

Analizando el conflicto

Esta sección examina los principales elementos del análisis de conflictos. Su cometido es exponer:

- ▶ para qué es útil el análisis del conflicto;
- ▶ las preguntas que hay que hacer en el curso del análisis del conflicto;
- ▶ en dónde y cuándo debe efectuarse el análisis durante el proceso de gestión del conflicto;
- ▶ quién debe llevarlo a cabo;
- ▶ qué instrumentos pueden ser utilizados para apoyar el análisis del conflicto.

5.1 POR QUÉ EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO ES ESENCIAL

Mientras más sepan y comprendan los mediadores acerca de las situaciones en que operan, menos probabilidades habrá de que cometan errores, y más certeza habrá de que asistan a los actores de manera eficaz.

Un análisis de conflicto ayuda a:

- aclarar y establecer prioridades acerca de la gama de asuntos que necesitan ser abordados;
- identificar los impactos que tiene el conflicto;
- identificar las causas fundamentales y los factores que contribuyen al conflicto a fin de determinar cuáles son las respuestas apropiadas;
- determinar cuáles son las motivaciones e incentivos que tienen los actores, mediante la comprensión de sus intereses, necesidades y opiniones acerca del conflicto;
- evaluar la naturaleza de las relaciones que existen entre los actores, incluyendo su voluntad y habilidad para negociar entre sí;
- identificar la información que existe acerca del conflicto y cuál información ulterior es necesaria;
- evaluar la capacidad de las instituciones de gestión de conflictos existentes o las prácticas para tratar el conflicto;
- establecer nexos y comprensión entre los actores, cuando sea posible;

- reforzar las habilidades analíticas y de resolución de problemas de los actores locales para que puedan abordar los conflictos actuales y futuros (la creación de capacidades es una parte importante del análisis participativo de conflictos);
- incrementar la comprensión acerca de los nexos que existen entre el contexto social, político y económico más amplio y los conflictos sobre el uso de los recursos.

Muchos métodos e instrumentos se encuentran disponibles para analizar los conflictos. Ningún conjunto de procedimientos o prácticas funciona en todas las situaciones. Más que un patrón, esta sección presenta los *principios rectores* para los cuales existen estrategias y técnicas, e indica, asimismo, qué clase de información podría ser recogida.

5.1.1 Principios rectores

- 1 Un análisis de conflicto debe basarse en una amplia gama de opiniones acerca de las fuentes de conflicto. Los conflictos atañen a las percepciones y significados que la gente atribuye a los acontecimientos, políticas e instituciones.
- 2 Un análisis de conflicto ayuda a los actores a volver a revisar sus perspectivas, las cuales a menudo se encuentran fuertemente influenciadas por emociones, malentendidos, suposiciones y desconfianza. En las situaciones de conflicto, la emoción puede sobreponerse fácilmente a la lógica y a la razón. Por lo tanto es importante hacer una distinción entre las opiniones y los hechos. Equilibrar las emociones y la razón (Fisher y Brown, 1988: 43–63) es un aspecto importante de la gestión del conflicto, no porque los hechos sean más importantes que las percepciones o sentimientos, sino porque los actores las enfrentan de distintas maneras.

Esta transformación de perspectivas es vital en la creación de espacios para la colaboración en la gestión de conflictos. Se trata de una etapa integral para alejarse de las posiciones rígidas e inflexibles y orientarse hacia la exploración posibles.de intereses compartidos. Resultados del análisis que determina qué caminos se encuentran abiertos para la negociación e identifican necesidades o metas comunes que pueden ser satisfechas mediante la colaboración.

- 3 El análisis del conflicto debe examinar el contexto más amplio del desarrollo (social, económico, político) y no sólo considerar los intereses relativos a la gestión de los recursos naturales.
- 4 Cualquier análisis de conflicto es sólo preliminar y debe ser afinado y estudiado cuidadosamente a medida que el proceso se pone en marcha.
- 5 El análisis del conflicto no es un fin en sí. Es parte del proceso de definir y aprender acerca de los temas (creación de capacidades). Para que se verifique este proceso de aprendizaje, el análisis de conflictos debe ser llevado a cabo de manera participativa. A través de intercambios de información se tienen más probabilidades de que la gente se enfoque en los problemas reales durante el proceso de negociación. Sin embargo, es probable que las personas sean cautas en cuanto a revelar algunos tipos de información.

- 6 Es importante saber lo que vale la pena conocer. El tipo y cantidad de información que se necesita a partir del análisis del conflicto varía de caso a caso. A menudo se supone que contar con más información es mejor que contar con menos, pero no toda la información puede tener relevancia, ser verdadera, o útil. Además, las percepciones acerca de las necesidades de información pueden verse limitadas por la falta de tiempo, de recursos o de conocimientos. Cuando se toman en cuenta dichos límites, es necesario definir qué se entiende por información “suficientemente” detallada, precisa y confiable. La recolección o análisis de datos que va más allá de ello no es necesaria.

El recuadro 5.1 resume las preguntas claves que podrían hacerse durante el análisis del conflicto.

RECUADRO 5.1**PREGUNTAS CLAVES PARA ASISTIR EN EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO*****¿De qué trata el conflicto?***

A menudo un conflicto es más complejo de lo que parece. ¿Cómo enmarcan los participantes al conflicto? ¿En qué medida sus opiniones son parecidas, y de qué manera difieren? ¿Cómo enmarcan al conflicto los demás? ¿Cuáles parecen ser los factores inmediatos o próximos que figuran detrás del conflicto? ¿Existen factores más profundos relacionados con los medios de sobrevivencia, las instituciones, la política u otros factores estructurales que están detrás del conflicto? Tratar de manejar un conflicto como si fuera un acontecimiento único, aislado, podría ser de poca utilidad si el conflicto está entrelazado con problemas o asuntos más vastos.

¿Quién se encuentra involucrado en el conflicto?

La creación de consenso depende de la participación de todos los grupos de actores que tienen relevancia respecto al conflicto. Por lo tanto, es importante identificar a los actores de manera precisa. ¿Existen grupos que no se encuentran presentes que tengan un papel directo o indirecto en el conflicto, tales como administradores, usuarios de los recursos de comunidades vecinas o población emigrante (pastores, agricultores o trabajadores)?

¿Qué motivaciones o incentivos existen para que las partes resuelvan su conflicto?

Tratar de lograr que las personas resuelvan su conflicto a través de la gestión alternativa de conflictos u otros medios puede ser difícil si las partes no creen o no perciben la necesidad de tratar de resolverlo. Además, puede haber incentivos económicos, políticos, culturales u otros que ejerzan una influencia en la voluntad de las partes a fin de que participen en la gestión del conflicto. Es igualmente importante saber si existen personas que podrían beneficiarse con el proseguimiento del conflicto, o quién rechaza los intentos de detener el conflicto (¿existen personas que tengan un interés en perpetuarlo?).

¿Qué estrategias de gestión del conflicto se han probado anteriormente?

Es muy importante tomar en consideración cuáles estrategias han sido probadas para resolver el conflicto. ¿Cuáles fueron los resultados de dichos esfuerzos? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de seguir utilizando la misma estrategia o estrategias en el conflicto actual?

5.2 EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO COMO PROCESO

El análisis del conflicto se verifica en varias etapas durante el proceso de gestión alternativa de conflictos. Las preguntas claves son siempre *quién* lleva a cabo el análisis, y con cuáles *propósitos*.

5.2.1 Pilar A: El ingreso

- *Primera etapa – planificando el ingreso:* el equipo mediador revisa la información secundaria disponible y desarrolla primero ideas y suposiciones acerca del escenario de conflicto. Este análisis es importante para decidir con cuál de los actores ponerse en contacto durante la *segunda etapa, el ingreso*.
- *Tercera etapa – evaluación preliminar del conflicto:* Después del contacto inicial con los actores, durante la fase de ingreso (segunda etapa), y después de escuchar sus informes y preocupaciones, los mediadores llevan a cabo una evaluación estratégica preliminar del conflicto para decidir si deben participar o no y qué pasos deberán seguir sucesivamente. Si los mediadores concuerdan en no participar, éstos pueden recomendar otras líneas de acción a las partes en oposición.

Durante la fase de ingreso, el análisis del conflicto que se lleva a cabo como parte de la evaluación del conflicto es un instrumento estratégico para que los mediadores planifiquen la manera de proseguir. Éste es llevado a cabo internamente por los mediadores.



5.2.2 Pilar B: compromiso/participación de los actores

El análisis del conflicto durante esta etapa es diferente respecto a la evaluación inicial del conflicto en la cual los mediadores ayudan a los actores a conducir su propio análisis. Los mediadores tratan de apoyar y propulsar un proceso de autoexamen y de descubrimiento de sí el cual será efectuado por los actores del conflicto. Todos los actores deben ser capaces de seguir el proceso, de comprender sus resultados y de saber cómo estos resultados fueron obtenidos. Por lo tanto, la tarea principal de los mediadores es explicar y visualizar cada etapa del proceso, así como todos los resultados provisionales.

■ *Cuarta etapa – compromiso más profundo, facilitando el análisis del conflicto por parte de los actores:* el análisis del conflicto en esta etapa tiene el fin de mejorar la reflexión y el descubrimiento que los actores pueden hacer de sí mismos. Los mediadores pasan gradualmente el control (“pasan el relevo”) a los actores del conflicto. El análisis del conflicto les ayuda a adquirir conciencia acerca de la naturaleza del conflicto, incluyendo las causas fundamentales del mismo.

Los actores del conflicto reflexionan acerca de sus respectivas posiciones, intereses y necesidades, respecto a aquellas de los otros actores. Dependiendo de las circunstancias, los mediadores pueden conducir el análisis del conflicto como si fuera un *acontecimiento conjunto integrado por múltiples actores*. Cuando existen tensiones serias, esto puede ser hecho *separadamente con cada uno de los grupos de actores*. Sin embargo, a cierto punto, los diferentes actores necesitan compartir sus análisis a fin de promover una mejor comprensión de los puntos de vista de los demás.

El propósito es que los actores lleguen a un entendimiento común acerca de lo qué trata el conflicto, y cuáles significados e implicaciones conlleva para cada parte. Para diferentes actores esto puede involucrar una ampliación o restricción del ámbito de los asuntos a negociar.

Sólo cuando los actores han comprendido el proceso del todo, podrán mejorar su capacidad para resolver sus problemas en el futuro. El análisis parcial puede tener consecuencias negativas porque puede sólo confirmar suposiciones prejuiciosas, y ocultar tanto cuanto éste revela. Por otro lado, demasiado interés en “hacer un buen análisis” puede obstaculizar las acciones.

5.3 INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS

Los conflictos pueden ser analizados con la ayuda de una serie de instrumentos y técnicas simples, prácticas y adaptables. El Anexo 2 explica dichos instrumentos en profundidad y proporciona consejos claros sobre cómo utilizarlos en el terreno. La aplicación de un instrumento no es un fin en sí mismo – los instrumentos son medios o ayudas para llevar a cabo el análisis del conflicto. Los instrumentos también consisten en procesos no rígidos – éstos deben ser adaptados de acuerdo a la situación específica y a los requisitos de los mediadores.

Cuando los mediadores llevan a cabo los análisis internos del conflicto (etapas 1 a 3), los instrumentos:

■ proporcionan un “esquema mental” en las consultaciones con los actores (identificando las preguntas a hacer, así como la información a recoger);

- ayudan a estructurar el análisis del conflicto;
- proporcionan información esencial para la verificación transversal, particularmente cuando se utilizan varios instrumentos para el mismo propósito.

Cuando los mediadores orientan a los actores para que analicen su conflicto (cuarta etapa), los instrumentos tienen las tareas suplementarias de:

- visualizar y ayudar a estructurar el debate;
- reforzar la comprensión común dentro del grupo de individuos;
- hacer una verificación transversal de la información y fomentar el intercambio de opiniones;
- permitir obtener una comprensión que se comparta entre actores y mediadores, incluyendo la comprensión de los impactos que tiene el conflicto y las implicaciones que conlleva para los medios de subsistencia y los intereses de las distintas partes.

Para esto es necesario que los instrumentos sean aplicados *con* los actores, como una ayuda para la facilitación y no como un modelo mental sólo para el mediador (como es el caso durante el análisis interno del conflicto en las etapas 1 a 3).

Sin embargo, puede haber dificultades para aplicar los instrumentos en ámbitos locales específicos. A continuación figuran algunas de las dificultades que pueden surgir:

- *Diferencias entre las culturas*: Cuando existen diferencias culturales sustanciales entre los actores, incluyendo las barreras del lenguaje, puede ser difícil para ellos expresar las ideas, prácticas e intereses. Por ejemplo, los usuarios de los recursos locales pueden entender que el paisaje sea un recurso según términos muy diferentes a aquellos que entienden los científicos o los funcionarios. Además, aún cuando éstos hablen el mismo idioma, las personas externas a menudo no saben lo suficiente acerca de la población, acontecimientos o significados culturales locales. Al mismo tiempo, la población local – las personas internas – pueden no ser conscientes de que las personas externas no lo saben.
- *Leer y/o escribir*: Algunos instrumentos requieren de la capacidad de leer y escribir y pueden necesitar ser adaptados, o remplazados por otros instrumentos. Por ejemplo, los instrumentos basados en lo visual o en fotos, pueden ser utilizados en comunidades en donde pocas personas saben leer y/o escribir.
- *Intensificación de los conflictos*: cuando las tensiones entre los actores son fuertes, el uso de instrumentos en público puede llevar a una intensificación del conflicto. En este caso puede ser apropiado posponer el uso de tales instrumentos en público, o separar a los grupos de actores y aplicar los instrumentos separadamente, con cada grupo.
- *Limitaciones de tiempo, recursos y conocimientos*: como ya fue mencionado, puede haber severas limitaciones para que los mediadores y los actores recojan información. Algunas de las partes, incluyendo las autoridades gubernamentales, pueden presionar para lograr una solución rápida, o puede haber recursos o conocimientos insuficientes para coleccionar la información en sitios distantes o especializados, tales como los archivos. De nuevo, los mediadores y los actores deben lograr una comprensión recíproca de lo que se entiende por información suficientemente

detallada, precisa y confiable. Los mediadores deben resistir a las presiones de llevar a cabo un análisis del conflicto demasiado rápido o simple, pero también deben poder determinar cuándo ya se cuenta con suficiente información.

El cuadro 5.1 presenta una lista de los instrumentos de análisis de conflictos más útiles.

CUADRO 5.1		
INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO (ANEXO 2)		
Número del instrumento	Instrumento	Propósito
1	Análisis de los temas	Examinar los temas que contribuyen a alimentar el conflicto y los temas específicos que incrementan un conflicto específico con mayor detalle, enfocándose en cinco categorías: 1) problemas con la información; 2) intereses en conflicto; 3) relaciones difíciles; 4) desigualdades estructurales; 5) valores en conflicto.
2	Análisis de la causa fundamental	Ayudar a los actores a examinar los orígenes y las causas subyacentes del conflicto.
3	Identificación y análisis de los actores	Identificar y evaluar la dependencia y el poder que caracterizan a los diferentes actores en conflicto.
4	Análisis de los cuatro elementos (derechos, responsabilidades, beneficios, relaciones)	Examinar cuáles son los derechos, responsabilidades y beneficios que tienen los diferentes actores en relación con los recursos naturales, como parte de la adquisición de una mejor comprensión de un conflicto. Examinar las relaciones que existen entre (o dentro) de los diferentes grupos de actores.
5	Cronología del conflicto	Asistir a los actores para que examinen la historia de un conflicto y mejoren su comprensión acerca de la secuencia de acontecimientos que condujeron a la instauración del conflicto.
6	Cartografía del conflicto sobre el uso de un recurso	Mostrar en términos geográficos en dónde pueden existir conflictos de tierras o sobre el uso de los recursos en el futuro. Determinar cuáles son los temas primarios en un conflicto.

Los instrumentos del cuadro 5.1 se describen en detalle en la guía de terreno para el análisis de conflictos, en el Anexo 2. Los instrumentos del 1 al 5 son *centrales* y son una parte fundamental del análisis detallado de conflictos. El instrumento 6 es *complementario*, que es útil, pero que no necesariamente debe ser utilizado en cada análisis de conflictos.

5.4 ANÁLISIS DE LA CAUSA FUNDAMENTAL Y DE LOS TEMAS DEL CONFLICTO

El análisis de las causas del conflicto comienza al identificar y describir el conflicto, sus límites e interrelaciones, entre estos elementos figuran:

- los orígenes niveles y temas del conflicto;
- la historia y la cronología de los acontecimientos;
- las relaciones geográficas y temporales;
- las interrelaciones con otros conflictos;
- los intentos anteriores para resolver el conflicto;
- el establecimiento de las zonas de acción prioritarias.

Los elementos individuales de un conflicto que deberían ser explorados dependen del contexto.

5.4.1 Explorando los orígenes del conflicto

Antes de llegar a conclusiones acerca de lo que sucede en la actualidad, es importante tomar en consideración de qué manera las personas interpretan o enmarcan la historia del conflicto. Se puede aprender mucho de todos los aspectos relativos a las diferentes interpretaciones de un acontecimiento. Cierta grado de consenso puede desarrollarse acerca de determinados eventos o de la importancia que tienen, pero una versión aceptada unánimemente puede no surgir nunca.

Otro de los propósitos a la hora de explorar cuáles son los orígenes de un conflicto es analizar los problemas vastos y complejos en términos de *causas de conflicto* menores. Estas piezas individuales pueden ser analizadas con más detalle sucesivamente, y pueden señalar zonas de acción. Los orígenes del conflicto pueden comprender una gama de acontecimientos, problemas en las relaciones, escaso apoyo de políticas, derechos de tenencia o de propiedad común, procesos de gestión poco claros, choques de valores, etc.

La tarea de clasificar las distintas interpretaciones acerca de los orígenes de un conflicto pueden ser desafiantes y llevar mucho tiempo. Es probable que las personas identifiquen muchas causas y den diferentes interpretaciones acerca de la importancia de cada una de ellas. Además, las causas de los conflictos acerca de los recursos naturales pueden estar profundamente radicadas en otros aspectos de la vida social, económica, cultural y política.

Explorar las causas fundamentales y diferenciarlas de los factores que contribuyen a un conflicto es una etapa crucial para lograr entender mejor un conflicto. También contribuye a esclarecer cómo tratar el conflicto más eficazmente, y cómo determinar si el mediador puede dar una contribución significativa para su gestión.

Un asunto importante para los equipos de mediación es su relación con los *procesos de gestión de conflictos existentes*. ¿Un equipo debería trabajar con el personal judicial y administrativo de índole formal o informal? ¿O éste debería mantener un alto grado de independencia? Por supuesto la respuesta depende de la situación, incluyendo los términos bajo los cuales se ha solicitado al equipo que opere. Como se observa en la segunda y cuarta sección 2 y 4 de la guía, el equipo debería entender los procesos locales de gestión de conflictos, así como la historia de esfuerzos hechos anteriormente para la gestión de conflictos, mediante evaluaciones/análisis preliminares.

Por varias razones, estos procesos y esfuerzos deberían ser explorados con mayor profundidad a través de la evaluación de conflictos. Antes que nada, es importante verificar si los actores piensan que las instituciones existentes pueden acomodar sus intereses y necesidades. Si este es el caso, puede valer la pena que el equipo de mediación promueva el uso de las instituciones locales y las capacite según sea necesario. Allí en donde falte personal e instituciones locales, el mediador debe organizar la capacitación u otro tipo de asistencia que ayude a superar dichas limitaciones. Finalmente, comprender qué es lo que ha o no ha funcionado anteriormente puede ayudar al mediador a aprender de los errores pasados y a evitar tropezones y problemas.

Instrumento central 1: análisis de los temas

El análisis de los temas identifica y enumera los temas centrales que contribuyen al conflicto y proporciona una lista para que los mediadores tomen en consideración cinco categorías distintas de dichos temas.

Instrumento central 2: análisis de la causa fundamental

El análisis de la causa fundamental ayuda a aclarar los nexos que existen entre los diferentes factores y causas que desencadenan el conflicto. Éste ayuda a crear cadenas simples de causa-efecto, las cuales muestran las dinámicas subyacentes del conflicto.

Instrumento complementario 6: cartografía

Desarrollar la cronología del conflicto puede ayudar a esclarecer la secuencia de los acontecimientos y entender así las diferentes etapas que existen en la historia de un conflicto. La cartografía es siempre útil para entender mejor la dimensión y los límites espaciales de un conflicto.

5.4.2 Verificando las percepciones, hechos y necesidades de información

La facilitación eficaz permite a las personas hacer explícito su conocimiento de los eventos, sus suposiciones y sus sospechas acerca del conflicto. Los actores raramente concuerdan en un marco único del conflicto. En cambio, tienden a dar diferentes interpretaciones de las causas de origen y de los factores inmediatos que contribuyeron al conflicto. Aún dentro de un solo grupo, puede haber distintas memorias acerca de los hechos, o de la secuencia y significación de los acontecimientos.

Esto refuerza la necesidad de obtener y comprender la gama de puntos de vista acerca del conflicto. El fin es trabajar con todos los actores, utilizando las diferentes perspectivas y eventualmente, identificar:

- sobre cuáles hechos se ha llegado a un acuerdo;
- qué es necesario investigar ulteriormente;
- en dónde se requiere de más información, antes de que las decisiones sobre las acciones puedan llevarse a cabo.

5.4.3 Identificando nexos

Trazar un esquema de las causas del conflicto y de la secuencia de las mismas puede mejorar la comprensión de los nexos claves que existen entre los que parecerían ser acontecimientos aislados. Lo que inicialmente pareció ser una disputa local puede ser alimentada por las desigualdades subyacentes o por decisiones tomadas sucesivamente, sin que las comunidades remotas estuvieran enteradas. Las políticas del gobierno hacia los pueblos indígenas, las tensiones añosas entre los sistemas de tenencia consuetudinario y gubernamental, las metas de desarrollo nacionales y la mundialización pueden parecer irrelevantes para quienes viven el quehacer cotidiano de la gestión en zonas remotas, pero estos factores a menudo han demostrado tener un impacto significativo en las disputas locales.

Para la población rural, en particular, ser conscientes de los nexos que existen entre la política y el marco jurídico más amplios y sus propios medios de subsistencia, puede ser muy revelador y vital para su empoderamiento.

Lograr el equilibrio apropiado entre ayudar a las personas a establecer dichos nexos, sin abrumarlos, puede ser un papel importante para los mediadores. De esta manera se puede fomentar una comprensión y una base comunes para los litigantes locales.

Instrumento central 5: Cronología del conflicto

La cronología del conflicto permite estudiar las etapas de un conflicto, la manera en que los acontecimientos específicos ocurrieron y, posiblemente, cuáles acciones fueron cometidas y quienes provocaron dichos acontecimientos.

5.5 IDENTIFICANDO Y ANALIZANDO A LOS ACTORES

A medida que un conflicto se va definiendo con mayor claridad, la gama de actores que toman parte en él se vuelve cada vez más clara, al igual que las relaciones que dichos actores tienen con los temas, y entre sí. En un proceso dirigido a la gestión común de recursos naturales, un análisis de los actores determinará quien debería estar involucrado en la gestión del conflicto. Tal análisis debería identificar:

- quiénes son los actores;
- la medida en que cada grupo de actores se ve afectado por el conflicto;
- quién es más afectado y por lo tanto, debería estar involucrado en la gestión del conflicto;
- el poder relativo y la influencia que ejercen los diferentes grupos acerca de los temas, incluyendo cualquier obstáculo para la participación de un grupo, en particular, en los procesos de gestión de conflictos;
- los intereses y expectativas de los actores;
- las diferentes respuestas posibles de los actores del conflicto;
- las relaciones entre los grupos de actores;
- las dificultades que los actores enfrentarán probablemente al trabajar juntos;
- la contribución potencial que cada grupo puede hacer para manejar el conflicto;
- la medida en que los intereses de los individuos “y grupos” se traslapan entre sí.

5.5.1 ¿Quiénes son los actores?

Los actores pueden ser identificados como aquellos individuos o grupos que se encuentran *afectados por* el resultado de un conflicto, así como aquellos que *influyen* el resultado. Los actores pueden compartir una identidad colectiva (tal como relaciones de vecindario, parentesco o por ser miembros de un grupo de usuarios de recursos) o, pueden compartir una característica común (tal como utilizar el mismo recurso o residir en la misma zona).



Obtener el reconocimiento y el acuerdo acerca de los actores involucrados, así como el reconocimiento de la forma en que están participando es esencial para manejar el conflicto. Actores diferentes a menudo tienen puntos de vista diferentes acerca de quién tiene un interés legítimo, y a quien es importante tomar en consideración para manejar el conflicto. Instaurar la comunicación y la confianza entre los grupos es un desafío para los enfoques comunes de gestión de conflictos. Esto requiere de un reconocimiento mutuo cada vez mayor, así como de respeto por los intereses, necesidades, motivaciones y papeles de todos los actores.

 **NOTA DEL CAPACITADOR:** Al clasificar a los actores, existe el riesgo de que un grupo o subgrupo sea visto como dotado de una identidad común. Por ejemplo, utilizar etiquetas como “mujeres” o “comunidad” puede ocultar distintos intereses y a menudo contradictorios presentes dentro de estos grupos. Por lo tanto, a menudo es más útil y preciso identificar a los actores en torno a un tema, problema o meta.

5.5.2 Actores y poder

Distinguir el poder relativo que cada grupo tiene para influenciar la dirección o resolución de un conflicto es fundamental para el análisis de los actores. El poder puede ser definido como “la capacidad de alcanzar resultados” (Ramírez, 1999). Esto comprende la habilidad de efectuar o prevenir los cambios. El poder puede derivar de muchas fuentes. Por ejemplo, un niño de cuatro años que llora a causa de un bombón en un mercado no controla los recursos ni tiene fuerza física. Sin embargo, éste tiene un enorme poder para ejercer una influencia sobre la decisión de sus padres. Este poder deriva de la habilidad del niño de movilizar un apoyo más amplio a favor de su caso. El ejemplo del bombón ilustra que el poder puede ser obtenido a raíz de las relaciones con los demás.

El poder puede derivar de muchas fuentes, tales como:

- fuerza física: resistencia, capacidad de ejercer la violencia;
- encanto o carisma personal;
- fuerza emocional: coraje, liderazgo, compromiso, integridad;
- fuerza socioeconómica y política: control del acceso a los recursos, derechos de tenencia, dinero, bienes materiales, posición socioeconómica, instituciones políticas, recursos humanos;
- fuerza cultural: normas y valores que establecen, justifican y refuerzan los distintos papeles, derechos y responsabilidades dentro de la sociedad;
- el control de la información: técnica, de planificación, económica, política;
- la habilidad: capacidad o aptitudes;
- la habilidad para ejercer la coerción: amenazas, acceso a y uso de los medios de información, relaciones de familia o políticas, movilización mediante acciones directas.

Hacer una revisión de cuáles son las fuentes de influencia de los grupos marginales puede indicar nuevas maneras de fortalecer una base de poder limitada pero que existe. ¿Con quiénes se encuentran conectados estos grupos marginales en la zona en cuestión y en la sociedad más amplia? Cuando se trabaja con grupos opuestos y más dominantes, puede ser útil identificar cuáles son los límites de su poder, o en dónde su poder se vuelve vulnerable. Se pueden tomar en consideración

acciones para que el poder sea más equitativo, pero los mediadores no deberían abogar por ninguna de las partes. Esto significaría arriesgarse a perder la posición neutral necesaria para la mediación.

La colaboración opera en base a un modelo de poder compartido. Los actores que se han recíprocamente autorizado a alcanzar una decisión, podrán eventualmente tomar decisiones juntos. Esto no significa que las partes más fuertes deben renunciar al poder, o que todos los recursos se encuentran distribuidos equitativamente. La colaboración subyacente surge cuando los actores han aprobado recíprocamente su legitimidad y poder para definir los problemas y proponer soluciones (Gray, 1989).

Las grandes desigualdades constituyen un impedimento para la colaboración. Los grupos poderosos a menudo actúan de forma unilateral y se rehúsan a negociar o a colaborar. Estos también pueden forzar a las partes más débiles a “estar de acuerdo” con una decisión. Por lo tanto, es útil conocer cuánto poder e influencia tiene cada actor, qué clase de poder tiene y de dónde proviene.

Instrumento central 3: identificación y análisis de los actores

La identificación y el análisis de los actores ayudan a identificar y evaluar el poder y la influencia que ejercen los diferentes actores en conflicto.

5.5.3 Relaciones entre los actores

Los actores tienen una cantidad de relaciones diferentes que deben ser tomadas en consideración para comprender los conflictos sobre los recursos naturales. Entre ellos figuran:

- las relaciones que tienen con respecto a los recursos: derechos, responsabilidades y beneficios obtenidos a partir de ellos;
- las relaciones entre ellos: individualmente, en asociaciones o como parte de grandes alianzas.

El poder y la capacidad de los actores se encuentran fuertemente influenciados por ambos grupos de relaciones. Los derechos al acceso y control y los beneficios obtenidos a partir de los recursos, a menudo definen los papeles y el poder que ejercen los actores en relación con la gestión de éstos. De manera similar, las alianzas con los demás grupos, redes y las acciones colectivas pueden ser instrumentos de negociación importantes, así como medios para lograr arreglos institucionales nuevos y necesarios (Ramírez, 1999).

Instrumento central 4: análisis de los cuatro elementos (derechos, responsabilidades, beneficios y relaciones)

El análisis de los cuatro elementos traza cuáles son los derechos, responsabilidades, y beneficios de todos los actores involucrados y su relación con el uso de los recursos. Las relaciones entre actores también pueden ser trazadas a fin de evaluar el grado de acceso que consideran positivo o problemático. Las interacciones positivas pueden indicar oportunidades para obtener apoyo y alianzas que sean útiles en la gestión de conflictos.

Puede ser muy importante tomar en cuenta cómo estas relaciones han cambiado en el curso del tiempo y qué se quiere en un futuro. Por ejemplo, al examinar los derechos al uso de los recursos locales que tenían anteriormente, así como aquellos de que gozan en la actualidad, los usuarios pueden hacer evidente que existe un control cada vez menor sobre sus medios de subsistencia basados en los recursos naturales. De manera similar, el enumerar los derechos, responsabilidades y beneficios, anteriores y actuales acerca de la gestión muestra las causas del deterioro de las relaciones.

5.5.4 Tomando en consideración el género

La eficacia de la gestión participativa de los recursos naturales requiere de una colaboración equitativa entre hombres y mujeres. Por lo tanto, es crucial tomar en cuenta el género y los temas que derivan de los diferentes papeles, responsabilidades y relaciones que existen entre los hombres y las mujeres. Los papeles de género dentro de una sociedad afectan la equidad, la riqueza, el poder y el bienestar. La diferencia que existe entre los papeles de las mujeres y los de los hombres afecta a quien:

- tiene acceso y utiliza un recurso específico;
- tiene y controla el conocimiento tradicional y otro tipo de conocimiento local;
- recibe beneficios a partir de los recursos naturales, de las decisiones de gestión, los proyectos de generación de ingresos y los programas de capacitación;
- tiene la autoridad y participa en la toma de decisiones;
- necesita ser apoyado de manera que los medios de subsistencia sostenibles puedan mejorar para toda la comunidad.

Las dimensiones de la desigualdad de género varían según los hogares y los grupos culturales. El tema de los derechos de la mujer a la tierra recibió una atención mayor en los años recientes, y varios países han ejecutado legislación que establece la igualdad de género en cuanto al acceso a los recursos naturales y a la tierra. Las reformas en el ámbito de las leyes de la herencia y del matrimonio, relacionadas con la igualdad de género, han sido ejecutadas con mayor lentitud, sin embargo, en general sólo se han logrado beneficios limitados para las mujeres. En muchas zonas, la toma de decisiones acerca de la tierra y los recursos naturales, entre ellos la gestión de conflictos, aún se encuentra casi exclusivamente en manos de los hombres.



Los conflictos en el ámbito de la gestión comunitaria de los recursos naturales surgen a menudo a partir de los desequilibrios en los papeles, relaciones procesos de género. Las mujeres de las zonas rurales usualmente se encuentra en desventaja respecto a los hombres ya que ellas tienen en común:

- una clase social, posición económica y estatus jurídico más bajos;
- menor acceso a la educación y capacitación técnicas, al crédito, mercados y financiamiento;
- ninguna o muy poca participación en los procesos de planificación y toma de decisiones;
- ningún derecho o un derecho limitado en cuanto a la tenencia de la tierra, derecho sobre los árboles, el agua u otros productos forestales;
- una proporción menor de ingresos a partir de los recursos forestales.

Cambian los papeles de género: los papeles de género y las relaciones son dinámicas y cambiantes. Los casos pueden ocurrir repentina o gradualmente, en respuesta a la guerra, al hambre, a las catástrofes naturales. El cambio puede ser percibido como una oportunidad o como una amenaza, tanto para las mujeres, como para los hombres, y puede convertirse en una fuente de conflicto (Fisher et al., 2000). Los conflictos también pueden surgir a raíz de acciones de fuerza que los hombres y mujeres ejecutan para enfrentar los desequilibrios que existen en los papeles o procesos que afecta la vida de las mujeres. Tales conflictos pueden ser muy evidentes, particularmente cuando éstos involucran a las diferentes generaciones, por ejemplo, cuando la juventud educada desafía abiertamente los papeles tradicionales. Sin embargo, es más común que el conflicto permanezca en forma latente ya que las mujeres examinan sus respuestas al mismo, utilizando a menudo una gama de estrategias indirectas. Aunque no siempre son claramente evidentes, las dificultades que las mujeres tienen para expresar su desacuerdo pueden corroer o menoscabar continuamente la sostenibilidad y eficacia de las iniciativas de silvicultura comunitaria.

SUMARIO

La sección 5 ha analizado cuál es la importancia del análisis del conflicto y cómo éste se lleva a cabo en diferentes etapas del esquema del proceso. El análisis del conflicto es un inicio importante en el momento en que los actores deciden entablar la gestión del conflicto (Sección 6 de la guía). Para que esto suceda, el mediador necesita guiar a los diferentes actores en el proceso de autorreflexión y descubrimiento de sí mismos. El papel del mediador es ayudar a los actores a efectuar su propio análisis. Sólo cuando todos los actores entendieron los resultados e hicieron apreciaciones nuevas, el proceso puede llevar a obtener un compromiso mayor, y en última instancia, el acuerdo.

El análisis del conflicto es un ingrediente esencial que forma parte de muchas etapas del esquema del proceso. Durante la etapa de ingreso, los mediadores llevan a cabo el análisis del conflicto internamente, a fin de utilizarlo como instrumento estratégico para planificar la manera de proseguir. A lo largo de la participación de los actores en las negociaciones, el análisis sirve como instrumento para mejorar la capacidad de autorreflexión y autodescubrimiento de los actores.

El análisis del conflicto ayuda a identificar zonas para la acción. A medida que las causas individuales se van entendiendo mejor, las percepciones que los actores tienen de los acontecimientos pueden ser exploradas y se identifican además las necesidades de información. Al final, las partes del conflicto pueden identificar mejor qué causas contribuyentes son más significativas, cuáles de ellas requieren de una acción inmediata, y cuáles necesitan ser abordadas a más largo plazo.

El análisis de conflictos puede proporcionar asistencia mediante una serie de técnicas e instrumentos simples, prácticos y adaptables. El anexo 2 explica en detalle cuáles son estos instrumentos, y proporciona consejos claros acerca de cómo utilizarlos en el terreno. Los instrumentos no son procesos rígidos y pueden ser adaptados a los requisitos específicos de los mediadores.

El análisis de las causas del conflicto inicia al identificar y describir el conflicto, sus límites e interrelaciones. Estos elementos pueden comprender los orígenes, niveles y temas de conflicto, la historia y la cronología de los hechos, las relaciones geográficas y las relaciones asociadas al elemento tiempo, las interrelaciones con otros conflictos, y el establecimiento de prioridades en cuanto a las zonas de acción.

El análisis de la causa fundamental ayuda a explorar cuáles son los orígenes del conflicto y fracciona problemas grandes y complejos en causas de conflicto más pequeñas. Estas piezas individuales pueden luego ser examinadas con mayor detalle y pueden sugerir lugares para la acción.

El análisis de conflictos identifica e involucra a los actores. Es esencial aclarar cuáles actores se ven afectados por un conflicto y cuáles de ellos influyen el resultado del mismo. Otra tarea esencial en el análisis de conflictos es ayudar a los actores a examinar y comprender cuáles son sus propios intereses, expectativas, poder relativo y respuesta al conflicto así como aquellos de los demás. Esto comprende el análisis de las interacciones y relaciones, y la manera en que ellos pueden trabajar juntos para manejar el conflicto.

Esclarecer cuál es el poder relativo que detentan los diferentes grupos a fin de influenciar la dirección o resolución de un conflicto es una actividad central para efectuar el análisis de los actores. Revisar las fuentes de influencia puede indicar nuevas maneras de fortalecer una base de poder limitado, pero en pie. Al mismo tiempo, puede ser útil identificar cuáles son los límites de poder que existen entre los grupos opuestos o dominantes, o cuando dicho poder se vuelve vulnerable. Esto ayuda cuando se toman en cuenta acciones que podrían equilibrar mejor las relaciones de poder.

La gestión comunitaria de recursos naturales no puede efectuarse sin la colaboración equitativa tanto de los hombres, como de las mujeres. La necesidad de tomar en cuenta el género y los temas que surgen a partir de los diferentes papeles, responsabilidades y relaciones que tienen las mujeres y los hombres es crucial. Los papeles de género dentro de la sociedad afectan a temas importantes como los de la equidad, la riqueza, el poder y el bienestar.
