

## Collaborative Conflict Management

### Basic knowledge

#### Módulos relacionados

- [Enfoques y herramientas participativas](#)
- [Observancia de la legislación forestal](#)



El objetivo del módulo sobre la Gestión colaborativa de conflictos es prestar apoyo a los profesionales de la gestión de conflictos, los oficiales forestales y otras partes interesadas en la gestión de conflictos relacionados con los bosques a través de enfoques colaborativos. Explica cómo superar políticas forestales conflictivas, resolver los conflictos y crear relaciones positivas entre los distintos actores forestales interesados, para facilitar la planificación y puesta en práctica de la gestión forestal sostenible. Además, el módulo ofrece enlaces a las principales herramientas y a casos sobre gestión de conflictos.



**El objetivo del módulo sobre la Gestión colaborativa de conflictos es prestar apoyo a los profesionales de la gestión de conflictos, los oficiales forestales y otras partes interesadas en la gestión de conflictos relacionados con los bosques a través de enfoques colaborativos. Explica cómo superar políticas forestales conflictivas, resolver los conflictos y crear relaciones positivas entre los distintos actores forestales interesados, para facilitar la planificación y puesta en práctica de la gestión forestal sostenible. Además, el módulo ofrece enlaces a las principales herramientas y a casos sobre gestión de conflictos.**

El conflicto es uno de los principales impedimentos para llevar a cabo una gestión sostenible de los bosques y lograr resultados positivos en materia de desarrollo en el sector forestal. El conflicto forestal puede determinar la pérdida de ingresos, de empleo, de ingresos públicos y de servicios ambientales, así como generar actos de violencia.

Habida cuenta de la creciente escasez de tierra y el mayor valor de los bosques, es probable que se sigan presentando conflictos en torno a los bosques.

Los objetivos de la gestión forestal sostenible pueden alcanzarse si las partes interesadas trabajan conjuntamente para evaluar y abordar los numerosos intereses en torno a los bosques, fomentan la confianza y la cooperación y buscan soluciones que les beneficie mutuamente; este proceso se denomina gestión colaborativa de conflictos. La gestión colaborativa de conflictos puede requerir la participación de profesionales que puedan facilitar el diálogo, fomentar la participación, ayudar a superar las diferencias y facilitar soluciones colaborativas.

#### ***¿Qué son los conflictos forestales?***

[Los conflictos o controversias](#) se presentan cuando las personas perciben que sus objetivos, necesidades, intereses o valores se ven amenazados. Ello puede ser el resultado de un desacuerdo, pero los conflictos y las controversias van más allá de la mera diferencia de opiniones. En el sector forestal, los conflictos y las controversias son la expresión de valores y prioridades diferentes (a menudo arraigados) de las personas relacionadas con el uso de los recursos forestales.

Los conflictos existen en todas partes y no son necesariamente negativos. De hecho, los conflictos son necesarios para lograr un cambio positivo. Por consiguiente, un conflicto puede ser positivo, negativo o neutral. El modo en que los conflictos se desarrollan depende en gran medida del modo en que se gestionan. Se puede hacer mucho para prevenir los conflictos, abordando sus causas subyacentes en una etapa temprana, y evitar así que tomen un rumbo violento o destructivo, ya sea a nivel local, nacional o internacional.

La gestión forestal es una fuente inherente de conflictos porque es polivalente y, por tanto, incluye muchas partes interesadas –como los usuarios forestales locales, los organismos gubernamentales dentro y fuera de la administración forestal, la sociedad civil y el sector privado– que a menudo tienen intereses en conflicto. Además, la gestión forestal puede estar fragmentada y sometida a marcos jurídicos confusos, superpuestos, competitivos o contradictorios.

Los conflictos de intensidad relativamente baja no suelen llevar directamente a la violencia, pero pueden fomentar la violencia “estructural”, como dificultar el desarrollo y provocar enfermedades, causar hambre y migración forzada. En muchas partes del mundo, los bosques desempeñan funciones esenciales para los medios de vida, las identidades y la seguridad, por ello, los conflictos relacionados con su control, su gestión y su utilización deben resolverse lo antes posible. Los conflictos de gran magnitud aumentan la vulnerabilidad de los usuarios de los bosques más desfavorecidos y a menudo generan sufrimiento humano, recesión económica y degradación ambiental.

Los conflictos relacionados con los bosques no son un fenómeno nuevo. En muchos países, las poblaciones forestales han sido desplazadas de sus tierras y despojadas de sus activos forestales por personas ajenas como leñadores, pastores, colonizadores y cazadores. Históricamente, las comunidades forestales se han visto obstaculizadas en la defensa de sus tierras y bosques por una falta de reconocimiento jurídico y un desequilibrio de poder, y se suelen sentir abrumadas rápidamente por fuerzas externas. Sin embargo, se están reconociendo cada vez más los vínculos tradicionales de las comunidades forestales con los bosques, y se les están confiando facultades, lo cual aumenta la posibilidad afrontar la gestión de los conflictos de forma colaborativa y con resultados equitativos.

#### ***¿Qué es la gestión colaborativa de conflictos?***

La gestión colaborativa de conflictos puede ayudar a prevenir y gestionar los conflictos forestales. Incluye una amplia gama de enfoques informales entre los que figuran la colaboración entre las partes interesadas con el objeto de llegar a un acuerdo sobre cuestiones

controvertidas, y la facilitación del aprendizaje social entre individuos, grupos y organizaciones con el fin de solucionar los conflictos relacionados con los bosques.

El proceso de gestión colaborativa de conflictos consta de tres fases principales:

1. la fase de deliberación previa, que conlleva un análisis del conflicto y el desarrollo de una estrategia de gestión colaborativa de conflictos;
2. la fase de deliberación, que implica la búsqueda de un acuerdo, y
3. la aprobación y la aplicación del acuerdo.

Gracias a la gestión colaborativa de los conflictos los gestores forestales pueden:

- promover la participación de grupos de partes interesadas diversos o en competencia con el fin de llegar a un acuerdo al que todas las partes interesadas se hayan comprometido;
- prestar ayuda a las partes interesadas en la adopción de una actitud de cooperación en lugar de perseguir intereses personales;
- establecer nuevas formas de comunicación y de toma de decisiones sobre cuestiones importantes, y fomentar la toma de conciencia sobre la importancia de la equidad y la responsabilidad en la comunicación con las partes interesadas;
- establecer alianzas y fortalecer redes entre las partes interesadas;
- crear un espacio para que las partes interesadas se comuniquen y puedan llevar a cabo futuros acuerdos con el fin de adoptar medidas concretas, y
- adoptar decisiones que tengan una base sólida de apoyo.

**Gestión colaborativa de conflictos contribuye a los ODS:**





El conflicto es uno de los principales impedimentos para llevar a cabo una gestión sostenible de los bosques y lograr resultados positivos en materia de desarrollo en el sector forestal. El conflicto forestal puede determinar la pérdida de ingresos, de empleo, de ingresos públicos y de servicios ambientales, así como generar actos de violencia.

Habida cuenta de la creciente escasez de tierra y el mayor valor de los bosques, es probable que se sigan presentando conflictos en torno a los bosques.

Los objetivos de la gestión forestal sostenible pueden alcanzarse si las partes interesadas trabajan conjuntamente para evaluar y abordar los numerosos intereses en torno a los bosques, fomentan la confianza y la cooperación y buscan soluciones que les beneficie mutuamente; este proceso se denomina gestión colaborativa de conflictos. La gestión colaborativa de conflictos puede requerir la participación de profesionales que puedan facilitar el diálogo, fomentar la participación, ayudar a superar las diferencias y facilitar soluciones colaborativas.

### ***¿Qué son los conflictos forestales?***

[Los conflictos o controversias](#) se presentan cuando las personas perciben que sus objetivos, necesidades, intereses o valores se ven amenazados. Ello puede ser el resultado de un desacuerdo, pero los conflictos y las controversias van más allá de la mera diferencia de opiniones. En el sector forestal, los conflictos y las controversias son la expresión de valores y prioridades diferentes (a menudo arraigados) de las personas relacionadas con el uso de los recursos forestales.

Los conflictos existen en todas partes y no son necesariamente negativos. De hecho, los conflictos son necesarios para lograr un cambio positivo. Por consiguiente, un conflicto puede ser positivo, negativo o neutral. El modo en que los conflictos se desarrollan depende en gran medida del modo en que se gestionan. Se puede hacer mucho para prevenir los conflictos, abordando sus causas subyacentes en una etapa temprana, y evitar así que tomen un rumbo violento o destructivo, ya sea a nivel local, nacional o internacional.

La gestión forestal es una fuente inherente de conflictos porque es polivalente y, por tanto, incluye muchas partes interesadas –como los usuarios forestales locales, los organismos gubernamentales dentro y fuera de la administración forestal, la sociedad civil y el sector privado– que a menudo tienen intereses en conflicto. Además, la gestión forestal puede estar fragmentada y sometida a marcos jurídicos confusos, superpuestos, competitivos o contradictorios.

Los conflictos de intensidad relativamente baja no suelen llevar directamente a la violencia, pero pueden fomentar la violencia “estructural”, como dificultar el desarrollo y provocar enfermedades, causar hambre y migración forzada. En muchas partes del mundo, los bosques desempeñan funciones esenciales para los medios de vida, las identidades y la seguridad, por ello, los conflictos relacionados con su control, su gestión y su utilización deben resolverse lo antes posible. Los conflictos de gran magnitud aumentan la vulnerabilidad de los usuarios de los bosques más desfavorecidos y a menudo generan sufrimiento humano, recesión económica y degradación ambiental.

Los conflictos relacionados con los bosques no son un fenómeno nuevo. En muchos países, las poblaciones forestales han sido desplazadas de sus tierras y despojadas de sus activos forestales por personas ajenas como leñadores, pastores, colonizadores y cazadores. Históricamente, las comunidades forestales se han visto obstaculizadas en la defensa de sus tierras y bosques por una falta de reconocimiento jurídico y un desequilibrio de poder, y se suelen sentir abrumadas rápidamente por fuerzas externas. Sin embargo, se están reconociendo cada vez más los vínculos tradicionales de las comunidades forestales con los bosques, y se les están confiriendo facultades, lo cual aumenta la posibilidad afrontar la gestión de los conflictos de forma colaborativa y con resultados equitativos.

### **¿Qué es la gestión colaborativa de conflictos?**

La gestión colaborativa de conflictos puede ayudar a prevenir y gestionar los conflictos forestales. Incluye una amplia gama de enfoques informales entre los que figuran la colaboración entre las partes interesadas con el objeto de llegar a un acuerdo sobre cuestiones controvertidas, y la facilitación del aprendizaje social entre individuos, grupos y organizaciones con el fin de solucionar los conflictos relacionados con los bosques.

El proceso de gestión colaborativa de conflictos consta de tres fases principales:

1. la fase de deliberación previa, que conlleva un análisis del conflicto y el desarrollo de una estrategia de gestión colaborativa de conflictos;
2. la fase de deliberación, que implica la búsqueda de un acuerdo, y
3. la aprobación y la aplicación del acuerdo.

Gracias a la gestión colaborativa de los conflictos los gestores forestales pueden:

- promover la participación de grupos de partes interesadas diversos o en competencia con el fin de llegar a un acuerdo al que todas las partes interesadas se hayan comprometido;
- prestar ayuda a las partes interesadas en la adopción de una actitud de cooperación en lugar de perseguir intereses personales;
- establecer nuevas formas de comunicación y de toma de decisiones sobre cuestiones importantes, y fomentar la toma de conciencia sobre la importancia de la equidad y la responsabilidad en la comunicación con las partes interesadas;
- establecer alianzas y fortalecer redes entre las partes interesadas;
- crear un espacio para que las partes interesadas se comuniquen y puedan llevar a cabo futuros acuerdos con el fin de adoptar medidas concretas, y
- adoptar decisiones que tengan una base sólida de apoyo.

### **Gestión colaborativa de conflictos contribuye a los ODS:**





#### Módulos relacionados

- [Enfoques y herramientas participativas](#)
- [Observancia de la legislación forestal](#)



## In more depth

### Etapas de la gestión colaborativa de conflictos

No existe un marco único para hacer frente a todos los conflictos forestales, y el proceso descrito en el presente documento no pretende ser una solución “universal”. Por el contrario, se debe considerar como una lista de control a considerar cuando se planifican los procesos de gestión de conflictos.

Un proceso típico de gestión colaborativa de los conflictos tiene tres fases bien definidas, y cada una de ellas comprende una serie de etapas. Pero el proceso no es tan sencillo como el gráfico puede sugerir y, por lo general, cobra vida propia. Las cuestiones se extienden, las personalidades se afirman y se producen acontecimientos inesperados. El gráfico del proceso está diseñado para recordar a los profesionales de la gestión colaborativa de conflictos las acciones importantes que deben tener en cuenta. No obstante, la naturaleza y la complejidad del conflicto determinará, en última instancia, el camino que el proceso debe tomar.

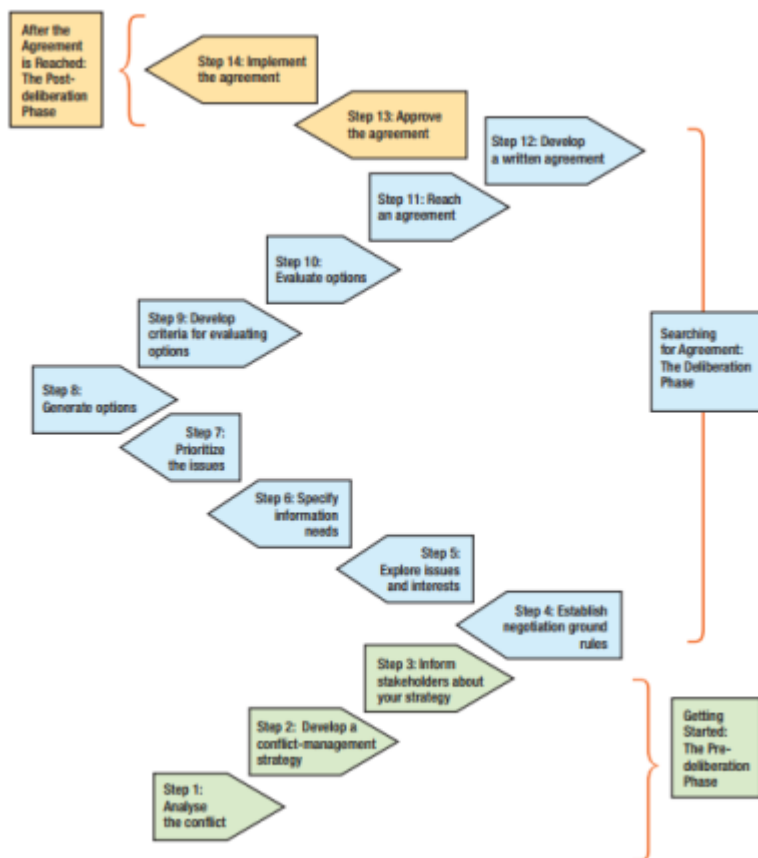
### Gráfico: Proceso de gestión colaborativa de los conflictos

### Etapas de la gestión colaborativa de conflictos

No existe un marco único para hacer frente a todos los conflictos forestales, y el proceso descrito en el presente documento no pretende ser una solución “universal”. Por el contrario, se debe considerar como una lista de control a considerar cuando se planifican los procesos de gestión de conflictos.

Un proceso típico de gestión colaborativa de los conflictos tiene tres fases bien definidas, y cada una de ellas comprende una serie de etapas. Pero el proceso no es tan sencillo como el gráfico puede sugerir y, por lo general, cobra vida propia. Las cuestiones se extienden, las personalidades se afirman y se producen acontecimientos inesperados. El gráfico del proceso está diseñado para recordar a los profesionales de la gestión colaborativa de conflictos las acciones importantes que deben tener en cuenta. No obstante, la naturaleza y la complejidad del conflicto determinará, en última instancia, el camino que el proceso debe tomar.

### Gráfico: Proceso de gestión colaborativa de los conflictos



Aunque la mayoría de los grupos interesados tienen sus propios métodos para abordar los problemas o para adoptar decisiones, pueden beneficiarse de las ideas de un experto que está familiarizado con la situación. Por este motivo, numerosos procesos de gestión colaborativa de conflictos están dirigidos por facilitadores o mediadores. Los términos “facilitador” y “mediador” a menudo se utilizan de forma indistinta, pero “facilitador” es un término más general que se puede aplicar a cualquier persona que guía los procesos de grupo, mientras que “mediador” se refiere a una persona que está especializada en la gestión de conflictos.

A diferencia de los árbitros o los jueces, los mediadores no tienen poder para definir o hacer cumplir un acuerdo, pero pueden ayudar a las partes para llegar a un acuerdo identificando sus propias opciones y facilitando las negociaciones. Los mediadores pueden estudiar los problemas y las relaciones entre las diversas partes en el conflicto a fin de definir el modo en que el proceso de gestión colaborativa de los conflictos debe ser estructurado. La necesidad de competencias especializadas en los procesos depende de la complejidad del conflicto; implica un juicio, conocimientos prácticos y especializados sobre la resolución de problemas y la adopción de decisiones.

El facilitador puede ayudar a organizar los esfuerzos de un grupo; ofrecer asesoramiento sobre el modo de proceder; crear un ambiente de equidad y respeto, y asegurar que todos



tengan la oportunidad de participar y dirigir el grupo hacia un acuerdo exitoso.

**A continuación, se describen las 14 etapas de un proceso ideal de gestión colaborativa de conflictos.**

#### ***Fase 1: Introducción - la fase previa a la deliberación***

Una parte interesada o una persona ajena de confianza plantea la posibilidad de colaborar e iniciar el proceso. Una vez que se ha iniciado, la fase previa a la deliberación o planificación comienza con las partes interesadas que están dispuestas a participar (en adelante denominadas “partes”) desde el inicio.

*Etapas 1: Analizar el conflicto.* El primer paso en la gestión de un conflicto es lograr un entendimiento preliminar del problema. Para ello hay que responder a una serie de preguntas como: ¿Quién está implicado? ¿Cuáles son las inquietudes de las partes? ¿Cuánto interés muestran las partes en resolver el problema?

Un análisis formal comienza con la recogida de información detallada sobre las controversias. La información se puede obtener de tres fuentes, a saber: observación directa, fuentes secundarias (como estudios previos) y entrevistas personales. Las personas suelen suponer que si entienden las cuestiones importantes, serán capaces de encontrar una solución razonable a su problema; sin embargo, los conflictos son una mezcla de personas, procedimientos y contenidos. Si una parte no confía en la otra o piensa que el proceso propuesto es injusto, será difícil alcanzar un acuerdo básico, no importa lo razonable que sea la solución propuesta.

Un análisis del conflicto llevado a cabo la manera adecuada establece las bases para formular una estrategia de gestión colaborativa que dé buenos resultados. El análisis debe actualizarse a lo largo de todo el proceso a medida que se vaya obteniendo nueva información y cambien las actitudes y las relaciones.

Es importante destacar que el equipo de GCC, además de las partes interesadas que participan, deben incluir a las mujeres. El equilibrio de género debería ser una premisa para el proceso de GCC. Los conflictos podrían involucrar a mujeres, hombres y a su relación con los bosques y sus recursos; por lo tanto, es fundamental que ambas partes expresen sus opiniones.

Véase la sección [Herramientas](#) para más información.

*Etapas 2: Formular una estrategia de gestión colaborativa de conflictos.* El análisis del conflicto determinará cuál es el proceso adecuado para la gestión colaborativa del mismo. Si las partes están interesadas en resolver el problema y si todavía es posible negociar, el facilitador/mediador se encargará de completar las otras dos etapas que quedan de la fase de preparación: la formulación de una estrategia y la información a los interesados sobre la estrategia.

Cada conflicto forestal es único, y no hay un modelo simple que se adapte perfectamente a todos los problemas. Por lo tanto, las estrategias de gestión colaborativa de conflictos se deben adaptar a las características particulares del problema y a las partes interesadas.

*Etapas 3: Informar a las partes interesadas sobre la estrategia.* El análisis del conflicto indicará si las partes han trabajado juntas en el pasado y el grado de éxito de sus esfuerzos. Las partes deben entender la estrategia que se propone. Cuanto menos familiarizadas estén las partes con los procesos de negociación, más importante es explicar el proceso de forma pormenorizada.

#### ***Fase 2: Búsqueda de un acuerdo - la fase de deliberación***

Una vez que se ha informado a todas las partes, se ha celebrado la primera reunión y se han ratificado los protocolos, los participantes pueden empezar a deliberar sobre las cuestiones importantes.

*Etapas 4: Establecer las reglas básicas de la negociación.* Las partes deberán aprobar las reglas básicas y los protocolos redactados durante la fase de planificación. Las reglas básicas sólo funcionan cuando todas las partes se comprometen a utilizarlas. En caso necesario, se pueden añadir o modificar las reglas, sin embargo, todas las partes deben aprobar cualquier cambio antes de su adopción.

*Etapas 5: Estudiar los problemas y los intereses.* Las partes se enseñan unas a otras: describen sus percepciones del problema, identifican y debaten las cuestiones, expresan sus inquietudes y presentan sus ideas. Esto puede llevar mucho tiempo, pero es importante porque permite que los participantes describan directamente su versión a las demás partes. El objetivo será identificar y compartir intereses, las razones, las necesidades, los problemas y los motivos que subyacen en sus posiciones particulares— en lugar de afirmar las propias

posiciones.

*Etapas 6: Especificar las necesidades de información.* En esta etapa, las partes:

- obtienen más información sobre los problemas e intereses;
- identifican la información técnica de referencia pertinente a los problemas;
- determinan la información que ya está a disposición e información adicional que será necesaria, y
- llegan a un acuerdo sobre los métodos para responder a las cuestiones técnicas o, si no hay consenso sobre las cuestiones técnicas, llegan a un acuerdo sobre actividades o procesos como viajes de observación, recogida de datos y presentación de informes, sesiones informativas y realización de entrevistas para obtener más información.

*Etapas 7: Establecer un orden de prioridad de los problemas.* Las partes establecen conjuntamente un orden de prioridad (alta, mediana y baja) de los problemas y cuestiones pendientes. Se deberá otorgar máxima prioridad a las cuestiones que es probable que sean más fáciles de afrontar. Definir el tema de partida adecuado para iniciar las conversaciones es fundamental porque puede influir sobre todo el proceso de negociación. El tema de partida debe ser una cuestión importante para todas las partes, pero no tan complicado que pueda necesitar mucho tiempo en resolverse.

*Etapas 8: Generar opciones.* Se anima a las partes a crear de manera colaborativa múltiples opciones para resolver cada cuestión, porque la búsqueda de una buena solución requiere un amplio debate y un “pensamiento innovador y experimental”. Asimismo, son recomendables múltiples opciones porque es muy común que la parte X sugiera una opción que la parte Y rechaza. El objetivo en esta etapa es producir la gama más amplia posible de alternativas.

*Etapas 9: Establecer criterios para evaluar las opciones.* En esta etapa, las partes deben establecer de manera colaborativa los criterios para evaluar la conveniencia de cada una de las opciones. La utilización de criterios objetivos facilitará el proceso de decisión de las opciones más satisfactorias para todas las partes. Asimismo, garantiza la existencia de normas justas e independientes para la adopción de decisiones.

*Etapas 10: Evaluar las opciones.* Las partes aplican los criterios establecidos en la Etapa 9 para determinar si alguna de las opciones responde de manera adecuada a sus intereses principales.

Se alienta a todas las partes a que examinen atentamente sus “mejores alternativas a un acuerdo negociado” (BATNAs en sus siglas en inglés); en otras palabras, cada parte ha de determinar si les irá mejor con el acuerdo propuesto o sin él. Dichas alternativas son uno de los factores más influyentes que determinan el resultado de una negociación, porque las partes suelen estar motivadas a encontrar unas bases comunes, ya que son conscientes de lo que podría ocurrir si no se llegara a un acuerdo. La alternativa de la falta de acuerdo es un punto de referencia importante para todas las partes, que les permiten evaluar las ventajas de las diversas opciones.

*Etapas 11: Llegar a un acuerdo.* Existen varias maneras de llegar a un acuerdo:

- *Normas y criterios* – por ejemplo, encontrar las normas básicas que serían razonables para todas las partes. Éstas deberían formularse de nuevo como criterios sobre los que basar las decisiones futuras.
- *La situación actual* (“status quo”)– estudiar qué aspectos de la relación entre las partes funcionan en la actualidad, e incluirlos en el acuerdo. Tratar de encontrar normas aceptables y justas para ambas partes y criterios para enmarcar el acuerdo.
- *Acuerdos de principio* – iniciar con los principios generales en los que las partes pueden estar de acuerdo, y aclarar a continuación el modo en que esos principios se pueden aplicar para llegar a un acuerdo.
- *Enfoque de elementos básicos* – desglosar el problema general en varios problemas más pequeños y unir las soluciones a cada uno de ellos en forma de acuerdo general.
- *Enlaces y empleos* – para solucionar un problema, hay que relacionarlo con otro. Si una comunidad local desea obtener una compensación y empleos, una empresa podría ofrecer una serie de puestos de trabajo como parte de su conjunto de medidas de compensación.
- *Soluciones procedimentales a los problemas importantes* – en lugar de encontrar una única solución, puede ser necesario desarrollar un proceso para hacer frente a la cuestión en el tiempo.
- *Creación de una perspectiva* – implica lograr que las partes imaginen el futuro y trabajen desde esa perspectiva.
- *Modelo de acuerdo* – se pueden utilizar los logros obtenidos en el pasado en otras esferas para crear o modificar un acuerdo adecuado a la controversia actual.
- *Un documento único* – el mediador escucha todas las opciones posibles y escribe un proyecto. Una por una, las partes añaden o cambian el proyecto para que se adapte a ellas, hasta que el documento responda a todas sus necesidades.

*Etapas 12: Elaborar un acuerdo escrito.* Por lo general, se le asigna a un individuo o a un grupo de negociadores la tarea de preparar un

proyecto de acuerdo. Si el acuerdo contiene información especializada, como el lenguaje jurídico o científico complejo, el trabajo de redacción puede ser asignado a un subgrupo de negociadores que están familiarizados con la materia. Todas las partes deben examinar el documento para determinar si refleja de forma precisa el acuerdo verbal que se ha logrado.

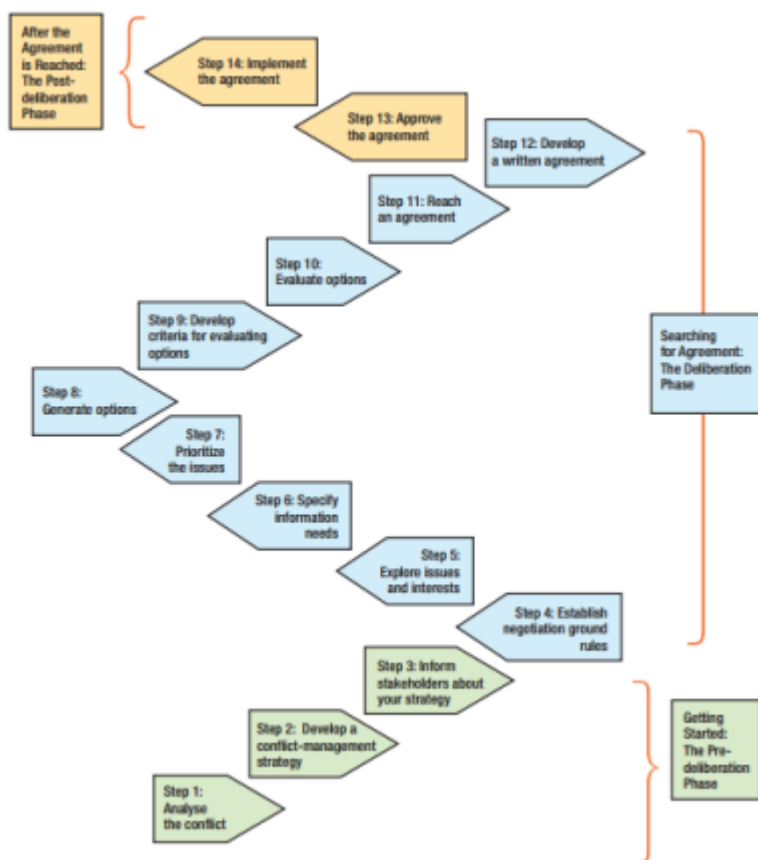
### **Fase 3: Después de que el acuerdo se ha logrado - la fase posterior a la deliberación**

Una vez que se ha identificado una solución aceptable, debe ser aprobada y aplicada por todas las partes interesadas. En la Fase 3, los objetivos del proceso colaborativo son aprobar y aplicar el acuerdo.

*Etapas 13: Aprobar el acuerdo.* Las partes negociadoras tal vez consideren oportuno confirmar la aceptación del proyecto de acuerdo por parte de los miembros de sus grupos más amplios. Este es un importante paso en la obtención de un apoyo y una aceptación amplios. Antes del acuerdo final, se debe confirmar el pleno apoyo y el compromiso de todas las partes interesadas. Si algunos subgrupos se mantienen al margen del grupo principal, en el documento se debe aclarar quiénes son los participantes que forman parte del acuerdo y quiénes no.

Un último punto de debate es en qué medida las partes interesadas desean hacer público su acuerdo. Según su naturaleza, el acuerdo final puede ser formalizado mediante una firma formal en presencia de testigos o puede requerir la aprobación del gobierno. Si el acuerdo afecta a muchas personas, las partes interesadas tal vez deseen examinar la posibilidad de celebrar un foro público. Algunos grupos optan por vincular su decisión de manera formal incorporando sus acuerdos en el marco jurídico, mientras que otros pueden elegir anunciar sus acuerdos en las reuniones de consejos locales o a través de los medios de comunicación.

*Etapas 14: Aplicar el acuerdo.* Una negociación no tiene éxito hasta que los métodos para lograr sus objetivos se han identificado. Por esta razón, el acuerdo final debe incluir un plan para su puesta en marcha, y no considerarlo como una idea a posteriori. Aunque las partes se entenderán mejor ahora y probablemente hayan desarrollado una mayor comprensión de sus diferencias, pueden seguir siendo adversarias. Sería muy arriesgado suponer que las diferencias de opinión y de competencia por los recursos van a desaparecer por completo.



Aunque la mayoría de los grupos interesados tienen sus propios métodos para abordar los problemas o para adoptar decisiones, pueden beneficiarse de las ideas de un experto que está familiarizado con la situación. Por este motivo, numerosos procesos de gestión colaborativa de conflictos están dirigidos por facilitadores o mediadores. Los términos “facilitador” y “mediador” a menudo se utilizan de forma indistinta, pero “facilitador” es un término más general que se puede aplicar a cualquier persona que guía los procesos de grupo, mientras que “mediador” se refiere a una persona que está especializada en la gestión de conflictos.

A diferencia de los árbitros o los jueces, los mediadores no tienen poder para definir o hacer cumplir un acuerdo, pero pueden ayudar a las partes para llegar a un acuerdo identificando sus propias opciones y facilitando las negociaciones. Los mediadores pueden estudiar los problemas y las relaciones entre las diversas partes en el conflicto a fin de definir el modo en que el proceso de gestión colaborativa de los conflictos debe ser estructurado. La necesidad de competencias especializadas en los procesos depende de la complejidad del conflicto; implica un juicio, conocimientos prácticos y especializados sobre la resolución de problemas y la adopción de decisiones.

El facilitador puede ayudar a organizar los esfuerzos de un grupo; ofrecer asesoramiento sobre el modo de proceder; crear un ambiente de equidad y respeto, y asegurar que todos tengan la oportunidad de participar y dirigir el grupo hacia un acuerdo exitoso.

A continuación, se describen las 14 etapas de un proceso ideal de gestión colaborativa de conflictos.

#### ***Fase 1: Introducción - la fase previa a la deliberación***

Una parte interesada o una persona ajena de confianza plantea la posibilidad de colaborar e iniciar el proceso. Una vez que se ha iniciado, la fase previa a la deliberación o planificación comienza con las partes interesadas que están dispuestas a participar (en adelante denominadas “partes”) desde el inicio.

*Etapas 1: Analizar el conflicto.* El primer paso en la gestión de un conflicto es lograr un entendimiento preliminar del problema. Para ello hay que responder a una serie de preguntas como: ¿Quién está implicado? ¿Cuáles son las inquietudes de las partes? ¿Cuánto interés muestran las partes en resolver el problema?

Un análisis formal comienza con la recogida de información detallada sobre las controversias. La información se puede obtener de tres fuentes, a saber: observación directa, fuentes secundarias (como estudios previos) y entrevistas personales. Las personas suelen suponer que si entienden las cuestiones importantes, serán capaces de encontrar una solución razonable a su problema; sin embargo, los conflictos son una mezcla de personas, procedimientos y contenidos. Si una parte no confía en la otra o piensa que el proceso propuesto es injusto, será difícil alcanzar un acuerdo básico, no importa lo razonable que sea la solución propuesta.

Un análisis del conflicto llevado a cabo la manera adecuada establece las bases para formular una estrategia de gestión colaborativa que dé buenos resultados. El análisis debe actualizarse a lo largo de todo el proceso a medida que se vaya obteniendo nueva información y cambien las actitudes y las relaciones.

Es importante destacar que el equipo de GCC, además de las partes interesadas que participan, deben incluir a las mujeres. El equilibrio de género debería ser una premisa para el proceso de GCC. Los conflictos podrían involucrar a mujeres, hombres y a su relación con los bosques y sus recursos; por lo tanto, es fundamental que ambas partes expresen sus opiniones.

Véase la sección [Herramientas](#) para más información.

*Etapas 2: Formular una estrategia de gestión colaborativa de conflictos.* El análisis del conflicto determinará cuál es el proceso adecuado para la gestión colaborativa del mismo. Si las partes están interesadas en resolver el problema y si todavía es posible negociar, el facilitador/mediador se encargará de completar las otras dos etapas que quedan de la fase de preparación: la formulación de una estrategia y la información a los interesados sobre la estrategia.

Cada conflicto forestal es único, y no hay un modelo simple que se adapte perfectamente a todos los problemas. Por lo tanto, las estrategias de gestión colaborativa de conflictos se deben adaptar a las características particulares del problema y a las partes interesadas.

*Etapas 3: Informar a las partes interesadas sobre la estrategia.* El análisis del conflicto indicará si las partes han trabajado juntas en el pasado y el grado de éxito de sus esfuerzos. Las partes deben entender la estrategia que se propone. Cuanto menos familiarizadas estén las partes con los procesos de negociación, más importante es explicar el proceso de forma pormenorizada.

### **Fase 2: Búsqueda de un acuerdo - la fase de deliberación**

Una vez que se ha informado a todas las partes, se ha celebrado la primera reunión y se han ratificado los protocolos, los participantes pueden empezar a deliberar sobre las cuestiones importantes.

*Etapas 4: Establecer las reglas básicas de la negociación.* Las partes deberán aprobar las reglas básicas y los protocolos redactados durante la fase de planificación. Las reglas básicas sólo funcionan cuando todas las partes se comprometen a utilizarlas. En caso necesario, se pueden añadir o modificar las reglas, sin embargo, todas las partes deben aprobar cualquier cambio antes de su adopción.

*Etapas 5: Estudiar los problemas y los intereses.* Las partes se enseñan unas a otras: describen sus percepciones del problema, identifican y debaten las cuestiones, expresan sus inquietudes y presentan sus ideas. Esto puede llevar mucho tiempo, pero es importante porque permite que los participantes describan directamente su versión a las demás partes. El objetivo será identificar y compartir intereses ?las razones, las necesidades, los problemas y los motivos que subyacen en sus posiciones particulares– en lugar de afirmar las propias posiciones.

*Etapas 6: Especificar las necesidades de información.* En esta etapa, las partes:

- obtienen más información sobre los problemas e intereses;
- identifican la información técnica de referencia pertinente a los problemas;
- determinan la información que ya está a disposición e información adicional que será necesaria, y
- llegan a un acuerdo sobre los métodos para responder a las cuestiones técnicas o, si no hay consenso sobre las cuestiones técnicas, llegan a un acuerdo sobre actividades o procesos como viajes de observación, recogida de datos y presentación de informes, sesiones informativas y realización de entrevistas para obtener más información.

*Etapas 7: Establecer un orden de prioridad de los problemas.* Las partes establecen conjuntamente un orden de prioridad (alta, mediana y baja) de los problemas y cuestiones pendientes. Se deberá otorgar máxima prioridad a las cuestiones que es probable que sean más fáciles de afrontar. Definir el tema de partida adecuado para iniciar las conversaciones es fundamental porque puede influir sobre todo el proceso de negociación. El tema de partida debe ser una cuestión importante para todas las partes, pero no tan complicado que pueda necesitar mucho tiempo en resolverse.

*Etapas 8: Generar opciones.* Se anima a las partes a crear de manera colaborativa múltiples opciones para resolver cada cuestión, porque la búsqueda de una buena solución requiere un amplio debate y un "pensamiento innovador y experimental". Asimismo, son recomendables múltiples opciones porque es muy común que la parte X sugiera una opción que la parte Y rechaza. El objetivo en esta etapa es producir la gama más amplia posible de alternativas.

*Etapas 9: Establecer criterios para evaluar las opciones.* En esta etapa, las partes deben establecer de manera colaborativa los criterios para evaluar la conveniencia de cada una de las opciones. La utilización de criterios objetivos facilitará el proceso de decisión de las opciones más satisfactorias para todas las partes. Asimismo, garantiza la existencia de normas justas e independientes para la adopción de decisiones.

*Etapas 10: Evaluar las opciones.* Las partes aplican los criterios establecidos en la Etapa 9 para determinar si alguna de las opciones responde de manera adecuada a sus intereses principales.

Se alienta a todas las partes a que examinen atentamente sus "mejores alternativas a un acuerdo negociado" (BATNAs en sus siglas en inglés); en otras palabras, cada parte ha de determinar si les irá mejor con el acuerdo propuesto o sin él. Dichas alternativas son uno de los factores más influyentes que determinan el resultado de una negociación, porque las partes suelen estar motivadas a encontrar unas

bases comunes, ya que son conscientes de lo que podría ocurrir si no se llegara a un acuerdo. La alternativa de la falta de acuerdo es un punto de referencia importante para todas las partes, que les permiten evaluar las ventajas de las diversas opciones.

*Etapa 11: Llegar a un acuerdo.* Existen varias maneras de llegar a un acuerdo:

- *Normas y criterios* – por ejemplo, encontrar las normas básicas que serían razonables para todas las partes. Éstas deberían formularse de nuevo como criterios sobre los que basar las decisiones futuras.
- *La situación actual* (“status quo”)– estudiar qué aspectos de la relación entre las partes funcionan en la actualidad, e incluirlos en el acuerdo. Tratar de encontrar normas aceptables y justas para ambas partes y criterios para enmarcar el acuerdo.
- *Acuerdos de principio* – iniciar con los principios generales en los que las partes pueden estar de acuerdo, y aclarar a continuación el modo en que esos principios se pueden aplicar para llegar a un acuerdo.
- *Enfoque de elementos básicos* – desglosar el problema general en varios problemas más pequeños y unir las soluciones a cada uno de ellos en forma de acuerdo general.
- *Enlaces y empleos* – para solucionar un problema, hay que relacionarlo con otro. Si una comunidad local desea obtener una compensación y empleos, una empresa podría ofrecer una serie de puestos de trabajo como parte de su conjunto de medidas de compensación.
- *Soluciones procedimentales a los problemas importantes* – en lugar de encontrar una única solución, puede ser necesario desarrollar un proceso para hacer frente a la cuestión en el tiempo.
- *Creación de una perspectiva* – implica lograr que las partes imaginen el futuro y trabajen desde esa perspectiva.
- *Modelo de acuerdo* – se pueden utilizar los logros obtenidos en el pasado en otras esferas para crear o modificar un acuerdo adecuado a la controversia actual.
- *Un documento único* – el mediador escucha todas las opciones posibles y escribe un proyecto. Una por una, las partes añaden o cambian el proyecto para que se adapte a ellas, hasta que el documento responda a todas sus necesidades.

*Etapa 12: Elaborar un acuerdo escrito.* Por lo general, se le asigna a un individuo o a un grupo de negociadores la tarea de preparar un proyecto de acuerdo. Si el acuerdo contiene información especializada, como el lenguaje jurídico o científico complejo, el trabajo de redacción puede ser asignado a un subgrupo de negociadores que están familiarizados con la materia. Todas las partes deben examinar el documento para determinar si refleja de forma precisa el acuerdo verbal que se ha logrado.

### ***Fase 3: Después de que el acuerdo se ha logrado - la fase posterior a la deliberación***

Una vez que se ha identificado una solución aceptable, debe ser aprobada y aplicada por todas las partes interesadas. En la Fase 3, los objetivos del proceso colaborativo son aprobar y aplicar el acuerdo.

*Etapa 13: Aprobar el acuerdo.* Las partes negociadoras tal vez consideren oportuno confirmar la aceptación del proyecto de acuerdo por parte de los miembros de sus grupos más amplios. Este es un importante paso en la obtención de un apoyo y una aceptación amplios. Antes del acuerdo final, se debe confirmar el pleno apoyo y el compromiso de todas las partes interesadas. Si algunos subgrupos se mantienen al margen del grupo principal, en el documento se debe aclarar quiénes son los participantes que forman parte del acuerdo y quiénes no.

Un último punto de debate es en qué medida las partes interesadas desean hacer público su acuerdo. Según su naturaleza, el acuerdo final puede ser formalizado mediante una firma formal en presencia de testigos o puede requerir la aprobación del gobierno. Si el acuerdo afecta a muchas personas, las partes interesadas tal vez deseen examinar la posibilidad de celebrar un foro público. Algunos grupos optan por vincular su decisión de manera formal incorporando sus acuerdos en el marco jurídico, mientras que otros pueden elegir anunciar sus acuerdos en las reuniones de consejos locales o a través de los medios de comunicación.

*Etapa 14: Aplicar el acuerdo.* Una negociación no tiene éxito hasta que los métodos para lograr sus objetivos se han identificado. Por esta razón, el acuerdo final debe incluir un plan para su puesta en marcha, y no considerarlo como una idea a posteriori. Aunque las partes se entenderán mejor ahora y probablemente hayan desarrollado una mayor comprensión de sus diferencias, pueden seguir siendo adversarias. Sería muy arriesgado suponer que las diferencias de opinión y de competencia por los recursos van a desaparecer por completo.



## E-learning

### [Hacer frente a controversias y conflictos en torno a la tenencia de recursos naturales](#)



**En este curso de aprendizaje en línea se proporciona orientación sobre cómo gestionar la competencia por el uso de la tierra, las pesquerías y los bosques. En él se introduce un proceso para...**

### [Hacer frente a las cuestiones relativas a la tenencia en el contexto de las catástrofes naturales](#)



**Una de las repercusiones del cambio climático es el incremento de la incidencia, la gravedad y la imprevisibilidad de las catástrofes naturales. En este curso se explica la forma en que los medios de vida...**

### [Hacer frente a controversias y conflictos en torno a la tenencia de recursos naturales](#)



**En este curso de aprendizaje en línea se proporciona orientación sobre cómo gestionar la competencia por el uso de la tierra, las pesquerías y los bosques. En él se introduce un proceso para...**

### [Hacer frente a las cuestiones relativas a la tenencia en el contexto de las catástrofes naturales](#)



**Una de las repercusiones del cambio climático es el incremento de la incidencia, la gravedad y la imprevisibilidad de las catástrofes naturales. En este curso se explica la forma en que los medios de vida...**

## Further learning

**Booth Sweeney, L. & Meadows, D. 1996.** *The systems thinking playbook: Exercises to stretch and build learning and systems thinking capabilities.* Ventura, California, USA, The Turning Point Foundation.

**Carpenter, S.L. & Kennedy, W.J.D. 2001.** *Managing public disputes – A practical guide for government, business, and citizens' groups.* New York, Jossey-Bass.

**CDR Associates. 1998.** *Environmental conflict management – An environmental policy instrument in developing countries.* Eschborn, Germany, GTZ.

**Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. 1991.** *Getting to yes: negotiating an agreement without giving in.* Second edition. London, Random House.

**Fisher, S., Abdi, D.I., Ludin, J., Smith, R., Williams, S. & Williams, S. 2000.** *Working with conflict: skills and strategies for action. Responding to conflict.* London, Zed Books.

**Galtung, J. 1975.** *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung.* Reinbek bei Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Glasl, F. 1999.** *Confronting conflict.* Gloucester, UK, Hawthorne Press.

**Glasl, F. 1997.** *Konfliktmanagement.* Bern, Switzerland, Paul Haupt Verlag.

**Grzybowski, A. & Morris, C. 1998.** *Canadian negotiation, mediation and communication training materials.* Victoria, British Columbia, Canada, Institute for Dispute Research, University of Victoria and Pacific Resolutions.

**Kolb, D.A. 1984.** *Experiential learning.* Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice Hall.

**Krüger, W. 1973.** *Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe.* Munich, Germany, Verlag Fisher.

**Moore, C.W. 2003.** *The mediation process – practical strategies for resolving conflict.* San Francisco, California, USA, Jossey Bass Wiley.

**Prins, C. 2003.** *Procesos de innovación rural en América Central: reflexiones y aprendizajes.* CATIE, Turrialba, Costa Rica

**RECOFTC. 2002a.** *The art of building facilitation capacities,* by L. Braakmann and K. Edwards. Bangkok.

**RECOFTC. 2002b.** *The art of building training capacities,* by L. Braakmann. Bangkok.

**Schulz von Thun, F. (no date).** *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen.* Reinbek bei Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. 2004.** *Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.* Reinbek bei Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**UNFF. 2007.** [\*Highlights from enabling sustainable forest management: strategies for equitable development, for forests, for people.\*](#) UNFF, New York.

**Ury, W.L., Brett, J.M. & Goldberg, S.G. 1988.** *Getting disputes resolved.* San Francisco, California, USA, Jossey-Bass Inc.

**Susskind, L., McKearnan, S. & Thomas-Larmer, J. 1999.** *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement.* Thousand Oaks, California, Sage Publications.

**Wollenberg, E., Anderson, J., & López, C. 2005.** *Though all things differ: pluralism as a basis for cooperation in forests.* CIFOR, Bogor, Indonesia. 112 p.

## Credits

This module was developed with the kind collaboration of the following people and/or institutions:

**Initiator(s):** Fred Kafeero - FAO, Forestry Department

This module was revised in 2018 to strengthen gender considerations.

**Initiator(s):** Gender Team in Forestry

**Reviewer(s):** Fred Kafeero - FAO, Forestry Department

