Internacional sobre Manejo de Conflictos Socio-Ambientales (UPAZ) fue un ejemplo de lo anterior: en este curso fue necesario recurrir a la ayuda de los diferentes miembros del grupo por ejemplo para fijar prioridades en la presentación de los temas centrales, o para escoger y describir los sitios que se usarían para los ejercicios prácticos. La identificación y coordinación de las personas que fungirían como instructores también requirió de la participación de todos.

Otro factor importante fue el interés directo que manifestaron algunos miembros del grupo en intervenir en situaciones de conflicto, ya sea porque estas situaciones afectaban alguna de sus actividades de campo (por ejemplo: la necesidad de mejorar el diálogo con varias de las comunidades que rodean las Estaciones Biológicas de la OET), o porque la demanda de los servicios de mediación y facilitación que proporcionaban algunas organizaciones miembro (por ejemplo CEDARENA), estaba creciendo en los diversos "puntos calientes" de Costa Rica. Lo mismo se podía decir, hasta cierto punto, de los organismos de desarrollo que estaban formando una red similar en Honduras. Estos organismos estaban enfrentando situaciones de conflicto en el campo en forma directa (Chenier, 1998). La búsqueda, discusión y comparación de metodologías apropiadas fue por lo tanto un factor importante de cohesión y estimulación para el grupo en estos casos.

Debe agregarse también que el apoyo del programa PEC, concretado a través de dos personas que sirvieron como contactos en Costa Rica y Honduras fue probablemente otro factor clave, si bien no muy visible, a la hora de impulsar progresivamente a las instituciones locales a iniciar sus acciones conjuntas.

Eventualmente, el factor que ayudó a fusionar a los grupos hondureño y costarricense en una emergente red regional fue la búsqueda y adquisición de financiamiento externo. Por un lado, la oficina de facilitación regional de la FPPP/FAO contribuyó con fondos y apoyo a la capacitación de personas y a la documentación de casos a lo largo de toda la región, fortaleciendo así los lazos entre las dos redes nacionales. Al financiar la preparación inicial de talleres locales en la región, los recursos de FPPP/FAO también crearon el espacio necesario para la elaboración de propuestas de financiamiento más grandes, que eventualmente fueron aceptadas por IDRC y la Fundación Ford.

3. EXPERIENCIA

3.1 Curso Internacional de Manejo de Conflictos Socio-ambientales (UPAZ)

Desde 1993 hasta la fecha se han dado seis cursos internacionales formales sobre el manejo de conflictos socioambientales. Estos cursos de tres semanas de duración se dan una vez por año. Los cursos han permitido la participación de más de cien representantes de comunidades de base y de profesionales que trabajan en las áreas protegidas, en los proyectos forestales, en entidades estatales y en ONG's dedicadas al campo del manejo de recursos naturales (Universidad para la Paz, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000). En el mediano y largo plazo, se pretende que las personas que hayan tomado el curso formen grupos en cada país, al inicio informales, luego más organizados, los cuales deberían involucrarse más y más en la facilitación de conflictos socioambientales locales.

Los principales componentes del curso tradicionalmente han sido los siguientes: las bases con la introducción a los principios generales que guían los procesos colaborativos del manejo de conflictos; las herramientas de análisis de conflictos y diseño de proceso; y el desarrollo de habilidades específicas en el uso de diferentes instrumentos de facilitación, mediación y negociación. Una gira de varios días para el estudio de una situación conflictiva en el campo y la provisión de amplio espacio para presentar las experiencias concretas de los participantes son otros componentes importantes del curso.

Los 105 participantes provinieron de 17 países de América Latina y El Caribe. Una cuarta parte fueron mujeres y más del 80% eran profesionales. Unos 60% eran administradores o técnicos (en igual proporción), mientras que los profesores universitarios y los investigadores representaban un 15% del total. Menos del 10 % eran líderes de comunidades de base. Más de la mitad trabajaban en proyectos de desarrollo y áreas protegidas y el resto en actividades de ONG legales, en planificación y en comunicación. Una tendencia interesante es la conexión recientemente establecida entre este curso y la Red Mesoamericana de Universidades y Escuelas Agronómicas y Forestales, con el propósito de fortalecer su capacidad de enseñar el tema de manejo de conflictos en el marco de la forestería comunitaria.

De esta muestra (que no es una muestra en el sentido estricto) se aprecia que el principal interés proviene de personas que están "en el campo", confrontadas con problemas directos de conflictos y deseosas de adquirir herramientas concretas de intervención. Se desprende también que ha habido un desbalance

negativo en cuanto a la participación de los usuarios directos (comunidades "beneficiadas" o "afectadas" por los proyectos de desarrollo o de conservación).

De los casos esbozados en las primeras dos sesiones de esta conferencia, se percibe que los conflictos alrededor de proyectos industriales (minas, hidroeléctrica, proyectos de agua, etc.) han sido "sub-representados", una tendencia que convendría revertir en el futuro.

3.2 Talleres

Desde 1996 la Red ha organizado 34 talleres introductorios sobre manejo de conflictos socioambientales, la mayoría de los cuales se han desarrollado en 1998 y 1999, en el desarrollo de un proyecto de capacitación sobre el tema apoyado por la Fundación Ford y el CIID. Estos talleres se han realizado en toda la región mesoamericana desde México hasta Colombia, aunque más de la mitad se han desarrollado en Costa Rica. Un porcentaje significativo los han realizado la Red Colabora de Honduras en dicho país. El total aproximado de participantes es de más 500 personas, alrededor de unas 16 personas por taller.

Los talleres han tenido una duración variable entre uno y tres días, lo que equivale a 8 a 20 horas de capacitación (Anexo 1). Los participantes incluyen, líderes comunales, indígenas; funcionarios públicos, jueces, personal de ONG's, guarda parques y estudiantes de posgrado. Un porcentaje significativo se han desarrollado en áreas de conservación en el contexto de conflictos en desarrollo. Algunos se han ligado a procesos de documentación paralelos desarrollados por la misma Red. Otros han estado vinculados a las zonas visitadas por el curso de la Universidad para la Paz.

El primer diseño de un taller sobre conflictos ambientales fue realizado en Honduras por el equipo del PEC de la Universidad de Cornell en conjunto con las organizaciones de la Red Colabora, especialmente Caritas-Misereor y El Zamorano. Sobre este diseño se realizaron dos talleres en 1996. Estos talleres se basaban sobre todo en material desarrollado por los Menonitas, dirigido hacia la atención de conflictos interpersonales a nivel comunal o congregacional. Después de estos talleres el grupo de Honduras fue sintetizando sus propios materiales a partir de las propias experiencias de estos talleres iniciales.

Las capacitaciones organizadas en Costa Rica tuvieron estos talleres de Honduras como referencia, sin embargo la diferencia de contexto y de participantes produjeron dos estructuras de talleres sustancialmente distintas. En un inicio tanto los talleres de Costa Rica como los de Honduras se concentraban más en el tema de conflictos interpersonales que en la materia ambiental. Esto estaba condicionado principalmente por la falta de literatura y materiales sobre el particular ambiental. La experiencia en materia de conflictos comunitarios sistematizada por los Menonitas a través de libros como "*Conflicto y violencia*" (Chupp y Lederach, 1995) pero sobre todo "*Enredos pleitos y problemas*" (Lederach, 1992) fue la principal fuente de material, pero sobre todo de inspiración, para los primeros talleres.

La intención principal de los talleres, era estimular en los participantes una *revaloración o relectura* de la forma en que se resuelven los conflictos en las comunidades. Dar un valor a esas prácticas y costumbres utilizadas pero no sistematizadas. Los talleres eran el escenario para compartir algunos conceptos sobre manejo de conflictos (marcos de análisis de conflictos, negociación por principios a la "*Fisher & Ury*", 1994), pero fundamentalmente recoger esas prácticas sociales y construir una versión criolla del manejo de conflictos. Esa construcción se desarrollaba a partir de la sistematización de los conflictos presentados por la gente y al trabajo de documentación de casos que la red realizaba en forma paralela.

Los objetivos de los talleres eran:

- Introducir a los participantes en el tema de manejo alternativo de conflictos, específicamente aquellos que ocurren en el ámbito de su comunidad
- Rescatar aquellas experiencias de manejo que se hayan dado en el seno de la comunidad y aprender de ellas
- Se esperaba que la final de la actividad los participantes tuvieran los elementos para analizar las situaciones conflictivas que los afectan y puedan de esta forma, considerar más herramientas para su atención.

Los talleres incluían algunas charlas y presentaciones, también ejercicios y simulaciones, actividades en pequeños grupos, lluvia de ideas y discusiones en plenario. Para el desarrollo del taller, se proveía a los participantes de ejemplos y situaciones hipotéticas de un conflicto, para que ellos las resuelvan utilizando los conceptos y destrezas presentadas.

4. EVOLUCION DE LA CAPACITACION

La capacitación de la Red, tanto en el curso internacional como en los talleres, ha mantenido un conjunto de cuatro grandes núcleos: una introducción conceptual al manejo de conflictos, el análisis de conflictos, el diseño de procesos de estrategia y finalmente el desarrollo de destrezas de negociación, facilitación y mediación.

Si bien los componentes indicados arriba han sido relativamente constantes en las versiones sucesivas de los eventos, estos han evolucionado de manera sensible. Se intenta a continuación describir esta evolución, para que la capacitación se acerque más a las necesidades en este campo. Esta evolución ha sido más o menos paralela en el curso anual y en los talleres.

Introducción conceptual

La introducción al tema de conflictos en los talleres se ha iniciado siempre pidiéndole a los participantes que elaboren ellos mismo un concepto o una referencia sobre el concepto de conflictos. Para esto se han utilizado tarjetas, que luego son asociadas entre sí para formar nubes de conceptos relacionados. La idea es que cada uno tiene un concepto de lo es conflicto que debe intentar explicitarlo, además se pretende reforzar la idea de que los conflictos y su "manejo" son construcciones culturales, particulares para cada contexto. Se

trataba luego de sintetizar las tarjetas y perfilar algunos elementos del fenómeno de conflictos. Estos elementos se comparaban con otras definiciones, enfatizando algunos conceptos útiles en los módulos posteriores.

Este ejercicio se ha hecho desde el principio de los talleres y se ha mantenido. En algunas ocasiones se ha iniciado un taller con una simulación de un conflicto, con la cual se hacía una reflexión con el grupo y de allí se extraían los elementos del conflicto del grupo. Las imágenes, palabras y asociaciones presentadas en esta sección por los participantes han ido enriqueciendo un "banco" de visiones sobre conflicto que ha sido muy útil en la preparación de materiales como transparencias y juegos de rol.

En el curso anual, la introducción conceptual es probablemente uno de los componentes del curso que ha tenido los mayores cambios: mientras que en los primeros eventos se dedicaba una parte importante del inicio del curso a la exposición de conceptos, por ejemplo: ¿Qué es conflicto?, "Historia natural" de los conflictos, Tipología de conflictos, etc., en los últimos cursos, estos no fueron expuestos en clases especiales. Una de las razones de este cambio se debió a que una abundancia de conceptos teóricos al inicio del curso actuaba como un elemento desmotivador sobre los participantes. En cambio, se hicieron referencia a estos temas en textos de la literatura, para los participantes que tuvieran un interés más teórico, o, cuando lo exigía el desarrollo de otro tema, se hacía una breve mención a ellos.

Estas clases "teóricas" fueron remplazados por otras. Una de ellas es una introducción al tema de "Cultura de Paz". Esta breve clase enmarca el curso en el tema más general de la "cultura de paz" (una de las especialidades de la Universidad para la Paz), la que se basa en los principios de la paz consigo mismo, con la naturaleza y con la sociedad. Por otra parte la introducción relativamente reciente del "Juego de las estrellas" tiene el propósito de tratar el tema del poder, no como una presentación abstracta, sino como una vivencia de las causas y de los efectos de coyunturas injustas, así como de los cambios de actitud que se observan en las personas que acceden a posiciones de poder.

Otra introducción es la llamada "Pedagogía de la negociación" (Brenes, 1998), que promueve la comprensión de los enfoques "desde abajo y desde adentro", como un elemento esencial para poder abordar de manera humanista y a la vez eficaz la participación de las comunidades locales en el manejo de los conflictos. Esto también es una introducción relativamente reciente.

En una etapa de la evolución del curso, en la que quedó patente que la presentación de la dimensión ambiental del manejo de los conflictos era deficiente, se introdujo en el programa la exposición de casos bien documentados, a los que los instructores pudieran referirse a modo de ejemplo durante el curso. Esto ya no fue necesario en el último curso, porque se consideró que había suficiente información disponible que los instructores podían utilizar directamente.

Análisis de Conflicto

Este componente es el de mayor crecimiento en la evolución del curso anual, especialmente en lo que se refiere a la utilización de enfoques llamados "participativos". El incremento del énfasis de este componente se debe al reconocimiento, basado en las experiencias recientes de la Red, de la importancia de una fase profunda de preparación y de elaboración de los procesos "previos" a las etapas "finales" de negociación o mediación.

El análisis de conflictos busca brindar herramientas para reconocer el "estado de la cuestión". La herramienta principal para esta labor es la llamada "matriz de análisis de conflictos" (Anexo 2). Este instrumento se deriva de varias fuentes, por un lado los materiales de los Menonitas (Lederach, 1992) y por el otro variados textos sobre herramientas de evaluación rural participativa. La matriz contempla los elementos básicos que componen un conflicto: tema, actores, sus posiciones e intereses, las relaciones de poder, el contexto del conflicto y los antecedentes del mismo. Al reconocer estos elementos se revela una "fotografía" de la situación.

Durante la sesión de análisis varios grupos de participantes utilizan la matriz para sistematizar alrededor de cuatro o cinco conflictos socioambientales en los cuales están inmersos. El objetivo primario es familiarizar a los participantes con los conceptos, sin embargo el espacio de intercambio y la dinámica que se genera al compartir "experiencias vividas" le dan una gran intensidad a esta sesión. Muchas veces quienes describen un conflicto lo hacen en su carácter de "parte" involucrada en el asunto, por lo que desarrollar una descripción "objetiva" del asunto le da un especial grado de dificultad al ejercicio de la matriz.

Es preciso señalar la enorme importancia que ha tenido la visión y las herramientas de evaluación rural participativa, en la evolución del tema del análisis de conflicto. La necesidad de construir una sistematización "elicitiva" (que parta de los mismos participantes) ha llevado a ensayar con herramientas como el mapeo participativo, el análisis de actores (el cual varía bastante entre ERP y el manejo de conflictos), los círculos concéntricos y la línea de tiempo, árboles de problemas, etc. Pareciera que no existe una solución de continuidad entre las herramientas de ERP y el manejo de conflictos.

La matriz de análisis no solo es útil para sistematizar experiencias y comparar entre casos, sino también cumple una importante función de apoyo como herramienta de reflexión sobre la relación de los actores con el/los conflictos: ¿quiénes somos en el conflicto? o ¿qué queremos del conflicto?. El tratamiento adecuado de estas preguntas prevé un puente hacia los próximos pasos del manejo de conflictos, especialmente aquellas relacionadas con el diseño de proceso.

Diseño de Procesos

Esta reflexión, iniciada en la matriz de análisis, se continua en los eventos de capacitación a través del denominado "*diseño de proceso*", en referencia al desarrollo de las *estrategias* para atender el conflicto. El tema de las estrategias en el marco de una aproximación a los conflictos "*desde adentro*" plantea una serie de retos. ¿Cómo conciliar el respeto por la forma orgánica en

la que se enfrenta los conflictos (en nuestro contexto comunitario e institucional) con el interés por hacer consciente y sistemática la participación de algunas instituciones de la Red en los mismos?

Esta contradicción aparente convirtió a esta sección en una especie de "bolsa de herramientas" sin demasiada "cohesión" entre sí. Se retomaban los casos, tratando de definir especies de "planes de acción" para cada conflicto analizado previamente. Estos planes eran comentados y enriquecidos en plenario por todos los participantes. La diversidad de participantes tiene como consecuencia que estos planes corresponden a veces a procesos de enfoque "colaborativo" y otras veces a procesos de incidencia o de promoción del conflicto.

La diversidad de actores, con roles y actitudes diferentes en y frente a los conflictos produce una diversidad de estrategias, resulta en un espacio riquísimo de intercambio y facilita muchas veces que los participantes comprendan los roles de los otros. Así un guardaparques en conflicto con la comunidad, escucha y participa con líderes comunales en conflicto con otro guardaparques.

Provocar estos intercambios es muy emocionante, sin embargo dificulta el trabajo de los facilitadores. Muchas veces los participantes quieren escuchar "formulas correctas", "estrategias infalibles", cuando los facilitadores están diciendo "todos los caminos son validos" o "cada uno construye su estrategia". Aunque se experimentaba a menudo la necesidad de brindar marcos más precisos para la elaboración de los diseños de proceso, la dificultad consistía en plantearlos sin que se convirtieran en "receta".

Nuevamente la relación con el Programa Comunidad y Ambiente del la Universidad de Cornell (PEC) facilitó algunas pistas. Su experiencia de más de 10 años desarrollada en Indonesia sobre manejo adaptativo de áreas protegidas, aportó una luz ante la amenaza de "recetar". La lección derivada de esta experiencia es que los marcos más precisos para el diseño de procesos de manejo de conflictos con un alto grado de conciencia cultural no surgen "de la noche a la mañana", sino que se van perfilando "brotando" poco a poco (Fisher et al, 1998). A pesar de la ansiedad que se manifestó en cada evento, los facilitadores de la Red trataron de compartir lo que sabían y también lo que **no** sabían, pero sobre todo las **preguntas** que había que contestar.

El resultado fue que primero se obtuvieron una serie de "*principios para el diseño de procesos*", luego los mismo fueron cambiando a lo largo de los talleres y cursos. Cada caso, cada discusión afirmaba o cuestionaba cada uno de estos principios. Algunos de ellos fueron transformándose en ejercicios concretos (v.g. el inventario de recursos), otros abrieron nuevos temas, como lo es la temática de *evaluación y monitoreo* en el manejo de conflictos. Esta es una cuestión que apenas empieza y sobre la cual no se tienen más que dos o tres "principios" o indicaciones generales que se comparten en cada taller.

La gira del curso cumple tanto una función de "diversificación de actividades" como de fortalecimiento del aprendizaje en los componentes del análisis de los conflictos y del diseño de procesos. Los casos visitados, en 2-3 días de gira, incluyen situaciones de manejo de áreas de amortiguamiento de áreas

protegidas, la construcción de represas hidroeléctricas y otras similares (Aguilar, 1999). En la selección del área, hay que mantener un balance entre situaciones que presentan un problema, que los estudiantes puedan reconocer como un "conflicto" relativamente bien delimitado, y las donde "la sangre haya llegado al río", en las que un grupo de estudiantes novicios podrían causar más daño que bien a los grupos en presencia. En este sentido ha habido experiencias diversas, con situaciones en las que el problema era demasiado "difuso", con actores relativamente pasivos y otras, en crisis abierta, en la que costaba llegar a un entendimiento profundo por las posiciones demasiado cargadas de pasión.

En el último curso, se invitó a representantes de los distintos actores en la sesión de "debriefing" final, pero los estudiantes no consideraron esta práctica aconsejable, porque la presencia de los actores no permitía un análisis profundo, que pudiera haber ofuscado alguno de los actores locales. Lo anterior sugiere que habría que considerar en cursos posteriores por una parte la realización de una reunión de análisis interno, donde la carga emocional de los estudiantes encuentre su cauce y, por otra parte, la presentación de los resultados finales y el "chequeo de realidad" de las recomendaciones en una sesión abierta con los actores presentes.

Las presentaciones de los participantes han sido siempre un momento "fuerte" del curso anual y su importancia ha crecido. En el último curso, este espacio ha sido movido del fin de la tarde a las primeras horas de la mañana, para que la disponibilidad de los participantes sea óptima. Otro cambio en el último curso ha sido la introducción de "clínicas" inmediatamente después de las presentaciones del día. En estas clínicas pequeños grupos apoyan a cada uno de los presentadores en el diseño de los pasos que podrían seguirse en el manejo del conflicto relatado, posteriormente al curso. De esta manera se ofrece una oportunidad más de práctica y se espera fortalecer además el puente entre el curso mismo y la aplicación de los aprendizajes en las situaciones propias de cada participante.

A pesar de haber mejorado con el tiempo las instrucciones (más claras y específicas), un problema que subsiste es la falta de atención a las mismas por parte de una proporción significativa de los participantes, lo que quita homogeneidad a las presentaciones y dificulta el análisis comparativo de los casos.

Desarrollo de Destrezas

El manejo de conflictos es a menudo reducido o entendido simplemente como mediación y negociación. Los talleres de la Red han enfrentado esta presunción, sobre todo cuando se dirigen hacia personal de mayor nivel, como por ejemplo jueces. Una de las razones por comenzar los eventos por la vía del análisis de conflictos es que este permite patentizar la particularidad de los conflictos socioambientales. Tanto el análisis como el diseño de proceso facilitan el reconocimiento de las limitaciones institucionales que existen para el tratamiento de los conflictos ambientales en nuestros países.

La ausencia también de una tradición cultural de uso de los métodos alternativos de resolución de disputas hace que promover su uso también requiera de un sentido reflexivo. Al no contar con espacios institucionalizados de negociación o mediación de las disputas ambientales, el desarrollo de estos métodos busca que los participantes los utilicen dentro de sus propios contextos. Esos "contextos" requieren una adaptación o "*tropicalización*" de muchos de los enfoques planteados en textos clásicos sobre mediación o negociación. Así por ejemplo la idea de una "mesa de negociación" es un supuesto básico de los textos de mediación. En materia ambiental en nuestro contexto, construir esa "mesa" requiere de una gran cantidad de energía, por ejemplo para crear un contexto favorable, contribuir a balancear las relaciones de poder o atraer a todos los actores relevantes a la mesa. Otro ejemplo es el tema de los mediadores, definidos en los libros de texto como sujetos "ajenos e imparciales", que ha sido reiteradamente cuestionado por las experiencias de personas muchas veces "parciales" e "involucradas", las que sin embargo juegan un rol mediador, aceptado por las partes.

Compartir algo y cuestionarlo al mismo tiempo resulta en una dinámica tensa. Para "resolver" esta contradicción, los ejercicios y las simulaciones juegan un papel importante en facilitar la absorción de los contenidos del taller. Este es el caso de la mediación y la negociación para los cuales los juegos de rol y las reflexiones colectivas constituyen la manera más efectiva de transmitir su rol en un marco global de manejo de conflictos, sus principios y sus métodos.

En el curso anual el tema de la negociación se ha mantenido sin cambios significativos con un enfoque "harvardiano" (Fisher y Ury, 1994), ofrecido de manera amplia en cursitos de negociación, especialmente en el sector privado. Este componente representa probablemente la presencia en el curso de uno de los últimos remanentes de los "modelos" propuestos en otras latitudes. Las pocas experiencias locales documentadas de negociación *per se* en el campo de los conflictos socioambientales explica en parte esta situación. Es probable que nuevas experiencias permitan modificar la importancia y enfoque de este componente en los próximos cursos.

Los componentes de facilitación y mediación han tenido una importancia variable en los distintos cursos anuales, con cierta tendencia hacia la disminución. Esta tendencia refleja probablemente el aumento del tiempo dedicado por una parte al desarrollo de las habilidades de análisis de los conflictos y de diseño de procesos y por otra al ejercicio de Bahía de Matanal (ver abajo).

Ha habido tal vez también cierto cambio de énfasis desde el intento de fortalecer la capacidad de mediación de los participantes (por ejemplo para actuar como mediador en un conflicto ajeno), una tarea probablemente ilusoria en el marco de un curso de tres semanas, hacia el desarrollo del entendimiento de los méritos y del funcionamiento de la mediación, para que los participantes puedan decidir sobre el uso de esa herramienta en un conflicto dado, sin que sean forzosamente ellos los que se encarguen de la mediación misma.

Un juego de simulación, llamado "Bahía de Matanal", introducido por Resolve en 1993, fue re-introducido, modificado y ampliado a partir del curso anual de 1997.

Ha ido evolucionando en un ejercicio, que ocupa un par de horas durante 5-6 días, en el cual los participantes, agrupados en representación de varios actores alrededor de un proyecto turístico cerca de un humedal, repasan el conjunto de las habilidades desarrolladas en el curso (análisis, diseño de proceso, negociación, etc.) y llegan (a veces) a un acuerdo que representa el mejor interés de todos. En los últimos 3 años, ha habido cierto cambio de énfasis, desde uno de llegar a un acuerdo por intereses en una situación inicial de "regateo", hasta uno que promueve el entendimiento de los procesos que llevan (o no) o un acuerdo.

5. LECCIONES Y APRENDIZAJE

Los enfoques

Es innegable que el interés para el tema de "manejo de conflictos" está creciendo de manera exponencial en los círculos más diversos de la sociedad. Por un lado esta tendencia es positiva, ya que demuestra que el "miedo a destapar la olla" y las actitudes negativas frente a los conflictos están cediendo el paso a unos procesos más maduros, donde la posibilidad de encarar los conflictos es creadora de oportunidades. Por otro lado, la misma tendencia crea una demanda considerable para la formación y la capacitación. Algo preocupante es el hecho de que varias instituciones tratan de satisfacer esta demanda con enfoques parciales de capacitación (por ejemplo restringidos a algunos aspectos básicos de comunicación y de negociación al estilo de "Obtenga el Sí" de Fisher y Ury 1994), los que obviamente no responden a las necesidades de manejo de conflictos, con todos sus elementos de análisis y procesos de "acercar a los actores a la mesa", los que requieren un enfoque mucho más amplio. Este reconocimiento, derivado de la evolución de la experiencia de la Red, es importante y debe, en nuestra opinión ser fortalecido (Aguilar *et al.* 1999).

Los participantes

Es importante reconocer muy bien a quien va dirigido el taller sus intereses, necesidades, nivel educativo, sus razones para interesarse en el manejo de conflictos. Una de las constantes de la capacitación de la Red es la diversidad de participantes en un mismo evento, sea este un curso internacional o un taller local. Intuitivamente, se percibe que la presencia de personas de origen nacional, étnico, profesional, etc. diferente contribuye a la diversidad de puntos de vista y de experiencias, las que permiten un aprendizaje más completo. La cuestión de tener un grupo diversificado (funcionarios, profesores, líderes comunitarios, activistas) requiere sin embargo de un proceso un poco más "dirigido" por los facilitadores. El principal riesgo es que algún grupo se sienta "amenazado" por la misma actividad o que el lenguaje excluya o desestime a alguno de los grupos. Algunas veces una sobre atención hacia los participantes comunitarios "desestimula" a quienes tienen mayor preparación y necesitan de discusiones más académicas. En otros casos la preeminencia de discusiones conceptuales "desconecta" a quienes tienen una necesidad más inmediata de "soluciones" o "recomendaciones" para sus casos "calientes". El énfasis de los cursos y talleres en casos reales o simulados o en juegos puede no ser adecuada para los participantes con preocupaciones o intereses principalmente

teóricos y académicos, pero responde bien a los intereses de una mayoría de participantes, quienes están más ansiosos de abordar situaciones concretas, con toda la complejidad que estas puedan significar.

Otras experiencias de manejo de conflictos en Ecuador (Carlos Villareal, com. pers.) han confirmado esta percepción, al percatarse que el proceso mismo de manejo de conflictos era más eficiente y sus resultados más sostenibles, cuando todos los actores tenían bases similares en el tema de manejo de conflictos.

A pesar de que la presencia de personas con formaciones muy disímiles presenta un reto para los instructores en cuanto al nivel de complejidad que pueden manejar, es probable que la Red seguirá con esta misma política. De hecho, se puede vislumbrar que un papel preponderante de "actores externos" en el futuro sea precisamente el de capacitar a todos los actores en presencia, cuando se presenta un conflicto socioambiental.

Se mencionó anteriormente que una de las estrategias iniciales de la Red consistía en contribuir en la formación de grupos en los distintos países, que puedan, con el tiempo, apoyar los procesos locales de manejo de conflictos y contribuir con el esfuerzo de capacitación en cada país. Una limitación considerable encontrada en este camino ha sido la dificultad de mantener un contacto prolongado con los ex-participantes. Los cambios frecuentes de direcciones y de afiliación institucional son solamente una parte de la ecuación. La debilidad del proceso de selección de los participantes previo a los cursos, reduce la posibilidad de entrenar a las personas con mayor potencial de "diseminación". Por otra parte, la escasez de los recursos impide dar un mínimo de apoyo a los encuentros nacionales de los ex-participantes. Estos aspectos deberían recibir una atención mucho mayor en el futuro.

No obstante las razones expresadas en el párrafo anterior, se puede también considerar con ciertas reservas la intención de formar grupos "expertos" o "consultores" en cada país, quienes pudieran actuar como "task forces" en caso de crisis. Las experiencias recientes de la Red parecen indicar que otra opción (¿más efectiva?) podría ser la de fortalecer la **capacidad interna** de las organizaciones, instituciones y empresas para prevenir y manejar conflictos. El hecho de que la participación en conflictos de actores institucionales se traduce a menudo en tensiones internas, reveladoras de conflictos dentro de las organizaciones, parece sustentar este nuevo enfoque.

Los métodos

El tema de conflictos conecta no solo con el ámbito "racional" de los participantes (y de los facilitadores) sino que toca también el ámbito emocional y los valores. En este sentido, la capacitación en manejo de conflictos socioambientales es muy diferente a lo que podría ser por ejemplo un curso de viveros. La metodología debe por lo tanto reflejar estas diferencias. Así por ejemplo es recomendable que varios facilitadores estén presentes, típicamente uno con un rol de "expositor" y otro(s) con la tarea de ir llevando "el pulso" del grupo. Por otra parte, más que en otros tipos de cursos, es esencial el uso de una variedad de dinámicas, que por una parte pueden quebrar el hielo o bajar

la tensión del grupo si fuese necesario y por otra conllevar vivencias que difíciles o imposibles de transmitir "teóricamente", como por ejemplo: la construcción de la confianza y de la solidaridad, el valor de la imaginación, etc. Estas dinámicas reflejan los enfoques de "aprender haciendo"; de intercambio de experiencias; de combinación de dimensiones intelectuales, afectivas y motrices; así como de muchas ganas de jugar, actuar y divertirse.

Otros elementos que contribuyen a reducir las tensiones dentro del curso o taller son: la realización al inicio del evento de una sesión de expectativas de los participantes y darles atención, con claridad sobre lo que se puede y lo que no se puede ofrecer; la flexibilidad y la disposición a realizar cambios sobre la marcha cuando son necesarios, como una muestra de la confianza y la cohesión del equipo. Evidentemente dar paso a cualquier veleidad del grupo probablemente no es positivo, ni empujar cambios sobre la marcha, en función de "estilos personales", sin embargo la clave es como siempre la *¡comunicación!*.

El reto de redescubrir y adaptar una forma *tropical* de manejar los conflictos socioambientales parte de una *actitud* de aprendizaje tanto a nivel conceptual como metodológico. Cada concepto, cada simulación se lanza buscando un "eco" en los participantes. Para escuchar ese eco de vuelta, **evaluar** resulta imprescindible. Las evaluaciones pueden tener muchos formatos (orales, escritas, grupales, individuales), pero cada uno es útil para recoger aspectos distintos. En la evolución de los cursos y talleres, se ha pasado de un modelo "formal" y "ex-post" a una variedad de opciones, incluyendo los informales, y especialmente la introducción de métodos de evaluación *interim* tanto oral como escrita.

Es muy conveniente contar con una sesión al final del taller, abierta, donde cada quién expone las lecciones aprendidas y se planifican los próximos pasos a seguir. Estos pasos se pueden referir a intervenciones concretas de los casos o al desarrollo de otros encuentros o capacitaciones. La gran atención que se les presta a los casos prácticos en los cursos y talleres, lleva la consigna de que son dichos casos (y no unos "expertos capacitadores") los que encierran un potencial de aprendizaje sobre manejo de conflictos. Esto ha motivado a que en algunos países los grupos se organicen para evaluar tres o seis meses después el avance en cada uno de los casos. Esto le da también a la actividad y a los participantes la visión de que esto no debe ser un evento aislado sino que debe arrancar un proceso de aprendizaje.

Los casos

Desde el primer evento, ha habido una conexión entre los cursos de la Upaz y la documentación de casos de conflictos, por un lado para contribuir a desarrollar metodologías basadas en experiencias locales, y por otro lado para fortalecer la capacidad de los participantes en la documentación de sus propias experiencias. La premisa subyacente era que la enseñanza solo podía adaptarse a las necesidades de los actores, cuando su contenido sería elaborado a partir de las experiencias locales, las que se asumían eran ricas. Es obvio hoy día que la riqueza de la capacitación de la Red se deriva en gran medida de las experiencias derivadas de los casos (Borel et al. 1999). Sin

embargo, es preciso subrayar que hay todavía mucho camino por recorrer, por ser débiles aún los casos descritos, al ser insuficiente la caracterización de "variables mínimas" e insuficiente también la "objetividad" de los recopiladores. A pesar de que los cursos y talleres han contribuido a crear un lenguaje común, y que se elaborado guías de preparación de casos (Paniagua, 1997), permanecen todavía muchas deficiencias y los medios para solventarlas no han sido desarrollados aún.

Es importante, hasta donde sea posible, trabajar sobre casos propios, locales o al menos nacionales, también sobre casos hipotéticos representativos de situaciones con las que los participantes puedan identificarse. El riesgo de trabajar con casos "activos" es que se manifiesta una tendencia de concentrarse en "solucionar" el caso y no en el uso "pedagógico" del ejemplo. Los casos hipotéticos suelen ser más neutrales y generar menos "pasión". Sin embargo, los casos reales y activos tienden a provocar una "tensión de aprendizaje" en el grupo. En las discusiones acaloradas, sobre asuntos controversiales, de pronto palabras como "posiciones" o "intereses" *¡cobran vida!* Los participantes llevan los principios e ideas más allá de su "intelecto" hacia un nivel más emocional más profundo de aprendizaje. Tanto es así, que algunas veces el proceso puede salir de las manos del facilitador, (*¡no hay recetas!*) .

Los capacitadores

El tema de los capacitadores resulta clave también para poder "madurar" una experiencia capacitación sobre un tema novedoso y con un enfoque adaptativo. La principal limitante, al inicio del esfuerzo de la Red, era la ausencia de instructores que manejaran tanto el tema de conflictos como el de los recursos naturales.

El equipo de capacitación básico ha constituido de unas siete personas, algunas de las cuales han salido del proceso. Es muy difícil traducir en "texto" la capacidad y las particularidades de enfoque que alguien le da una materia, por esto este tema es tan sensible para alcanzar un proceso de maduración. Cuando alguien se va se lleva parte de lo que sabe el grupo. Aumentar el número de capacitadores requiere no solo enseñar los contenidos sino compartir la "visión" de cómo se capacita lo que necesita mucho más tiempo.

Las evaluaciones orales y en grupo se convierte muchas veces en espacios para practicar las mismas destrezas del taller. Esto sobre todo cuando existe algún malestar en el grupo entre los participantes o entre estos y el facilitador. Ocurre, no pocas veces, que el facilitador es "retado" por un participante. Allí el grupo tiene el chance de ver un buen (o ¡mal!) uso de las herramientas de comunicación. Este es un ejemplo de cómo en esta materia la distancia entre lo *enseñado* y lo *practicado* es tan corta que deja poco espacio para esconder las debilidades de los facilitadores. De allí se deriva la necesidad, en la formación de capacitadores, de atender no solamente los aspectos "de contenido" sino los "de proceso". ¡Manejo de conflictos en fin!

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR A. Del Conflicto a la Colaboración. Materiales para el Curso Latinoamericano de Manejo de Conflictos Socioambientales de la Universidad para la Paz. Octubre-1999

AGUILAR A, GARITA A, PANIAGUA F. Conflictos socio ambientales en América Latina: una visión desde la Red Mesoamericana de Manejo de Conflictos Socio Ambientales. Documento para discusión I Reunión del Comité Directivo del Programa 25 y 25 de noviembre de 1999 Universidad para la Paz, Costa Rica. 1999.

BOREL R y ROBERTSON T. Desarrollo de Redes Regionales, Experiencias de Investigación y Capacitación en el Manejo de Conflictos Ambientales en Mesoamérica: panorama general y lecciones aprendidas. Documento presentado (en su versión inglesa) en la 7a Conferencia sobre Propiedad Comunal "Crossing Boundaries" of the International Association For The Study Of Common Property, Vancouver, British Columbia, Canada 10-14 June, 1998.

BOREL R, GIROT P, FONSECA M. Conflictos Socioambientales en América Latina. Un Intento de Tipología, Mapeo y Análisis Comparado de Casos. Serie Del Conflicto a la Colaboración. Red Mesoamericana de Manejo de Conflictos. Costa Rica, 1999.

BRENES C. Pedagogía de la negociación. 1998

CHENIER J, SHERWOOD S & ROBERTSON T. Copán, Honduras: Collaboration for Identity, Equity and Sustainability en Cultivating Peace Conflict and Collaboration in Natural Resouces Management. IDRC World Bank, 1999.

CHUPP M & LEDERACH JP ¿Conflicto y Violencia? ¡Busquemos Alternativa Creativas! Ediciones Semilla Comité Central Menonita, Guatemala. 1995.

FISHER L y otros. Ganado, Cacatuas, camaleones y tortugas Ninja- Buscando la sostenibilidad en el manejo del Bosque y la Conservación en Nussa Tenggara, Indonesia. Traducción al Español por la Red Mesoamericana de Manejo de Conflictos. 1998.

FISHER R y URY W. Obtenga el SI. El arte de negociar sin ceder. Segunda Edición. Editorial Continental. México.1994.

LEDERACH JP. Enredos Pleitos y Problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos. Segunda Edición. Ediciones Clara-Semilla. Guatemala, 1992.

PANIAGUA F. Guía Metodológica para el Análisis y el Manejo de Conflictos. CEDARENA/UPAZ.1997.

PENDZICH CH y otros. The Role of Alternative Conflict Management in Community Forestry. FAO/Resolve. Roma. 1994.

UNIVERSIDAD PARA LA PAZ. Resolución de Conflictos en el Manejo de Recursos Naturales. Memoria del Curso realizado en Costa Rica del 3 al 20 de octubre de 1995. Marzo 1996.

UNIVERSIDAD PARA LA PAZ. Manejo de Conflictos en Recursos Naturales. Memoria del Curso realizado en Costa Rica del 14 al 29 de octubre de 1996. Mayo 1997.

UNIVERSIDAD PARA LA PAZ. Manejo de Conflictos en Recursos Naturales. Memoria del Curso realizado en Costa Rica del 13 al 28 de octubre de 1997. Agosto 1998.

UNIVERSIDAD PARA LA PAZ. Manejo en Recursos Naturales. Memoria del Curso realizado en Costa Rica del 12 al 28 de octubre de 1998. Marzo 1999.

UNIVERSIDAD PARA LA PAZ. Manejo de Conflictos Socioambientales. Memoria del Curso realizado en Costa Rica del 15 al 28 de octubre de 1999. Enero 2000.

ANEXO 1

EJEMPLO DE PROGRAMACIÓN DE UN TALLER

Taller

Manejo de Conflictos Socioambientales del Conflicto a la colaboración

Agenda

- 8:00 Bienvenida, Introducción, Presentación expectativas del taller
- 8:30 ¿Qué es un conflicto? ¿Qué es un conflicto socioambiental?
- 9:30 café
- 9:50 Manejo de conflictos socioambientales, origen y marco general.
- 10:30 Análisis de conflictos socioambientales: conceptos y herramientas
- 12:00 Almuerzo
- 1:00 Trabajo con nuestros casos: matriz, mapa de actores, línea de tiempo, inventario de información
- 2:40 Café
- 3:00 Presentación de los casos
- 4:30 evaluación, presentación del día siguiente

Segundo día

- 8:00 Diseño de Procesos (estrategia) conceptos y herramientas
- 9:00 Trabajando en nuestros casos
- 10:00 café
- 10:20 Presentación de los casos
- 11:30 Presentación de Cahuita
- 12:00 Almuerzo
- 1:00 Presentación de Asepaleco
- 1:30 Reconociendo nuestras destrezas de Negociación,

2:30 ejercicio de negociación

3:30 café

3:50 (juego de las estrellas) o Mediación de conflictos socioambientales

5:00 evaluación y cierre

Tercer día

8:00 Mediación y Facilitación de Conflictos socioambientales conceptos y principios

9:00 Facilitación en nuestros casos (pre reunión)

9:30 Manejo de reuniones

10:00 café

10:20 Simulación (la reunión)

11:00 repaso en grupo

12:00 Evaluación

12:30 Almuerzo y cierre

1:00 *a la casa!*

ANEXO 2

MATRIZ DE ANALISIS

Tema	Identificar el asunto principal en disputa y los asuntos conexos o secundarios				
Actores	Posiciones	Intereses	Poder	Contexto	Antecedentes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar ■ Caracterizar Directos, Indirectos Colectivos Instituciones Individuos	Qué quieren las partes?	Por qué lo quieren?	Fuentes de poder Relación de Poder desbalanceadas	Geografía Políticas públicas Economía Cultura Plano local Regional internacional	¿Cómo germinó el conflicto? Qué pasó antes de que emergiera el conflicto Tensión Violencia