

Modulo II: Conflictos y Modos de encararlos

Programa de capacitación: cultura de paz, gestión y transformación de conflictos



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



ESTA PUBLICACIÓN CUENTA CON LA COOPERACIÓN FINANCIERA DE:

SERVICIO CIVIL PARA LA PAZ – GIZ

ASOCIACIÓN DE COMITÉS DE VIGILANCIA DE SANTA CRUZ- ACOVICRUZ

Texto y diagramación: Cindy Michel Akamine

Colaboración: Lourdes Chávez Alba

Asociación de Comites de Vigilancia de Santa Cruz, ACOVICRUZ

www.acovicruz.org

Servicio Civil para la Paz – GIZ Bolivia

www.giz.de/

Impresión: Imprenta Editorial El País

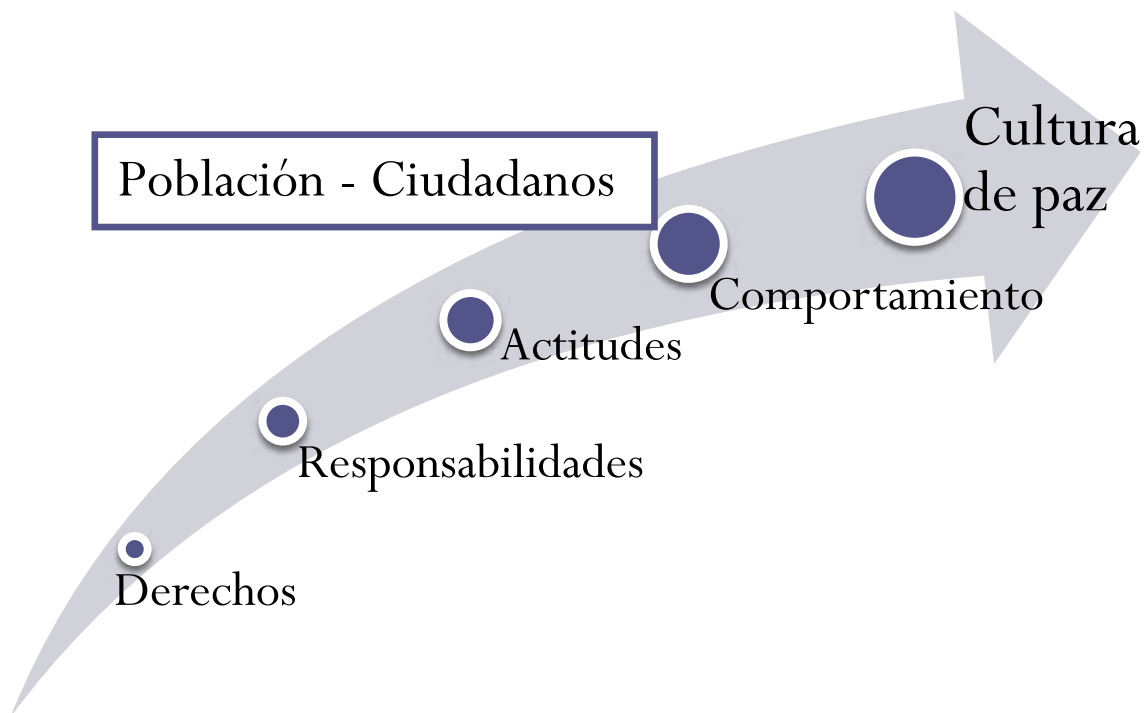
Santa Cruz, Bolivia 2011

Parte 1: Los derechos

El conflicto y los derechos:

Los derechos se han convertido en un asunto fundamental para los organismos nacionales e internacionales. Son un elemento crucial en el trabajo relacionado con el desarrollo sostenible, puesto que el poder ejercer nuestros derechos es una de las necesidades básicas de todo ser humano.

Todo análisis de conflicto necesita identificar los derechos ejercidos por las personas y descubrir cómo se aplican en el ámbito del conflicto. Existen opiniones encontradas en un conflicto y estas opiniones están en oposición. Por ejemplo: la reivindicación de los derechos de grupos marginados, es una de las causas por la que se puede generar un conflicto; existe una parte, que quiere ejercer derechos que no se les había permitido anteriormente, y existe un grupo de poder, que quiere mantener la forma de vida que hasta ahora han practicado. La manera en que esa reivindicación es realizada, el modo en que las acciones se realizan, va a decidir si se transforma en un conflicto violento o en una oportunidad para conocer más al otro.



La Cultura de Paz incluye desde el ámbito personal- de cómo mejorar como seres humanos- hasta cómo construir un orden social, político, económico y cultural más equitativo. Todo esto bajo una ética de relacionamiento entre seres humanos y entre estos y la naturaleza. Si queremos paz primero debemos buscar justicia, conocer nuestros derechos y responsabilidades, cambiar nuestras actitudes y comportamientos. Para entender lo que justicia significa necesitamos pensar en los derechos de las mujeres, niños y niñas, de las personas adultas, de personas en las cárceles, de las personas discapacitadas y marginadas.

Modulo II: Conflictos y Modos de encararlos



El conflicto

"Es la relación entre partes (personas o grupos) que tienen, o consideran que tienen, objetivos incompatibles."

Causas del conflicto

Para comprender el conflicto o los conflictos es necesario conocer sobre que causas se originan, es importante determinar y conocer cuál es la fuente del conflicto porque ésta es la que influirá en el modo de encarar el conflicto. El conflicto se puede originar por una o varias causas, entre las más comunes tenemos:



Los ámbitos del conflicto

Los conflictos, pueden ser:



Conflictos interpersonales.- Son aquellos que se dan entre dos o más personas por diferencias de opiniones, intereses, necesidades, etc.

Conflictos comunitarios o sociales.- Son aquellos que se dan entre dos o más grupos, producto de la relación y diferencia de posición, intereses y necesidades. Pueden surgir por la demanda de reivindicaciones de carácter social u otros

Conflictos internacionales.- Son aquellos que se dan entre dos o más países, los hay por diferentes causas, como ser por motivos territoriales, por recursos naturales, poder, etc.

Algunos ejemplos de conflictos por PC y CS

Podemos agrupar algunos de los principales conflictos existentes en los municipios en los siguientes tipos de conflicto:

1. Conflictos de gobernabilidad: aquí podemos ver los conflictos que se dan entre el Alcalde y el concejo municipal, dentro del concejo- los concejos pluripartidarios, la fragilidad de las alianzas políticas, el conflicto entre las prácticas tradicionales y las normadas por ley.

Por ejemplo: No se realiza la selección de acuerdo a criterios normados por ley o por concurso de méritos, sino que se contrata a una persona que tiene parentesco o es "amigo", "compadre" del ejecutivo, sin tomar en cuenta las competencias y cualidades que se necesitan para desarrollar el trabajo.

2. Conflictos institucionales: la debilidad de las instituciones locales, la falta de cultura institucional, la pugna por los recursos, los conflictos entre municipios, etc.

Por ejemplo: El Alcalde decidió construir un matadero en el radio urbano de la ciudad, pero no ha sido estrenada porque las personas no quieren usarlo y continúan desarrollando sus actividades en el viejo matadero. Justifican su decisión con el argumento de que habían solicitado al Alcalde la realización de mejoras y ampliaciones en el antiguo matadero, que, por su cercanía al río, hace la captación de agua mucho más fácil y menos costosa.

3. Conflictos de legitimidad y la representación: Las autoridades que no representan, los mecanismos de participación, etc.

Por ejemplo: El dirigente de la central campesina obliga a sus afiliados a no participar de las reuniones de planificación que realiza la Alcaldía con las OTBs, e incluso amenazado con implantar un sistema de multas al que desobedezca. Esto se debe a que a partir de la constitución del Comité de Vigilancia, la central y sus dirigentes han dejado de ser los principales interlocutores frente al Gobierno Municipal y ven resquebrajarse el tradicional sistema de liderazgo y representación.

Análisis de conflictos

El análisis del conflicto es un proceso en el que una situación conflictiva – que a menudo comprende varios conflictos – se examina con el fin de reconocer esta situación en toda su complejidad y comprenderla mejor.

Un análisis del conflicto sirve de base para la planificación de las estrategias y acciones futuras, además para darnos cuenta de los objetivos o necesidades que existen en común.

Para analizar los conflictos existen varias herramientas en nuestro caso veremos cuatro: Identificación de actores, Mapeo de actores, la cebolla y el árbol del conflicto.

A. Identificación de actores:

La identificación de actores nos ayuda a:

- Determinar quienes son los actores o las partes que están involucrados en el conflicto
- Diferenciar las que están directamente involucradas; y las que se involucran por alianzas o porque tienen facultad en el tema.

Procedimiento

- Hacer un listado de las personas, instituciones o sectores de la sociedad civil que pensemos están involucrados en el conflicto
- Analizar el rol que juegan dentro del conflicto según la participación que tienen.

Según su nivel de importancia y grado de participación es que tenemos los siguientes tipos de actores:

- ❖ Actores primarios: Son aquellos que se identifican plenamente con el conflicto y se ven directamente afectados con el mismo. Son las partes del conflicto.
- ❖ Actores secundarios: Forman parte del conflicto porque comparten competencias, por temas de jurisdicción o por que sostiene una relación directa con una de las partes del conflicto.

Ejemplo: Existe un contrato con la constructora Palitos, para la realización de una obra en la comunidad Totai. Esta obra ya debía estar ejecutada, sin embargo todavía no se han comenzado la construcción.

Actores Primarios	Actores Secundarios
Comunidad Totai	Constructora Palitos
Alcaldía	Comité de vigilancia

B. Mapeo de actores:

Esta herramienta nos permite representar de manera gráfica a los actores del conflicto, sus relaciones y los respectivos temas del conflicto. Se toman en cuenta a los actores primarios y secundarios del conflicto, también se toman en cuenta otros grupos vinculados con las partes, o que influyen sobre ellas. De este modo es posible descubrir las relaciones de poder, las alianzas, los posibles socios de cooperación y las potenciales oportunidades de ejercer alguna influencia.

A fin de concentrar el mapeo de actores en una problemática en particular, es necesario determinar desde el inicio:

- ❖ QUE es lo que se va a representar exactamente,
- ❖ A qué momento se va a referir el análisis? (CUÁNDO), y
- ❖ Desde la perspectiva DE QUIÉN se hace el mapeo.

Las redes de relaciones que se identifican en el mapeo son DINÁMICAS, es decir, es posible que en unos meses cambie por completo el panorama.

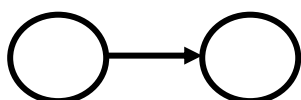
El mapeo de actores ayuda a:

- Mejor comprensión de las relaciones personales y de poder entre las partes del conflicto.
- Identificación de potenciales aliados estratégicos y de las posiciones de los actores en el conflicto.
- Comprensión del panorama general para la identificación de posibles puntos de partida para el manejo del conflicto y para profundizar en los conocimientos sobre la trama de relaciones entre los actores.

Procedimiento

- Resulta crucial determinar con exactitud cuál es el conflicto investigado y en qué momento se investigará dicho conflicto.
- Es necesario definir desde qué perspectiva se analizará el conflicto. ¿Se utilizará la perspectiva propia o la de una de las partes del conflicto, que incluso podría estar participando en el análisis?
- El mapeo consiste en plasmar sobre el papel a los actores más importantes del conflicto.

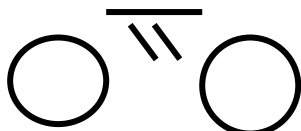
Los símbolos de representación para el mapeo son:



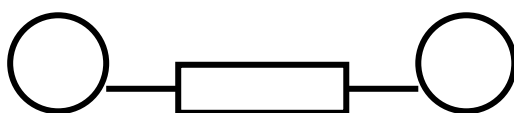
Una flecha entre dos partes del conflicto representa una relación de fuerte influencia de un actor hacia otro.



Las líneas en zigzag u onduladas representan puntos de vista divergentes.



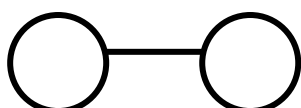
Una línea atravesada por dos rayas transversales representa una relación interrumpida. Es decir que se cortaron las comunicaciones entre esas partes.



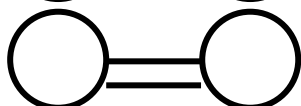
Los rectángulos representan un tema determinado. Se podría colocar una palabra que caracterice el tema directamente dentro del rectángulo.



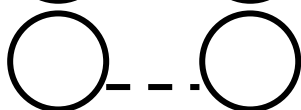
Los círculos u otros símbolos representan las partes del conflicto. Las variaciones de tamaño representan las diferencias de poder y/o influencia.



Una línea entre dos partes del conflicto representa la existencia de relación.



Una línea doble representa una alianza o comunidad de intereses.

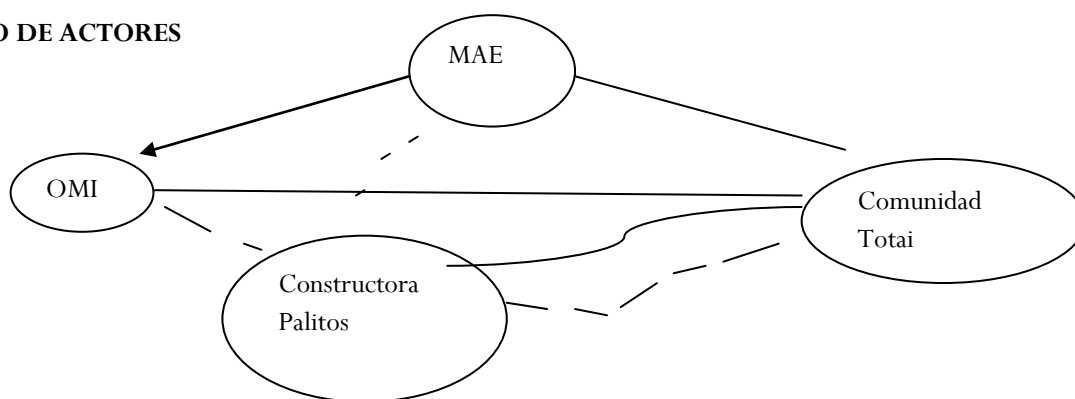


Una línea punteada representa una relación débil o frágil.

Ejemplo: Siguiendo nuestro ejemplo anterior determinamos hacer un mapeo que:

- Represente las relaciones entre los actores que hemos identificado
- Se hace en octubre 2008
- Perspectiva de la Oficialía Mayor de Infraestructura

MAPEO DE ACTORES

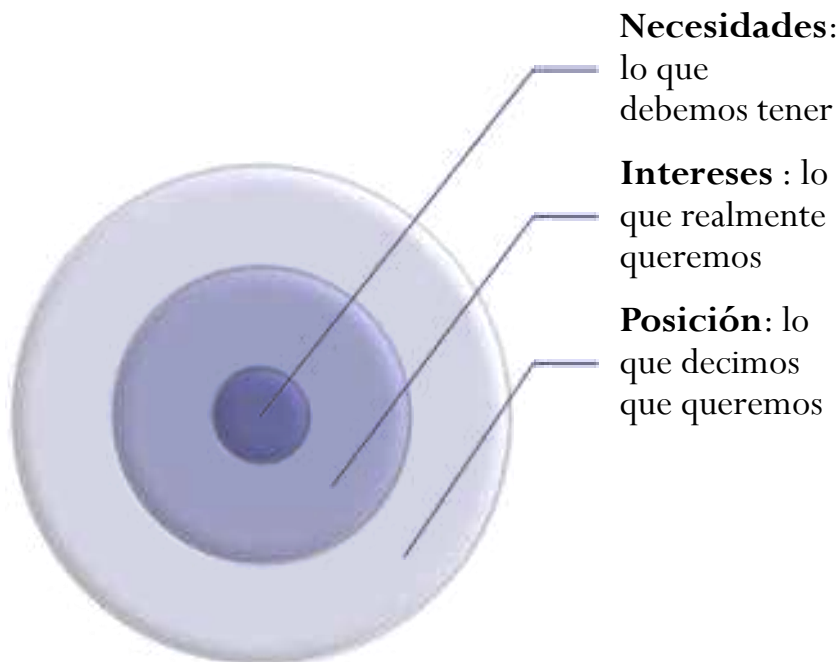


C. La Cebolla

Este modelo se basa en una comparación de una cebolla y sus capas. Las capas externas contienen las posiciones que asumimos públicamente para todo lo que vemos y oímos, bajo éstas se encuentran nuestros intereses –lo que queremos lograr de una situación particular. Finalmente, en el centro están las necesidades más importantes que necesitamos satisfacer.

- ❖ **Las posiciones** son las actitudes que tomamos frente a una, y todo aquello que expresamos sobre nuestros deseos y demandas.
- ❖ **Los intereses** son todo aquello que deseamos realmente. Se deben analizar los intereses subyacentes de las partes del conflicto.

- ❖ **Las necesidades** son la que están en el centro de la cebolla es el núcleo, lo más importante para las partes en conflicto. Las necesidades se entienden de manera más amplia que tan sólo como necesidades básicas (agua, alimentación y vivienda), sino también respeto, educación, cariño, etc.



D. El árbol del conflicto

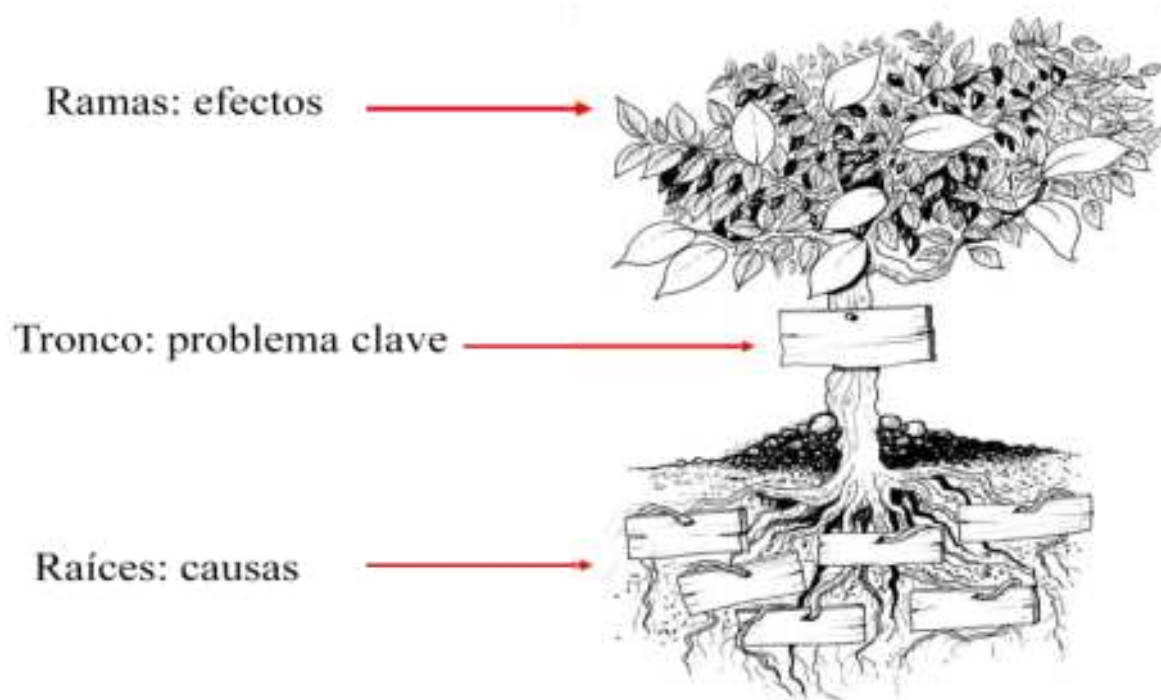
El árbol del conflicto sirve para hacer una representación gráfica de las relaciones entre el problema fundamental visible, las causas –por lo general ocultas– y los efectos/consecuencias que aparecen con claridad.

La manera de utilizar esta herramienta es dibujando un árbol, incluyendo sus raíces, el tronco y las ramas.

Las preguntas clave para realizar este análisis son:

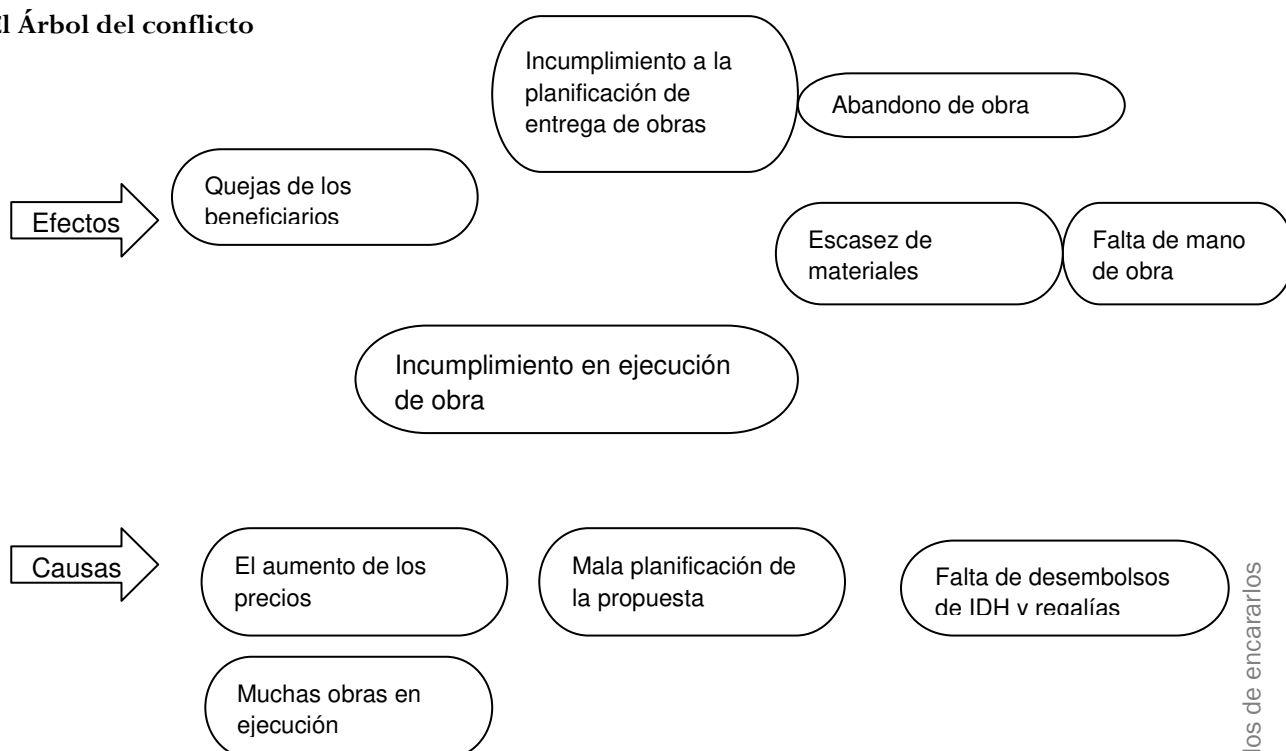
- ✓ ¿Cuál es el problema central?
- ✓ ¿Cuáles son las causas de fondo o raíz?
- ✓ ¿Qué efectos se han dado como resultado del problema?

Luego debemos clasificar los aspectos más importantes: el problema central, las causas que éste problema genera y las raíces o el origen que produce el surgimiento del problema central.



Por ejemplo:

El Árbol del conflicto



Modos de encarar los conflictos

Hasta la década de los 80 la mayor parte de los conflictos tenían lugar entre Estados y Naciones. Actualmente, la mayoría de las guerras son internas y las víctimas en su mayor parte civiles. Es debido a esto, que se ha investigado y se han hecho esfuerzos prácticos para reducir los conflictos violentos. Los términos que utilizaremos a continuación, describen los varios enfoques que se han dado para abordar los conflictos.



Resolución:

Aborda las causas del conflicto y busca construir relaciones nuevas y duraderas entre los grupos hostiles



Manejo:

Persigue limitar y evitar la violencia potencial mediante la promoción de cambios de comportamiento positivos entre las partes involucradas



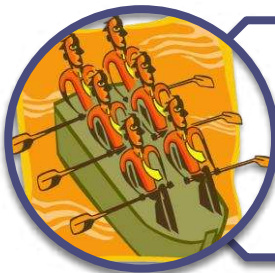
Prevención:

Persigue prevenir el surgimiento de conflictos violentos



Conciliación:

Persigue poner fin al comportamiento violento por medio de un acuerdo de paz



Transformación:

Aborda la gama más amplia de raíces sociales y políticas del conflicto y busca transformar la energía negativa de la violencia en cambios sociales y políticos positivos.

Dependiendo del estado en que se encuentre el conflicto podemos utilizar diferentes estrategias. La prevención de conflicto se refiere a estrategias que buscan abordar el conflicto cuando aún este se encuentra latente con la esperanza de prevenir una escalada de violencia.

La resolución de conflicto se refiere a estrategias que abordan el conflicto abierto, en la búsqueda de no solamente encontrar un acuerdo para poner fin a la violencia sino también encontrar una resolución sobre algunos de los objetivos incompatibles que subyacen de esa violencia. En la transformación de conflicto se hace una estrategia más amplia y con mayores alcances, es la que requiere un compromiso más abarcador y a largo plazo.

Métodos Alternativos de Resolución de conflictos (MARC)

Los MARC's son los procesos alternativos al proceso judicial, disponibles para la resolución de conflictos, en los cuales, más que imponer una solución, permite a las partes crear su propia solución.

Los principales procesos alternativos al proceso judicial, en nuestro medio, son cuatro:



La Negociación

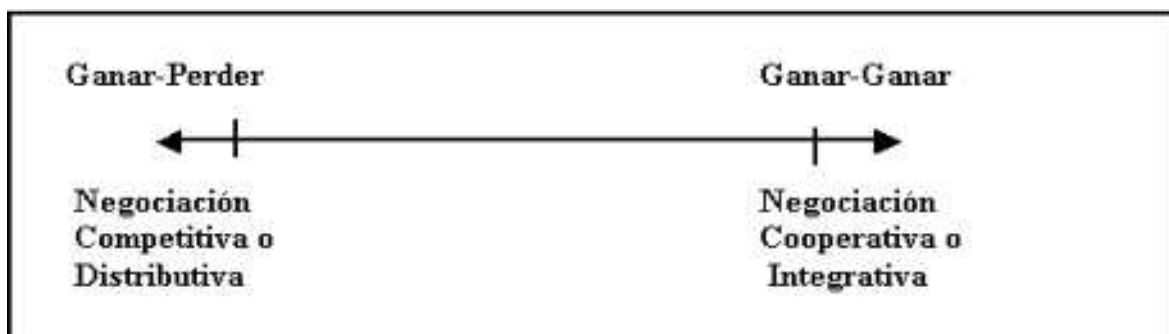
La forma natural de enfrentar y resolver cualquier discrepancia o conflicto, es por lo general, primero, encarar el problema "cara a cara", comunicándonos con la otra parte para lograr algún resultado que satisfaga nuestros intereses; sólo cuando este procedimiento falla es que recurrimos a otros métodos como la violencia (verbal, gestual o física), la sumisión, o evasión.

Este proceso de relación "cara a cara", que existe entre dos o más partes que enfrentan un conflicto, se conoce con el nombre de **negociación** y se caracteriza, entre otros aspectos, porque son las partes quienes, directamente, sin la intervención de un tercero, resuelven "su problema".

Es necesario tener presente que para negociar deben existir por lo menos dos partes que tengan intereses comunes, pero también intereses incompatibles. Esta relación se conoce con el nombre de interdependencia: para lograr satisfacer mis intereses y necesidades, dependo cuando menos parcialmente de otras personas, quienes están vinculadas a mí por sus propios intereses y necesidades.

Negociación Cooperativa o Integrativa

Es el modelo más eficiente de resolver conflictos mediante la negociación. Una forma que permite transformar la relación de enfrentamiento, por una relación de cooperación, en donde las partes en vez de situarse "frente a frente" se ubican una al lado de la otra buscando formas creativas para resolver sus diferencias y encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes.



En este tipo de negociación es fundamental diferenciar los intereses de las posiciones a fin de trabajar fundamentalmente con los intereses de las partes. Las posiciones, son las demandas, reclamos o pretensiones que efectúan las partes. Discutir en base a posiciones genera antagonismo y muchas veces la ruptura. Los intereses, son los reales motivos que generan una demanda o reclamo, es decir, una posición. Son las necesidades, deseos, preocupaciones, temores y/o aspiraciones que las partes buscan satisfacer para lograr un acuerdo satisfactorio. Si no se resuelven los intereses, en la práctica se mantiene latente la posibilidad de un conflicto.

Ejemplo: una persona que alquila un departamento, le interesa fundamentalmente, además de la renta mensual, que la persona a quien alquila su propiedad, sea cuidadosa, que la mantenga en buen estado, que sea una

persona honesta y decente, además de cumplidora. Sus intereses al alquilar un departamento, podría ser, además, el obtener una renta para pagar con ella la pensión de estudios de su hijo que estudia en Estados Unidos.

La negociación cooperativa se caracteriza por:

Las partes trabajan en una relación Ganar-Ganar.
Adoptan soluciones creativas que permiten
agrandar “el pastel”.

Las partes trabajan sobre el supuesto de que
existe más de un arreglo que permita
soluciones satisfactorias para las partes.

Mantiene y hasta mejora las relaciones
interpersonales, permitiendo relaciones a
largo plazo.

Las condiciones mínimas para realizar una negociación cooperativa son tener la sensibilidad a las necesidades de la otra parte, desarrollar un clima de confianza recíproca y tener la disposición a ser flexibles.

Las Negociaciones basadas en intereses - Proceso de Negociación de Harvard

Es una forma de negociación cooperativa. Hace veinte años, se inició el llamado Proyecto de Negociación de Harvard, en la Universidad del mismo nombre. Se presentaron los hallazgos en el libro “Getting to Yes – Negotiating Agreement without giving in” (Alcanzar el Sí – Llegue a un acuerdo sin darse por vencido) de Roger Fisher y William Ury en 1981. Desde ese entonces, dicho proceso ha sido utilizado y puesto en práctica de manera exitosa en diferentes situaciones.

Principios básicos de la negociación basada en intereses

Los negociadores efectivos no son aquellos que “ganan” a expensas de la otra parte, sino aquellos que logran de manera consistente dos resultados:

1. *Acuerdos aceptables para ambas partes*
2. *Mejores relaciones entre las partes*

El Proyecto de Negociación de Harvard estudió a personas que fueron consistentes en el logro de los resultados descritos arriba. A través de esta observación, se pudieron identificar los patrones que subyacen las acciones de los negociadores exitosos. A pesar de que cada negociador tenía su propio estilo y ritmo, hubo ciertos patrones de conducta comunes a todos ellos. Asimismo, se comprobó que cierta secuencia de acción puede ser exitosa y útil. Esta cuenta de cuatro pasos y son:

Nivelación del campo de juego

Las diferencias de jerarquía, edad o género por lo general pueden obstaculizar las conversaciones mutuamente respetuosas donde cada una de las partes se siente cómoda de contribuir y es capaz de escuchar de manera efectiva las diferentes opiniones.

Además, existe frecuentemente una historia problemática entre las partes, lo que conlleva a la existencia de percepciones diferentes y sesgos acerca de las mismas.

Sin embargo, a fin de lograr resoluciones de conflicto satisfactorias y efectivas, es importante que las partes se traten de manera igualitaria a pesar de la existencia de jerarquías. Por ende, tiene que existir respeto entre las partes y ciertas reglas que sean justas para ambas partes involucradas. Estas deben ser acordadas de manera explícita al comienzo de una disputa.

Definición del problema de una manera que sea aceptable para todas las partes

Es importante que todas las partes puedan llegar a un acuerdo acerca de una descripción común del problema, de tal manera que pueda sentarse una base común para la resolución del conflicto. El problema debe describirse de manera tal que su resultado sea neutral, es decir, las conclusiones, resultado, resolución del problema en esta etapa no deben constituir el tema central, sino más bien se debe hacer una descripción del conjunto de circunstancias que llevaron a la aparición del conflicto.

Ejemplo:

Uno de los empleados de una compañía debería participar supuestamente en una conferencia el siguiente fin de semana ya que es el único especialista sobre un tema determinado dentro de dicha compañía.

Ha trabajado casi todos los fines de semana últimamente y no ha tenido tiempo de estar con su familia. Dada la situación actual, no sabe cómo enfrentar a su jefe.

¿Cómo puede describirse este problema de manera neutral?

Ejemplo: el empleado quisiera cumplir con las labores requeridas por la compañía y se siente honrado de haber sido elegido para participar en la conferencia, pero asimismo querría pasar más tiempo con su familia.

Enfoque en las posiciones e intereses subyacentes

Parte de la naturaleza humana es abordar una conversación sobre un problema determinado con una posición ya formada acerca de cómo resolver dicho problema de la mejor manera. Llegamos a esta conclusión basándonos en nuestro propio interés y no tomamos en cuenta los intereses de la otra parte. La reacción a dicha conclusión puede ser el rechazo, que por lo general viene acompañado de la propuesta de una conclusión contraria de la parte opuesta.

En este punto, es importante no quedarse estancado en las conclusiones que se encuentran en oposición o en las posiciones que pudieran adoptar ambas partes. Es más conveniente establecer un diálogo productivo, manteniéndose en el cuadrante superior, ya que de esta manera existirá un flujo más continuo a partir del análisis de los intereses de cada parte. Las partes en conflicto deben entender que si desean satisfacer sus intereses subyacentes, deberán descubrir un curso de acción que también satisfaga los intereses de la otra parte o partes, o de lo contrario ésta o éstas últimas se comportarán de tal manera que inhibirán la satisfacción de los intereses de la primera.

Desarrollo de opciones que satisfagan todos (o la mayoría de) los intereses de todas las partes

Las opciones son los diferentes resultados posibles que podrían resolver el problema de manera exitosa. Los intereses subyacentes de cada parte, una vez que se hayan descrito y entendido claramente, se utilizan para inventar una variedad de acuerdos posibles que podrían satisfacer dichos intereses. Las sugerencias de opciones deberían plantearse en términos de "que pasaría si..." para explorar los posibles acuerdos entre las partes en conflicto. Luego se pueden comparar los diferentes resultados de los posibles acuerdos y se escogerá la solución que acuerden todas las partes. Esta será posiblemente la más beneficiosa para todas las partes.

Preparación para la negociación
Demanda máxima <i>¿Qué es lo que quiero tener?</i>
Compromiso posible <i>¿Con qué me puedo conformar?</i>
Demanda mínima <i>¿Qué puntos son irrenunciables para mí?</i>
Argumentos <i>¿Qué razones voy a utilizar para sustentar mi demanda?</i>
Reacción <i>¿Cómo es más probable que responda mi contraparte?</i>
Contra-argumento <i>¿Cómo voy a responder?</i>
Consecuencias posibles <i>¿Cómo puedo sustentar mis demandas si mis argumentos no son suficientes?</i>

La Mediación

El papel del mediador o mediadora es explicar el proceso y guiar a las partes a través de los pasos que veremos. Usualmente, la mediación se lleva a cabo en parejas de mediadores o equipos quienes combinan sus habilidades y

experiencias. En la mediación, NO se plantea alternativas de solución, únicamente se limita a ser un facilitador del diálogo, las soluciones la plantean las partes.

Son útiles en la mediación establecer las reglas del juego, utilizar técnicas de comunicación como el parafraseo, la empatía y se debe contar con estrategias para enfrentar las emociones que surjan. También es importante tener la habilidad de reconocer las bases comunes entre las partes y los posibles puntos de acuerdo y hacerlos explícitos en la medida en que las partes vayan avanzando en su diálogo.

Función del mediador

El mediador:	
• Es aceptado por todas las partes	• No juzga
• Valida ambas posiciones	• Mantiene la confidencialidad
• No tiene un interés propio	• Es responsable del proceso

Posibles pasos en un proceso de mediación

1. **Preparación de las personas que van a mediar:** Defina la estrategia que usara, el lugar, los tiempos y reúnanse con las partes de manera separada para presentarse, explicarles el proceso y ver si se quieren comprometer a una mediación.
2. **Declaración inicial del mediador o mediadora:** Damos la bienvenida a las partes, y decimos el porqué de la reunión, ¿Qué sucederá? ¿Cuánto tiempo podrá tomar el proceso?
3. **Compromiso de las partes en conflicto:** Las partes se comprometen voluntariamente a participar y buscar una solución, a cumplir con las reglas básicas y completar el proceso.
4. **Declaraciones ininterrumpidas:** Cada parte cuenta su historia y quien media controla el tiempo de cada persona de acuerdo a las reglas acordadas, quien media debe parafrasear o sea repetir o sintetizar los puntos importantes, ya sea para clarificar o para asegurarse que la otra parte ha escuchado la historia.
5. **Identificación de temas y agenda:** A partir de las historias y declaraciones quien media, clarifica los aspectos de desacuerdo o conflicto. Y luego se establece puntos en la agenda a tratar.

6. **Intercambio de opiniones:** Sobre los puntos que se estableció, quien media debe estimular a que las partes expongan sus necesidades y temores sobre cada aspecto.
7. **Construcción de alternativas:** Ver si las alternativas tienen relación con las necesidades e intereses de ambos. Estimule la creatividad para combinar opciones y buscar bases comunes.
8. **Finalización del acuerdo:** Clarifique los puntos del acuerdo- ¿Quién hará qué?, ¿cuándo lo hará?. Las partes deciden si el acuerdo es verbal o escrito y establecen una fecha para el seguimiento a la implementación.
9. **Declaración de cierre por parte de la mediación:** Felicite a las partes por haberse puesto de acuerdo, clarifique si es necesario alguna actividad que se debe hacer seguimiento y revise el acuerdo logrado con las partes.

Comparación negociación y mediación



Negociación

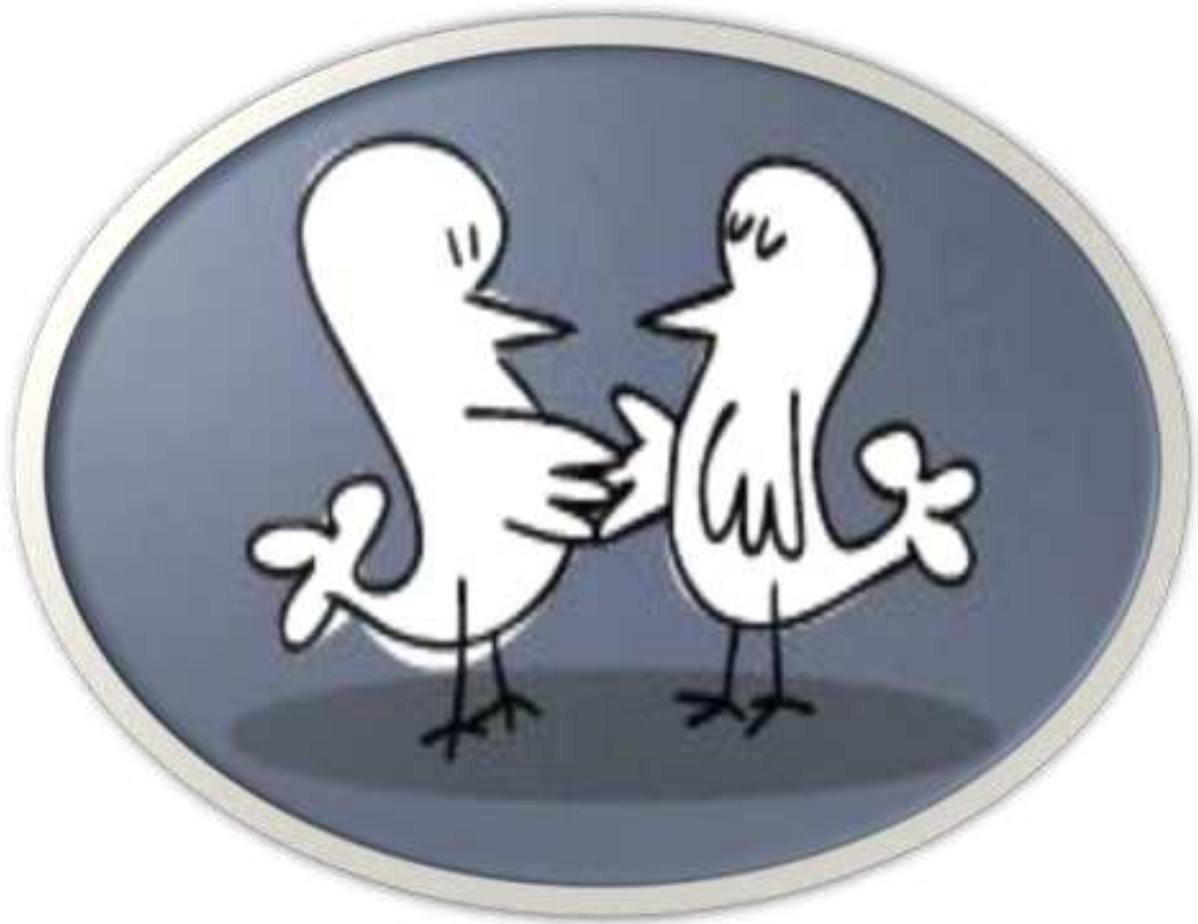
- Participación de un tercero es opcional
- Las partes determinan el proceso y la solución
- El proceso puede estructurarse
- Lo más importante es el tema en disputa
- Lucha por ser escuchado



Mediación

- La participación de un tercero es indispensable
- El mediador determina el proceso y no la solución
- El proceso es estructurado
- Lo más importante es la relación
- Garantía de que se está siendo escuchado

Material de Facilitación



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Ejercicio 1: Manejo de conflictos personales

Objetivo:

- Nos sirve para identificar y compartir reacciones en las formas de manejar conflictos.
- A través de esta herramienta podemos explorar nuevas ideas acerca del manejo de conflictos.

Material:

- Copias de las preguntas para los participantes
- Hojas
- Lapiceros

Tiempo: 60 minutos

Procedimiento:

- I. El instructor introduce la actividad estableciendo que todos están involucrados en algún tipo de conflicto en cierto momento y que la mayor parte de la gente han desarrollado sus propios métodos, podemos identificar las técnicas de manejo de conflictos de los que todos podemos obtener beneficios.
- II. Se pide a los participantes que formen parejas. Se reparte a cada uno una copia del folleto para el Manejo de Conflictos.
- III. El instructor les indica que por turno responderán o completarán cada oración en el folleto y que no está permitido echar una hojeada a lo que sigue, sino que se tiene que seguir página por página. Se les comunica que tendrán media hora para terminar la actividad y que ya pueden empezar.
- IV. Al terminar el tiempo, el instructor anuncia que ha terminado éste y que se vuelvan a reunir todos los componentes. Se alienta a todos los participantes a que compartan lo que han aprendido acerca de su método de tratar los conflictos.
- V. Los participantes discuten posteriormente nuevas formas de ver o de manejar los conflictos, (que han aprendido de los demás, como resultado de compartir experiencias).
- VI. Se organiza una discusión del manejo de conflictos. Se puede dar una plática sobre técnicas efectivas para el manejo de conflictos. Se anima al grupo a participar en una discusión sobre situaciones en las cuales estos aprendizajes y técnicas podrían ser aplicados.

VARIACIONES:

- I. Cada pareja puede terminar cada oración en forma alternada.
- II. Después de la plática, las parejas pueden reunirse nuevamente y escenificar una situación conflictiva para cada miembro, utilizando las habilidades recién aprendidas.
- III. Los participantes pueden llenar las oraciones faltantes del folleto, reunirse en grupos y compartir y discutir lo que encuentren de mayor relevancia.

HOJA DE TRABAJO

FOLLETO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS PERSONALES

Quien facilita deberá preparar un folleto, con anterioridad a la experiencia, para cada uno de l@s participantes. El folleto se iniciará con la página 1 y será preparado de tal manera que los participantes vean solamente una página cada vez. El contenido es el siguiente:

MANEJO DE CONFLICTOS:

UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR EN PAREJAS

Lea en silencio. No mire las páginas siguientes, ya que la experiencia es efectiva solamente si sus respuestas son espontáneas y sin previa preparación.

Este folleto contiene una serie de oraciones sin terminar que tienen como objetivo ayudarle a descubrir y compartir sus reacciones ante los conflictos y las formas en que los maneja. También tendrá oportunidad de aprender de las respuestas de su pareja.

Las reglas son las siguientes:

1. Túrnese para iniciar la discusión.
 2. Esta discusión es confidencial.
 3. No mire hacia adelante de este folleto.
 4. No se salte temas. Responda a cada uno en el orden en que aparece.
- Cuando tanto usted como su pareja hayan terminado de leer, pueden voltear la página y empezar.

1ra parte: Completar las frases

Conflicto es...

La vez que mejor me sentido al manejar un conflicto fue...

Cuando alguien no está de acuerdo conmigo acerca de algo importante, o me desafía enfrente de otros, yo generalmente...

Cuando me enojo, yo...

Cuando pienso en negociar, yo...

El resultado más importante de un conflicto es...

Generalmente reacciono a la crítica negativa...

Cuando tengo una confrontación con alguien que estimo yo...

Durante un conflicto me siento más vulnerable cuando...

Me siento resentido por...

Cuando alguien evita un conflicto conmigo yo...

Mi mayor fuerza al manejar un conflicto es...

2da Parte. Compartir la experiencia

1. Esta es una situación real en la que estuve envuelto en un conflicto (explique).
2. Pregunta a tu pareja ¿Qué piensa que hice? ¿Cómo crees que me sentí?
3. Comunica a tu pareja que tan exacta es en su predicción.

3ra Parte: Completar las frases

Cuando las cosas no van como yo quiero, tiendo a:...

Algunas veces evitaré situaciones desagradables mediante... (explique)

Me siento más apto para confrontarme a gente en situaciones como...

Usualmente escondo o encubro mis sentimientos cuando...

Mi mayor debilidad al manejar un conflicto es...

Cuando pienso en enfrentarme a una persona potencialmente desagradable, yo...

Algunas veces evito enfrentarme directamente con alguien cuando...

Es probable que sea asertivo en situaciones que...

Contigo y conmigo, el conflicto podría ...

Para el próximo año me gustaría manejar mejor mis conflictos mediante la superación de mi capacidad para...

Ejercicio 2: Definición de conflicto

Objetivo: Explorar y descubrir con cada participante nuevas formas de ver el conflicto.

Materiales:

- Tarjetas
- Marcadores

Tiempo: 20 minutos

Procedimiento:

- Pedimos a los participantes que piensen en el conflicto y lo que significa para ellos desde su vida cotidiana
- Recogemos las opiniones y discutimos en plenaria

Ejercicio 3: ¿Cuáles son los principales conflictos que existen en los municipios?

Objetivo: Identificar los principales conflictos en participación ciudadana y control social que se le presentan a los vigilantes.

Materiales:

- Tarjetas
- Marcadores

Tiempo: 40 minutos

Procedimiento:

- Pedimos a los participantes que piensen en las denuncias ciudadanas que toca atender.
- Recogemos las opiniones y discutimos en plenaria. Vemos las similitudes y procedimientos que han realizado para poder atender las denuncias.

Ejercicio 4: Video “Ese no es mi problema”

Objetivo: Reflexionar sobre las actitudes personales.

Materiales:

- video
- Proyector

Tiempo: 35 minutos

Procedimiento: Mostrar el video y luego reflexionar en plenaria sobre lo que se ha visto.

Ejercicio 5: Lectura “El Elefante”

Objetivo: Reflexionar sobre las diferentes partes y visiones del conflicto

Materiales:

- Copias de la lectura

Tiempo: 25 minutos

Procedimiento: Leer la historia y luego reflexionar en plenaria sobre lo que se ha leído.

El Elefante

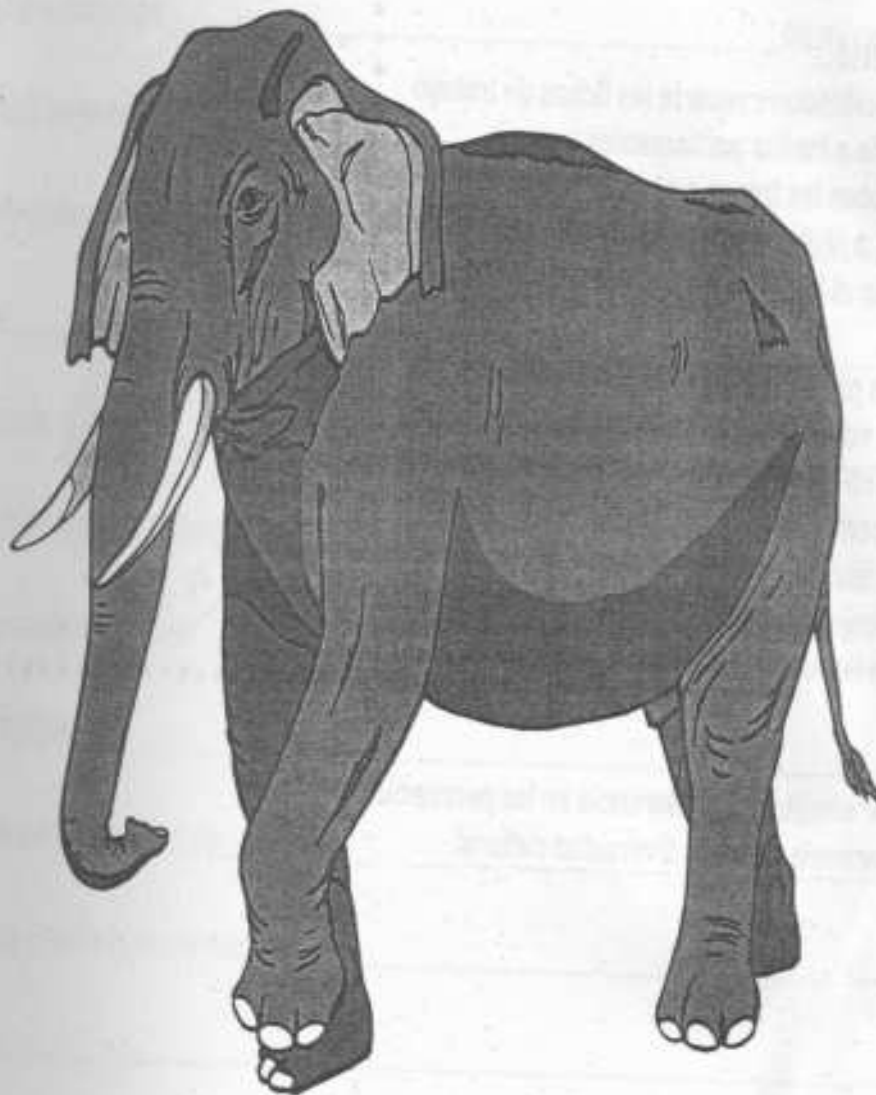
Esta historia ocurrió hace muchos años a seis ciegos en un pueblo de Kenya cuando el rey fue a visitarlos. Estos seis ciegos se enteraron que el rey estaba de camino al pueblo montado en un elefante. Ninguno había visto un elefante. ¡Un elefante! ¿Cómo será? Se preguntaron.

Y se fueron en su busca. Cada uno fue por su lado. El primero se encontró con la trompa. El segundo con un colmillo. El tercero con una oreja. El cuarto con una pata. El quinto con la barriga. Y el sexto con la cola. Todos ellos regresaron a casa seguros de que sabían cómo era un elefante.

Tan pronto llegaron, empezaron a charlar sobre lo que habían descubierto. "¡Que fantástico es un elefante! Tan blando y bajo" - dijo el primero. "No, es muy duro y alargado", dijo el segundo que había tocado el colmillo. "¡Qué va!" - dijo el tercero que se había encontrado con la oreja - "un elefante es plano y delgado como un filete". "¡Qué dices! Si era como un gran árbol" - dijo el que le tocó la pata.



Los otros dos se habían encontrado por el camino y venían discutiendo, uno decía que era como la pared de una cueva y el otro que era como una cuerda. Discutieron y discutieron, y cada vez se hacía más violenta y absurda la conversación, incluso empezaron a pegarse. Entonces llegó un vecino que sí podía ver y les dijo, "todos tenéis razón, todas esas partes forman un elefante."



Herramientas de análisis de conflictos

1. Herramienta: Línea de tiempo

Características:

- Es una gráfica que muestra los hechos de acuerdo a una escala particular de tiempo. Nos sirve para darle una temporalidad al conflicto.
- Muestra los antecedentes sean estos históricos, legales
- Nos ayuda a identificar la dinámica del conflicto
- Se utiliza al inicio del proceso de análisis y puede ser utilizado para ayudarnos a construir una estrategia.

Procedimiento:

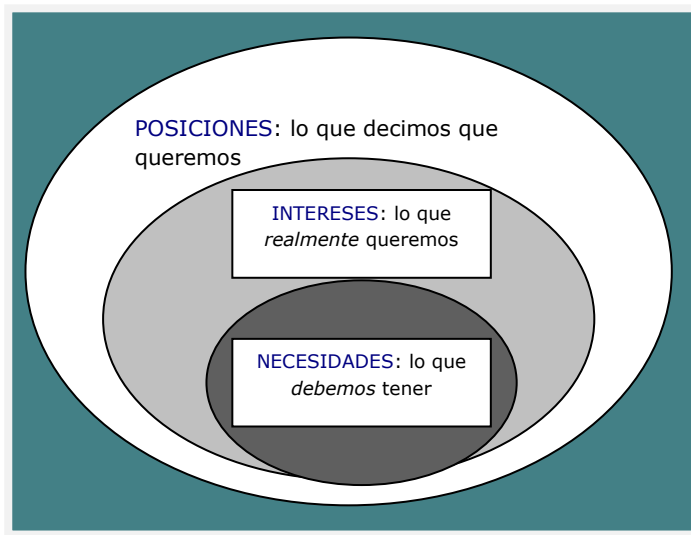
Se trabaja con un grupo de personas y a través de una lluvia de ideas se va llenando la línea del tiempo. Esto nos muestra que no todos tenemos la misma percepción de los hechos. Además nos ayuda a uniformizar la información entre el equipo que esta realizando el análisis. Por ejemplo:



2. Herramienta: La Cebolla

Objetivo: Ir más allá de la posición de cada parte y comprender los intereses y necesidades subyacentes. Identificar los puntos en común de las partes a fin de crear una base para una discusión posterior.

Procedimiento:



1. Cada parte implicada en un conflicto debe analizar posiciones, intereses y necesidades. Otra alternativa es que una de las partes analice tanto sus propias posiciones, intereses y necesidades como las de la otra parte.
2. Primeramente, explique la diferencia entre posición e interés: la capa exterior contiene las posiciones que adoptamos públicamente (las posiciones son las posturas que hemos decidido adoptar). La capa subyacente está compuesta por los intereses, es decir, lo que queremos obtener de una determinada situación (los intereses nos llevan a tomar una decisión). En el núcleo están las necesidades que deseamos satisfacer.
3. 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.

3. Herramienta: Árbol de conflicto

Objetivo: Identificar y distinguir las fuentes predominantes de tensión en un grupo o región, sus causas y principales consecuencias.

Materiales:

- ♣ Tarjetas de cartulina en tres colores diferentes (uno para los problemas, otro para las consecuencias y uno más para las causas)
- ♣ El dibujo de un árbol para cada grupo.
- ♣ Marcadores y cinta pegante.

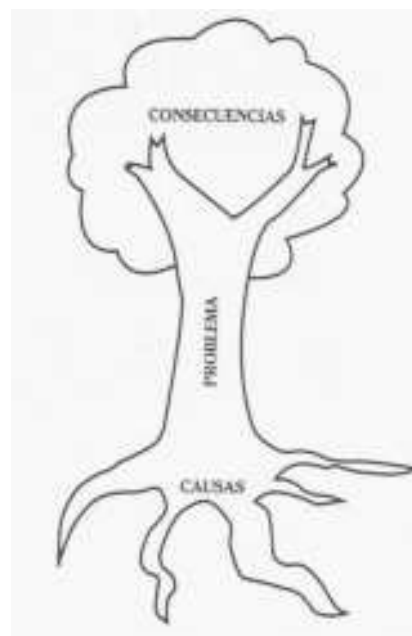
Tiempo: 1 a 1.5 horas

Procedimiento:

Si la actividad se realiza en el marco de un taller, se pide al grupo conformar subgrupos de interés, por ejemplo mujeres, jóvenes, líderes comunitarios, etc. A cada uno se le entrega un paquete con el material, se les pide identificar el problema central que genera conflicto y ubicarlo en el tronco. A partir del problema identificado se discuten las causas (raíces) y los efectos o consecuencias (ramas). Aunque muchas veces no es fácil diferenciar entre efectos y consecuencias, lo más importante son las reflexiones generadas al interior del grupo y cómo este logra interpretar lo que ocurre con base en sus vivencias y en sus referentes culturales. Al final de la actividad puede hacerse una presentación en plenaria o una exposición de los trabajos para que sean apreciados por todos.

Comentarios:

- ♣ Realizar árboles con diferentes grupos permite observar y comparar la forma en que cada uno de estos vive e interpreta el conflicto.
- ♣ Esta es una alternativa ágil para organizar la información recolectada e identificar hipótesis sobre las principales fuentes de conflicto en los análisis de estructuras.



4. Herramienta: Mapeo de actores

Objetivo:

El instrumento del mapeo de actores permite representar de manera gráfica a los actores del mismo, sus relaciones y los respectivos temas del conflicto. Junto a las partes del conflicto, también se toman en cuenta otros grupos vinculados con las partes, o que influyen sobre ellas. De este modo es posible descubrir las relaciones de poder, las alianzas, los posibles socios de cooperación y las potenciales oportunidades de ejercer alguna influencia.

A fin de concentrar el mapeo de actores en una problemática en particular, es necesario determinar desde el inicio:

- QUÉ es lo que se va a representar exactamente,
- A qué momento se va a referir el análisis? (CUÁNDO), y
- Desde la perspectiva DE QUIÉN se hace el mapeo.

Las redes de relaciones que se identifican en el mapeo son DINÁMICAS, es decir, es posible que en unos meses cambie por completo el panorama.

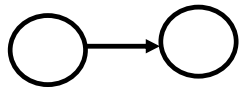
Procedimiento:

Resulta crucial determinar con exactitud cuál es el conflicto investigado y en qué momento se investigará dicho conflicto. Además, es necesario definir desde qué perspectiva se analizará el conflicto.

¿Se utilizará la perspectiva propia o la de una de las partes del conflicto, que incluso podría estar participando en el análisis? Después de aclarar estas preguntas básicas, el primer paso del mapeo consiste en plasmar sobre el papel a los actores más importantes del conflicto.

La representación se realiza mediante círculos, que podrán tener diferentes dimensiones dependiendo de la influencia del actor.

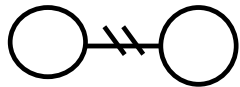
Se divide a l@s participantes en grupos y cada uno de ellos hará un mapeo de los actores utilizando los siguientes criterios:



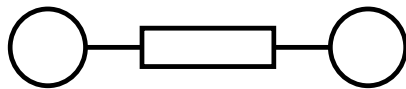
Una flecha entre dos partes del conflicto representa una relación de fuerte influencia de un actor hacia otro.



Las líneas en zigzag u onduladas representan puntos de vista divergentes.



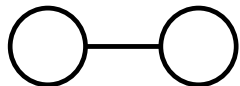
Una línea atravesada por dos rayas transversales representa una relación interrumpida. Es decir que se cortaron las comunicaciones entre esas partes.



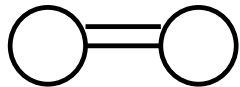
Los rectángulos representan un tema determinado. Se podría colocar una palabra que caracterice el tema directamente dentro del rectángulo.



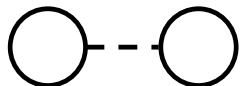
Los círculos u otros símbolos representan las partes del conflicto. Las variaciones de tamaño representan las diferencias de poder y/o influencia.



Una línea entre dos partes del conflicto representa la existencia de relación.



Una línea doble representa una alianza o comunidad de intereses.



Una línea punteada representa una relación débil o frágil.

5. Herramienta: Matriz de planificación.

Objetivo:

La matriz de estrategia institucional nos ayuda a programar y planificar futuras acciones. Es una propuesta de intervención para transformar el conflicto.

Procedimiento:

En primer lugar, debemos hacer una lluvia de ideas sobre medidas y acciones posibles para desarrollar una estrategia tomando en cuenta los puntos siguientes:

- Implementación de eventos de formación (capacitaciones) para compartir conocimientos, experiencias, necesidades.
- Sensibilización: Fomentar el intercambio, la integración en redes y la discusión.
- Consultas informales con actores locales para luego poder debatir sobre los contenidos, recomendaciones e implicaciones.
- Orientar la formación de programas hacia el tema "Prevención y transformación de conflictos".
- Autoevaluación (periódica).
- Designación de responsables que hagan seguimiento de los temas pendientes.

En segundo lugar, a través de los aportes que hemos rescatado de la lluvia de ideas llenamos la matriz que está a continuación:

Matriz II: Matriz de estrategia institucional	A nivel institucional	Con las partes aliadas	Con otros actores del conflicto
Comité de vigilancia			
Acciones a corto plazo			
Acciones a mediano plazo			
Acciones a largo plazo			

Bibliografía

- CIDOB, **Fortaleciendo capacidades de los Pueblos Indígenas para enfrentar las actividades petroleras en sus territorios-** Cartilla metodológica. Cochabamba, 2004.37 páginas.
- CERES- Diakonia, **Manual para el facilitador en resolución de conflictos.** Cochabamba, 2000. 223 Páginas.
- Nina, Ruth, **Proyecto voces con eco- Vivir es convivir – manual de trabajo.** San Juan (Centro de Acción urbana comunitaria y empresarial), San Juan, 2006. 80 páginas.
- Zarate, Caty Luz. **Herramientas para el manejo y resolución temprana de conflictos.** CARITAS, y PADEP. La Paz, 2004. 213 páginas.
- Fisher, Simon et al. **Trabajando con el conflicto: Habilidades y estrategias para la acción.** CEPADE y CIDECA. Guatemala, 2000. 191 páginas.
- Dominguez, Soledad. **Aprender haciendo: control social en la práctica.** GTZ. La Paz, 2006.67 páginas.
- Michel, Cindy. **Guía metodológica para la gestión constructiva de conflictos en gobiernos municipales.** GTZ. Yacuiba, 2008.46 páginas.
- Santandreu, Alain y Betancourt, Ana Cristina. **La Revolución silenciosa.** RED PCCS, SNV y DED. La Paz, 2006. 133 páginas.
- Fabra, María Luisa. **Técnicas de grupo para la cooperación.** CEAC. Barcelona, 1992. 157 páginas.
- Iturbide, Binaburo y Muñoz, Beatriz. **Educación desde el conflicto.** CEAC. Barcelona, 2007. 263 páginas.