

# PROCESOS COLABORATIVOS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS AMBIENTALES

La Paz, Baja California, México, 20 de Noviembre – 1 de Diciembre del 2001

## DESCRIPCIÓN DEL CURSO

### ¿POR QUÉ ESTE CURSO?

La región se caracteriza actualmente por una alta conflictividad en torno al acceso y al uso de los recursos naturales. Algunos de los temas más destacados son: la planificación territorial, el manejo y administración, acceso y uso de las áreas naturales protegidas, el acceso a los recursos pesqueros y el manejo *marino-costero*, el manejo de flora y fauna silvestre, impacto ambiental de la contaminación al agua, aire y suelo, los impactos por la realización de obras o actividades como la minería y de la explotación hidroeléctrica, etc.

En estos conflictos, se enfrentan actores múltiples y diversos, los que incluyen casi siempre: varias instancias del Estado, comunidades de base, etnias indígenas, organizaciones de segundo piso, organizaciones privadas de desarrollo o de investigación, empresarios locales, corporaciones nacionales y transnacionales y muchos otros actores dependiendo de los casos particulares.

Profundas diferencias de cultura, conocimientos, de recursos y de poder e influencia separan a menudo los grupos involucrados. Si bien muchos conflictos ambientales tienen esencialmente un marco local, su desarrollo rebasa con frecuencia el escenario local y adquiere dimensiones regionales, nacionales o internacionales.

Los conflictos ambientales son generalmente complejos y evolutivos, tratan de intereses y bienes públicos y privados, así como de intereses no-representados (por ejemplo generaciones futuras). Asimismo trascienden los límites políticos y geográficos e involucran mucha información, sobre la cual sin embargo suele existir poca seguridad. Esta complejidad explica por qué, en la mayoría de los casos, la conflictividad ambiental no recibe suficiente atención, no está siendo manejada adecuadamente y resulta en desgastes, frustraciones, violencia, mayores inequidades y tiene impactos negativos en la calidad de vida de muchos, en los procesos económicos y sociales y en los recursos mismos. Las formas más comunes de intervención en los conflictos ambientales tienden a ser centralizadas, jerárquicas, sectoriales, con una visión predominantemente técnica y enfoques judiciales o adversariales y raras veces logran satisfacer los intereses de todas las partes involucradas.

La Red Mesoamericana de Manejo de Conflictos Socio-ambientales, de la cual la UPAZ y CEMDA son parte, tienen interés en contribuir a corregir esta situación, por ejemplo a través de: sistemas de alerta, sistematización de experiencias, facilitación de procesos, capacitación e incidencia en las respectivas políticas nacionales. En particular, la red ha identificado y apoyado casos exitosos de manejo alternativo, en los que las partes obtienen un mayor control sobre los procesos y una mayor apertura hacia soluciones creativas a los problemas comunes.

### ALGUNOS PRINCIPIOS...

Las acciones de la Red se rigen por los siguientes principios:

- Enfoque hacia la solución, preferiblemente preventiva, de los problemas comunes de los actores involucrados.
- Promoción de la no-violencia.
- Atención a las desigualdades.
- Generación de conocimientos desde las distintas perspectivas de los actores involucrados.

La facilitación de procesos colaborativos no debe significar el mantenimiento del *statu quo*. Son inevitables las tensiones entre la búsqueda de mecanismos preventivos, el fomento de la “colaboración” y de la “no-violencia” por una parte y por otra la necesidad en muchos conflictos ambientales de llevar a cabo actividades, que contribuyen a balancear las cuotas de poder de los distintos actores. Lo importante es desde luego explicitar estas tensiones y resolverlas de manera transparente en cada caso dado.

### ¿QUÉ SE PRETENDE ALCANZAR CON ESTE CURSO?

El objetivo a largo plazo del curso es fortalecer la capacidad de las personas y organizaciones civiles, alianzas y coaliciones activas en los países de la región en la prevención y resolución alternativa de conflictos ambientales. El curso busca mejorar el desempeño de estos actores en la realización de funciones tales como:

- Análisis y estudio de casos y sistematización de experiencias;
- Manejo de conflictos;
- Facilitación de procesos de planeación participativa;
- Participación en el desarrollo, aplicación, evaluación y seguimiento de políticas;
- Consolidación de redes, coaliciones y alianzas.

El curso pretende por lo tanto poner a disposición de los participantes una serie de **enfoques, metodologías e instrumentos**, que deberían facilitar su incorporación efectiva en las coaliciones emergentes en el ámbito de los conflictos ambientales de cada país y fortalecer su capacidad de intervención.<sup>1</sup> En especial, el curso pretende facilitar:

- **La apropiación de los principales conceptos y enfoques del manejo colaborativo de conflictos ambientales en la región.** Se espera concretamente que los participantes desarrollen una percepción más balanceada de los conflictos ambientales, así como de los alcances y de las limitaciones de los enfoques colaborativos.
- **El aprendizaje de herramientas básicas.** En especial se espera que los participantes sean capaces de analizar situaciones conflictivas en el ámbito de los recursos naturales, de diseñar los procesos que conducirán a su solución y de contribuir eficazmente en la facilitación de estos procesos.
- **La valorización, la sistematización, la documentación y la diseminación de experiencias locales exitosas de manejo de conflictos socio-ambientales.** Se espera en particular que los participantes se familiaricen con la bibliografía sobre el tema, especialmente con el abanico de casos descritos en la región, complementándolos con aquellos presentados en el mismo curso.
- **La consolidación de coaliciones en el ámbito nacional** de los participantes. Concretamente se espera que los participantes regresen a sus lugares de trabajo con un compromiso claro,

---

<sup>1</sup> El curso ha tomado en consideración los esfuerzos que se han venido realizando en la región del Golfo de California para la integración y fortalecimiento de coaliciones y alianzas.

una estrategia propia y planes realistas para incorporar los nuevos enfoques y herramientas del manejo colaborativo de conflictos ambientales en la región en su ámbito de trabajo.

## ¿QUIÉN PARTICIPARÁ?

- Personas que trabajen en organizaciones, empresas y dependencias de gobierno del sector ambiental y de recursos naturales, que están involucradas en conflictos ambientales (Anexo 1).
- Personas que formen parte de coaliciones o alianzas interesadas en la preservación, protección, aprovechamiento y restauración de la biodiversidad y sus componentes.

Se espera asimismo que las organizaciones e instituciones de los candidatos a participar en el curso se comprometan a tomar parte, tanto en la definición de sus expectativas con respecto al entrenamiento del estudiante, como en la incorporación de sus habilidades recién adquiridas en el quehacer de la institución.

## PROFESORES

El **Dr. Rolain Borel**. Dr. Sc. Techn., Instituto Federal de Tecnología, Zürich, Suiza. Es el director del curso. Es director del Departamento de Recursos Naturales y Paz de la Universidad para la Paz. Tiene más de 25 años de experiencia en la investigación internacional, en instituciones académicas y una experiencia significativa como consultor internacional en el campo de los recursos naturales, del desarrollo rural, forestería social y el fortalecimiento institucional. Ha estado coordinando el mismo curso durante los últimos ocho años.

**Mtra. María Elena Mesta**. Licenciada en Derecho Por la Universidad Panamericana, México y Maestría en Administración Pública en el Instituto de administración pública, México. Es coordinadora del Programa de biodiversidad y Manejo Sustentable de Recursos Naturales en el Centro Mexicano de Derecho Ambiental, A.C. Durante 1999 desarrolló el proyecto “Análisis y Manejo de Conflictos Ambientales en Áreas Naturales Protegidas”. Ha impartido varios cursos sobre manejo de conflictos ambientales en el Distrito Federal, Chiapas y Quintana Roo. Tiene 8 años de experiencia en la investigación y consultoría en el campo de desarrollo de políticas e instrumentos relacionados con el manejo y administración de recursos naturales, así como en el área de fortalecimiento institucional.

## OC. Manuel Noriega

**Lic. Franklin Paniagua**. Licenciado en Derecho de la Universidad de Costa Rica. Mediador certificado (Corte de Justicia), Costa Rica. Especialista en Derecho Ambiental. Coordinador de la Red Meso-Americana de Manejo de Conflictos Socio-Ambientales. Mediador de conflictos socio-ambientales. Instructor en numerosos cursos y talleres de conflictos ambientales en todo el continente. Actualmente en un programa de maestría de la Universidad de Florida en Gainesville, Florida, USA.

## ¿CÓMO SE HACEN LAS COSAS?

Los principales enfoques metodológicos se relacionan con el fomento de la **participación activa** de todos los cursantes, partiendo de sus experiencias propias. Con este propósito se utiliza ampliamente las siguientes metodologías: **estudios de casos**, como ejemplos y como espacios de práctica; la construcción del conocimiento a partir del **análisis de casos, ejercicios y juegos** por los propios participantes; una **gira de campo** ofrece un espacio adicional de práctica de las destrezas de análisis de conflictos y de diseño de procesos. Se hace uso de **simulaciones**, a menudo en forma de juegos, para practicar habilidades específicas.

Un sistema de **monitoreo y evaluaciones** frecuentes del curso permite optimizar el proceso de aprendizaje y adaptar el curso a la dinámica de los cursantes.

## PROGRAMA DEL CURSO

### CONCEPTOS Y PRINCIPIOS

**Inauguración, introducción y logística.** El curso inicia con la **presentación de los participantes**; su relación con los conflictos de la región; y su participación en redes, alianzas y coaliciones.. A modo introductorio, se identifican algunas de las **líneas de acción o directrices del curso**: problemática regional; identificación de redes, alianzas y coaliciones en la región; principios de acción: enfoque preventivo a problemas comunes, promoción de la no-violencia y atención a las desigualdades. Tensiones que estos principios generan. Importancia de los factores subjetivos y emocionales. Conflicto como amenaza u oportunidad. Discusión de los principales aspectos de la logística del curso.

**Ambito de los conflictos ambientales.** Después de un intento de definición, se discuten las especificidades de los conflictos ambientales y sus repercusiones sobre las opciones de manejo: complejos e interdependientes (involucran una gran cantidad de información), continuos y evolutivos, no-ligados a divisiones territoriales administrativas o nacionales, de interés público, con una gran cantidad de actores (algunos no representados). Se repasan los principales temas de conflictos ambientales en la región.

**Principios del manejo alternativo de conflictos (MAC).** Introducción al MAC como una herramienta de manejo de recursos naturales. Diferentes escuelas y estrategias de concepción y manejo de conflictos ambientales. Comparación de métodos tradicionales y “alternativos”: amplio abanico de intervenciones que contribuyen al manejo alternativo. Análisis crítico de los enfoques alternativos.

### ANÁLISIS DE CONFLICTOS

**Marco de análisis.** El análisis de los distintos elementos que intervienen en el conflicto es un paso esencial para diseñar los procesos de manejo. La matriz de análisis de conflicto es una herramienta que permite analizar estos elementos y encontrar vacíos de información. La matriz se compone de los siguientes elementos:

- Tema (identificación del conflicto que se pretende resolver)
- Contexto (geográfico, socio-económico, político, que influye en el conflicto)
- Antecedentes (origen e historia del conflicto, hechos que propiciaron la escalada, puntos de inflexión, etc.)
- Actores, para cada uno de los cuales conviene determinar sus: posiciones (¿qué quieren las partes?), intereses (¿porqué las partes quieren lo que quieren?), y su poder (fuentes, relaciones, cambios, etc.).

**Análisis de contexto y antecedentes, de problemas y de actores.** Práctica de diferentes herramientas que facilitan el análisis de manera participativa: árbol de problemas, línea de tiempo, mapa y matriz de actores.

### GIRA

En la gira se estudiará el caso de la Isla Espíritu Santo, donde ISLA ha facilitado un proceso de manejo de conflicto, que involucra un ejido, la población local y varias instituciones estatales y federales. Los estudiantes se dividirán en 3 grupos (Reconocimiento en la isla, ejidatarios, otras instituciones) y harán un análisis de la situación actual, en base de lo cual presentarán un informe en plenaria.

## DISEÑO DE PROCESO:

Esta parte del curso parte de la experiencia del trabajo de la gira y de la información que ha sido recolectada por los estudiantes en ella.

**Diseño del proceso.** Definición de los objetivos del proceso; definición de las reglas y roles; Visualización de las limitaciones de tiempo y recursos. Diseño de una estructura para el proceso: el “acordeón”. Identificación de los participantes (todos los intereses, no todos los interesados). Flujo de información. Planteamiento de estrategias alternativas a la negociación; por acercarse a la mesa.

**Nivelación de poder.** Existen múltiples formas de mejorar la posición en el planteamiento del conflicto tanto a lo interno de las organizaciones como frente a los actores externos. Algunas de ellas son: manejo de la información, capacitación, desarrollo de conocimientos técnicos, psicológicos y de procedimientos, alianzas (cambio de escala del conflicto), organización interna, base legal, legitimidad, cabildeo, demostraciones de fuerza, etc. Las medidas de presión social (bloques de carreteras, tomas de sitios, manifestaciones, movilizaciones de personas, etc.) son otras formas de cambiar las relaciones de poder, aún (o especialmente) si se llevan a cabo “sin violencia”. En otro ámbito se ubican las prácticas violentas, que pueden incluir: la disposición para el uso de la violencia, el uso de amenazas, la preparación para la violencia y eventualmente su uso.

**Aspectos legales.** Marco legal de MAC. Implicaciones legales de los procesos de MAC y de los acuerdos que resultan de ellos. **Presentación del marco legal que incide en el manejo de conflictos ambientales.**

**Llevar a las partes a la mesa:** ganar la confianza; proponer; buscar un tercero de confianza de todos; buscar una autoridad convocante; convencer a todas las partes sobre las ventajas comparativas de MAC; buscar espacios existentes.

**Evaluación y monitoreo de conflictos.** El papel de M&E en el manejo de conflictos. Objetivos del M&E. Definición de criterios de evaluación de procesos e impactos.

## PRESENTACIONES DE PARTICIPANTES Y CLINICAS

Una mayoría de los estudiantes hace una **presentación de una situación conflictiva** en el campo ambiental, en la que su institución u organización esté o estuvo involucrada. Interesa en especial el análisis de las etapas del conflicto y de los pasos que se siguieron para resolverlo, así como la evaluación de sus impactos. Se espera por lo tanto que cada participante presente, con anticipación al curso, una propuesta concreta de un tema de acuerdo a un **formato preestablecido**. Las propuestas más desarrolladas son presentadas en diferentes etapas del curso, por lo cual los cursantes deberán aportar suficiente material ilustrativo. Al terminar las presentaciones, los participantes realizan “**clínicas**”, en las que analizan junto con los expositores posibles vías de acción hacia la resolución del conflicto presentado.

## INTERVENCIONES (MANEJO DE CONFLICTOS)

**Abanico de intervenciones.** Presentación de las distintas herramientas de MAC, con sus ventajas y desventajas, en grado decreciente de grado de control del proceso y de contenido: negociación, mediación, facilitación grupal, consultas populares, conciliación y arbitraje.

**Mediación:** Principios, definición, ventajas y desventajas de aplicación. Características de las mediaciones ambientales. Etapas: recepción, filtro, preparación y mediación *per se*. Organización de una sesión típica de mediación. Rol del mediador. Técnicas de mediación.

### **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y CONSOLIDACIÓN DE COALICIONES:**

Como se ha indicado anteriormente la efectividad de la capacitación será grandemente incrementada, cuando los participantes puedan insertarse de manera eficiente y efectiva en la dinámica de las coaliciones y alianzas que ya están activas (o en vía de serlo), en la región, coadyuvando a su **consolidación**.

Los temas específicos que se tratarán son: constitución de alianzas, redes y otras modalidades de coalición; diferentes tipos de coaliciones que se conocen, como funcionan; las ventajas y desventajas de constituir coaliciones; razones de éxito o fracaso en cada una de ellas. Diseño de alianzas: introducción a los aspectos claves para el diseño exitoso de coaliciones.

Esta parte del curso además provee espacio para que los participantes elaboren de manera concreta y bajo la guía de los instructores, las formas como se insertarán y fortalecerán a las coaliciones ya establecidas en cada país, dependiendo de sus intereses institucionales en capacitación, incidencia política, investigación, etc.

## LOGÍSTICA Y ALGUNOS ASPECTOS PRÁCTICOS...

La **sede del curso** es el Hotel Perla, en la ciudad de La Paz, Baja California, México.

Los estudiantes reciben **alojamiento y alimentación** en el mismo hotel.

En la época del curso, el clima es templado, así que ropa liviana informal es apropiada, con un sweater para las noches.

Un mínimo de 90% de participación en el curso asegura la entrega de un **certificado de participación**.

**PROCESOS COLABORATIVOS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS AMBIENTALES  
LA PAZ, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO, 20 DE NOVIEMBRE – 1 DE DICIEMBRE DE 2001**

**PLAN SEMANAL DEL CURSO**

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
<b>SEMANA 1</b>		<b>20 de Noviembre</b>	<b>21 de Noviembre</b>	<b>22 de Noviembre</b>	<b>23 de Noviembre</b>	<b>24 de Noviembre</b>	<b>25 de Noviembre</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Inauguración <b>CEMDA, ISLA, UPAZ</b></li> <li>Introducción y logística <b>CEMDA, ISLA, UPAZ</b></li> <li>Ámbito de los conflictos socio-ambientales <b>RB</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco de análisis de conflictos. <b>RB</b></li> <li>Análisis de antecedentes y contexto. <b>RB</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de actores <b>RB</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gira. Traslado</li> <li>Trabajo de campo               <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejido</li> <li>Isla Espiritu Santo</li> <li>Instituciones</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gira: Análisis de la información</li> <li>Presentaciones de grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentaciones de participantes.</li> </ul>
<b>PM</b>	<b>Llegada de participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principios de MAC <b>RB</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de problemas <b>RB</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de actores <b>RB</b></li> <li>Introducción y metodología de trabajo en la gira</li> <li><b>Evaluación: análisis</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo</li> <li>Regreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivelación de poder <b>RB</b></li> <li>Evaluación y monitoreo de conflictos <b>RB</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libre</li> </ul>
<b>Hotel</b>	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz
<b>SEMANA 2</b>	<b>26 de Noviembre</b>	<b>27 de Noviembre</b>	<b>28 de Noviembre</b>	<b>29 de Noviembre</b>	<b>30 de Noviembre</b>	<b>1 de Diciembre</b>	<b>2 de Diciembre</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de proceso: "El acordeón" <b>FP</b></li> <li>Preparación de agenda <b>RB</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principios de mediación <b>FP</b></li> <li>Etapas de mediación <b>FP</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de mediación <b>FP</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentaciones de participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentaciones de participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de coaliciones <b>MN, MEM</b></li> </ul>	<b>Regreso de participantes</b>
<b>PM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aspectos legales FP</b></li> <li>Abanico de intervenciones, aplicación y ventajas <b>FP</b></li> <li><b>Evaluación: gira</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de mediación <b>FP</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediación. Acuerdos <b>FP</b></li> <li><b>Evaluación: mediación</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis y manejo de conflictos en áreas naturales protegidas <b>MEM</b></li> <li>Consolidación de coaliciones <b>MN, MEM</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de coaliciones <b>MN, MEM</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de coaliciones <b>MN, MEM</b></li> <li><b>Evaluación final</b></li> <li><b>Clausura</b></li> </ul>	
<b>Hotel</b>	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	Hotel Perla, La Paz	

**RB** Rolain Borel  
**FP** Franklin Paniagua  
**MN** Manuel Noriega  
**MEM** María Elena Mesta