

Gestión de Conflictos

en el contexto de la Gestión
Integrada del Paisaje

Fundamentos y orientaciones
para la práctica



Propósito

Este módulo de aprendizaje tiene como propósito:

1. Proporcionar al facilitador una comprensión sólida de la gestión del conflicto en el marco de la Gestión Integral del Paisaje (GIP).
2. Orientar el diseño de intervenciones a través de herramientas conceptuales y metodológicas para prevenir, analizar y abordar conflictos entre partes interesadas.
3. Servir como recurso independiente sobre los vínculos entre la gestión del conflicto y la GIP.



Contenidos

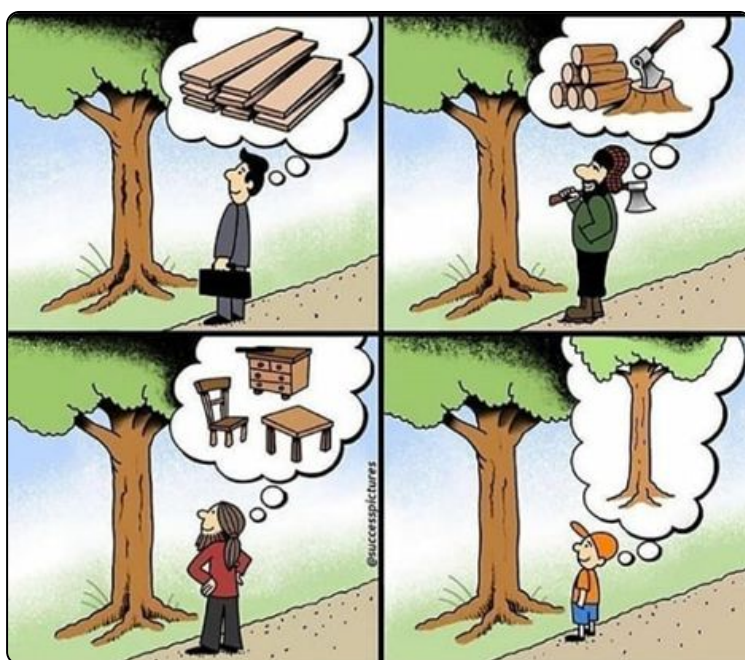
1. Entendiendo el conflicto
 - Identificación de actores
 - Aclarando conceptos: ¿Qué es una diferencia o controversia?
 - Definición, etapas y origen del conflicto
2. Abordaje del conflicto
 - Análisis del conflicto
 - Acciones prácticas para el abordaje del conflicto
3. Resumen
4. Notas
5. Referencias

Entendiendo el conflicto

Imagina que estás en un paisaje o mesa de diálogo con varios actores sociales representando instituciones con sus propias voces e intereses, que muchas veces están polarizadas. ¿Te ha sucedido? O bien, todos hablan al mismo tiempo defendiendo su punto de vista y nadie se escucha.

Estas escenas representan **tensiones, controversias y conflictos**. A veces sólo se trata de diferencias de opinión, otras veces puede ser algo más serio y profundo que guarda relación con la estructura social, económica, política y cultural, así como con las distintas formas de entender y habitar el territorio. También están atravesados por procesos históricos, relaciones de poder y múltiples influencias internas y externas que moldean las posiciones de los actores. Es por ello que se requiere de una visión sistémica, compleja y ecológica de las interacciones humanas, donde el conflicto es considerado parte orgánica de las mismas.

Veamos la siguiente imagen:



Fuente: @successpictures

Figura 2: Perspectivas, necesidades, e intereses diferentes

Cada actor observa el mismo árbol con intereses diferentes; ninguno está equivocado, son simplemente **perspectivas, necesidades e intereses distintos** los que los mueven. ¿Qué sucedería si tuvieran que ponerse de acuerdo en cómo aprovechar este árbol para satisfacer sus necesidades e intereses? Probablemente surgiría un conflicto. Ahora, hablando en términos del paisaje, no solo encontramos un árbol, existen más elementos, recursos y condiciones que convergen y se interrelacionan. Posiblemente la cantidad de actores aumente, lo que requiere una gestión y prevención de conflictos constantes para poder avanzar una iniciativa con enfoque de gestión integrada del paisaje. Este enfoque busca articular a los distintos actores para equilibrar objetivos sociales, productivos y ambientales dentro de un mismo territorio. Para ello, lo primero es conocer **qué actores convergen allí**.

Identificación de actores

Entre los actores que suelen converger en un paisaje encontramos una gran diversidad de grupos con distintos niveles de influencia, intereses y formas de relación con el territorio. Podemos mencionar algunos, por ejemplo, aquellos con mayor antigüedad en el territorio, como los **pueblos indígenas**, que cuentan con derechos ancestrales y conocimientos tradicionales valiosos; así como las **comunidades locales** que viven en el área, que poseen derechos comunales y dependen directamente de los recursos naturales de la zona (López, 2015).

También están los **gobiernos nacionales y locales**, encargados de establecer y dar seguimiento a políticas, regular el uso de recursos y atender los conflictos que ya no son posibles de resolver por otras vías de negociación. Las **empresas** también son actores relevantes que conviven con la comunidad al compartir el espacio, el uso de recursos naturales y proveer trabajo en la zona. A esta lista de actores se suman las **organizaciones no gubernamentales** (locales o internacionales) que buscan ya sea la conservación del territorio, el respeto a los derechos humanos o la incidencia en política pública, así como proporcionar apoyo técnico para el desarrollo. Finalmente, también hace falta mencionar los **medios de comunicación**, que informan e influyen en la opinión pública.

Todos estos actores confluyen en el paisaje, respondiendo a sus propias necesidades, intereses e ideas sobre el uso y manejo de la tierra y sus recursos. Estos ven el paisaje de manera diferente, según su historia y cultura, y en diferente medida, están vinculados a este, y por tanto participan de los conflictos, porque son inherentes a las relaciones humanas y a la vida en sociedad (Fundación Futuro Latinoamericano, 2015).

Esta diversidad de actores con sus perspectivas, intereses y voces genera inevitablemente tensiones, desequilibrios de poder, controversias y conflictos difíciles de abordar y puede obstaculizar la gestión del paisaje. ¿Qué hacer ante ello? ¿Cómo manejarlos? La propuesta es abordarlos como una **oportunidad para construir y fortalecer relaciones de colaboración** y motivar a las personas para cooperar por un bien común, a través del entendimiento, el acuerdo de reglas, acciones y normas (López, 2015).



Figura 2: Actores potenciales en un paisaje

Aclarando conceptos: ¿Qué es una diferencia o controversia?

Para lograr construir colaboración se requiere un esfuerzo para entender y manejar las opiniones y tensiones que naturalmente surgen en un paisaje. Como primer paso es importante identificar a qué nos estamos enfrentando, ¿es una **controversia** o diferencia que va a escalar a **conflicto**?

Hay varios autores que abordan las diferencias, controversias o conflictos, cada uno con su enfoque y herramientas. **Friedrich Glasl** (Glasl, 1999) hace énfasis en la discrepancia de opiniones, juicios, ideas, creencias o intereses entre personas o grupos que no necesariamente conducen a un antagonismo. **D. Johnson y R. Johnson** (Johnson, 1999) abordan un enfoque en lo académico, cuando las ideas, información, conclusiones, teorías y opiniones de una persona no coinciden o llegan a ser opuestas con las de otra y ambos buscan la manera de llegar a un acuerdo. Por su parte, **Bernard Mayer** (Mayer, 2015) explica que las diferencias no son necesariamente negativas y que, al contrario, pueden enriquecer la interacción entre las partes interesadas.

De manera concreta podemos entender por *controversia* un **desacuerdo entre dos o más partes interesadas sobre un tema específico** (en nuestro caso, el manejo y la conservación de los recursos naturales y el territorio). Esto implica un debate abierto (con argumentos y contraargumentos) sobre las diferentes perspectivas, valores e intereses en juego, el cual puede manejarse de forma constructiva por medio del diálogo y la negociación (PLASA, 2007).

Veamos un poco más de cerca lo que implica esta definición:

- **Desacuerdo entre partes interesadas:** Esta situación se da cuando dos o más personas o grupos perciben que sus objetivos, necesidades o posiciones no se alinean en relación a un tema específico.
- **Debate abierto con argumentos y contraargumentos:** Esto implica una comunicación transparente de ideas, puntos de vista y fundamentaciones, donde las partes interesadas exponen y discuten abiertamente sus perspectivas sobre un asunto, así como la voluntad de escuchar diferentes puntos de vista (Lederach, 1998).
- **Diferentes perspectivas, valores e intereses:** Es fundamental reconocer y respetar las diferentes formas de entender, priorizar y buscar satisfacer las necesidades y aspiraciones de las partes interesadas, para así abordar las raíces de la controversia.
- **Diálogo y negociación:** Es necesario un espacio donde las partes interesadas interactúen para expresar sus necesidades y preocupaciones para llegar a acuerdos y soluciones.

Como podemos observar, reconocer la complejidad de los desacuerdos en la GIP, la diversidad de las partes interesadas y de sus perspectivas, y la posibilidad de manejar estas situaciones de manera constructiva se vuelve fundamental. Y es a través de los mecanismos de **mediación**, como la comunicación abierta y el diálogo, que se puede contribuir a la construcción de objetivos e intereses comunes.

Definición, etapas y origen del conflicto

Ahora que hemos distinguido la controversia del conflicto, vale la pena profundizar en este último: qué es, cómo evoluciona y de dónde surge. Entenderlo es el primer paso para abordarlo.

¿Qué es un conflicto?

Entonces, ¿qué es un conflicto? Autores como Galtung (Galtung, 2003), Dahrendorf (Dahrendorf, 1996) y Kempf (Kempf, 2003) lo han definido dependiendo de su filiación teórica y contexto, pero sus coincidencias están en que la existencia de un conflicto es cuando hay algún tipo de **incompatibilidad**, ya sea de acciones, objetivos, tendencias o planes, entre al menos dos partes interesadas. Puede manifestarse de forma latente o explícita, lo cual quiere decir que, para etiquetarlo como un conflicto, es imprescindible que haya partes interesadas que confronten sus posiciones e intereses. Desde el referente socioambiental y la mirada de la complejidad de las interacciones sociales y humanas, un conflicto es:

"Un proceso de interacción colectiva caracterizado por una dinámica de oposición y controversia entre grupos de interés, que resulta de sus incompatibilidades reales o percibidas en torno al control, uso y acceso al ambiente y sus recursos"

Fundación Futuro Latinoamericano, 2013, pg.19

Veamos un poco más de cerca qué implica esta definición:

- **"Dinámica de oposición y controversia"**: Confrontación y desacuerdo entre dos o más partes interesadas, porque perciben que sus objetivos, intereses o necesidades son incompatibles. Esta dinámica no es estática, sino que evoluciona y se transforma con el tiempo (Lederach, 1998).
- **"Reales o percibidas"**: Un conflicto puede surgir tanto por amenazas reales como por amenazas que una o más partes perciben o creen que existen, actuando en función de esa percepción.
- **"Incompatibilidades"**: Surgen cuando una o más de las partes siente que no puede lograr sus propósitos si la otra parte consigue lo suyo.
- **"Control, uso y acceso al ambiente y sus recursos"**: Dominio, manejo y conservación de recursos naturales (agua, tierra, bosques), derechos de propiedad o acceso a la tierra, conservación vs. desarrollo económico, prácticas tradicionales vs. nuevas tecnologías, y distribución de beneficios de proyectos.

Como podemos observar, la principal diferencia entre controversia y conflicto radica en el **grado de oposición** que se manifiesta y las dinámicas que a partir de ello se desencadenan. Por su lado, la controversia se enfoca en el **debate** y la **negociación**, mientras que el conflicto conduce a una **confrontación** más intensa, que puede evolucionar a través de las diversas etapas que ya mencionamos.

Identificar lo anterior resulta clave para adoptar las medidas y aplicar las herramientas más adecuadas para su abordaje, que a su vez favorezcan la construcción de soluciones sostenibles y relaciones más pacíficas entre las partes interesadas.

Etapas del conflicto

El conflicto es dinámico, ya que nace en el mundo de las intenciones y las percepciones humanas. Cambia por la constante interacción humana actual y él mismo modifica continuamente a las personas que le dieron vida, ejerciendo un efecto en el entorno social en el que nace, se desarrolla y quizás muere (Kriesberg, 1973, citado por Lederach, 1993, pág. 92). De igual forma tiene una progresividad que pasa por varias etapas (Lederach, 1993)¹:

1. **Latente:** Durante esta primer etapa las partes interesadas no son conscientes de que están viviendo una situación injusta. Cuando tomen consciencia de ella, es más probable que busquen mejorarla.
2. **Confrontación:** Durante esta etapa el conflicto sale a la luz porque las partes reconocen la desigualdad de poder o intereses; es posible que algunos grupos no quieran perder sus ventajas y las reacciones pueden ser pacíficas o no.
3. **Mediación:** Aquí, las partes interesadas reconocen que tienen un problema que les afecta tanto a ellas como al paisaje. El facilitador o mediador de conflictos ayuda a que las partes interesadas se escuchen y entiendan mutuamente, con el objetivo de construir relaciones más pacíficas, sabiendo que no todos los conflictos se llegan a resolver completamente. Esta etapa busca que todas las partes tengan el mismo poder de decisión para colaborar y encontrar soluciones.
4. **Resolución:** Una vez que se han restaurado las relaciones, se realiza un acuerdo donde se expresa el compromiso adquirido por las partes interesadas, así como el seguimiento que se dará y la rendición de cuentas que se llevará a cabo.

Origen del conflicto

Es pertinente mencionar que los conflictos no surgen de la nada; comprender su origen ayudará a abordarlos y resolverlos.

De acuerdo con Lederach, *el origen identitario de los conflictos emerge cuando la forma de ser o vivir es amenazada* (Lederach, 1998).

Los conflictos surgen a raíz de desacuerdos en torno a:

- **Recursos:** Existe un desacuerdo sobre el uso, cuidado o reparto de recursos como agua, tierra, bosques.
- **Intereses:** Los objetivos de las partes interesadas parecen ir en diferentes direcciones.
- **Valores:** Las partes interesadas difieren en lo que consideran importante o correcto.
- **Información:** Existen diferentes versiones sobre un mismo tema y solo una se considera correcta o relevante.
- **Causas estructurales:** Están relacionadas a la composición y organización de la sociedad, leyes o instituciones.
- **Historia:** Existen conflictos pasados no resueltos que influyen en las relaciones y tensiones actuales entre las partes interesadas.

Por ejemplo, surgen desacuerdos cuando un **proyecto de desarrollo** es visto por algunos como una amenaza a sus tradiciones o forma de vida, mientras es visto como una fuente de progreso y nuevas oportunidades por quienes promueven el proyecto.



Hasta aquí podemos identificar algunas de las situaciones de conflicto a las que se enfrenta la GIP. No todos los conflictos se llegan a resolver completamente. En algunos casos, esto se debe a las dinámicas que se han desarrollado, en otros, por situaciones más complejas, como actividades ilegales o situaciones que ponen en riesgo la vida de las personas involucradas. Estas últimas se consideran no abordables desde la gestión del conflicto, quedando bajo responsabilidad de las instancias de gobierno y del sistema legal. En cambio, conflictos de otros niveles e intensidades sí es posible atenderlos desde este enfoque.

Antes de intervenir en un conflicto, es fundamental que el facilitador considere un principio básico: *cualquier acción, por bien intencionada que sea, puede influir en las dinámicas del conflicto, ya sea atenuándolo o agravándolo*. Este principio, conocido como “**sensibilidad al conflicto**”, implica evaluar constantemente cómo las intervenciones interactúan con el contexto. En la práctica, esto significa preguntarse:

¿Esta acción podría excluir a alguna parte interesada?

¿Podría generar percepciones de favoritismo?

¿Podría activar tensiones latentes?

Tenerlo presente no paraliza la acción, sino que la hace más consciente y responsable.²

Abordaje del conflicto

Ahora que conocemos la diferencia entre controversia y conflicto, así como algunos conceptos básicos, sus etapas, tipos de origen y características, *¿cómo podemos abordarlos? ¿Desde qué enfoque? ¿Cuál es mi rol, mis alcances y mis limitaciones?*

Para respondernos estas preguntas es útil partir de una distinción práctica:³ no siempre es posible resolver un conflicto de manera definitiva, especialmente cuando tiene raíces estructurales profundas. Lo que sí está al alcance del facilitador es **gestionarlo**, es decir, atenderlo de forma sensata y equitativa, previniendo su escalamiento y promoviendo cambios positivos; y en el mejor de los casos, contribuir a su transformación, modificando gradualmente las relaciones y estructuras que lo sostienen.

Este es el horizonte desde el que opera la GIP, apoyándose en dos referentes: Jean Paul Lederach, desde sus *aportes a la construcción de paz*, y el *paradigma de la gestión del conflicto multiactor*. Ambos promueven una visión ecológica dentro de un marco de **colaboración conjunta** y de **aprendizaje mutuo** entre los actores del paisaje.



Análisis del conflicto

Información

En este orden de ideas, Lederach detalla que el primer paso es *reunir información y analizarla* para tener una visión amplia y planear cómo se intervendrá (Leaderach, 1993). Es posible que esta información no sea accesible en un primer momento; por ello, es indispensable que se vaya complementando conforme la información fluya:

Tabla 1: Elementos clave para el análisis de actores y conflictos en el paisaje

Tipo de información	Descripción	Ejemplos
Partes interesadas	Saber quiénes son (si representan el Estado, la sociedad civil, comunidades, empresas), qué pueden aportar para resolver la situación (conocimientos, recursos, conexiones, etc.).	• Consejo del municipio o departamento (acceso a información) • NGO local (vinculación comunitaria) • NGO internacional (modelos de trabajo y recursos humanos)
Grado de conciencia de las partes interesadas	Se refiere a la claridad de cada una de las partes sobre la existencia de un conflicto.	NGO local ha tenido confrontaciones con la empresa minera; sin embargo, la minera en las reuniones no ha manifestado la misma percepción.
Intereses manifiestos de cada parte interesada	Son las cosas que explícitamente se expresan de lo que se desea o quiere.	• Empresa minera: mejorar su imagen pública • NGO local: Conservar los recursos naturales • NGO internacional: Establecer un modelo de conservación ya probado
Intereses percibidos del resto de las partes interesadas	Es lo que los demás se imaginan, perciben o creen que una parte interesada quiere. Este punto es fundamental en el manejo y gestión del conflicto.	NGO local: tiene la percepción de que la NGO internacional establecerá sus modelos, recogerá información y se irá sin apoyar a un cambio real y sostenible.
Problemáticas relacionadas al conflicto	Son los problemas conectados al conflicto principal.	• Las enfermedades de los riñones van en aumento debido a la contaminación del agua. • El agua que llega a la comunidad disminuye. • Los cultivos no están produciendo lo que deberían.
Grado de influencia o poder de las partes interesadas en el paisaje	Es importante conocer el poder que tiene cada parte que puede influir para cambiar las cosas en el paisaje.	• Minera: Tiene relación directa con el gobierno y provee de empleos a gran parte de la comunidad. • NGO local: Tiene poder de gestión comunitaria, además del reconocimiento y respeto de la población.
Historia previa del conflicto	Implica entender por qué las cosas suceden ahora, si anteriormente hubo un problema similar o por qué las personas se preocupan por dicho tema ahora.	Sus residentes pertenecen a varios grupos étnicos; los nativos de las tierras altas del bosque fueron los primeros en establecerse ahí al ser expulsados de sus tierras para darle espacio a una empresa minera extranjera, la cual también usa las aguas del río para sus procesos.

Matriz de entendimiento del conflicto

Es posible que ya se cuente con toda esta información; sin embargo, es recomendable contenerla en un solo espacio, de modo que esté organizada y ayude a tener una mayor perspectiva de las circunstancias presentes.

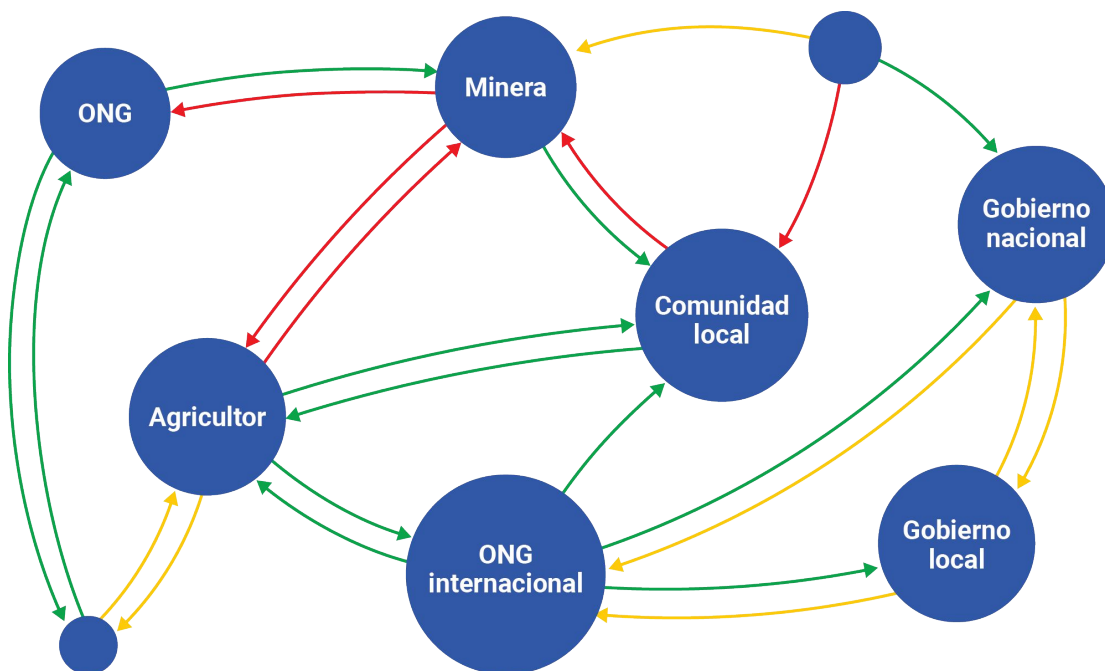
La matriz de entendimiento del conflicto es una herramienta útil para organizar cada elemento y analizar el conflicto de manera general. No hay una forma única de hacerlo. En este caso, se propone usar la información presentada partiendo de los elementos más concretos hacia aquellos relacionados con el contexto. El orden de las columnas se puede adaptar según tus necesidades, las de tu equipo y el tipo de análisis que se desea realizar. Además, la matriz permite sistematizar los conflictos y dejar un registro que puede servir como antecedente de futuros eventos.

Tabla 2: Ejemplo de *matriz de entendimiento del conflicto*: se usa para condensar información básica del conflicto. Puede ser adaptada para agregar información adicional y columnas de acuerdo a las necesidades específicas del contexto.

Matriz de entendimiento del conflicto	
Tipo de conflicto	Recursos / intereses / valores / información / causas estructurales
Etapas del conflicto	Latente / confrontación / negociación / mediación
Partes interesadas	¿Quiénes son y qué pueden aportar a la situación?
Grado de consciencia de las partes interesadas	¿Saben que hay un conflicto entre algunas de las partes interesadas?
Intereses de las partes interesadas	¿Cuáles son los intereses explícitamente mencionados por cada parte?
Problemáticas relacionadas al conflicto	¿Hay otros problemas conectados a este conflicto?
Grado de influencia o poder de las partes interesadas en el paisaje	¿Cuánto puede influir el conflicto en el paisaje?
Historia previa del conflicto	¿Hubo algún problema similar en el pasado?

El conocimiento profundo del contexto y del conflicto se puede sintetizar a partir del mapeo de las tensiones y controversias existentes, de los conflictos manifiestos y del grado de influencia de cada parte interesada.

Figura 3: Ejemplo de un *semáforo de conflictos* a partir del mapeo de actores. Los colores de las flechas muestran el semáforo establecido para identificar las tensiones, controversias y conflictos; para ello, la información obtenida anteriormente es de gran utilidad.



13

Acciones prácticas para el abordaje del conflicto

La GIP como estrategia para la gestión de conflictos

La GIP se concibe como un enfoque colaborativo para abordar los desafíos socioambientales de un territorio. Considera al conflicto como un elemento natural y potencialmente constructivo de los procesos de cambio social y ambiental, profundizando en el entendimiento mutuo, fortaleciendo las relaciones entre las partes interesadas y catalizando transformaciones positivas en el sistema socio-ecológico del paisaje. Es decir, la GIP conforma un paraguas que busca generar un entendimiento común, colaboración y búsqueda de solución de los conflictos.

Dentro de sus procesos, se busca crear un espacio de diálogo donde la diversidad de perspectivas enriquezca la toma de decisiones y fomente soluciones integrales y sostenibles.

La GIP busca abordar no solo lo visible del conflicto sino sus raíces estructurales, con miras a un desarrollo sostenible que respete y valore la diversidad del paisaje y sus habitantes. Para ello, propone construir un espacio de diálogo y colaboración donde las diferencias de poder sean niveladas y adaptables a las particularidades de cada contexto y paisaje. De este modo, pretende encontrar puntos de convergencia entre las partes interesadas, fortalecer las relaciones a largo plazo y fomentar la confianza mutua, pilares que se trabajan a partir de los siguientes principios:

- **Inclusión:** que todas las voces sean escuchadas, particularmente las de grupos con menos presencia o estructuralmente marginados.
- **Transparencia:** toda la información relevante sea compartida abiertamente con las partes interesadas.
- **Equidad:** buscar equilibrar las diferencias de poder entre las partes interesadas para que participen efectivamente.
- **Flexibilidad:** promover la adaptación de las necesidades y contextos específicos de cada paisaje.
- **Enfoque en intereses comunes:** identificar y trabajar sobre los puntos donde los intereses de las partes interesadas converjan.

Facilitación neutral

Lograr abordar los puntos mencionados guarda estrecha relación con la **postura neutral** que asuma el **mediador** del conflicto. Si eso no está presente, es imposible catalizar el cambio constructivo (Lederach, 1998). Su contribución es a la edificación de la confianza y legitimidad de la GIP, creando condiciones para la colaboración genuina y sostenible entre las partes interesadas.

Kempf (Kempf, 2003) propone que *el facilitador neutral tenga la capacidad para reencuadrar narrativas conflictivas, ayudando a las partes interesadas a ver un nivel más profundo que sus posturas inmediatas y así explorar intereses compartidos*. Por ello, necesita ser hábil para usar diversas herramientas y metodologías, como el diálogo, que aborde situaciones que en primera instancia parecieran irresolubles.

La efectividad y credibilidad de los mediadores dependerá de la capacidad para mantener su neutralidad a lo largo del tiempo y en situaciones de alta complejidad, situándose siempre como un **tercero confiable** para las partes interesadas. Requiere mantener un equilibrio permanente entre empatía y distancia profesional, siendo capaz de comprender el paisaje como un sistema interconectado (Lederach, 1998), con conocimiento preciso de las partes interesadas, de las tensiones latentes y conflictos manifiestos, así como de los patrones estructurales que puedan detonar a futuro un conflicto.

Finalmente, es necesario señalar que la neutralidad no significa pasividad, sino todo lo contrario: el facilitador ha de movilizar constructivamente a las partes interesadas cuando sea necesario, con el fin de mantener en todo momento los objetivos compartidos en el centro del proceso. Teniendo en cuenta que toda intervención está inevitablemente influida por la perspectiva del mediador, la neutralidad debe entenderse no como una condición absoluta, sino como un compromiso ético y práctico que orienta su actuación.

Creación de espacios de diálogo

Los espacios de diálogo son muy valiosos para el entendimiento de las partes y el fortalecimiento de las relaciones. Bajo este enfoque, no se trata solamente de espacios físicos, sino de un **entramado social** dentro de la gestión del paisaje que permita una interacción constructiva y segura entre las partes interesadas. Estos espacios son importantes porque en este marco conviven diversos intereses que a veces se contraponen, y pueden ser aprovechados para la convivencia y el conocimiento de las partes desde otras facetas, dando paso al aprendizaje y crecimiento colectivo. Por ello, en su interior debe prevalecer la **diversidad de opiniones**, donde se consideren también importantes los aspectos sociales, culturales y ambientales, haciendo uso de las características de un facilitador neutral.

Para establecer espacios de diálogo es necesario comprender las **dinámicas locales** a partir de la información obtenida, y adaptar su funcionamiento de acuerdo a los tipos, intensidad y naturaleza del conflicto. Por ejemplo, en una situación de baja tensión, el espacio puede ser más informal, siempre y cuando se fomente el libre intercambio de ideas y la construcción de relaciones sanas.

En cambio, en una situación de mayor conflictividad, será necesario implementar una estructura más formal, dando énfasis a las **reglas claras de participación** y creando una atmósfera y un clima de neutralidad, tanto física como simbólicamente. Con la finalidad de que todas las partes interesadas se sientan seguras y respetadas, conviene hacer una cuidadosa selección de la ubicación física, así como cuidar las prácticas culturales locales y la equidad en la participación.

Estos espacios deben ser suficientemente flexibles para que se adapten a las dinámicas del paisaje y a las relaciones existentes entre las partes interesadas. De esta **capacidad de adaptabilidad y evolución** dependerá su sostenibilidad y eficacia. Es importante promover espacios permanentes, de largo plazo, y no eventos aislados que sólo fomenten el diálogo y atiendan los síntomas visibles del conflicto. Los espacios sostenidos en el tiempo permiten la acción colaborativa y el aprendizaje continuo. También ayudan a transformar las estructuras que subyacen y generan los conflictos.

Espacios de diálogo contribuye a la creación o fortalecimiento de la plataforma de gobernanza, donde los foros e iniciativas de capacitación conjuntas constituyen un eje común. Esto puede ayudar a que los espacios sean **dinámicos y productivos**, ya que están conectados con los procesos de toma de decisiones y planificación, y a que los acuerdos se traduzcan en acciones concretas y cambios significativos en la GIP.

Construcción de capacidades

Fomentar un diálogo constructivo y una colaboración efectiva para fortalecer el tejido social del paisaje requiere de capacidades y habilidades no sólo a nivel individual, sino institucional y comunitario; de esta forma, la resiliencia del sistema socioecológico se verá beneficiada. Dichas capacidades incluyen la observación y el análisis del contexto, la comunicación asertiva y escucha activa, el diálogo como herramienta, creación y mantenimiento de relaciones, la mediación, la facilitación de grupos y la negociación basada en intereses, entre otros.

Es recomendable que las capacidades se planeen y diseñen de forma participativa, involucrando a las partes interesadas para identificar sus propias necesidades de aprendizaje y la adopción de metodologías de capacitación y actualización relevantes y pertinentes.



Reglas claras

Un conjunto de reglas claras provee un marco ético y operativo para guiar las interacciones entre las partes interesadas, incluyendo procedimientos formales de toma de decisiones, normas de interacción, respeto mutuo y manejo de desacuerdos. Se trata del cimiento sobre el que se construye la confianza y colaboración, es decir, no se trata de una mera formalidad, sino un ejercicio de construcción de paz en el cual se involucran en un diálogo abierto y equitativo a todas las partes interesadas.

El establecimiento de este conjunto de reglas tiene como fin promover los valores compartidos, atender las desigualdades subyacentes y fomentar el diálogo y la colaboración como parte de un marco de gobernanza colaborativa.

Las reglas no han de percibirse como algo restrictivo, sino como una construcción que reconoce los desacuerdos como parte de la interacción, así como un elemento potencialmente enriquecedor.

La construcción de reglas es parte de la **mediación de conflictos**, ya que fomenta la transparencia, la responsabilidad compartida, y equilibra la representatividad de los poderes de las partes involucradas, a través de mecanismos como la consulta, consentimiento de uso de información, toma de decisiones, revisión y ajuste de las mismas.

Estas reglas no operan en el vacío, sino que interactúan con las estructuras sociales, culturales y de poder existentes en el paisaje (Lederach, 1998). Requieren de un compromiso de todas las partes interesadas para establecer una evaluación regular sobre su **efectividad, relevancia y equidad**, para asegurar que sigan siendo pertinentes a lo largo del tiempo.

Algunos ejemplos de las reglas pueden ser:

- **Participar de manera activa**, informada y de buena fe en los procesos de diálogo y toma de decisiones.
- **Tratarse con respeto**, empatía y consideración de las diferencias, evitando confrontaciones y descalificaciones.
- **Compartir** de forma abierta y oportuna la información relevante para la toma de decisiones, incluyendo datos, estudios, planes y proyectos.
- Tomar decisiones buscando el mayor **consenso** posible, mediante procesos de diálogo y negociación, evitando la imposición unilateral.
- Proporcionar los espacios y mecanismos para la participación proporcional al **nivel de interés** y afectación de cada parte interesada.

Monitoreo y evaluación participativa

Uno de los objetivos de la gestión del conflicto multiactor es *fomentar el aprendizaje colectivo y la responsabilidad compartida*, porque eso incrementa la confianza y el compromiso de las partes interesadas al compartir los procesos y resultados. De este modo, se aumenta la probabilidad de éxito y sostenibilidad de la colaboración.

Siguiendo este principio, el **monitoreo** y la **evaluación** permiten verificar que lo que se planea y se dice, se logra. Este análisis valora la forma en que se desarrolla el proceso, lo que permite tomar decisiones oportunas para corregir el camino, mejorar la intervención y planear un siguiente ciclo.

Su diseño no es azaroso, sino de **participación conjunta**, con una facilitación hábil que asegure que las partes interesadas contribuyan. Además, necesita ser **flexible** para enfrentar y adaptarse a los diferentes momentos de tensión y conflicto en sus niveles de intensidad. En este sentido, es fundamental diseñar indicadores y métodos de evaluación que capturen los aspectos tangibles como los intangibles, es decir, avances concretos y también los cambios en las relaciones, percepciones y dinámicas de poder que sean comprensibles por todas las partes interesadas.

Los datos obtenidos son también un vehículo de diálogo, reflexión y toma de decisiones para ajustar las estrategias en caso de ser necesario.⁴ Este paso forma parte del **ciclo de aprendizaje y adaptación** de la GIP.



Resumen

Para manejar un conflicto es necesario primero comprenderlo en profundidad. Esto permite abordarlo desde un enfoque que conecte a todas las partes interesadas, reconociendo el conflicto como algo natural y necesario, así como una oportunidad para el crecimiento y para la construcción de proyectos comunes a largo plazo, con efectos tangibles en las relaciones entre las partes interesadas.

A manera de síntesis, pero no como receta, se pueden enunciar los siguientes elementos que se consideran necesarios:

- **Mapeo del conflicto:** para identificar a todos los involucrados, sus relaciones, controversias y/o conflictos.
- **Creación de espacios de diálogo:** busca establecer espacios donde las partes interesadas puedan interactuar de manera segura y constructiva.
- **Construcción de capacidades:** para que los actores puedan desarrollar habilidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos.
- **Reglas claras:** acuerdo sobre cómo se tomarán las decisiones y se manejarán los desacuerdos.
- **Facilitadores neutrales:** personas con las capacidades para guiar el proceso sin favorecer a ninguna parte interesada.
- **Monitoreo y evaluación participativa:** involucrar a todos los actores en el seguimiento de los acuerdos y la evaluación de los resultados.

1. Aunque no hay una regla que determine la duración de cada fase ni la certeza de que atraviesen todas ellas, ya que los conflictos pueden suspenderse o terminarse en cualquier momento, dependiendo de la voluntad de las partes involucradas.
2. Este principio es conocido en el campo de la cooperación al desarrollo como "*do no harm*" y ha sido ampliamente desarrollado en el contexto de la gestión de recursos naturales. Para mayor detalle, véase: Rüttinger et al. (2014). *From conflict to collaboration in natural resource management. Collaborating for Resilience* (CoRe).
3. La distinción entre gestión, resolución y transformación del conflicto está desarrollada en: Rüttinger et al. (2014). *From conflict to collaboration in natural resource management. Collaborating for Resilience* (CoRe). Esta distinción es especialmente relevante en contextos de recursos naturales, donde las causas estructurales del conflicto frecuentemente exceden el ámbito de intervención de los facilitadores locales.
4. Un ejemplo ilustrativo de este proceso se presenta en el caso del Paisaje Biocultural Sierra Volcánica (Jalisco, México), donde la implementación del marco *LandScale* permitió no solo generar datos sobre el estado de sostenibilidad del paisaje, sino también convertir estos datos en un vehículo de diálogo multiactor. A través de talleres participativos y procesos de validación, la información técnica fue reinterpretada colectivamente, facilitando la construcción de un entendimiento compartido y orientando la toma de decisiones. Véase: Rojas, G., Ramos, J.C., Levy, M., Machado, S. (2025). *Paisaje Biocultural Sierra Volcánica: Acción Colectiva para una Transición Regenerativa de Paisaje*. Rainforest Alliance y EcoAgriculture Partners, en nombre de 1000 Paisajes para Mil Millones de Personas.

1000 Landscapes for 1 Billion People (2024). *Stakeholder Mapping & Analysis, Theory and background information for facilitators and participants*.

Dahrendorf, R. (1996). *Elementos para una teoría del conflicto social*. En Sociedad y libertad. Tecnos.

Fundación Futuro Latinoamericano (2015). *Diálogo y Políticas Públicas. Transformación de conflictos en el marco de la gestión de la política pública*. FFLA.

Fundación Futuro Latinoamericano (2013). *Transformación de conflictos socioambientales. Conceptos, análisis y diseño de una estrategia de intervención*. FFLA.

Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Gernika Gogoratuz.

Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict: First-aid Kit for Handling Conflict*, Hawthorn Press.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). *Cómo reducir la violencia en las escuelas*. Paidós

Kempf, W. (2003). *Constructive Conflict Coverage - A Social Psychological Approach*. Regener.

Lederach, J. (1993). *Construyendo la paz, reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bakeaz.

López U. (2016). *Gestión de conflictos a escala humana para el desarrollo*. Universidad Politécnica de Madrid.

Mayer, B. (2015). *Más allá de la neutralidad: Cómo afrontar la crisis de la resolución de conflictos*. Gedisa.

PLASA (2007). *Tratamiento comunitario de conflictos socioambientales, manual introductorio*. PLASA.

Rojas, G., Ramos, J.C., Levy, M., Machado, S. (2025). *Paisaje Biocultural Sierra Volcánica: Acción Colectiva para una Transición Regenerativa de Paisaje*. Rainforest Alliance y EcoAgriculture Partners, en nombre de 1000 Paisajes para Mil Millones de Personas.

Rüttinger, L., Janßen, A., Knupp, C., and Griestop, L. (2014). *From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook and toolkit for practitioners working in aquatic resource systems*. Manual. Collaborating for Resilience.

Autoría y créditos

Este módulo de aprendizaje forma parte de un esfuerzo continuo por generar aprendizaje práctico y reflexión en torno a enfoques integrados para la gestión sostenible de paisajes. Está diseñado como un recurso para practicantes y líderes de paisajes que buscan comprender cómo la Gestión Integrada del Paisaje (GIP) puede contribuir a la prevención, manejo y transformación de conflictos, fortaleciendo la colaboración y la toma de decisiones entre las distintas partes interesadas del territorio. Puede utilizarse como material teórico de base para el desarrollo de sesiones de aprendizaje o como documento independiente.

Este recurso forma parte del proyecto ***Forest Leaders for Integrated Landscape Management***, que busca fortalecer las capacidades de los líderes de paisajes para mejorar la resiliencia de los paisajes y **Bosques Modelo de América Latina** mediante la promoción de la alineación y la gobernanza colaborativa e inclusiva entre múltiples actores de un territorio. Este proyecto fue desarrollado con el apoyo de **Recursos Naturales de Canadá** (*Natural Resources Canada*), en colaboración con la **Red Internacional de Bosques Modelo** y la **Red Latinoamericana de Bosques Modelo**. El contenido de este módulo contribuye también a los esfuerzos más amplios de la iniciativa *1000 Paisajes para Mil Millones de Personas*, de la cual formamos parte, que reúne a diversas organizaciones para desarrollar recursos de aprendizaje sobre gestión integrada del paisaje.

Autores: Juan Alonso Zenón Martínez, Max Yamauchi Levy, Gustavo Rojas

Revisores: Bemmy Granados, Claudia Rojas Ríos, Réka Blakemore

EcoAgriculture Partners

EcoAgriculture Partners (EcoAg) es una organización global sin fines de lucro que impulsa la acción colaborativa para que las personas y la naturaleza prosperen. EcoAg apoya a líderes locales, comunidades, gobiernos, empresas y financiadores a imaginar, diseñar e implementar enfoques de paisaje que fortalezcan la resiliencia climática, refuercen los sistemas alimentarios y sostengan los ecosistemas y los medios de vida. Durante más de 20 años, EcoAg ha trabajado en África, las Américas y Asia para fortalecer el liderazgo, fomentar una gobernanza inclusiva, movilizar financiamiento catalítico y construir alianzas estratégicas que amplifiquen el impacto.

Visita ecoagriculture.org



Red Latinoamericana de Bosques Modelo

La Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM) es una alianza voluntaria de 32 territorios de Bosques Modelo en 14 países de América Latina, el Caribe y España, que abarca más de 38 millones de hectáreas. Promueve el desarrollo sostenible e inclusivo a través de una gobernanza participativa a escala de paisaje, fortaleciendo la colaboración, el intercambio de conocimientos y las capacidades locales como parte de la Red Internacional de Bosques Modelo (IMFN).

Visita bosquesmodelo.net



Red Internacional de Bosques Modelo

La Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM) es una comunidad global voluntaria que promueve la gestión sostenible de paisajes forestales mediante un enfoque de Bosque Modelo basado en alianzas. Los Bosques Modelo reúnen a diversos actores—como comunidades, gobiernos, academia y el sector privado. La red fomenta la colaboración, el intercambio de conocimientos y soluciones prácticas para abordar desafíos ambientales, sociales y económicos a nivel de paisaje.

Visita ribm.net



International
Model Forest
Network

1000 Paisajes para Mil Millones de Personas

1000 Paisajes para Mil Millones de Personas (1000L) es una coalición de organizaciones unidas por una misión compartida: impulsar esfuerzos locales en los paisajes para sostener y restaurar ecosistemas, fortalecer la prosperidad rural, enfrentar el cambio climático y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. 1000L está construyendo la infraestructura necesaria para ayudar a las alianzas de paisaje a conectarse y colaborar entre sí, fortalecer sus capacidades y liderazgo, acceder a datos y herramientas digitales para lograr un mayor impacto, y movilizar financiamiento para escalar las inversiones en paisajes.

Visita landscapes.global

