

Unidad 2a

Análisis de conflictos en el ámbito comunitario

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Nuestros programas que apuntan al desarrollo de personal y organizaciones (Capacity Building) están dirigidos a profesionales y cuadros ejecutivos de la política, la administración pública, la economía y la sociedad civil. Por encargo del Gobierno Federal trabajamos en la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, asesoramos a la economía alemana en proyectos de Cooperación Público-Privada (Public Private Partnership). Ofrecemos a jóvenes procedentes de Alemania la oportunidad de adquirir experiencias en el mundo entero mediante la participación en programas de intercambio.



InWEnt
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Capacity Building International, Germany
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Fon +49 228 4460-0
Fax +49 228 4460-1766
www.inwent.org



Por encargo de
Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

gtz

inWEnt

Capacity Building International
Germany

Unidad 2a

Análisis de conflictos en el ámbito comunitario

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Nuestros programas que apuntan al desarrollo de personal y organizaciones (Capacity Building) están dirigidos a profesionales y cuadros ejecutivos de la política, la administración pública, la economía y la sociedad civil. Por encargo del Gobierno Federal trabajamos en la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, asesoramos a la economía alemana en proyectos de Cooperación Público-Privada (Public Private Partnership). Ofrecemos a jóvenes procedentes de Alemania la oportunidad de adquirir experiencias en el mundo entero mediante la participación en programas de intercambio.



InWEnt
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Capacity Building International, Germany
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Fon +49 228 4460-0
Fax +49 228 4460-1766
www.inwent.org



Por encargo de
Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

gtz

inWEnt

Capacity Building International
Germany



Unidad 2a

Análisis de conflictos en el ámbito comunitario



Tito Antonio López Aparicio

Consultor, moderador, docente y facilitador presencial desde 1990, alumni de InWEnt (DSE 1995), tele facilitador virtual de campo latino y gc21 desde el 2000. Abogado, asesor de la Iglesia Católica en Bolivia, con experiencia de trabajo en desarrollo social y gestión de recursos humanos. Entrenador en manejo constructivo de conflictos (InWEnt), teletutor, asesor, facilitador con enfoque participativo y miembro de equipos multidisciplinarios en trabajos de asesoría en conflictos, efectividad personal y desarrollo organizacional.

Los contenidos de estos materiales se han enriquecido gracias a los significativos aportes de importantes actores involucrados al tema conflictos. Debemos subrayar que su contribución ha resultado valiosa para la concreción de esta publicación.

© InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH

Capacity Building International, Germany

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn, Alemania

Fon +49 228 4460 - 0

Fax +49 228 4460 - 1766

www.inwent.org

División 2.04

Fomento a la Democracia y Reformas Administrativas

Directora de Programas

Ingrid Rösner

Oficina Regional para los Países Andinos – InWEnt

Directora Regional Países Andinos

Brigitta Villaronga Walker

Coordinadora de Programas

Caterina Jochmann

Consultora Técnica de Programas

Yenny Melgar Hermoza

descentralizacion@inwent.org.pe

www.inwent.org.pe

Experto temático: Tito López

Responsable de producción: Yenny Melgar Hermoza

Cuidado de edición: Ricardo Carrera Salazar

Perú, setiembre 2008



Presentación

En los procesos de manejo para la transformación constructiva de los conflictos, es muy frecuente nuestra tendencia de apurarnos o anticiparnos con respuestas o soluciones a la dinámica por sí misma compleja y contradictoria que conlleva toda situación conflictiva, planteando muchas veces soluciones o caminos sin antes haber analizado de manera prudente y suficiente la situación.

Uno de los puntos de partida de todo análisis debe ser la ubicación en el contexto específico de la situación conflictiva. Sin recetas ni verdades absolutas, sino desde perspectivas diferentes, así que el módulo 2 nos plantea la importancia del análisis del conflicto con flexibilidad.

Es aún más útil analizar los conflictos con las partes involucradas en él. Esta forma participativa de analizar los conflictos se puede reflejar en el mapeo de conflictos. Mapeo en el que se lleva a cabo un análisis que identifica los posibles puntos de entrada para dar los primeros pasos hacia el manejo y ojalá la transformación del mismo.

Conceptos y herramientas para analizar los conflictos hay muchos y variados. El módulo nos presenta algunas de las herramientas más utilizadas, tal vez simples para algunos de los conflictos complejos que vivimos en nuestros países, pero son puntos de partida que vale la pena valorarlos con sus limitaciones naturales de que son medios para un fin y no fines en sí mismos.

Entonces una herramienta de análisis no es una verdad acabada ni es «la herramienta» única y verdadera, es el pretexto para analizar, es el esquema, modelo, dibujo, gráfico o representación con criterios y elementos que tiene por contenido el resultado del diálogo, de la reflexión, del discernimiento, del análisis.

Pero, ¿qué hacer en la vida cotidiana respecto al análisis, si con la dinámica del conflicto parece no haber tiempo para analizar el conflicto? Una posible respuesta puede ser encontrada después de leer atentamente el contenido de esta unidad.



Introducción

Para analizar los conflictos en el ámbito comunitario, ámbito de comprensión intermedia que involucra al Estado en cualquiera de sus niveles (nacional, regional o local) y poblaciones pequeñas (veredas, aldeas, poblados, comunidades, parroquias, distritos, pueblos, barrios, villas, municipios, etc.) hasta grandes metrópolis y ciudades o entre ellas, se puede recurrir a herramientas concretas que nos permitan construir participativamente un mapeo del conflicto sobre la base de la recolección de datos y la gestión de la información.

Examinar los conflictos comunitarios en los que una de las partes o actores son organizaciones comunitarias, sociales o grupo colectivos de la sociedad civil, implica contar con gran flexibilidad para aplicar con creatividad las herramientas de análisis que presentamos (mapas, perfiles, triángulos y otros esquemas o modelos), porque ningún conflicto es igual a otro, y si bien en el contenido del presente trabajo planteamos que los conflictos comunitarios tienen características comunes, cada una de las herramientas descritas debe ser asumida como un medio para que en la relación Estado y organizaciones de la sociedad civil, se superen las diferencias constructivamente desechando los caminos violentos.

Herramientas de análisis de conflictos comunitarios

Los conflictos son a menudo demasiado complejos para poder ser encuadrados en una única y simple categoría. Esto es especialmente importante cuando pensamos en formas de intervenir y transformar los conflictos comunitarios constructivamente.

El análisis de conflictos puede ser visto como un método o camino «para identificar y comparar posiciones, valores, objetivos, cuestiones, intereses y necesidades de las partes en conflicto».

Una de las formas de analizar una disputa es empleando las llamadas **Herramientas de Análisis de Conflictos**.

Estas herramientas están diseñadas para ayudar a manejar con confianza las facetas de un conflicto. Cada instrumento de trabajo puede ser aplicable a diferentes niveles, desde el local al internacional, o incluso al global. En algunos casos será más útil que en otros por el tipo y complejidad del conflicto.

Lo que todas estas herramientas de análisis tienen en común es que nos ayudan a entender el conflicto socioambiental desde diferentes perspectivas y al hacerlo, forman una base para el diálogo y el diseño de estrategias de transformación del mismo. En esta unidad, una serie de herramientas le brindarán un marco de trabajo coherente para analizar el conflicto y sus dimensiones¹. Esta es sólo una selección de herramientas de análisis de conflictos, pero hay muchas más.

Cada herramienta tiene su breve descripción, seguida por una explicación de su propósito, la presentación de cómo utilizar la herramienta paso a paso, el tiempo requerido y un comentario con información adicional que ayuda a elegir la herramienta adecuada para cada caso y aplicarla de manera más efectiva.

Herramienta 1. Triángulo PIN: posición, intereses y necesidades

Descripción

Esta herramienta de análisis permite la identificación de posiciones, intereses y necesidades de las partes involucradas en el conflicto.

- Podemos explicar las posiciones como la perspectiva que hemos decidido, la postura pública que tomamos o lo que decimos querer. Pero debajo de nuestras posiciones están nuestros intereses.
- Los intereses pueden ser explicados como lo que queremos conseguir en una situación específica, esto es, lo que

¹ Fisher, S. et al. 2000.

El caso Macondo: Ejercicio de un conflicto para analizar

Fuente: *Diario de Macondo. De nuestro corresponsal (Caso ficticio)*

Macondo es una ciudad de la República de Amazonas que tiene una población de más de 1.5 millones de habitantes. Esta ciudad se convirtió en el centro de una lucha muy real y simbólica por la justicia social y los derechos humanos. El principal sindicato, SITRAEMACONDO, se encuentra en tensas negociaciones con el gobierno local sobre los planes para privatizar uno de los más grandes negocios en la ciudad, EMACONDO. Esta compañía provee muchos servicios públicos y emplea un gran número de personas en la ciudad. El valor de estos servicios es enorme y el gobierno está ansioso por venderlos. La lucha comenzó en 1994 cuando el Congreso abrió el camino legal para privatizar los servicios públicos. Desde entonces, el sindicato ha resistido más de una docena de intentos de vender EMACONDO. En enero de 2002, el sindicato convenció al gobierno del ex-presidente para que abandonara el plan de privatización y firmó un acuerdo denominado Convenio Colectivo. Sin embargo, a pesar del acuerdo, sólo dos días después de la asunción al poder, el nuevo presidente de Colombia, Roldán, viajó a Macondo para hablar de nuevas propuestas de privatización. Roldán señaló que quería convertir a EMACONDO en una corporación controlada por acreedores y accionistas. El sindicato se opuso y llevó adelante una protesta, mostrándole a Roldán el apoyo de los ciudadanos de Macondo a su reclamo. Aún así el plan de privatización ganó cuando la administración de Roldán liquidó la compañía de telecomunicaciones nacional y privatizó parcialmente la compañía petrolera estatal y la agencia que maneja las pensiones públicas y de salud. El ex-presidente pidió a los trabajadores renegociar el acuerdo para salvar a la corporación de la

bancarrota y el gobierno nacional firmó varios acuerdos con bancos internacionales que abiertamente beneficiaron a los multinacionales.

El sindicato de los trabajadores, SINTA EMACONDO, decidió renegociar el Convenio Colectivo y presentar su propia propuesta para alcanzar una solución social. En este plan, los ahorros por las remuneraciones no pagadas a los trabajadores en cinco años tendrían que ser invertidos en proyectos de salud y educación en las comunidades más necesitadas de la ciudad de Macondo. Mientras los trabajadores del sindicato aceptaron los cambios en el Convenio Colectivo, el gobierno negoció el acuerdo con la banca nacional e internacional que (según dicen las autoridades del sindicato) daña a EMACONDO y será nocivo para la autonomía administrativa, financiera y jurídica de esa ciudad por los próximos 20 años.

Una coalición de organizaciones de base, grupos comunitarios, sindicatos y organizaciones estudiantiles, apoyaron la campaña de SITRAEMACONDO por la justicia social y los derechos de los trabajadores. La resistencia del sindicato local se ha mantenido pero esta organización ha experimentado niveles de intimidación y amenazas sin precedentes, las mismas que han tomado la forma de acoso, coacciones verbales y físicas, desapariciones, tortura, asesinatos, entre otros. Las violaciones a los derechos humanos aumentaron en los dos últimos años. Recientemente, varios trabajadores y sus familias han recibido amenazas de muerte.



El Modelo del Iceberg para dinámicas de conflictos

Las dinámicas de un conflicto son usualmente comparadas con un iceberg o témpano de hielo. El modelo de iceberg sirve para ilustrar que sólo una parte del conflicto puede ser visto. 6/7 partes de un iceberg están bajo el agua y aparentemente no se ven mientras se determina el tamaño y la manera como un iceberg actúa al mismo tiempo. Este modelo es habitualmente utilizado para ilustrar que sólo una

fracción de los eventos y dinámicas en un conflicto son inmediatamente accesibles. Las otras facetas necesitan ser reveladas.

Los conflictos siempre tienen lugar en dos niveles de manera simultánea: Un nivel tangible y otro



nivel intangible o psicosocial. Es importante ser consciente de ambos niveles, reconocer su influencia recíproca y desarrollar la habilidad para considerarlos por separado.

El nivel tangible del conflicto

La parte «objetiva» del témpano de hielo o visible en el conflicto está hecha de temas especiales formulados acerca de hechos y conductas observables.

Por ejemplo la rivalidad entre un Alcalde y el Concejo Municipal expresada en la constante lucha y agresión verbal y las trabas u observaciones administrativas o de procedimiento que se ponen recíprocamente es visible y tangible para la población por el perjuicio que causa este tipo de conflicto.

El nivel psicosocial

La parte subjetiva en la que se ubican los miedos, inseguridades, deseos, sentimientos, tabúes, etc., y que no pueden ser vistos de inmediato, pero están presentes en una extensa base. Usualmente no son expresados. El nivel psicosocial frecuentemente domina los eventos de conflictos. Cuanto más progresa un conflicto, más importancia

gana este nivel. Por lo tanto, reconocer y entender las dinámicas del plano psicosocial, representa un paso importante para entender un conflicto más integralmente. Elevar este nivel a la conciencia y remover las dinámicas de los significados inconscientes al objeto del conflicto nos lleva hacia el punto de vista de hacerlo (re) negociable.

Siguiendo el mismo caso del ejemplo de conflicto entre Alcalde y Concejo Municipal, esta dimensión intangible tiene que ver con los sentimientos de inseguridad y celo personal y político de los actores, sean éstos concejales o el mismo alcalde.

Comentario

El modelo Iceberg es una herramienta referencial de análisis global para tomar conciencia de que una situación conflictiva no es evidente a la primera mirada o que no se ven o visibilizan todos los elementos, sino una pequeña parte de los mismos.

Fuente: Günther Gugel, Tübingen Institute for Peace Education; Editor: Ragnar Müller.

Benedicto Rojas, líder del sindicato de campesinos:

«Desde mi posición como líder del sindicato de campesinos defendiendo los derechos humanos y los de nuestros miembros. Mi interés y los de los campesinos del sindicato es que aquellos derechos que son protegidos no sean corrompidos, por las políticas o intereses económicos nacionales o internacionales. En este sentido encuentro al Modelo del triángulo o Iceberg PIN –Posiciones, Intereses y Necesidades– muy útil porque me ayuda a formarme una idea de los intereses que las personas o los grupos puedan tener en el conflicto. Desde mi perspectiva, las necesidades básicas son las más importantes a tener en cuenta, dado que subyacen las posiciones e intereses de todos».



causa que decidamos por una u otra posición porque es lo que realmente queremos.

- En el núcleo del Modelo del Iceberg están las **necesidades** o aspectos que debemos tener para vivir humanamente y que buscamos que se satisfagan.

La teoría de posiciones, intereses y necesidades está basada en la idea de que hay algunas necesidades universales (algunas de éstas son identidad, seguridad y supervivencia). En base a estas necesidades, las personas buscan ciertos intereses

y crean posiciones, que creen colmarán sus intereses y necesidades. Un serio desafío en el análisis se constituye la identificación de intereses y necesidades de las partes con distinción clara de las posiciones.

Propósito

- Ir más allá de la posición de cada parte comprometida en el conflicto.
- Comprender los intereses y necesidades subyacentes.

- Explorar terrenos en común entre las partes como una base para futuras discusiones.

Cómo utilizar esta herramienta

- Cada parte implicada en un conflicto debe analizar posiciones, intereses y necesidades. Otra alternativa es que una de las partes examine tanto sus propias posiciones, intereses y necesidades, así como las de la otra parte.
- Para iniciar el ejercicio, primero deben identificarse las posiciones, luego los intereses y finalmente las necesidades. Esto permitirá ir descubriendo la mayor cantidad de capas posibles hasta encontrar las necesidades subyacentes de las diferentes partes para poder satisfacerlas.

Tiempo requerido

Al menos 60 minutos.

Comentario

Debe analizarse cuidadosamente la diferencia entre posición e interés, ya que las partes involucradas en un conflicto tienden a equiparar ambos conceptos. La participación excesiva en un conflicto podría hacer que olvidemos qué intereses y necesidades motivaron una determinada posición.

La herramienta puede ayudar a comprender la dinámica de una situación de conflicto con miras a facilitar el diálogo, o como parte de un proceso de mediación. También se recomienda a las partes participar en negociaciones pues esto les permitirá aclarar sus necesidades, intereses y posiciones. La herramienta puede combinarse con el mapeo del conflicto y el análisis de actores.

Con la herramienta del PIN se puede combinar la identificación de temores de las partes complementando de esa manera una perspectiva para cada parte.

Herramienta 2. El triángulo de Niveles Múltiples: cuestiones de interés, niveles relevancia, partes involucradas

Descripción

El Triángulo de Niveles Múltiples ayuda a analizar un conflicto clasificando a los diferentes actores según el nivel político al cual pertenecen (locales, nacionales, regionales o internacionales) y los diferentes asuntos de interés a cada nivel.

Propósito

- Identificar las principales partes relevantes para el conflicto, así como también los diferentes niveles a los cuales pertenecen.
- Comprender las relaciones de poder de los diferentes actores en el mismo nivel o entre niveles.
- Identificar a los aliados potenciales para cada nivel entre los actores.
- Reflexionar sobre el propio rol y posición en el triángulo e identificar posibles puntos de entrada para estrategias de intervención.

Cómo utilizar esta herramienta

- Mencione el conflicto y los diferentes niveles de importancia.
- Identifique a los diferentes actores en cada nivel, comenzando por el nivel local y especifique los temas de interés en cada uno de ellos.
- Determine la participación de cada parte en los diferentes niveles del conflicto.
- Identifique los intereses en común de las diferentes partes a fin de determinar el alcance de la intervención (por ejemplo, trabajo en equipo, apoyo, entre otros.).

Tiempo requerido

Al menos 120 minutos.

Comentario

Una estructura de mapeo de conflicto puede integrarse a un triángulo de varios niveles a fin de mostrar claramente las



Beatriz Alvaro, Ministra de Trabajo y Asuntos Económicos de Amazonas:

«Me interesa mucho el Triángulo de Múltiples Niveles como herramienta de análisis de conflictos. Cuando se tratan asuntos tan urgentes como la política económica de un país, uno debe mirar al asunto globalmente. En Amazonas debemos tener buenas relaciones con Estados Unidos. Por lo tanto, es importante sostener estas relaciones y mirar las consecuencias en un contexto más amplio que simplemente las de los niveles local o regional. El Triángulo de Niveles Múltiples me ayuda a formarme esta visión global».



relaciones entre las partes. Esta herramienta puede servir para aclarar una situación política y social compleja, desde la perspectiva de un tercero.

Herramienta 3. El Triángulo ABC (del inglés Attitudes, Behaviour, Context): Actitudes, Comportamiento y Contexto.

Descripción

El Triángulo ABC ayuda a comprender las fuerzas que se mueven en un conflicto, tomando en cuenta las percepciones diferentes de los actores. Esta forma de análisis del conflicto se focaliza en tres factores principales:

A: (Attitudes) Las actitudes de las partes y en general las existentes en el conflicto.

B: (Behavior) El comportamiento de las partes involucradas en el conflicto.

C: (Context) El contexto del conflicto.

Cada elemento del triángulo influencia y es influenciado por otro.

Actitudes. Incluyen las percepciones de las partes. Las percepciones inexactas del otro y de sí mismos. Pueden variar desde el prejuicio al odio, y del rechazo al acuerdo. Las actitudes son casi siempre internas y pueden explicar las conductas de los actores.

Contexto. Se refiere al momento y situación política, económica, social, etc. Es decir a mecanismos, procesos e instituciones que influyen la distribución y la satisfacción de las necesidades básicas e intereses de las personas, las cuales incluyen seguridad física, militar, económica, social y ecológica. Puede tratarse de temas como el sistema judicial y las estructuras políticas y económicas. Por lo que resultará muy útil diferenciar contexto coyuntural –momento aquí y ahora– y contexto estructural– situación histórica y no reciente.

Comportamiento. Puede incluir la cooperación o la coerción, gestos que signifiquen conciliación u hostilidad. El comportamiento violento en un conflicto está caracterizado por amenazas, coerción y ataques destructivos. Puede tratarse de temas como ataques, ofensas y discriminación.

Los conflictos violentos están caracterizados por amenazas, coerción y ataques destructivos.

Propósito

- Analizar las dinámicas de un conflicto, viendo cómo diferentes factores tales como la actitud, el comportamiento y el contexto se influyen mutuamente.
- Identificar y comprender las apreciaciones de las partes involucradas en el contexto, de acuerdo a su comportamiento y actitud.
- Proyectar el impacto de posibles cambios sobre uno o más



Mirella Gonzalez, periodista:

«Como periodista encuentro al Triángulo ABC muy útil porque me ayuda a comprender el comportamiento de las personas involucradas en el conflicto, y las percepciones exactas e inexactas de cada uno hacia el otro. El comportamiento de nuestro gobierno local hacia los trabajadores es hostil. Los amenazan con la fuerza. En los dos últimos años la policía se ha vuelto más y más dura, y parece que no hay una salida sin el uso de la violencia. Esto endurece la visión de los trabajadores. También, el gobierno ve a los trabajadores como irracionales y como personas emocionales que no pueden pensar en el contexto económico global del país. Para mi como periodista es importante mirar más allá en estas percepciones inexactas de unos hacia otros para poder contribuir a una mejor comprensión de los eventos».

factores y de ese modo identificar puntos de entrada para la intervención en el conflicto.

Cómo utilizar esta herramienta

- Grafique un triángulo e incluya los temas más importantes relacionados con la actitud, la conducta y el contexto.
- Indique con flechas las relaciones causales entre las actitudes, la conducta y el contexto.
- Escriba en la parte central del triángulo los temores y necesidades más relevantes. Colóquelos en relación con los vértices y flechas del triángulo.
- Al observar el triángulo y su dinámica, se puede proponer y comparar diferentes fórmulas de negociación y enfoques

para lidiar con el conflicto. Para distinguir las diferencias en comparación a la situación actual, los cambios propuestos pueden escribirse con un color diferente.

Tiempo requerido

Al menos 80 minutos.

Comentario

El triángulo ABC puede ser utilizado por diferentes personas. Todas las partes involucradas en un conflicto pueden utilizar el triángulo adaptándolo a su propia situación. En consecuencia, esta herramienta puede establecer las bases para una buena comunicación y negociación en el contexto de un conflicto. Al comparar los diversos triángulos, se pueden identificar y comprender mejor las similitudes y diferencias entre las percepciones de las partes.

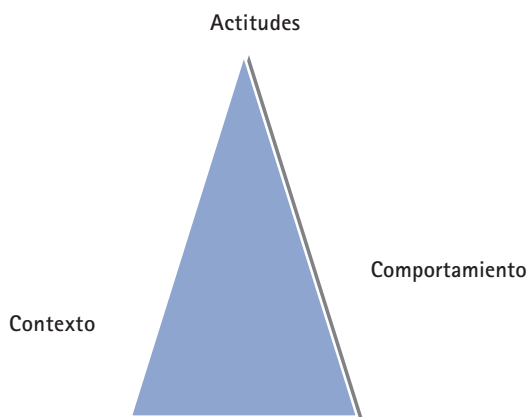
También puede ser utilizado por sólo una de las partes involucradas o por un facilitador externo -como un mediador o consultor de conflictos- para tratar de entender el conflicto. En ambos casos, se requiere un alto grado de empatía y esfuerzo para poder ponerse en la posición de los otros actores.

Herramienta 4. El árbol del conflicto: Las causas de raíz, problemas centrales, efectos

Descripción

El árbol del conflicto trata de explicar las causas de fondo o de raíz de un conflicto y sus efectos. Este identifica un problema principal al que se le atribuyen causas y consecuencias. Las causas de fondo son las que subyacen a las estructuras y las que posiblemente estén produciendo el conflicto. Para explicarlo más concretamente, las causas de fondo son las

El Triángulo ABC



Martín Pinzón, ex empleado de EMACONDO:

«Como ex empleado de EMACONDO, el Árbol de Conflicto me ayuda a colocar al conflicto en perspectiva y en relación a sus causas y sus efectos. Las causas de raíz en Macondo son la corrupción y el pésimo manejo gerencial y no la escasez de recursos económicos, como argumenta el gobierno. El problema principal es que la élite rica de la ciudad está administrando deficientemente los servicios públicos. Nosotros somos las víctimas de esto. Uno de los efectos del mal manejo es la violación de los derechos humanos y el uso de la violencia. En la situación en la que estoy, me siento muy inseguro y intimidado, simplemente por ser un ciudadano de este país que lucha por sus derechos».



estructuras que producen una amenaza de una u otra forma a la supervivencia de un grupo o de personas.

Por ejemplo, uno de los orígenes de un conflicto violento es la inseguridad. La inseguridad es una situación en la cual la persona siente que su misma supervivencia está en juego. Otra causa puede ser la insuficiencia de fondos estatales, la escasez de recursos o las fronteras coloniales heredadas.

El conflicto en sí mismo o una de sus causas puede ser su principal problema. Esta dificultad está relacionada con las causas últimas del conflicto, que pueden variar de acuerdo a las perspectivas de cada una de las partes involucradas.

Propósito

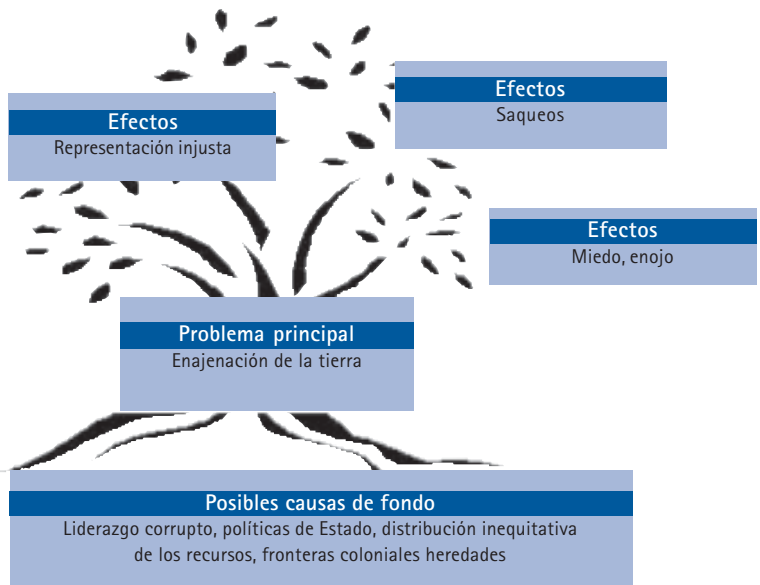
- Discutir y documentar las causas y los efectos del conflicto.
- Identificar el problema principal como un punto de entrada para una posible intervención o participación constructiva en el conflicto.
- Proponer hipótesis sobre los posibles impactos que puede tener el conflicto.

Cómo utilizar esta herramienta

- Dibuje un árbol con su tronco, raíces y ramas en un papel grande (Papelógrafos o papelotes) en una pared.
- Distribuya tarjetas entre los participantes en donde deben anotar factores importantes del conflicto.
- Solicite a los participantes que peguen sus tarjetas en el árbol.

El tronco simboliza el problema principal, las raíces las causas del problema y las ramas sus consecuencias o efectos.

- Discuta las causas y efectos y, especialmente, trate de averiguar que el problema está identificado correctamente. Si es necesario ajuste el esquema o modelo de representación del árbol como un organigrama de niveles de jerarquía.
- En un próximo paso el árbol del conflicto será muy útil para discutir posibles enfoques de soluciones, que también debe ser colocado en orden cronológico.
- Los participantes pueden incluir, donde es aplicable, su propia organización en el árbol de conflicto. Por ejemplo, presentándola como un pájaro para indicar, a cuál aspecto



del árbol se dirige en primer lugar.

- Discuta posibles enfoques para solucionar el problema principal, pasos que haya que hacer, así como ventajas y riesgos.

El desafío principal es la formulación adecuada del problema que podría ser asumida como una situación indeseada susceptible de cambiar que no siempre es la falta de algo, sino que es siempre negativa o indeseada.

Tiempo requerido

Al menos 120-180 minutos.

Comentario

El árbol de conflicto debe ayudar a fijar el problema central. Es totalmente aceptable escoger eso subjetivamente desde el punto de vista específico de la propia organización.

Herramienta 5. Etapas del conflicto

Descripción

Esta herramienta identifica diferentes etapas, niveles y patrones de intensidad de un conflicto a través de un período específico de tiempo. Ayuda a identificar indicadores para las diferentes etapas del conflicto y de la violencia. Las etapas pueden ser utilizadas para representar las diferentes percepciones en el proceso de un conflicto.

Propósito

- Identificar etapas del conflicto.
- Predecir patrones futuros.
- Seleccionar episodios particulares para análisis posteriores.

Cómo utilizar esta herramienta

Esta herramienta ofrece una representación gráfica o descriptiva de los eventos claves relacionados con el conflicto y otros eventos.

Tiempo requerido

60 minutos

Herramienta 6. Línea de tiempo

Descripción

Esta herramienta recoge la secuencia histórica de un conflicto y es una variante de las etapas del mismo.

Propósito

- Clarificar la historia local del conflicto.
- Ayudar a las personas a conocer y aceptar cómo los otros comprenden la historia.
- Identificar los eventos importantes

Cómo utilizar esta herramienta

- Acuerde con los participantes un año adecuado para empezar la línea de tiempo.
- Los participantes recuerdan los eventos más importantes en el conflicto en el eje de tiempo.
- Discuta con los participantes las causas de eventos individuales y sus consecuencias (por ejemplo psicológicos o políticos).
- Si es apropiado puede añadir una línea de tiempo con iniciativas de paz o momentos claves de acercamiento y de convivencia pacífica entre actores.

Tiempo requerido

Al menos 60 a 120 minutos.

Comentario

- Si hay desacuerdos entre los participantes, se puede dibujar líneas de tiempo separadas. Luego, estas deberán ser comparadas en el grupo y se deberán discutir las diferencias. Aquí es importante establecer un ambiente de respeto a las diferentes percepciones y puntos de vista.
- Las líneas de tiempo también ayudan en el análisis de conflictos complejos que tienen lugar simultáneamente entre un gran número de actores y en diferentes lugares. En estos casos las líneas de tiempo deberán ser dibujadas de manera separada para cada sub conflicto y luego colocadas una debajo de otra para compararlas.
- Como variación los participantes podrían primeramente dibujar individualmente sus líneas de tiempo antes de entrar al grupo.

Herramienta 7. La Cebolla

Descripción

Se dibuja una «cebolla» de tres círculos concéntricos para cada parte en el conflicto. Estas representan, desde dentro hacia fuera:

- Las necesidades ('lo que debemos tener').
- Los intereses ('lo que realmente queremos').
- Las posiciones ('lo que decimos que queremos').

Esta herramienta nos ayuda a identificar puntos en común entre los grupos como base de futuras discusiones. Por lo tanto es una variante de expresión e identificación de Necesidades, Intereses y Posiciones y se recomienda trabajar de afuera hacia adentro porque las capas de una cebolla son accesibles de adentro hacia afuera.

Propósito

- Va más allá de las posiciones de cada parte.

- Preparar la facilitación, la mediación y las intervenciones de solución de problemas.

Cómo utilizar esta herramienta

- Explique la diferencia entre posiciones, intereses y necesidades: la capa de fuera contiene las posiciones que tomamos públicamente. Debajo de eso están nuestros intereses, lo que queremos conseguir de una cierta situación. En el núcleo encontramos las necesidades que requerimos para estar satisfechos.
- Diseñe una lista de las posiciones de las partes, continuando con intereses y luego necesidades. Eso abre la posibilidad de pelar tantas capas como sea posible para descubrir las necesidades subyacentes de las diferentes partes.
- Explore posiciones, intereses y necesidades. Una parte puede explorar sus propios intereses, así como las posiciones, intereses y necesidades asumidos de la otra parte
- Identifique necesidades similares que puedan existir entre las partes y explore un fundamento común como base de discusión.

Tiempo requerido

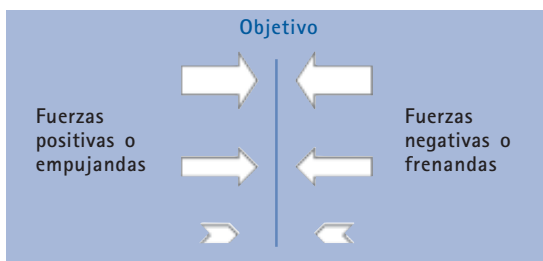
Al menos 60 minutos.

Comentario

Debe analizarse cuidadosamente la diferencia entre posición e interés ya que las partes involucradas en un conflicto tienden a equiparar ambos conceptos.

La herramienta puede combinarse con el mapeo del conflicto y se puede recurrir a ella alternativamente con el triángulo PIN o el Iceberg.

Herramienta 8. Análisis de campos de fuerza



Descripción

El análisis de campos de fuerza ayuda a visualizar el análisis de factores positivos y negativos que influyen en un cambio deseado o plan de acción. Se escribe una lista en co-

lumnas paralelas de fuerzas positivas y negativas con flechas que simbolizan su fuerza relativa.

Propósito

- Clarificar las fuerzas negativas y positivas que están trabajando por o contra la continuación del conflicto violento.
- Desarrollar estrategias para reducir/ eliminar las fuerzas negativas y construir las positivas.

Cómo utilizar esta herramienta

- Empiece escribiendo el objetivo específico o el cambio que quiere lograr en la parte superior de una página y dibuje una línea vertical dividiendo la página en dos partes.
- En una parte escriba todas las fuerzas que parecen apoyando el cambio esperado.
- En la otra escriba todas las fuerzas que aparecen evitando lograr el cambio esperado.
- Considere cuál de estas fuerzas puede influenciar, para fortalecer las fuerzas positivas, para minimizar las fuerzas negativas o para aumentar la probabilidad de realizar el cambio esperado.
- Según sus consideraciones, dibuje flechas hacia la línea central. Estas flechas deberían variar en su tamaño conforme a su capacidad de influenciar los factores correspondientes.
- El análisis de campo de fuerzas puede profundizarse si a cada factor fuerza le asigna criterios de importancia, impacto u otros, porque para el momento de planificar una contribución para la transformación constructiva del conflicto, es posible que quiere repasar sus decisiones y añadir modificaciones de su estrategia para fortalecer fuerzas positivas y minimizar fuerzas negativas.

Tiempo requerido

Al menos 60 minutos

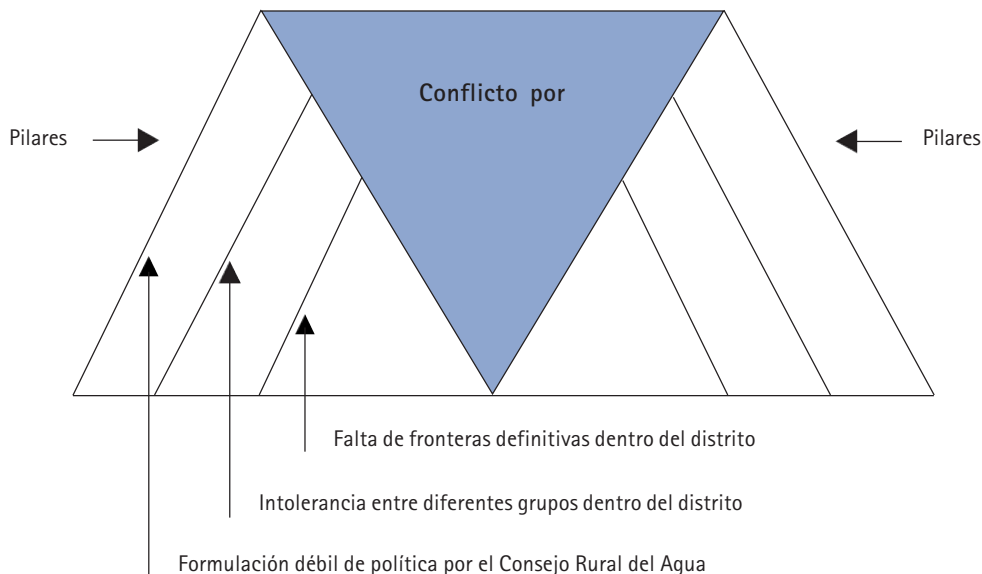
Comentario

Esta herramienta ayuda en un momento ya avanzado del análisis de conflictos ya que propone un punto de partida de cambio así como una estrategia de intervención.

Herramienta 9. Los Pilares

Descripción

Un triángulo en sentido invertido simboliza una situación o problema (siempre deberá ser situación negativa), que se sostiene por 'pilares' representando fuerzas que mantienen esta situación. Este paso aumenta la comprensión de las estructuras que sostienen una situación indeseable o problema que



puede ser uno de los principales factores que desencadena el conflicto.

Propósito

- Encuentra formas de debilitar o quitar factores que apoyan una situación negativa.

Cómo utilizar esta herramienta

- Identifique la situación de problema y dibújelo como un triángulo en sentido invertido.
- Añada las fuerzas y factores que parecen alimentar esta situación como pilares apoyando el triángulo.
- Discuta cuales de las pilares pueden ser debilitadas u eliminadas y que hay que hacer para lograr eso. Anote estrategias posibles en forma de palabras claves debajo de los pilares o usando una matriz.

Tiempo requerido

Al menos 90 minutos.

Comentario

Para analizar un conflicto desde la perspectiva de dos partes y visualizar potenciales áreas de trabajo para promover el cambio, se puede recurrir al triángulo invertido. Podría ser útil escribir los factores del conflicto relacionados a una parte a un lado del triángulo y los relacionados a la otra parte al otro lado.

Recomendamos tener presente que las herramientas presentadas en este trabajo son instrumentos con fines determinados y por lo tanto con limitaciones. Además, reiteramos que existen muchas más y eso es fundamental tener presente por-

que son medios de análisis de conflictos y no fines en sí mismas. Existen muchas propuestas de herramientas que se pueden tomar en cuenta y es hasta motivador pensar y lograr diseñar herramientas propias de análisis de acuerdo al tipo, etapa, tema, actores, complejidad, contexto, etc.

Mapeo de actores del conflicto

El mapeo de actores en el conflicto es una poderosa herramienta de análisis que se recomienda utilizar en todos los conflictos porque permite comprender mejor la situación conflictiva y la principal recomendación es que no sea una aplicación mecánica, sino muy reflexiva y en la medida de lo posible con participación de los actores del conflicto.

Descripción

Una situación conflictiva puede ser analizada a partir del mapeo que representa gráficamente un conflicto en el que se identifican los elementos centrales del mismo:

- Partes.
- Proceso.
- Problemas.

Y adquiere importancia especial realizar un mapeo de los actores o partes que permite identificar posibles fórmulas de negociación para la transformación del conflicto.

Propósito

- Comprender mejor la situación.
- Identificar la relación entre las partes implicadas en el conflicto.

Ejemplos de líneas



Los círculos representan a las partes involucradas en el conflicto. El tamaño relativo de los círculos refleja su poder en el mapa del conflicto. Las líneas rectas simbolizan relaciones bastante estrechas. Las líneas doble indican una alianza. Las líneas en zigzag indican



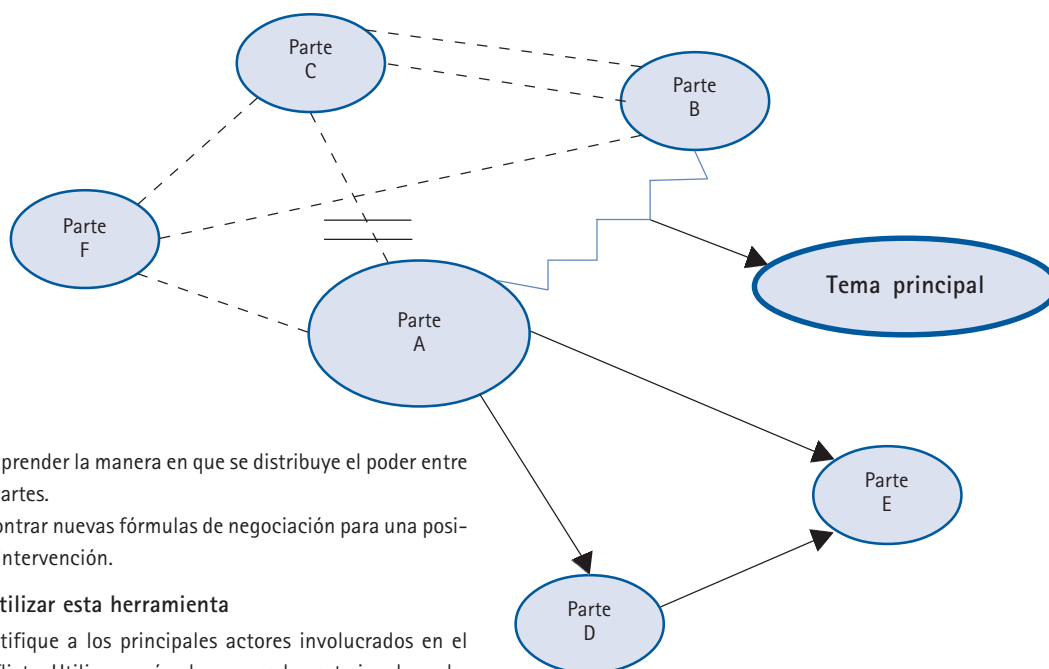
conflicto entre las partes. Las líneas dobles cortadas



por una línea recta indican una conexión, relación quebrada.



Ejemplo de mapeo gráfico



- Comprender la manera en que se distribuye el poder entre las partes.
- Encontrar nuevas fórmulas de negociación para una posible intervención.

Cómo utilizar esta herramienta

- Identifique a los principales actores involucrados en el conflicto. Utilice un círculo para cada parte involucrada, decida el tamaño del círculo según el poder y la influencia que la parte tenga en el mapa del conflicto. No olvide incluirse o incluir a su organización en el mapa.
- Conecte los círculos utilizando varias líneas que reflejen el tipo de relación que existe entre ellos. Más adelante se

- brindan ejemplos de los diferentes tipos de líneas utilizadas.
- Si puede identificar algún tema clave entre los actores, inclúyalo en el mapa.
- Reflexione sobre la posición que ocupa en relación con las otras partes, identifique alianzas, contactos, relaciones quebrantadas y confrontaciones existentes.
- Piense en las relaciones que representan una oportunidad para resolver este conflicto. Planee los primeros pasos para la intervención.

Tiempo requerido

Al menos 120 minutos.

Comentario

Generalmente es muy útil presentar el mapeo de actores del conflicto desde varias perspectivas con el propósito de comprender cómo las demás partes perciben la misma situación.

Además del mapeo, también se puede utilizar la herramienta de la «cebolla» para tener una mejor comprensión de los temas clave identificados.

Recolección de datos y gestión de información

Trabajar en un área de conflicto requiere una preparación especial y estratégicamente es clave contar con datos que después se organizan intencionalmente para disponer de información. Un análisis sin datos no produce información por lo que no será muy útil. Para el análisis del conflicto tendrá que encontrar datos para disponer de información relevante y confiable sobre las peculiaridades de una situación a menudo confusa y complicada. La distribución de información falsa (datos orientados intencionalmente como información que busca despistar y confundir) es con frecuencia utilizada en situaciones tensas y conflictivas cuando posiciones e intereses están en juego.

Internet ofrece una enorme cantidad de información que se puede usar para realizar un «mapa de conflicto» o una foto instantánea de un conflicto. Más información se puede obtener a través de colegas con experiencia, de la interacción con personas claves del lugar y a través de otras organizaciones y por supuesto dialogando con las partes.

Para hacer un Mapa del Conflicto equilibrado es necesario tener información confiable. Por lo tanto, una cierta comprensión de cómo conseguir o recolectar datos es una parte importante del Análisis de Conflictos y del Mapeo de Conflictos.

Hay muchas fuentes para obtener datos e información, pero en muchos casos son las mismas partes o actores las que cuentan con información y que no comparten con facilidad,

porque recordemos que los problemas de información son uno de los patrones principales de las causas de los conflictos.

Tenga en cuenta que los datos y la información son fuente de poder. Un dato en sí mismo puede no indicar nada, pero intencionalmente referido o interpretado es información que ya es relevante. Así que la recolección de datos debe superar las limitaciones de acceso a la información porque en muchos de nuestros países la información no es accesible y desde la función pública o privada se protegen los datos aunque existan normas públicas que obligan a ofrecer información por simple petición.

La recolección de datos no es propiamente una herramienta de análisis, sino un camino metodológico obligado para quienes participan o contribuyen en el manejo constructivo de los conflictos.

Sobre la objetividad y/o subjetividad en el manejo de los datos y de la información, debemos tomar en cuenta que para el análisis y manejo constructivo de conflictos se requiere imparcialidad, especialmente cuando se participa como tercera parte al servicio desinteresado de las partes en conflicto. Las personas tenemos subjetividad con relación a un tema, hecho o fenómeno concreto de acuerdo a la mayor o menor información y experiencia previa y será imposible no ser subjetivos, pero si es posible se imparciales si no hay intereses ocultos.

Las legislaciones sobre medio ambiente en nuestros países son muy avanzadas pero son poco conocidas y no están disponibles o no son accesibles para la ciudadanía. Además, se debe tomar en cuenta que en la teoría los datos y la información pública debe ser accesible pero en la práctica hay barreras que impiden conocer y aplicar o exigir el respeto de las normas para el ciudadano.

En los conflictos socioambientales el Estado termina siendo juez y parte porque no siempre se constituye en parte civil que demande la reparación del costo o daño ambiental provocado a veces por acción u omisión de sus instancias o por actores privados, especialmente empresariales de actividades extractivas de los recursos naturales como son la actividad petrolera o minera. Las leyes identifican infracciones y delitos ambientales, pero el Estado no tiene capacidad para hacer cumplir las mismas.

El marco institucional en nuestros países de América latina, con excepciones contadas, no es suficientemente estable y fuerte como para desarrollar acciones concretas que incentiven o motiven a la ciudadanía a cumplir con los principios de la prevención del daño ambiental, por lo que en muchos conflictos se discute otros elementos menos complejos que los esenciales como ser por lo menos la prevención, reparación y/o reposición del daño ambiental.



EJERCICIO

Elabore un breve análisis del conflicto de la reserva del Chubi que contenga por lo menos los siguientes aspectos:

A. Perfil del conflicto

Describa brevemente los antecedentes del conflicto en la reserva del Chubi presentado al principio de la

presente unidad que por lo menos contenga la ubicación y ámbito de comprensión del conflicto como un perfil mínimo.

B. Análisis de las partes en conflicto

¿Cuáles son las partes involucradas en el conflicto?

- a) Los actores primarios:
- b) Los actores secundarios:
- c) Las terceras partes:

C. Análisis de los Problemas y temas

¿Cuáles son los principales temas-problema del conflicto?

¿Cuáles son las principales causas y efectos del problema principal o causa del conflicto?

¿Cuáles son las posiciones, intereses y necesidades de los actores primarios?

D. Análisis del proceso

Su análisis debe incluir una breve historia del conflicto, las fases o etapas, hitos o momentos de importancia a nivel local, regional, nacional, internacional y hasta global:

¿Qué factores del contexto comunitario, local, distrital, municipal, regional y/o nacional, juegan un rol importante en el desarrollo y manejo constructivo para la posible transformación del conflicto?

¿Cuáles son las tendencias o posibles escenarios de desarrollo del conflicto?