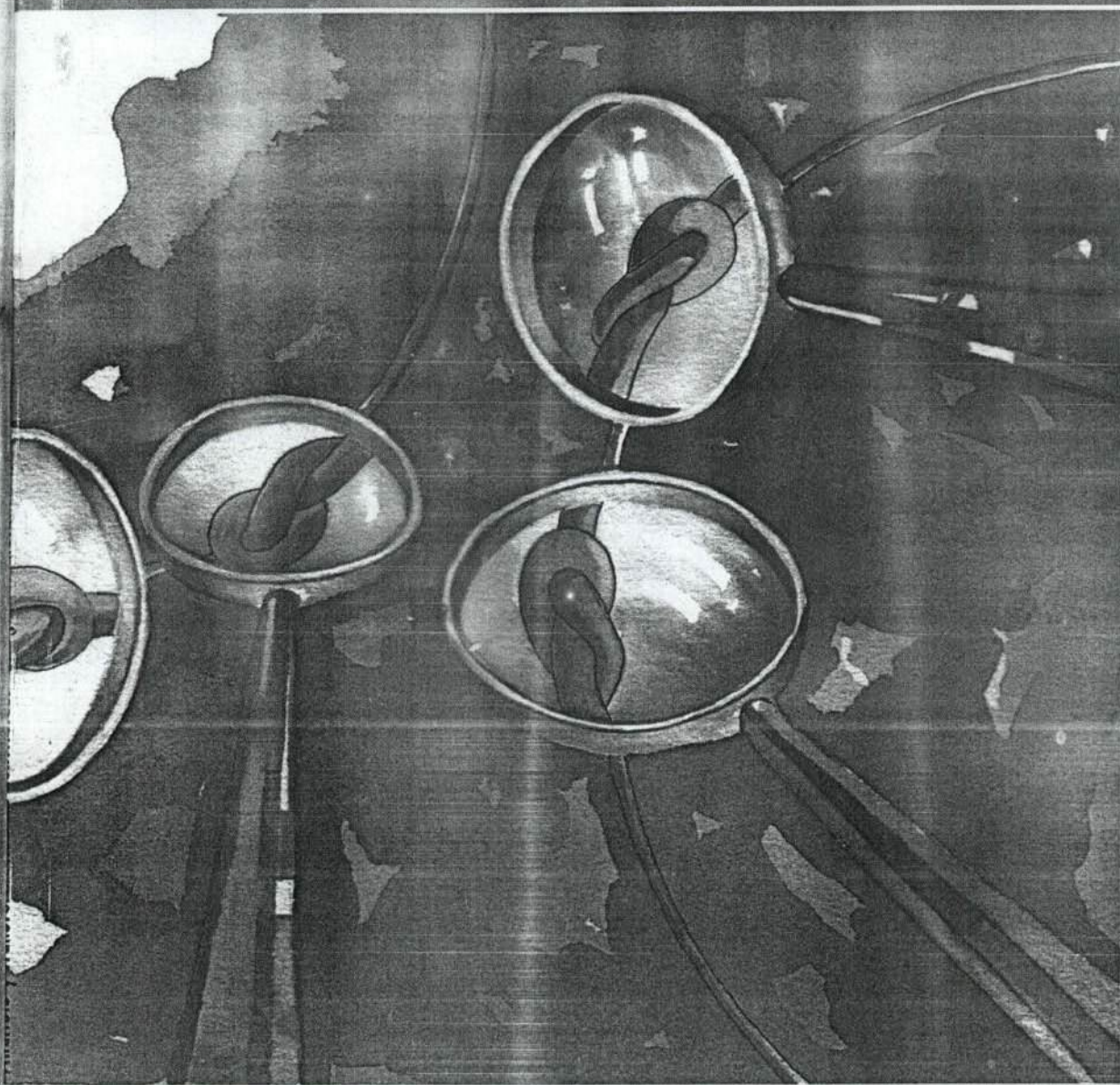


Integrando Distancias, un paso en la Construcción de la Paz

Análisis y transformación de conflictos



OEA

ProPaz

Análisis y Transformación de Conflictos





SECRETARIO GENERAL

César Gaviria

SECRETARIO GENERAL ADJUNTO

Luigi Einaudi

COORDINADORA EJECUTIVA DE LA UNIDAD PARA LA PROMOCIÓN DE LA DEMOCRACIA

Elizabeth M. Spehar

COORDINADORA DE OEA PROPAZ

Yadira Soto

DIRECTOR DE LA OFICINA DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA OEA EN GUATEMALA

José Félix Palma

DIRECTOR NACIONAL DE OEA PROPAZ

Carlos Sarti

Las ideas, afirmaciones y opiniones que se expresan en este documento no son necesariamente las de la OEA ni las de sus Estados Miembro. La responsabilidad de las mismas compete a sus autores.

Análisis y Transformación de Conflictos

OEA PROPAZ

Integrando distancias, un paso en la construcción de la paz
Análisis y transformación de conflictos

ISBN 99922-52-07-3 (Obra Completa)

ISBN 99922-52-11-1 (Análisis y transformación de conflictos)

Documento elaborado por **Isabel Aguilar Umaña**

Ilustración de portada **Mauro Osorio**

Ilustración de interiores **Alfredo Burgos**

Diseño de portada e interiores **Armar Editores**

OEA/PROPAZ

12 calle 6-55 zona 10. Guatemala. C.A.

Tel. 3600806

*El presente documento fue publicado gracias al compromiso financiero asumido por:
Programa de Dinamarca pro Derechos Humanos para Centroamérica (PRODECA),
Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (ASDI), Gobierno de
Noruega a través de su Embajada en Guatemala.*

Está permitida la reproducción parcial o total del presente documento,
siempre y cuando se cite la fuente.

PRESENTACIÓN

En 1994 el Gobierno de Guatemala solicitó a la Organización de los Estados Americanos (OEA) que a través de la Unidad para la Promoción de la Democracia (UPD) se apoyara al país en su naciente proceso de paz. Fue así como la UPD ejecutara la fase piloto del Programa de Prevención y Resolución de Conflictos Comunitarios en Guatemala (de octubre de 1995 a enero de 1996). Tras nutrirse de varias experiencias, el nuevo enfoque del trabajo que comenzaría a realizarse quedó plasmado en el nombre Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz, OEA-PROPAZ, Programa que, como tal, surgiera en agosto de 1996.

Se creó así un programa cuya meta global es contribuir a la creación de una infraestructura de paz en Guatemala, que permita a la sociedad el abordaje pacífico de los conflictos. En tal sentido, OEA-PROPAZ ha privilegiado la búsqueda y el fortalecimiento de espacios y mecanismos que propicien el análisis y la transformación de conflictos mediante el fomento de una cultura en la que prevalezca el diálogo como herramienta primordial.

Para el logro de su meta general, el Programa estuvo conformado, de 1996 a 1999, por varias áreas. El Área Intersectorial apoyó a instituciones del Gobierno y de la sociedad civil vinculadas con la conflictividad agraria, así como a instancias paritarias o multisectoriales creadas para la implementación de los compromisos asumidos por los Acuerdos de Paz. El Área Zonal, por su parte, trabajó con autoridades locales, técnicos de instituciones y líderes comunitarios en los municipios de Ixcán (Quiché), Sayaxché (Petén) y Rabinal (Baja Verapaz). Precisamente, el manual que ahora presentamos, *Análisis y transformación de conflictos*, es producto de diversos acercamientos reflexivos sobre la experiencia de capacitación realizada por el Programa como parte de su trabajo zonal. Dada la importancia y amplitud del tema, no se excluye que algunas reflexiones incluidas en el presente volumen provengan de otras de las áreas de desempeño de OEA-PROPAZ, en especial el Área Intersectorial y el Área de Capacitación.

Esta última fue responsable del funcionamiento de la Escuela de Formación en Diseño y Facilitación de Procesos de Acercamiento y Diálogo, primera en su género en Guatemala. Por su parte, el Area de Comunicación tiene a su cargo diversos procesos de sistematización de la experiencia de OEA - PROPAZ en el país, así como la elaboración de publicaciones y materiales de apoyo que contribuyan a compartir los diversos aprendizajes surgidos a partir del trabajo del Programa en el campo de construcción de la paz.

OEA - PROPAZ es un esfuerzo conjunto de la Organización de los Estados Americanos, de Guatemala como Estado Miembro, y de los distintos sectores del país. Para su concreción inicial contó con el apoyo financiero del Gobierno a través de FONAPAZ y de los gobiernos de Canadá y de Estados Unidos por medio de contribuciones a la UPD. Desde la creación de OEA - PROPAZ los mayores compromisos para el financiamiento del Programa han sido asumidos por el Programa de Dinamarca pro Derechos Humanos para Centroamérica (PRODECA), Embajada de Dinamarca en Managua, la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (ASDI) y el Gobierno de Noruega a través de su Embajada en Guatemala.

UNA NECESARIA APRECIACIÓN

Desde que en agosto de 1996 OEA-PROPAZ comenzara sus actividades en Guatemala, se dio inicio a un enfoque de capacitación cuya construcción ha ido nutriéndose con los aportes conceptuales y metodológicos de una gran cantidad de personas que, en momentos específicos del quehacer del Programa, trabajaron como equipo y realizaron una importante labor en pro de la construcción de la paz en el país. Vaya, a todos y a todas, nuestro reconocimiento.

Desde una perspectiva que nos lleve a desandar el camino recorrido, es preciso reconocer la labor de Philip Thomas, quien como Responsable del Área de Capacitación del Programa (de 1996 a 1999), supo facilitar la apertura hacia las ideas de importantes teóricos en el campo de la construcción de la paz, en particular, John Paul Lederach y Christopher Moore. Como parte de su desempeño, el mismo Philip también fue responsable de la generación y, o adaptación de muchos de los conceptos fundamentales que subyacen en las actividades que ahora presentamos en estos manuales. A él también se deben muchas de las dinámicas y ejercicios que incluimos en *Integrando distancias, un paso en la educación para la paz*.

Es igualmente justo reconocer que todo este trabajo se llevó a cabo bajo la coordinación de Sandra Dunsmore y Roberto Menéndez, quienes de 1996 a 2000 tuvieron bajo su cargo la conducción de OEA-PROPAZ.

Bajo la responsabilidad de Alcides Villano, el Área Zonal fue la encargada de implementar muchos de los talleres de capacitación cuya experiencia se sistematiza en gran medida en esta serie de publicaciones. Junto a Alcides colaboraron, en Sayaxché, Norma González, María Victoria Azurdia, Pablo Monteagudo, Larissa Rodríguez y Oswaldo Yat; en Rabinal, Francisco Mendoza y Gilberto Manuel Acoj. Olga Marina Santos también dio su aporte de capacitación en ambas zonas.

Finalmente, bajo la coordinación de Roberto Menéndez y la dirección zonal de Iduvina Hernández, trabajaron en Ixcán Thomas Franklin, Patricia Mercury y Pernilla Franklin. Esfuerzos en torno a la sistematización de procesos intermedios también fueron realizados por Patricia Mercury y Pernilla Franklin.

Isabel Aguilar Umaña, Responsable del Área de Comunicación, ha sido la encargada de recopilar toda la experiencia de capacitación implementada por el Programa, sistematizándola y enriqueciéndola con nuevos aportes que hoy se recogen en los manuales que ahora presentamos. En la recta final de este largo recorrido de trabajo, Herbert Ortega y Víctor León Gemmell se sumaron al esfuerzo, aportando comentarios que enriquecieron el texto final.

Por último, cabe mencionar que la concreción de este trabajo ha podido realizarse gracias al apoyo decidido de Yadira Soto y Carlos Alberto Sarti, en su calidad de Coordinadora General y Director Nacional de OEA-PROPAZ, respectivamente.

Gracias a la dedicación y al compromiso individual de cada uno de los miembros de este equipo, la serie de manuales *Integrando distancias, un paso en la construcción de la paz* es hoy una realidad que esperamos sea de utilidad para continuar la tarea de construir, consolidar y mantener la democracia y la paz en Guatemala, así como en aquellos países que requieran renovados esfuerzos en este sentido.



INTRODUCCIÓN

Los problemas o conflictos son parte de la vida de los seres humanos. Todos, en determinado momento de nuestra existencia, hemos experimentado alguna situación problemática que ha incidido en nuestra forma de ser y en nuestra forma de relacionarnos con las demás personas. También es frecuente que hayamos vivido situaciones en las que los conflictos se canalizaron de manera violenta, aumentando las dimensiones de sus consecuencias personales, interpersonales y sociales.

En sociedades como la guatemalteca, la violencia ha tenido tendencia a generalizarse como una manera de solventar las diferencias. Por este motivo, es frecuente escuchar que vivimos inmersos en una cultura de violencia.

Una afirmación semejante puede parecerse exagerada si consideramos que la violencia es únicamente la agresión física directa. Sin embargo, existen muchas formas de manifestar violencia: a través de la palabra, los gestos, la coerción, las negativas constantes, y otros. También existe la violencia estructural, es decir, aquella que forma parte de la manera misma como está organizada una sociedad y que se considera violenta porque niega a los seres humanos la posibilidad de alcanzar una vida digna (a través de la educación, la salud, el empleo, la seguridad social, etc.).

Acostumbrados, entonces, a ciertas maneras de responder frente a los conflictos, los seres humanos olvidamos que existen otras formas de abordarlos. Formas creativas y no-violentas que, además de contribuir a la solución del problema en sí, contribuyan a mantener relaciones adecuadas entre las personas, organizaciones o sectores sociales que enfrentan el problema.

También nos hemos acostumbrado a considerar que los conflictos son negativos en sí mismos. Claro que esta consideración no es gratuita, pues a menudo los conflictos nos han traído consecuencias negativas, destructivas y dolorosas. La historia de los individuos y las colectividades parece confirmarlo.

Sin embargo, los conflictos pueden comportar o conllevar elementos que contribuyan a un cambio positivo. Vislumbrarlo de esta manera es abrir las posibilidades para un tratamiento constructivo del conflicto que, finalmente, contribuya al mantenimiento de las relaciones interpersonales, interorganizacionales y sociales en general.

Procurar relaciones armónicas es un paso importante para la construcción de sociedades democráticas en las que los nuevos conflictos que puedan surgir se canalicen a través del diálogo, la negociación y la toma de decisiones participativas.

Debido a que los conflictos son parte natural de la vida, contar con una disposición adecuada para abordarlos es una de las mejores maneras para llevar una vida positiva y armónica que posibilite, finalmente, la democracia, la paz y el camino hacia el desarrollo.

Concientes de todo ello, este manual de capacitación busca presentar diversos puntos de vista acerca del conflicto y la violencia, procurando enfatizar que la manera como se concibe un problema está directamente vinculada a la manera como éste va a abordarse o enfrentarse.

El manual *Análisis y transformación de conflictos* describe paso a paso algunas actividades que pueden realizarse con el propósito de abordar este tema en espacios educativos. OEA-PROPAZ espera que quienes participen en una actividad educativa como la que este libro describe se apresten a considerar que los conflictos pueden también transformarse positivamente. Esto depende, en gran medida, del fomento de nuevas capacidades y habilidades, objetivo al cual se espera contribuir con el presente manual.

Finalmente, cabe señalar que el logro de un abordaje positivo del conflicto es una tarea que, además del fortalecimiento de nuevas habilidades, requiere la disposición para cambiar nuestra propia visión sobre el conflicto y comenzar a vivir de acuerdo con ella. En esa disposición transformadora radica decididamente el camino hacia la construcción y mantenimiento de la paz.

ANTES DE INICIAR...

Las actividades de capacitación tienen un propósito esencialmente formativo. Contribuyen a generar condiciones para que los seres humanos enriquezcan su visión sobre sí mismos y sobre el mundo que los rodea. También proporcionan un sedimento importante para que las personas tengan mejores capacidades y habilidades para enfrentarse de una manera más adecuada a las diversas situaciones que se les presentan durante la vida en sociedad.

En tal sentido, OEA - PROPAZ considera que, previo al desarrollo de actividades de capacitación, es importante tomar en cuenta algunos principios:

- √ Es necesario que las actividades de capacitación partan de una reflexión sobre la realidad concreta en que se encuentran inmersos quienes participan en ellas.
- √ De ello se desprende la necesidad de que las actividades de capacitación respondan a los intereses y necesidades expresados por los futuros capacitandos. Sin este punto de partida, puede correrse el riesgo de considerar a la persona no como un sujeto activo y comprometido con su propia formación, sino como un objeto cuya única tarea es recibir pasivamente todo aquello que le quieran transmitir.
- √ Para lograr cierto nivel de compromiso en la autoformación, es importante que durante las actividades de capacitación se tome en cuenta la experiencia de quienes participan. Entre otros, esto fomenta la motivación y el deseo por participar, es un importante estímulo para el incremento a la autoestima y, finalmente, redundan en la generación de condiciones para que las y los capacitandos aprovechen las nuevas capacidades y habilidades adquiridas para contribuir con ellas a la transformación de su entorno.



- √ Si las personas que van a capacitarse son sujetos activos y comprometidos con su propia formación, quien facilita no es alguien que pueda ser considerado como un maestro a quien hay que obedecer y a quien no se puede criticar. Quien capacita es solamente eso: un facilitador que genera condiciones para la reflexión crítica y que acompaña o incentiva al otro para que, finalmente, sea éste quien juegue un papel más activo dentro de su propio proceso formativo. En tal sentido, todas las personas que participan están ahí para aprender, incluyendo a quien facilita.
- √ Lo que un grupo de capacitadores presenta es un enfoque conceptual y una propuesta metodológica que de ninguna manera pueden imponerse a quienes se capacitan. Lo ideal es que a partir de los enfoques presentados se estimulen otros, más acordes con el contexto, los intereses y las necesidades de quienes participan.
- √ Para garantizar de alguna manera que un modelo no sea impuesto, es importante que las personas participen aunque sea mínimamente en el diseño del proceso de capacitación del cual van a formar parte. De esta manera, podrán expresar inquietudes, necesidades, intereses, objetivos, expectativas, deseos, y otros. Esta participación puede hacerse orgánicamente mediante lo que se conoce como *co-definición* del proceso de capacitación que va a realizarse, entendiendo por *co-definición* el proceso mediante el cual ambas partes se ponen de acuerdo acerca de cómo van a encaminar determinada situación, qué les conviene y qué no, quiénes participarán, y otros. El contenido de las actividades de capacitación propuestas también forma parte de la *co-definición* del proceso.
- √ Es indispensable que las actividades de capacitación se realicen dentro de un marco incluyente, en el que se manifieste un clima de tolerancia y respeto mutuo.





- ✓ También es importante fomentar la confianza tanto entre capacitandos y capacitadores, como entre capacitandos entre sí. Algunas dinámicas participativas o actividades que involucran juegos cooperativos pueden resultar muy útiles para lograr este propósito.
- ✓ Es importante evaluar las actividades de capacitación. La evaluación es una actividad que se realiza constantemente durante todo el proceso. En ella participan todos los involucrados, es decir, tanto capacitadores como capacitandos.
- ✓ La evaluación proporciona insumos importantes para adaptar o reorientar la propuesta inicial de capacitación. Para que esta adaptación pueda generarse, es necesario, entonces, que las actividades de capacitación se planteen como un proceso flexible.



¿CÓMO USAR ESTE MANUAL?

Este documento presenta un concepto de conflicto, así como las diferentes formas en que podemos reaccionar frente a él. En particular, se destaca el abordaje positivo o no-violento del conflicto, y se presenta el concepto de la transformación del conflicto.

Los diversos temas presentados en este libro pueden trabajarse dentro de uno o varios talleres de capacitación como parte de un proceso de formación. Se estima que para tratar todos los temas incluidos en este volumen se necesita un tiempo aproximado de tres jornadas completas de trabajo (de unas ocho horas cada una); sin embargo, esto puede variar dependiendo de la cantidad de participantes, los objetivos planteados, y otros.

Estos temas y sus correspondientes actividades también pueden trabajarse por separado, combinándolos con actividades de otros temas. Para hacerlo así, es necesario establecer bien los objetivos que se quiere alcanzar, analizando qué aspectos de este manual pueden resultar útiles para el efecto. Lo importante, en todo caso, es que se cuide una secuencia lógica para la presentación de temas y actividades.

El manual está dividido en cinco capítulos. En el primero de ellos se aborda el concepto de conflicto desde la perspectiva de quienes participan. Generalmente, los enfoques que surgen durante las actividades educativas tienden a evidenciar una concepción negativa del conflicto.

En el segundo capítulo de este manual se presenta el concepto de *transformación* del conflicto, diferenciándolo del concepto de *resolución*. La transformación positiva del conflicto es un enfoque de mediano y largo plazo que permite ver la importancia del cuidado de las relaciones de las personas y, o los grupos que están involucrados en el conflicto. Sin este cuidado, las relaciones pueden verse deterioradas o, incluso, destruidas, lo cual puede dar pie a que en un futuro surjan nuevos conflictos por diferentes motivos.

Luego se aborda el tema de la violencia y la no-violencia, destacando que la transformación positiva del conflicto depende de cómo vamos a abordarlo. Estas formas o maneras de abordar un conflicto pueden ser violentas o no-violentas.

En el cuarto capítulo se presenta una herramienta de análisis que busca describir cómo los conflictos tienden a aumentar sus dimensiones y a mostrar su lado destructivo. La escalada del conflicto como tal es una realidad inherente o consustancial a los conflictos inadecuadamente abordados; como herramienta, nos permite analizar por qué los problemas se vuelven más graves y por qué aumentan sus consecuencias destructivas y dolorosas. Asimismo, nos permite describir las diversas etapas que pueden haberse suscitado durante el escalamiento de un problema, o bien, nos ayuda a prever, y por lo tanto evitar que los problemas se agraven.

En el último capítulo se reflexiona sobre todo aquello que puede hacerse para transformar de manera positiva un conflicto. Los mismos pasos que describe la escalada del conflicto pueden utilizarse como base para analizar posibles acciones o estrategias que contribuyan a "desescalar" un conflicto, minimizar sus consecuencias negativas y, finalmente, potencializar su poder transformador.

Este manual, *Análisis y transformación de conflictos*, forma parte de la serie *Integrando distancias, un paso en la construcción de la paz*. Se recomienda que antes de utilizarlo se lea el primer volumen de la serie, el cual anota aspectos importantes a considerar antes de iniciar un proceso de capacitación.



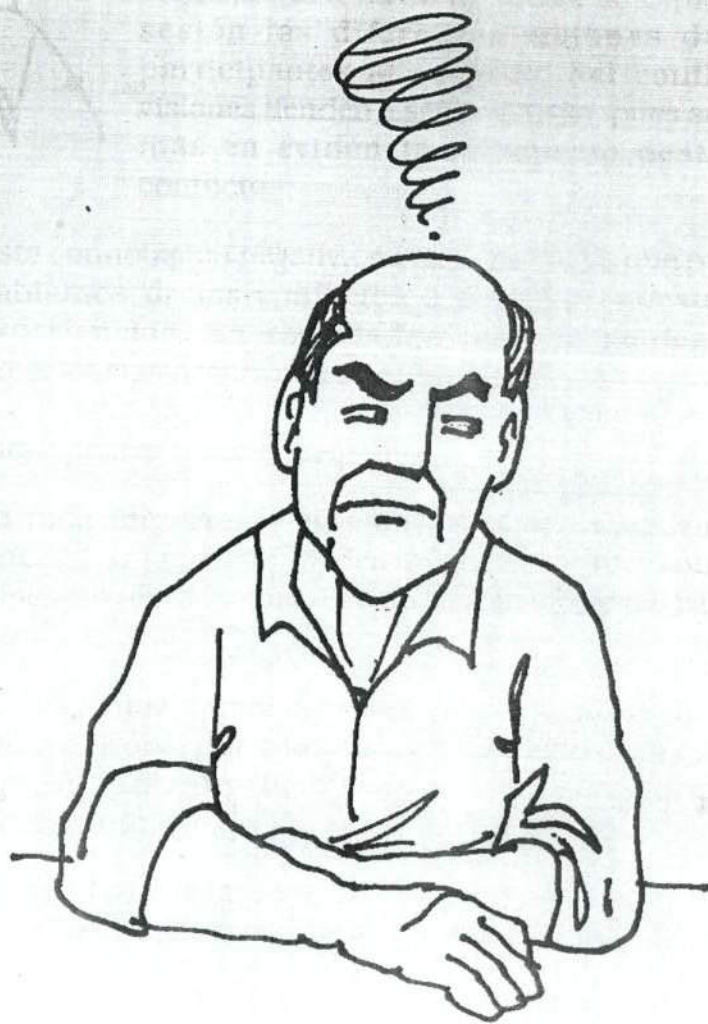
CONTENIDO

- √ Un concepto de conflicto
- √ Transformación del conflicto
- √ Violencia y no-violencia
- √ El lado destructivo del conflicto
- √ La transformación positiva del conflicto

OBJETIVOS

- √ Propiciar reflexiones críticas al respecto de las diversas maneras como las y los participantes conceptualizan el conflicto social, destacando que la forma de concebir los conflictos incide en la forma de abordarlos.
- √ Contribuir a que el grupo de participantes adopte una actitud positiva para afrontar la conflictividad, generando condiciones para que el conflicto se considere también como una oportunidad para el cambio social.
- √ Contribuir a generar condiciones para minimizar o disminuir los aspectos negativos que puede comportar un conflicto, entre ellos, su escalada o transformación destructiva.
- √ Fomentar el desarrollo de prácticas sociales que privilegien un abordaje constructivo del conflicto.

Un concepto de conflicto





UN CONCEPTO DE CONFLICTO

BREVE DESCRIPCIÓN

Mediante una lluvia de ideas, se exploran en esta sesión las diferentes visiones de las y los participantes al respecto del conflicto. Estas visiones tienden a ser negativas, pues suele ponerse más en evidencia el aspecto destructivo del conflicto.

Esta connotación negativa no es gratuita, ya que por lo general hablamos de los conflictos a partir de nuestras propias experiencias. En sociedades como la guatemalteca, las experiencias negativas son abundantes y diversas, de ahí que la calificación más frecuente que adjudiquemos a la palabra *conflicto* sea también negativa.

Lo más importante en esta parte de la actividad es, sin embargo, manifestar la idea de que el conflicto no es negativo ni positivo en sí mismo. El conflicto es motor del cambio social, siendo este último el que puede ser negativo o positivo.

Si deseamos cambios positivos, lo ideal es aprovechar la energía propia que comporta un conflicto para que el cambio sea entendido y vivido como avance, mejora, fortalecimiento, crecimiento, etc.

El propósito de las actividades que se realizan en esta sesión no es llegar a definir un concepto particular de conflicto, sino establecer un debate o discusión acerca del carácter positivo o negativo de los conflictos. La idea es que quienes participan reflexionen desde sus propia experiencia y lleguen, por sus propios medios, a elaborar conocimientos nuevos sobre el tema.

¿PARA QUÉ?

- ✓ Para que quienes participan reflexionen sobre la forma como viven o experimentan los conflictos.
- ✓ Para establecer y aclarar que la forma de concebir un conflicto incide en la forma de afrontarlo o abordarlo



LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA: EL CONFLICTO SOCIAL



Se considera que "El conflicto es una lucha expresada entre, por lo menos, dos partes interdependientes que perciben metas incompatibles, escasez de recursos e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u objetivos."¹

Si se analiza detenidamente este concepto de conflicto, puede advertirse lo siguiente:

¹ Este concepto está basado en las adaptaciones que realizaron John Paul Lederach y Philip Thomas (1994) del concepto de conflicto aportado por Joyce L. Hocker y William W. Wilmot, en *Interpersonal Conflict*. Third Edition. Wm. C. Brown Publishers, USA, 1991.

Este concepto ha sido utilizado por OEA-PROPAZ como parte de los talleres de capacitación que ha facilitado durante sus casi seis años de experiencia en el tratamiento de temas propios de la educación para la paz. A lo largo de estos años se ha visto que este concepto recoge las ideas más o menos comunes que las y los participantes tienen sobre el conflicto; además, mediante su análisis pormenorizado, se ha logrado incentivar el debate y se han alcanzado importantes reflexiones sobre el tema.

El conflicto es...	o sea, tiene...
Una lucha expresada	...dimensiones comunicativas; es decir la forma de expresarse o comunicarse puede crear, reflejar, aumentar o mantener un conflicto. Esto también significa que a menudo el lenguaje (verbal y no verbal) es el medio o vehículo por el cual se transforma el conflicto, ya sea constructiva o destructivamente. Prestar atención al lenguaje que utilizan quienes se encuentran involucrados en un conflicto también permite describir o mostrar su desarrollo histórico. Es decir, nos puede servir para conocer y analizar las diferentes etapas por las que ha atravesado un conflicto.
...entre dos o más partes interdependientes	...dimensiones sociológicas; es decir se suscita entre dos o más partes que están interrelacionadas y que son, por lo tanto, interdependientes (aunque dicha interdependencia no se perciba como tal). La relación entre las partes puede comportar elementos de cooperación o de competencia, aunque es en este último caso cuando se genera conflicto. Esta dimensión subraya, sobre todo, la idea de que el conflicto siempre tiene que ver con el ejercicio del poder y con el tipo de relaciones que dicho ejercicio va estableciendo.
...que perciben metas incompatibles	...dimensiones psicológicas; es decir, se encuentra vinculado con la forma como las personas y, o los grupos asumen diversas ideas y sensaciones en torno al conflicto. La percepción es una mezcla de lo subjetivo (sensación interior) que resulta a partir de una impresión material (objetiva) hecha a nuestros sentidos. En otras palabras, las percepciones se basan en hechos concretos (objetivos) a los cuales se adjudica determinado sentimiento (subjetivo). Estos sentimientos pueden ir desde la inseguridad y la apatía, hasta el rencor, la ira y el miedo. Las percepciones posibilitan o conforman una perspectiva sobre sí mismo y sobre el otro. Cuando se percibe algún tipo de incompatibilidad se generan conductas competitivas que se encuentran en la base de un conflicto.
...escasez de recursos	...dimensiones sociales, económicas y políticas; es decir, los conflictos se encuentran vinculados con la manera de satisfacer necesidades humanas fundamentales. La historia de las sociedades humanas se ha encargado de demostrar que cuando no se satisfacen estas necesidades (de sobrevivencia, libertad, y otras), se generan conflictos. Estas dimensiones se encuentran vinculadas con la manera como los grupos humanos se han organizado en colectividades, con el propósito de procurar condiciones para la satisfacción de sus necesidades. Entre dichas condiciones, destacan los sistemas de producción, la educación, el ordenamiento jurídico que provee justicia, igualdad y equidad, y otros.
...e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u objetivos.	...dimensiones ideológicas y de competencia; esto es, las personas y, o los grupos tienden a buscar la preeminencia de su ideología y, o sus valores para satisfacer intereses y necesidades propios, sin tomar en cuenta los de los demás de una manera adecuada. Los individuos que se relacionan unos con otros y perciben metas incompatibles y escasez de recursos podrían no estar aún en problemas. El conflicto ocurre cuando las anteriores condiciones están presentes y cuando las partes interfieren en la consecución de los objetivos del otro. Generalmente, los mecanismos de interferencia se ideologizan y, o se cargan de todo un sistema de valores que se ve como contrapuesto al de los demás. Esto significa que al tratar de resolver una diferencia existe la tendencia a partir de un esquema ganador/perdedor, sin que se considere la idea de que en una controversia ambas partes también pueden resultar ganadoras.

El conflicto se encuentra presente en todas las culturas humanas, pues forma parte de las relaciones interpersonales, intergrupales e interestatales. El conflicto no es negativo en sí mismo, aunque la mayoría de sociedades humanas tiende a concebirlo como algo destructivo.

Existen razones históricas que se encuentran en la base de la percepción negativa del conflicto. Ello, porque históricamente las sociedades occidentales han frecuentado más un abordaje negativo o competitivo frente a situaciones conflictivas.

Sin embargo, el conflicto es también motor del cambio social porque conlleva una energía que, de ser canalizada adecuadamente, puede posibilitar el fortalecimiento de las relaciones, la apertura hacia nuevos aprendizajes, el crecimiento individual y, o grupal, el arribo a soluciones consensuadas, y otros.

El conflicto puede ser una oportunidad para compatibilizar intereses y necesidades de los diferentes sectores y, o grupos sociales. Por lo tanto, propiciar un abordaje constructivo del conflicto es una de las tareas fundamentales para la construcción y mantenimiento de la paz.





¡ATENCIÓN!

Es importante enfatizar que al hablar del conflicto se habla del conflicto social, no de los conflictos internos que pueden experimentar las personas. Este tipo de conflicto pertenece, especialmente, al campo de estudio de la psicología y sus diversas ramas.

Esto no significa de ninguna manera que en la realidad los conflictos sociales estén desvinculados completamente de los conflictos internos. Por el contrario, muy a menudo los conflictos sociales se originan en algunas situaciones internas de las personas (por ejemplo, en el caso de grandes líderes de la humanidad que han tenido personalidades y conductas patológicas, guiando a sus simpatizantes, incluso, a terribles y dolorosos holocaustos); o bien, las personas pueden llegar a problemas de tipo psicológico como consecuencia de conflictos sociales agudos o prolongados (por ejemplo, en el caso de los traumas que aquejan a las víctimas de una guerra).

Debido a que la realidad es compleja, las disciplinas de estudio han debido interrelacionar sus temas. De esa cuenta, el análisis del conflicto social también echa mano constantemente de algunas herramientas conceptuales propias de la psicología. Acabamos de hacerlo en el recuadro anterior cuando hacíamos referencia al tema de las percepciones.

Pero no sólo la psicología provee herramientas conceptuales importantes al campo de estudio del conflicto social. También lo hacen la sociología, la filosofía y la ética, el derecho, la política, la lingüística y la teoría de la comunicación social, entre otras importantes disciplinas de estudio.

lluvia de ideas

Se facilita una lluvia de ideas sobre las palabras que suelen asociarse con el término conflicto. Se anotan los aportes de quienes participan.





Es importante que las palabras surjan de manera espontánea. También resulta conveniente animar a las y los participantes para que den ejemplos de palabras de uso cotidiano y local.

Es necesario que quien capacita tome en cuenta que en algunos contextos locales el término conflicto se utiliza

para hacer referencia a las guerras o enfrentamientos armados de carácter nacional. Lo importante es que las personas que capacitan tengan conocimiento de las variantes en el uso del lenguaje, ya que en esta actividad se busca circunscribir el análisis y la reflexión a los problemas que afectan diariamente la vida de las poblaciones. No se trata de evitar el tema de los enfrentamientos armados internos; sin embargo, al hacer referencia a la palabra conflicto, lo que se busca es pensar en el conflicto como algo general, más amplio, en el sentido que damos a la palabra conflicto social.

Si quien capacita conoce las variantes locales en el uso del lenguaje, puede considerar la necesidad de cambiar la palabra conflicto. En la experiencia de OEA-PROPAZ en contextos comunitarios, se ha empleado como sinónimo la palabra problema.



REFLEXIÓN Y DEBATE

A partir de la lluvia de ideas anterior, se estimula el debate para que quienes participan analicen algunos aspectos sobre el conflicto.

Estas preguntas pueden resultar útiles:

- √ ¿Qué nos llama la atención al leer este listado de palabras?
- √ ¿Creen que hay personas que nunca han tenido problemas?
- √ ¿Creen que los conflictos son "buenos" o son "malos"?
¿Por qué?



A partir del listado de palabras elaborado en la lluvia de ideas, y a partir del debate que ha ido generándose gracias a las preguntas anteriores, se reflexiona sobre la tendencia general que tenemos de considerar el conflicto como algo negativo o destructivo. Es decir, lo normal es que las personas y, o los grupos consideremos que el conflicto es malo en sí mismo porque por lo general nos ha traído consecuencias negativas.

Para continuar la reflexión conjunta, es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- √ Para hacer referencia a los conflictos usamos gran cantidad de palabras; por ejemplo, lío, pleito, problema, dificultad, enredo, controversia, lucha, disputa, aprieto, y otras. Es probable que usemos todas estas palabras porque los conflictos suceden constantemente en la vida cotidiana. Es decir, es natural o normal que en la vida de las personas en sociedad existan los problemas.
- √ Como se ha visto, nuestra tendencia es considerar que los conflictos son "malos". Generalmente tenemos una percepción negativa del conflicto porque cuando hemos tenido algún problema en nuestra vida, hemos tenido también algunas consecuencias destructivas y dolorosas. Sin embargo, los conflictos no son positivos ni negativos en sí mismos. Simplemente son parte natural de la vida...



Los conflictos son como el agua, el fuego o nuestras propias manos, que son muy importantes para nuestra vida pero que también nos pueden servir para destruir. Lo mismo pasa con un machete, que podemos usarlo en las labores del campo, pero también podemos utilizarlo para hacer daño.

- √ Los conflictos siempre han existido, y lo más probable es que sigan existiendo. Por lo tanto, más que pensar en eliminarlos o alejarnos de ellos, es importante reflexionar sobre las maneras creativas y constructivas de enfrentarnos a los problemas. De esas formas, maneras de abordaje o modos de "entrarle" al problema depende en gran medida que un conflicto pueda traernos algo positivo.
- √ Es importante tomar en cuenta que la manera de comprender el conflicto influye en la manera como vamos a responder ante él.
- √ Por otra parte, las palabras que utilizamos para hacer referencia a los problemas nos pueden dar pistas acerca de cómo los demás conciben el conflicto. Las personas no suelen hablar de sus conflictos en una forma analítica, ordenada, sino más bien hablan con rodeos o de maneras confusas. Todas estas maneras de hablar nos pueden dar una idea más clara de lo que está sucediendo... Este es otro motivo importante para tomar en cuenta cómo hablan los demás.

EXPERIENCIA EN PAREJAS

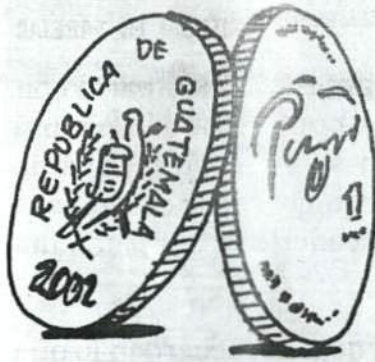
Se pide a cada uno de los participantes que comparta con alguien más el recuerdo de algún conflicto que terminó siendo una experiencia positiva en su vida (un motivo de crecimiento espiritual o económico, algo que le sirvió para adquirir nuevos conocimientos y vivencias, o simplemente un factor para mejorar).

Se solicita también que quienes participan recuerden lo que hicieron o dejaron de hacer para que la situación vivida se convirtiera en algo positivo y no negativo.

Luego, se comparten en plenaria algunas de las experiencias que se intercambiaron en pareja, procurando tomar en cuenta los factores o elementos clave que permitieron que la situación conflictiva tuviera un resultado positivo.



Pues yo me acuerdo de cuando mi comadre se enojó mucho conmigo porque entraron unos mis animalitos a su milpa y la destruyeron. Ella se acercó a mí y yo le pedí que se calmara. Lo que hicimos entonces fue platicar y ver cómo se iba a reparar el daño, y luego vimos cómo mejorábamos el cerco. Ahora tenemos una milpa mejor cuidada y eso nos sirvió para ayudarnos más porque vimos que juntos salimos más rápido de los líos. También ahora nos tenemos más confianza...



Al concluir esta actividad, es importante resaltar que si bien los conflictos o problemas representan un riesgo, también pueden representar una oportunidad para cambiar positivamente, para mejorar, para salir fortalecidos como personas. Esta es la doble dimensión del conflicto, como las dos caras de una moneda: riesgo / oportunidad.

También puede volver a destacarse que los conflictos no son ni positivos ni negativos, sino son parte normal de la vida. Las que sí pueden calificarse de este manera (es decir, como positivas o negativas) son las formas de abordar un conflicto y las consecuencias de ello.

¿Qué piensan ahora, después de todo lo que hemos reflexionado?
¿Creen que los conflictos pueden tener resultados positivos?



¡ATENCIÓN!

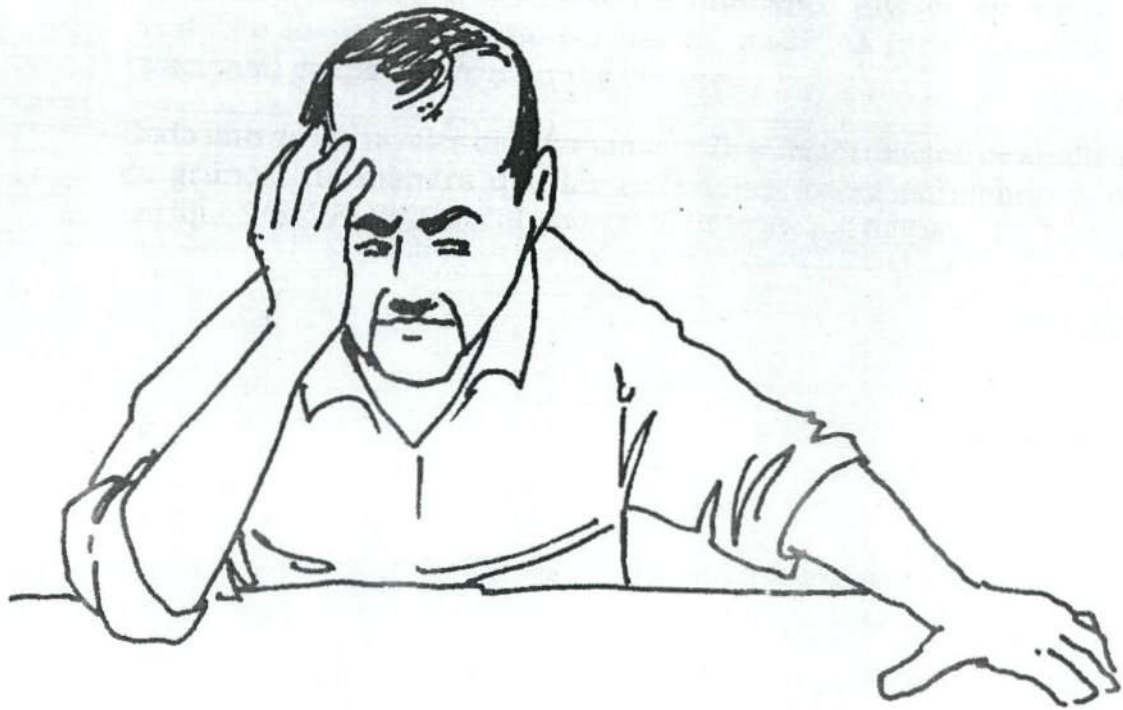
La historia de nuestras comunidades suele ser una historia dolorosa, llena de graves problemas y situaciones de injusticia social, exclusión y desigualdad. Es decir, la misma realidad ha llevado a las personas a construir una visión negativa sobre los conflictos, pues éstos les han traído, por lo general, consecuencias terriblemente complejas, a menudo destructivas y dolorosas.

Por eso es importante aclarar que no se trata de tener una visión simplista sobre los conflictos, que nos conduzca a pensar que no importa cuán destructiva sea una experiencia por lo que podamos aprender de ella. Como es obvio, tampoco se trata de considerar que como los conflictos pueden ser "buenos", vamos a andar buscándolos o no los vamos a evitar.

Es decir, no se trata de reducir la realidad a una especie de optimismo ingenuo, pretendiendo que los conflictos son bienvenidos porque pueden fortalecernos, o tratando de forzar el análisis para que los aspectos positivos de un conflicto sobresalgan aún por encima de lo negativo que determinada situación haya podido significar.

Por el contrario, se trata de buscar maneras para asirse a la esperanza por un futuro mejor. Estas maneras suelen estar vinculadas con una visión que deje, al menos, un resquicio para ver lo positivo en el pasado.

También se trata de que a la hora de enfrentar un problema nos esforcemos por abordarlo mediante la búsqueda de alternativas pacíficas y creativas.



Transformación del conflicto

TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO

BREVE DESCRIPCIÓN

En esta sesión se aborda el enfoque de *resolución* de conflictos, contrastándolo con el de *transformación*. También se presenta una herramienta de análisis denominada diamante de la transformación, con la cual pueden describirse los diferentes niveles en que se producen los cambios que genera un problema (nivel personal, relacional, grupal / estructural y cultural).

Cada uno de los niveles del diamante de la transformación se analiza en grupos, de manera que las reflexiones vayan surgiendo y, o enriqueciéndose gracias al aporte de quienes participan.

¿PARA QUÉ?

- ✓ Para explicitar y reflexionar sobre los cambios que se producen como consecuencia de un conflicto.
- ✓ Para que quienes participan tomen en cuenta la importancia de cuidar las relaciones interpersonales e intergrupales para lograr que los cambios generados por un conflicto sean positivos.



LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA

En cualquier conflicto existen dos aspectos que están vinculados:

- √ El *contenido* o problema en sí.
- √ La *relación* de las personas o grupos que tienen el problema.



A la hora de ver cómo se hace frente a un conflicto, puede usarse la palabra *transformación* para distinguirla de *resolución*. Ambas palabras expresan conceptos muy importantes que ayudan a tener puntos de vista diferentes sobre un conflicto o problema.

Resolución: sugiere acabar, terminar, "tapar" o eliminar algo. Da la idea de que lo principal es eliminar el conflicto para que, una vez eliminado o resuelto, éste no vuelva a surgir. Cuando alguien *resuelve* un conflicto, es muy probable que busque soluciones únicamente a nivel del contenido del problema, descuidando cómo quedan las relaciones de las personas o los grupos que están involucrados. En la medida en que el enfoque de resolución de conflictos se limita a buscar salidas para el contenido de éstos, las soluciones tienden a ser más concretas y tienden a limitarse al corto plazo.

Transformación: sugiere la idea de cambio o evolución. Quiérase o no, los conflictos siempre van a producir cambios, es decir, tienen el potencial de generar cambios a distintos niveles:



- Nivel personal
- Nivel relacional (de las relaciones entre las personas)
- Nivel grupal/estructural
- Nivel cultural

El enfoque de transformación de conflictos reconoce que el conflicto puede ser motor del cambio social. A diferencia de la resolución (que plantea la meta de terminar con algo), la transformación considera que los problemas también pueden ser una oportunidad, y propone la posibilidad de aprovechar el conflicto para construir algo diferente, algo que de acuerdo con las aspiraciones de las personas sea considerado como algo mejor. Para lograr esto, el enfoque de transformación propone trabajar no sólo a nivel del contenido, sino también a nivel de las relaciones, en donde a menudo está la clave para que las soluciones sean más duraderas y sostenibles. Transformación es un enfoque de mediano y de largo plazo.

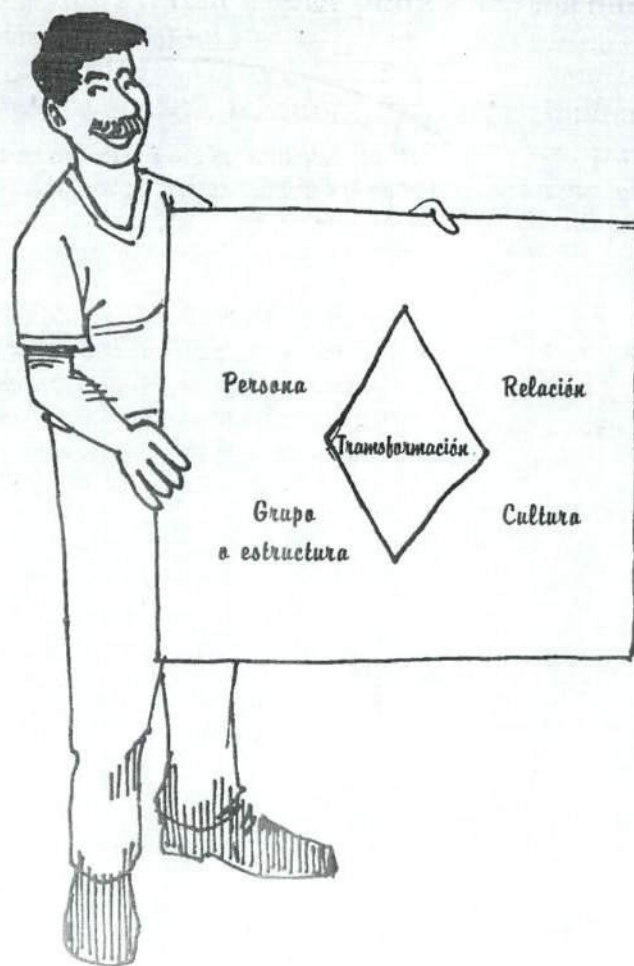
Si se descuida cómo están las relaciones entre las personas que están afectadas por un problema, es posible que se encuentren soluciones inmediatas y efectivas frente a determinada situación, pero, como la relación puede no haber quedado bien, es muy probable que en un futuro surjan otros problemas diferentes. O sea, puede quedar entre las personas que tienen el problema una "espinita" que tarde o temprano comienza a molestar otra vez...



EL DIAMANTE DE LA TRANSFORMACIÓN

El diamante de la transformación es una herramienta de análisis que ayuda a identificar y describir cuáles son los cambios generados por el conflicto. También permite la posibilidad de proyectar o pensar en otros cambios, para luego establecer estrategias que faciliten alcanzarlos, evitando los cambios negativos generados por el conflicto.

El diamante de la transformación toma en cuenta a las personas, las relaciones, los grupos o estructuras y la cultura:



ABORDANDO LOS CONCEPTOS EN PREENHARIA...

Para introducir el tema *resolución - transformación de conflictos*, se facilita una reflexión sobre ambas palabras, buscando explicitar los alcances y significados que cada una de ellas tiene.



La persona que capacita procurará explicitar detalladamente cuáles son las diferencias que existen entre *resolver un conflicto* o *transformarlo*.

Al abordar la idea de que todos los conflictos producen cambios, puede exponerse el *diamante de la transformación*, explicitando que se trata de una herramienta de análisis que ayuda a reflexionar sobre los distintos niveles en que se producen dichos cambios.

Puede pedirse a quienes participan que recuerden qué les sucede cuando tienen un problema.

Quien capacita puede utilizar los aportes surgidos para ejemplificar de qué se trata cada uno de los niveles. De esta manera se facilitará la siguiente actividad, que consiste en un trabajo de grupo.



A continuación algunos ejemplos para cada nivel:

- 1 Nivel personal: inseguridad / seguridad; miedo; baja / alta autoestima; reacciones corporales (nerviosismo, sudoración, etc.).
- 2 Nivel de la relación: distanciamiento / acercamiento; mala / buena comunicación; confianza / desconfianza; percepciones acertadas / equivocadas.
- 3 Nivel del grupo o estructura: polarización / integración; menor / mayor participación; menor / mayor información; buena / mala toma de decisiones.
- 4 Nivel de la cultura: menor / mayor participación; menor / mayor identidad; estilos de respuesta frente a un conflicto (violentamente, con apatía e indiferencia, mediante el diálogo, etc.); presencia / ausencia de visión.



El nivel del grupo o estructura y el nivel de la cultura no se refieren a cambios generados por una sola situación específica de conflicto, sino más bien se trata de cambios que surgen paulatinamente como parte de un proceso que resulta de la acumulación social de los conflictos. Es decir, un solo conflicto interpersonal no necesariamente termina generando cambios en estos niveles, pero si existe conflicto tras conflicto, o una conflictividad más o menos permanente, se comenzarán a detectar diferencias vinculadas con estos dos niveles. Puede decirse que este nivel es el resultado de un proceso gradual en el que lo actuado por las personas abona a la cultura y la acumulación de conflictos en un mismo ámbito o sentido genera una o varias conflictividades.

TRABAJO EN GRUPOS

Se forman cuatro grupos pequeños, uno por cada lado del diamante de la transformación. Se pide a cada grupo que identifique los posibles cambios que pueden darse en el nivel que les tocó.

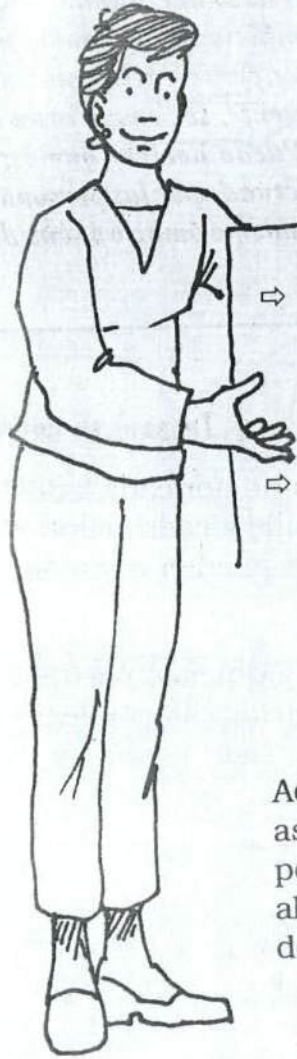
El propósito de esta actividad es que quienes participan tomen en cuenta su propia experiencia, enfocándose en los cambios reales que han vivido o visto a raíz de una situación problemática.

Es importante que quienes participan no inventen o especulen al respecto de los cambios que se generan en cada nivel del diamante de la transformación.



Al terminar el trabajo en grupos, quienes participan presentan sus ideas en plenaria. Quien capacita aclara posibles dudas.

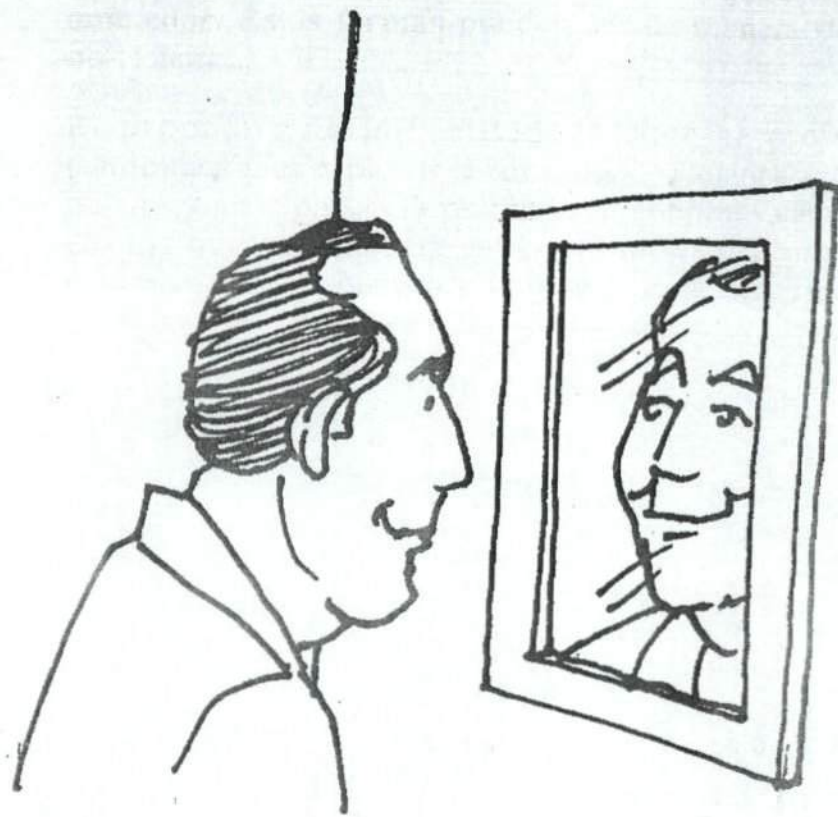
Es importante concluir esta sesión enfatizando las siguientes ideas:



- ⇒ El enfoque de transformación reconoce que el conflicto se vuelve motor del cambio en diferentes niveles. El cambio positivo depende de las diferentes maneras de concebir y abordar el conflicto.
- ⇒ El diamante de la transformación es una herramienta que ayuda a reflexionar sobre los cambios que pueden ocurrir cuando se vive un conflicto. También propone la posibilidad de proyectar cambios deseados (también en los distintos niveles), de manera que la energía del conflicto pueda aprovecharse y canalizarse adecuadamente para construir algo positivo.

Además del logro de soluciones viables sobre aquellos aspectos sustantivos que interesan y, o afectan a las personas, para que un conflicto pueda transformarse en algo positivo, también es importante cuidar las relaciones de las partes involucradas en él.

Violencia y no-violencia



VIOLENCIA Y NO-VIOLENCIA

BREVE DESCRIPCIÓN

En las sesiones anteriores se ha trabajado la idea de que en sí mismos los conflictos no son ni negativos, ni positivos. También se ha dicho que una manera de lograr que el conflicto genere cambios positivos es tomar en cuenta el enfoque de la transformación.

En esta parte se proponen actividades que ayudan a profundizar la idea de que lo que determina las consecuencias de los conflictos es la forma o manera en que se responde ante ellos. Estas formas pueden ser de manera violenta o no-violenta.

El propósito de las actividades que se proponen a continuación es explorar el concepto de violencia que tienen quienes participan, reflexionando en conjunto acerca de los efectos que la violencia genera. También se presenta el concepto de no-violencia y se analiza cuál es la forma más adecuada de responder frente a una situación problemática.

¿PARA QUÉ?



LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA

El estudioso español Vicenç Fisas nos da un concepto de violencia que puede resultar ilustrativo para quien capacita. Según él, la violencia puede definirse como "(...) el uso o amenaza de uso de la fuerza o de potencia, abierta u oculta, con la finalidad de obtener de uno o varios individuos algo que no consienten libremente o de hacerles algún tipo de mal (físico, psíquico o moral)."¹

Retomando a Johan Galtung (estudioso de origen sueco que también se ha dedicado al campo de construcción de la paz), Fisas nos dice que la violencia "(...) no es solamente un determinado tipo de acto, sino también una determinada potencialidad. No se refiere sólo a una forma de "hacer", sino también a "no dejar hacer" de negar potencialidad. (...) la violencia está presente cuando los seres humanos se ven influidos de tal manera que sus realizaciones efectivas, somáticas y mentales, están por debajo de sus realizaciones potenciales."

O sea, las personas tienen deseos y aspiraciones que son potencialidades mientras no las puedan realizar o llevar a la práctica. Negar a las personas la oportunidad de ser aquello que desean ser, o negarles la posibilidad de tener aquello que quieren tener, es también una forma de violencia que se denomina violencia estructural. Por supuesto, las aspiraciones de las personas a las que se hace referencia son aquellas que se consideran como legítimas y culturalmente aceptadas dentro de determinada sociedad, por ejemplo, la oportunidad de tener estudios, empleo, salud, y otras.



1. Fisas, Vicenç. (1998) *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria y UNESCO. P. 24.



La violencia puede ser *planificada* (por ejemplo, en el caso de un secuestro) o *espontánea*, cuando reaccionamos violentamente porque estamos acostumbrados a hacerlo así (por ejemplo, cuando insultamos a alguien en la calle).

La violencia incide directamente en las relaciones interpersonales, es decir, en la interacción social de los individuos; por lo general se configura desde las estructuras sociales, políticas, económicas y culturales. En otras palabras, los patrones culturales o formas de ser socialmente aprendidas tienen un papel muy importante cuando se analiza el tema de la violencia.

Galtung nos dice también que existen tres tipos de violencia:

- 1 La directa, que puede ser física y verbal.
- 2 La estructural (o indirecta).
- 3 La cultural (cuando a través de la cultura se justifica a las dos anteriores).

Se habla de una cultura de violencia cuando la violencia se ha internalizado en las formas de percibir y conducirse ante el mundo y, por lo tanto, en las formas de responder ante las circunstancias problemáticas o conflictivas que se nos van planteando a lo largo de la vida.

Para Vicenç Fisas, la cultura de violencia "(...) es "cultura" en la medida en que a lo largo del tiempo ha sido interiorizada e incluso sacralizada por amplios sectores de muchas sociedades, a través de mitos, simbolismos, políticas, comportamientos e instituciones, y a pesar de haber causado dolor, sufrimiento y muerte a millones de seres."²

Finalmente, es muy importante tomar en cuenta que la violencia hace que los conflictos progresen o se magnifiquen decididamente, lo cual tiene como consecuencia el deterioro de las relaciones entre las personas y los grupos, afectando los procesos de cambio social.

2. Ibid. P. 351.

CEUVIA DE IDEAS

Se pide a quienes participan que expresen las ideas que se les ocurren cuando escuchan la palabra *violencia*.

Generalmente los ejemplos presentados tienen que ver con la violencia física (golpes, palizas, guerra, muerte, y otros). Quien facilita comparte la idea de que la violencia tiene muchas manifestaciones además de la física, ya que también puede darse la violencia psicológica, o bien, la violencia estructural (o sea, aquella que tiene que ver con las condiciones macro sociales que imposibilitan el desarrollo de las personas). Estos tipos de violencia también pueden generar consecuencias destructivas, al igual que la violencia física.

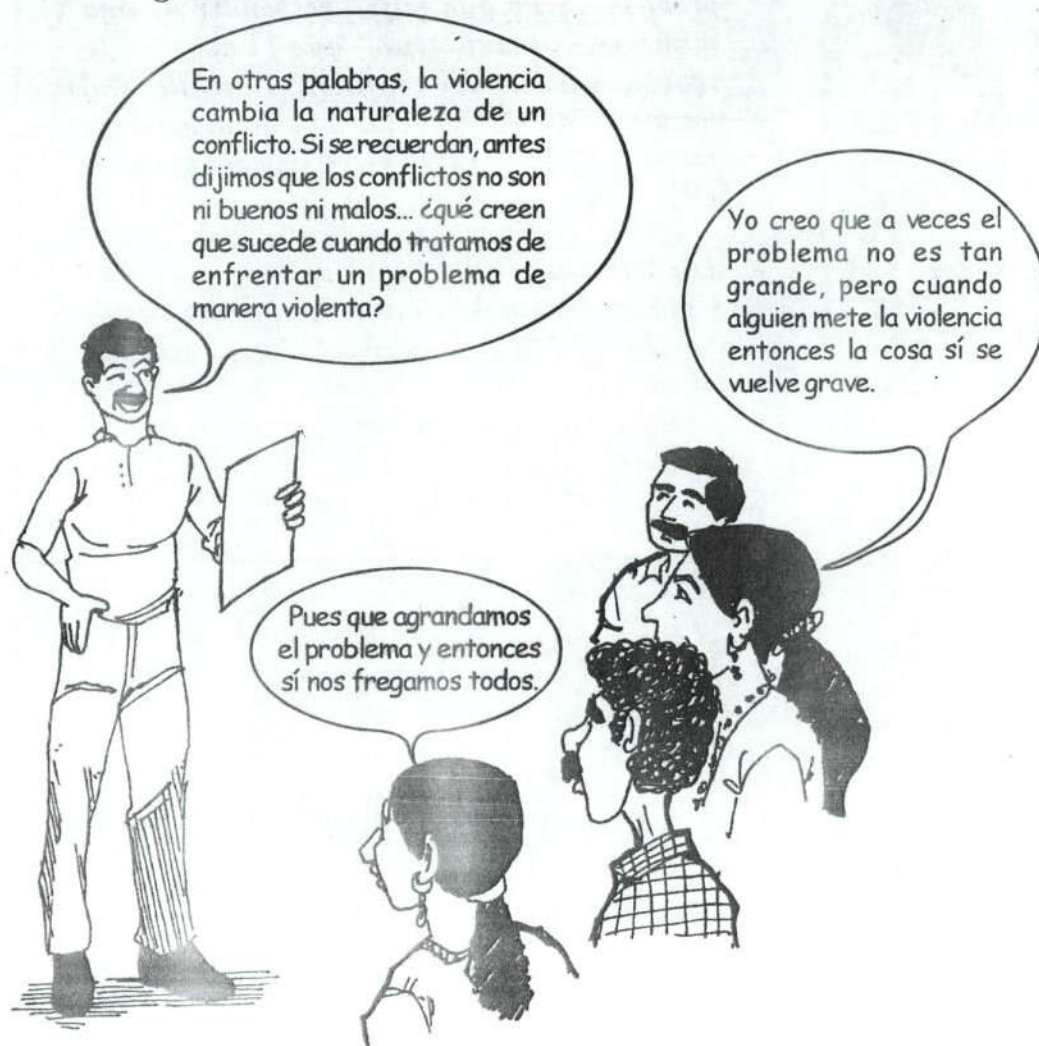


En plenaria, se reflexiona acerca de las diversas manifestaciones o tipos de violencia. Se escriben los aportes de quienes participan.

Luego, se pide a las y los participantes que den ideas acerca de los efectos que genera la violencia. Estos aportes también se anotan, procurando diferenciarlos de las ideas que surgieron al respecto de las manifestaciones de la violencia. Por ejemplo, puede hacerse colocando al listado de aportes el título "Efectos de la violencia".

Quien capacita toma en cuenta los aportes de quienes participan, puntualizando que la violencia es un manera destructiva de abordar un problema, o sea, es una forma negativa de responder frente a situaciones conflictivas.

Es importante destacar que, a la larga, las manifestaciones de violencia no hacen sino profundizar los problemas o generar otros.



EXPLICITANDO EL CONCEPTO DE NO-VIOLENCIA

El concepto *no-violencia* suele ser novedoso para muchas personas. Para otras, *no-violencia* es sinónimo de algo pasivo o poco productivo. Por eso es importante hacer algunas explicaciones previas:



La no-violencia es una forma alternativa de actuar frente a los conflictos. No implica quedarse sin hacer nada cuando tenemos un problema, sino que busca responder de una manera constructiva que lleve a la transformación del conflicto, y que lleve al fortalecimiento de las relaciones de las personas que están involucradas en él, siempre y cuando esto sea posible.

Las personas no-violentas respetan a los demás y buscan activamente maneras diferentes de hacerle frente a un problema. O sea, las personas no-violentas no se quedan de brazos cruzados, sino que tratan de arreglar las cosas de manera positiva. La no-violencia es una actitud activa frente al conflicto...

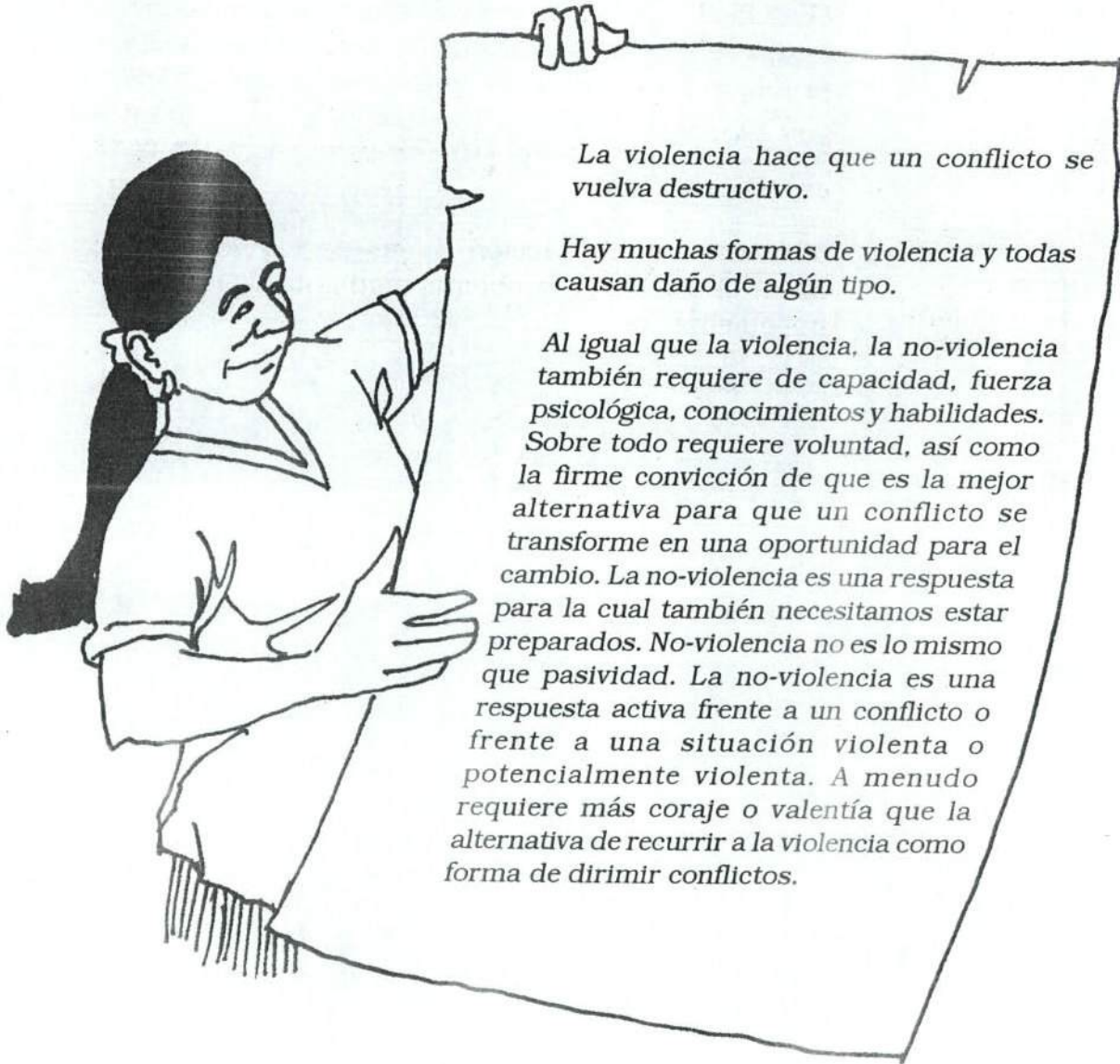
Para profundizar el tema, se forman grupos pequeños y se pide a quienes participan que cuenten alguna experiencia de su vida en la que ocuparon la *no-violencia* como respuesta frente a una situación problemática. Luego, algunas personas cuentan su experiencia en plenaria.

Quien capacita facilita una reflexión con base en las siguientes preguntas:

- ¿Fue fácil o difícil encontrar experiencias en donde ocuparon la no-violencia como respuesta a un problema? ¿Por qué?
- ¿Cómo se sintieron con el resultado de esas experiencias?
- ¿Cómo quedó la relación de las partes después de haber abordado un problema mediante alguna forma no-violenta?



Para finalizar, es importante resumir las principales ideas surgidas durante la actividad:



La violencia hace que un conflicto se vuelva destructivo.

Hay muchas formas de violencia y todas causan daño de algún tipo.

Al igual que la violencia, la no-violencia también requiere de capacidad, fuerza psicológica, conocimientos y habilidades. Sobre todo requiere voluntad, así como la firme convicción de que es la mejor alternativa para que un conflicto se transforme en una oportunidad para el cambio. La no-violencia es una respuesta para la cual también necesitamos estar preparados. No-violencia no es lo mismo que pasividad. La no-violencia es una respuesta activa frente a un conflicto o frente a una situación violenta o potencialmente violenta. A menudo requiere más coraje o valentía que la alternativa de recurrir a la violencia como forma de dirimir conflictos.

El lado destructivo del conflicto





EL LADO DESTRUCTIVO DEL CONFLICTO

BREVE DESCRIPCIÓN

En las sesiones anteriores se ha expuesto la idea de que un conflicto no es negativo o positivo en sí mismo; igualmente, se ha explicitado que el conflicto tiene una doble dimensión, o sea, puede representar un riesgo pero también una oportunidad.

Se ha dicho que el conflicto puede convertirse en algo positivo en tanto tiene la potencialidad de generar cambios para mejorar, fortalecerse y obtener nuevos crecimientos. Si bien esta idea parece adecuada, es preciso reconocer el hecho de que la vida nos ha enseñado también que el conflicto es destructivo porque nos ha traído consecuencias negativas y dolorosas.

El propósito de esta parte de la actividad es confrontar la idea de que *los conflictos pueden ser positivos*, con la realidad y la experiencia que, por lo general, nos sugieren lo contrario. Por este motivo, en esta sesión se explica la forma como a menudo un conflicto tiende a agravarse, generalizarse y a convertirse en algo destructivo.

Las actividades se inician con un sociodrama que presenta un problema hipotético que pueda ser considerado como común en la vida de las personas. Quienes capacitan procuran introducir elementos que agranden o magnifiquen el problema presentado y, a partir de esto, exponen cuáles son los pasos o cambios que se dan que hacen que un conflicto aumente y se convierta en algo destructivo. Esto es lo que se conoce con el nombre de *escalada del conflicto*.

Luego se reflexiona acerca de si lo visto en el sociodrama tiene algún parecido con la realidad en que viven quienes participan.

¿PARA QUÉ?

- Para comprender por qué y cómo los conflictos pueden llegar a convertirse en algo destructivo.
- Para contar con herramientas de análisis que contribuyan al abordaje constructivo de los conflictos y permitan disminuir su escalada.



LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA
LA ESCALADA DEL CONFLICTO



El término *escalada* sugiere avance, progresión o aumento de algo. Es una palabra que tiene la misma raíz de términos como "escalar" (subir) o "escalera". Así pues, usamos el concepto *escalada del conflicto* cuando queremos dar la idea de que un conflicto va aumentando progresivamente sus dimensiones, va creciendo, desbordándose... Cuando un conflicto "escala", nos referimos a que se está haciendo más grande de lo que era inicialmente.

Cuando se suscita la escalada de un conflicto, se dan ciertos cambios que transforman las relaciones y dinámicas de las personas o grupos que están involucrados en él. Estos cambios pueden ilustrarse mediante pasos más o menos diferenciables que se dan como parte del proceso de transformación negativa del conflicto.

Los pasos que han podido identificarse como parte del proceso de escalada del conflicto son:



1. Identificación del conflicto. Al inicio, las personas y, o grupos tienen un problema o desacuerdo. En esta etapa, las y los involucrados comprenden que se les ha presentado un obstáculo que tienen que solventar para beneficio de todas y todos. Por eso hacen lo posible por encontrarle salidas conjuntas al problema. Hasta aquí, entonces, todo va bien...

2. Personalización del conflicto. (Primer cambio propiamente dicho). En esta etapa es cuando se da el primer paso en la escalada del conflicto propiamente dicha, porque es aquí cuando quienes se encuentran involucrados dejan de ver el problema en sí y comienzan a considerar que el problema son, precisamente, las personas con las que tienen el desacuerdo. Se inician entonces los roces y las mutuas acusaciones; asimismo, las exageraciones y generalizaciones se hacen más frecuentes.



Las y los involucrados se echan mutuamente la culpa del problema, cuya solución ya no se mira en términos de responsabilidad compartida.

En esta etapa de la escalada es fácil ver que algo anda mal, pero puede resultar difícil establecer cuál es el problema exactamente: si el problema es un hecho concreto, una conducta específica, o bien, la relación entre las personas...

3. Multiplicación de los conflictos. (Segundo cambio propiamente dicho).

En esta etapa de la escalada se incorporan más problemas a lo que estrictamente era el problema original. Es entonces cuando las personas y, o grupos se ven inmersas en un verdadero lío con muchas más aristas a considerar y, por lo tanto, con más aristas por resolver.

Continúan las acusaciones y se problematizan, inclusive, aquellos aspectos en los que quizá inicialmente había acuerdos. Las partes en conflicto se sienten enredadas, confundidas, angustiadas y perdidas en medio de tanta complicación.



4. Involucramiento de más personas. (Tercer cambio propiamente dicho).

En esta etapa es cuando comienzan a meterse en el conflicto más personas de las que inicialmente estaban vinculadas con él. Surgen los chismes, las informaciones infundadas, la circulación de prejuicios...

Como en el paso anterior se han agregado más problemas al problema original, resulta muy fácil que en este nivel de la escalada se involucren más personas en el conflicto. Estas personas pueden inmiscuirse por voluntad propia, o bien, pueden verse arrastradas a tomar partido en el problema debido a la misma dinámica y energía que éste va cobrando.





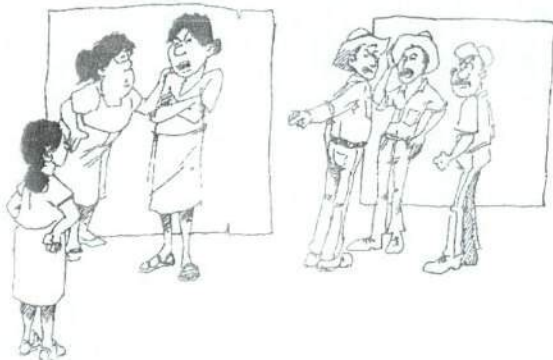
5. Ensañamiento del conflicto. (Cuarto cambio propiamente dicho)

En este nivel de la escalada pareciera como si los problemas cobraran vida propia. Se da lo que se conoce como el principio de reciprocidad que sostiene al conflicto. Frente a las acciones de una de las partes involucradas, la otra parte responde con otras acciones similares o peores aún. En otras palabras, se da la dinámica de "ojo por ojo y diente por diente".

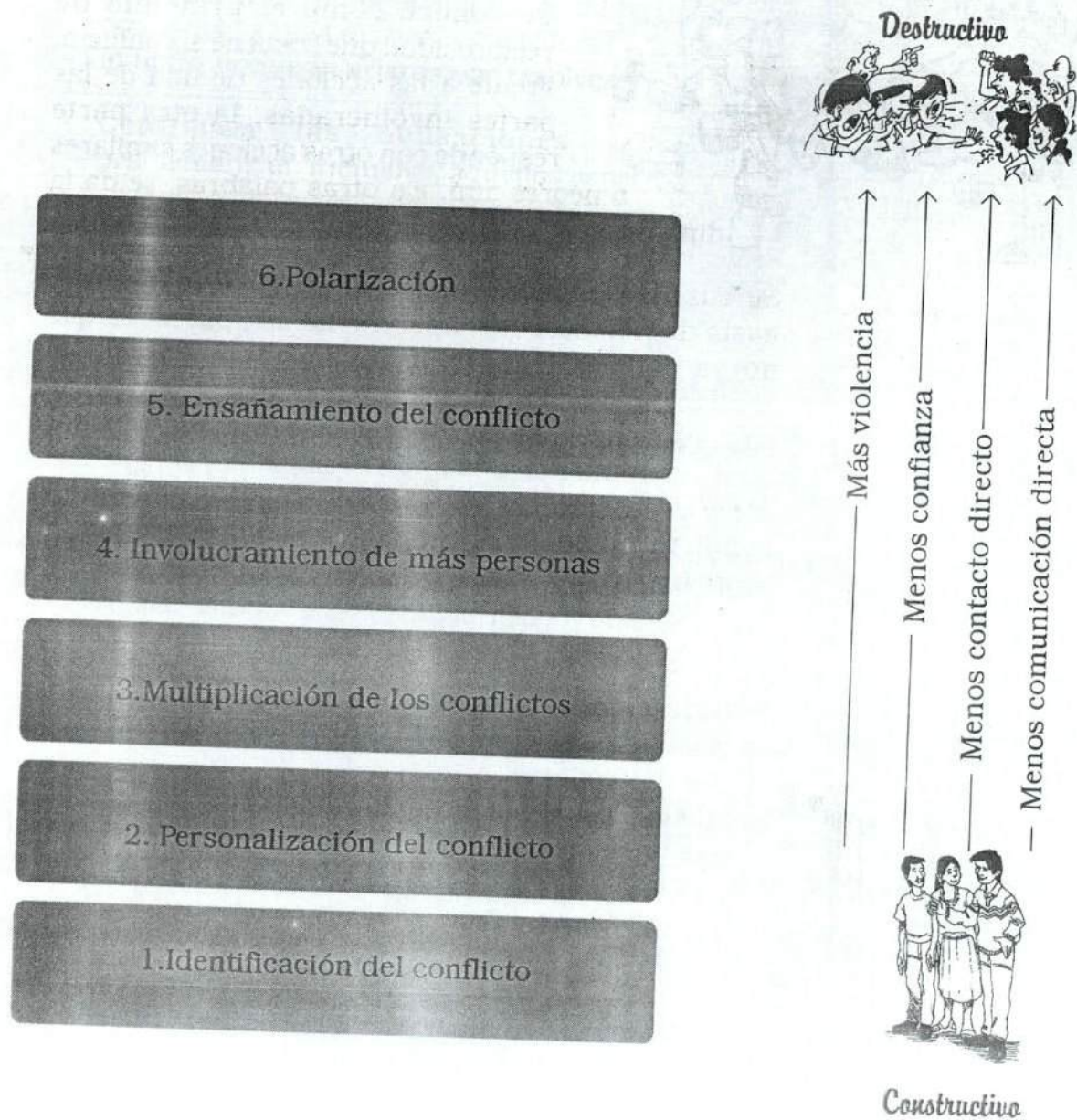
Se suscita, entonces, una espiral de hostilidades y hasta de violencia que, aparentemente, pareciera que no va a tener fin. Disminuyen enormemente la confianza y la comunicación y las partes radicalizan sus posiciones; no están dispuestas a ceder, sino más bien a continuar en el camino de la lucha y la agresión. A veces ni siquiera se piensa en las soluciones al conflicto original porque las posibilidades para el acercamiento y el diálogo se ven muy remotas.

6. **Polarización.** En este nivel de la escalada se suscita la fractura o rompimiento completo de las relaciones de las personas y, o los grupos involucrados en el conflicto. Las personas dejan de hablarse y, en el caso de las organizaciones, cortan sus canales mutuos de comunicación y ayuda colaborativa. En ocasiones, esto implica, incluso, la idea y el deseo de obstaculizar a

propósito las acciones de la otra parte, a la que se mira como enemiga. Las personas se alejan o buscan cambiar de organización social para no tener nada que ver con su o sus rivales. A nivel comunitario, este paso de la escalada se traduce en división de la comunidad.



A continuación presentamos un diagrama que ilustra la escalada del conflicto:¹



¹ Adaptación de la propuesta que Juan Pablo Lederach presenta en su libro *Enredos pleitos y problemas* (1992) Guatemala: Ediciones Semilla. P. 29

¡OJO!

Es muy importante considerar que los pasos o niveles en la escalada del conflicto no se dan siempre de la misma manera, ni van siempre en la misma dirección. Por ejemplo, un conflicto puede pasar directamente del nivel 1 al 5, o sea, podemos pasar del problema directamente a los golpes y a la violencia.

La escalada del conflicto, tal como se ha presentado hasta aquí, es una herramienta que describe de manera generalizadora lo que puede suceder en el proceso de transformación social negativa del conflicto. Contar con esta herramienta puede ayudar a entender y analizar lo que pasa con el conflicto social cuando éste se vuelve destructivo, aunque también nos ayuda a plantear estrategias para lograr "desescalar" el conflicto, o bien, evitar que siga agrandándose si aún no se encuentra en el nivel de la polarización social.



SOCIODRAMA SOBRE LA ESCALADA DEL CONFLICTO

- ⇒ Para introducir el tema de la *escalada del conflicto* se realiza un sociodrama. Se elige un caso hipotético en el que se puedan ver dos partes involucradas en un conflicto.²

Recuérdese que es muy importante conocer el contexto en el que viven quienes participan, con el propósito de presentar un caso parecido a su realidad cotidiana.

Se presenta únicamente el enunciado del caso y luego se pide la participación voluntaria y activa de dos personas, quienes, de manera espontánea, representarán el papel de cada una de las partes en conflicto.

Es necesario aclarar muy bien que la actividad no consiste en analizar posibles soluciones al problema presentado, sino se trata de representar la manera como los problemas se van complicando cada vez más, convirtiéndose en una experiencia negativa, desagradable, destructiva...

- ⇒ Se asigna a cada voluntario el papel de una de las partes del conflicto que se va a representar. Luego se les pide que comiencen a improvisar la actuación, pensando en cómo actuarían las personas con conducta violenta y con tendencias conflictivas si se les presentara una situación semejante.



OJO: es importante que las personas que participan en el sociodrama actúen pensando en lo que harían si fueran personas negativas y violentas, y no en lo que deberían hacer. Se pretende que las personas no se esfuercen por comportarse adecuadamente, sino más bien se dejen llevar por cierto tipo de conductas negativas que normalmente se dan cuando sucede un problema como el propuesto.

Recuérdese que el propósito de la actividad es destacar el lado destructivo del conflicto, lado que, como se ha visto en sesiones anteriores, está muy vinculado con las acciones o conductas violentas.

² Puede servir de ejemplo el caso que se ha incluido como anexo en el presente volumen.

- ⇒ Quien facilita va agregando elementos al problema original con el propósito de incitar o provocar a quienes están simulando el caso. La idea es presionar a cada una de las personas que intervienen para que el problema vaya agravándose en la medida en que lo están representando, de manera que se ilustre la secuencia de los pasos que se quieren presentar.
- ⇒ Conforme el caso va complicándose, quien capacita añade nuevos elementos que contribuyan a la escalada violenta del conflicto. Es importante que el facilitador improvise diversas provocaciones, de manera que el problema original se multiplique, se incluyan más actores adentro del caso, circulen chismes y las partes terminen, finalmente, en una abierta polarización.
- ⇒ Quien facilita esta actividad tendrá como principal tarea orientar y motivar a las y los actores del sociodrama a participar activamente. Además, buscará la manera de incorporar a quienes están solamente observando el sociodrama, de manera que se generalice lo más posible el hecho de "tomar partido".

Lo ideal es que durante el sociodrama sean las y los participantes quienes incorporen elementos nuevos a la dinámica general de desenvolvimiento del problema. Sin embargo, la acción de quienes participan puede no ser suficiente para que al finalizar el sociodrama se cuente con los elementos necesarios para poder analizar cada uno de los pasos de la escalada. Por este motivo, es importante que quien capacita haya construido previamente la totalidad del caso, con el propósito de no olvidar ninguno de los pasos de la escalada, y poder facilitar, con posterioridad, una reflexión más enriquecedora e ilustrativa al respecto de este tema.



⇒ Quien capacita congela la acción o termina la dinámica cuando quedan una o dos personas sin involucrarse en la representación.

Al final del sociodrama, quien capacita facilita una reflexión en plenaria. Las siguientes preguntas pueden servir para estimular el análisis:

- √ ¿Cómo se sienten?
- √ ¿Sucedan cosas parecidas entre nosotros?
- √ ¿Qué pasó con las personas que no quisieron involucrarse en el problema?
- √ ¿Creen que se exageró algo? ¿Por qué?



Al reflexionar sobre el caso de las personas que no se involucran en un conflicto, es importante considerar que si bien algunas de ellas permanecen neutrales, es muy probable que el resto de personas tiendan a percibir las como gente parcializada. Es decir, cuando se suscita un conflicto existe la tendencia a percibir a los no involucrados desde la perspectiva de reflexiones del tipo "¡yo estoy contigo o estás contra mí!".

Después de la reflexión en plenaria, quien facilita explica al grupo en qué consiste la escalada del conflicto.

Se recomienda utilizar carteles que ilustren cada uno de los niveles de esta escalada. Estos carteles pueden colocarse en un lugar visible de forma ascendente, de manera que representen una especie de escalera cuyo nivel más bajo es el número 1, o "Identificación del conflicto", y así sucesivamente.

La reflexión sobre cada uno de los niveles o pasos de la escalada se facilita a partir de lo que sucedió en el sociodrama. Las preguntas que presentamos a continuación pueden ser útiles para el análisis:

Identificación del conflicto

- ✓ ¿Cuál era el problema entre las dos personas?
- ✓ ¿Qué era lo que le preocupaba a cada uno?
- ✓ ¿Cuál fue la actitud de las dos personas involucradas en el problema?



Personalización del conflicto

- ✓ ¿Cómo cambió la relación de las personas que tenían el problema?
- ✓ ¿Qué pasó con el problema original? ¿Dónde quedó?
- ✓ ¿Qué pasó cuando las dos personas involucradas comenzaron a enojarse entre sí?
- ✓ ¿Por qué se les olvidó la actitud inicial con la que habían empezado a tratar el problema que tenían?





Multiplicación de los conflictos

- ✓ ¿Se agregaron otros problemas que no tenían nada que ver con el problema original? ¿Por qué?
- ✓ ¿Cuáles fueron esos problemas que se agregaron?
- ✓ ¿Cómo quedaron las personas involucradas? ¿Cómo creen ustedes que se sentían?

Involucramiento de más personas



- ✓ ¿Se metieron más personas en el problema? ¿Por qué lo hicieron?
- ✓ ¿Las dos personas que originalmente tenían el problema intentaron que otras personas tomaran partido por ellas?
- ✓ ¿Qué hicieron las personas "nuevas" que se involucraron?
- ✓ Entre esas personas que comenzaron a involucrarse, ¿hubo alguien que buscó calmar la situación? ¿Por qué? ¿Le hicieron caso?



Ensañamiento del conflicto

- ✓ ¿Qué fue lo que pasó después de que se metieron más personas en el problema?
- ✓ ¿Cómo se estaban tratando todas las personas que ahora estaban involucradas? ¿Se escuchaban? ¿Se agredían?
- ✓ ¿Cómo creen que se sentían estas personas?
- ✓ ¿Qué pasó con el problema original?

Polarización

- ✓ ¿Se pueden ver dos partes claramente diferenciadas entre todos los involucrados?
- ✓ ¿Hubo personas que no tomaron partido? ¿Por qué?
- ✓ ¿Creen que ahora es más fácil o más difícil entrarle al problema? ¿Por qué?



Este sociodrama implica la participación de todo el grupo en una actividad que suele ser muy animada y suele, también, involucrar fuertemente las emociones de quienes representaron diversos papeles durante el desarrollo de la acción. Por tal motivo, se recomienda que, al concluir el sociodrama, se facilite alguna actividad que procure la distensión y el relajamiento de las y los participantes.

* En el libro *Iniciando procesos de capacitación*, de esta misma serie de OEA-PROPAZ, se incluyen algunas referencias bibliográficas que pueden consultarse al respecto de este tipo de actividades.

La transformación positiva del conflicto





La transformación positiva del conflicto

BREVE DESCRIPCIÓN

Tal como se ha dicho, un conflicto puede transformarse en algo desagradable o hasta destructivo, o bien, puede ser motor para la generación de cambios positivos, que alienten el crecimiento y el fortalecimiento individual y, o grupal.

Procurar el aprovechamiento constructivo de todos aquellos elementos que están en juego en un conflicto, así como canalizar adecuadamente la misma energía que comporta la dinámica de un problema, es lo que se conoce con el nombre de *transformación positiva del conflicto*.

Esta sesión, entonces, pretende buscar la reflexión conjunta sobre todo aquello que puede hacerse para lograr transformar constructivamente un conflicto. Esto incluye, como es obvio, todas aquellas acciones que implican evitar hasta donde sea posible el lado destructivo de un problema.

Para iniciar las actividades, se presentan dos opciones: primero, hacer un sociodrama similar al que se representó cuando se trabajó la escalada del conflicto, sólo que esta vez se pide a quienes participan en la representación que muestren un abordaje positivo del problema.

La segunda opción consiste en no hacer el sociodrama y pasar directamente a la reflexión, solicitando a quienes participan que compartan ideas sobre los diferentes cambios positivos que pueden sugerirse a partir del diamante de la transformación. Es decir, puede hacerse el sociodrama y la reflexión, o bien, solamente la reflexión.

En gran medida, el logro de cambios o transformaciones positivas depende tanto del logro de soluciones en el aspecto sustantivo de los problemas, como del cuidado de las relaciones que se establecen entre las partes en conflicto. Por este motivo, se presenta la herramienta de análisis denominada triángulo de satisfacción, la cual ayuda a ver cuáles son los aspectos que deben satisfacerse o tomarse en cuenta para lograr un abordaje positivo de los conflictos.

¿PARA QUÉ?



- ✓ Para que quienes participan reflexionen sobre las acciones que pueden emprenderse con el propósito de lograr una transformación positiva del conflicto.
- ✓ Para que las y los participantes tomen en cuenta la importancia que tiene el cuidado de las relaciones de las partes que se encuentran involucradas en un conflicto.
- ✓ Para valorar la importancia del rol que puede proporcionar un tercero que ayude a las partes a dirimir un conflicto constructivamente.

Opción A: SOCIODRAMA SOBRE LA TRANSFORMACIÓN POSITIVA DEL CONFLICTO

Se pide a quienes participaron en el sociodrama sobre la escalada del conflicto que vuelvan a representar los mismos papeles y que lleven la acción justo antes del momento en que se involucran más personas.¹

Es decir, los actores deberán realizar las acciones correspondientes a la identificación del conflicto, su personalización y su multiplicación.

Justo en ese momento, quien capacita interviene en el sociodrama, representando, entonces, el papel de un tercero que presta ayuda para la solución del problema.

¹ Recuérdese que puede utilizarse como ejemplo el caso que se ha incluido como anexo en el presente volumen. Lo importante es que si se considera oportuno realizar un sociodrama para esta parte de la actividad, se tome el mismo caso que haya sido utilizado en la escalada del conflicto, de manera que puedan establecerse comparaciones.

En otras palabras, quien capacita hará lo posible por encaminar un proceso de transformación positiva del conflicto, e interpondrá todos sus buenos oficios como mediador para que esto sea posible.



Para lograr detener la escalada del conflicto, quien capacita procurará tomar en cuenta algunos aspectos básicos de la negociación y del proceso de prestar ayuda como tercero.

- *Algunos de los aspectos que pueden considerarse para lograrlo son los siguientes:**
- *Platicar con las partes para saber de qué se trata el problema.*
- *Establecer "reglas del juego" o un marco de referencia desde el cual se van a llevar cabo las conversaciones entre las partes.*
- *Ubicar los intereses de las partes y reubicar el problema.*
- *Generar opciones.*
- *Evaluar dichas opciones.*
- *Procurar que las partes hagan una propuesta de solución que sea mutuamente satisfactoria.*
- *Facilitar el arribo a acuerdos.*
- *Cuidar todo aquello que concierne al seguimiento del acuerdo.*


** Estos temas se trabajan con mayor amplitud en el manual Prestar ayuda, bases para la mediación de esta misma serie publicada por OEA-PROPAZ.*

La idea de realizar este sociodrama no consiste en hacer la representación de un proceso de mediación. Por tal motivo, la actividad no deberá extenderse excesivamente.


El propósito de hacer este sociodrama es contar con elementos que permitan tomar en cuenta formas más constructivas de abordar los problemas.

Al finalizar el sociodrama, quien capacita facilita una reflexión. Las siguientes preguntas pueden servir de guía para el efecto:

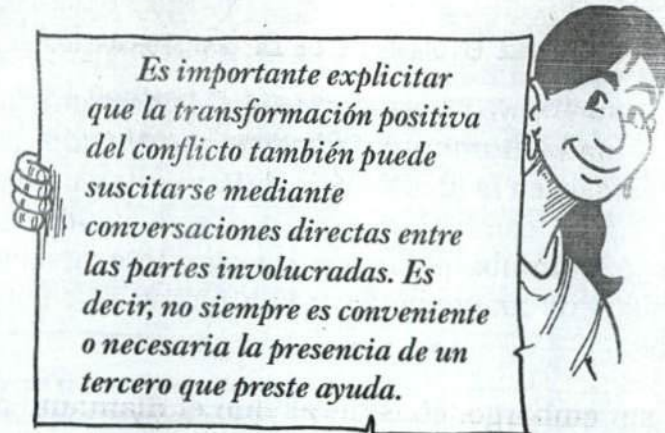
- ✓ ¿Cómo creen que se sienten las personas que tenían el problema?
- ✓ ¿Cómo quedó la relación de estas personas?
- ✓ ¿Qué fue lo que permitió que el problema no se volviera destructivo?
- ✓ ¿Qué hizo la persona que intervino para prestar ayuda?
- ✓ ¿Suceden estas cosas entre nosotros?



Pues a veces uno mismo puede solucionar las cosas sin ayuda de nadie, pero en ese caso tiene que tener voluntad de entender al otro y tiene que poder hablar tranquilamente del problema.



¿Creen que siempre se necesita la presencia de un tercero que intervenga en un conflicto para ayudar a las partes a salir de él?



Es importante explicitar que la transformación positiva del conflicto también puede suscitarse mediante conversaciones directas entre las partes involucradas. Es decir, no siempre es conveniente o necesaria la presencia de un tercero que preste ayuda.

Es importante que quien capacita vincule esta actividad con la experiencia vivida durante el sociodrama en el que se representó la escalada del conflicto. Por ejemplo, puede reflexionarse acerca del papel que juegan las personas que se involucran en el nivel 4 de la escalada, ya que estas personas, en lugar de contribuir a profundizar los problemas, también pueden tomar acciones para que las partes en conflicto bajen sus niveles de tensión e intenten buscar el diálogo para arreglar sus diferencias. Es decir, estas personas pueden prestar ayuda en la transformación positiva del conflicto.



Como hemos visto, uno de los mecanismos más importantes para lograr que el conflicto no se vuelva algo feo o destructivo es el diálogo. Si hablamos o platicamos con las personas con las que tenemos un problema, es más fácil que las cosas no se agraven, que no circulen chismes y que no lleguemos a la violencia, que puede traernos muchas consecuencias negativas.

Hablar con las personas con las que tenemos problemas puede ser muy difícil, precisamente porque las cosas no andan bien. Hay situaciones en las que esto se puede lograr; sin embargo, en algunos casos es importante considerar las ventajas de pedirle apoyo a una persona para que, en su calidad de tercero, nos ayude a salir del problema.

Opción B: REFLEXIONANDO SOBRE EL DIAMANTE DE LA TRANSFORMACIÓN...

Quien capacita hará un breve recordatorio sobre la herramienta de análisis denominada *diamante de la transformación*. En particular, hará énfasis en la idea de que el diamante también nos ayuda a proyectar cambios deseados. En este caso, se trata de proyectar cambios positivos en distintos niveles, considerando que el diamante nos ayuda a tomar en cuenta cada uno de ellos.

Es importante, sin embargo, considerar que el diamante no sugiere la idea de que un solo conflicto genera o repercute negativamente en todos los niveles y, por lo tanto, en cada uno de ellos puede proyectarse también un cambio positivo.

Como recordarán, el diamante de la transformación nos ayuda a pensar en los cambios que tenemos cuando se nos presenta un problema. Estos cambios se dan en diferentes niveles... Juana, tú mencionaste la vez pasada algo muy interesante sobre los cambios que tú has tenido en el nivel de las relaciones. ¿Puedes recordarnos un poco de lo que dijiste en aquel momento?



TRABAJO EN GRUPOS

Se forman cuatro grupos, uno por cada lado del diamante de la transformación.

Se pide a los grupos que reflexionen acerca de los cambios que, de acuerdo a cada nivel, pueden ayudarnos a lograr transformaciones positivas del conflicto.

Pues yo lo que creo es que a nivel de las relaciones tenemos que lograr una buena comunicación. O sea, no hay que andar levantando "bolas" o repitiendo cosas que uno no sabe si son ciertas o no.



Luego, en plenaria, cada grupo presentará sus opiniones. Quien capacita anota los aportes de las y los participantes.



Es importante que quien capacita procure que los aportes de los participantes ofrezcan pistas muy concretas sobre aquello que es preciso llevar a la práctica para lograr cambios positivos.

Así, por ejemplo, si alguien dice "tener buena comunicación", quien capacita podrá preguntar qué puede hacerse en concreto para lograr mejorar la comunicación cuando se tiene un problema.

Otra manera de hacer la reflexión sobre los cambios positivos que nos sugiere el diamante de la transformación es tomar en cuenta el caso presentado en el sociodrama sobre la escalada del conflicto.

En este caso, puede preguntarse a quienes participan:

- 1 ¿Qué debería cambiar en las dos personas que originalmente tenían el problema que se presentó en el sociodrama? (Nivel de la persona).
- 2 ¿Cómo podrían llevarse relaciones más constructivas entre las personas involucradas? (Nivel de la relación).
- 3 ¿Qué cambios sugieren al respecto de los grupos que se formaron en el sociodrama? (Nivel del grupo o estructura).
- 4 ¿Cómo creen que debería ser una sociedad para evitar que se vuelva una especie de costumbre abordar los conflictos de la manera como lo hicimos en el sociodrama? (Nivel de la cultura).



¡Atención!

Si se decide no hacer el sociodrama sobre la transformación positiva del conflicto, puede pasarse directamente al análisis a partir del sociodrama sobre la escalada del conflicto.

Es decir, lo que no debería dejarse de hacer es la reflexión sobre aquello que debemos cambiar con el propósito de que un conflicto no se convierta en algo destructivo.



LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA:
EL TRIÁNGULO DE SATISFACCIÓN

El enfoque de transformación positiva del conflicto implica que las personas que tienen un problema encuentren soluciones mutuamente satisfactorias, sin deteriorar sus relaciones. De otra manera, es muy posible que el acuerdo al que se llegue no se cumpla o no se implemente, porque quizá las partes no arribaron a la solución mediante un proceso que los dejara satisfechos.

Cuidar las relaciones de las partes en conflicto es, entonces, necesario para lograr soluciones sostenibles. Si se recuerda, el enfoque de transformación propone trabajar no sólo a nivel del contenido de los problemas, sino también a nivel de las relaciones de las personas y, o los grupos que los experimentan.

Por eso es que decimos que la transformación es un enfoque de mediano y largo plazo, porque en el cuidado de las relaciones está a menudo la clave para que en el futuro no surjan nuevos brotes del mismo conflicto, o bien, no surjan conflictos diferentes por otros motivos.

Ahora bien, ¿cómo lograr que las relaciones sean armónicas si precisamente se está atravesando un problema?

Las relaciones se basan en la confianza y, como se sabe, la confianza es uno de los primeros elementos que se deteriora cuando se tiene un conflicto.

La confianza se basa, a su vez, en elementos objetivos y subjetivos. Desde esta perspectiva, el ciclo de la confianza marca un continuo vaivén entre lo objetivo y lo subjetivo.

Si decimos que las relaciones se basan en la confianza, y estamos concientes de que al no abordar adecuadamente un problema probablemente la confianza entre las partes ha disminuido o, incluso, se encuentra totalmente deteriorada, quizá sea por ahí por donde debemos comenzar para lograr la transformación positiva del conflicto, es decir, una transformación que procure tanto la solución concreta de los problemas como el cuidado de las relaciones de las partes en conflicto.

En el marco del desarrollo de un conflicto, las partes involucradas expresan diversos intereses que necesitan satisfacer para sentirse bien. Parte de ese "sentirse bien" consiste en recuperar o fortalecer su confianza en la otra parte.

Recuérdese que las personas ponen su interés en aquello que necesitan satisfacer. Para que esta satisfacción sea lo más plena posible y contribuya a restaurar la confianza entre las partes, puede resultar útil una herramienta de análisis denominada triángulo de satisfacción.²

El triángulo nos muestra los diferentes tipos de interés que se manifiestan durante un conflicto:

- Intereses sustantivos
- Intereses psicológicos
- Intereses procesales

Intereses sustantivos son aquellos que se refieren a lo concreto, el tema, objetivo, problema o situación en sí misma que las partes quieren resolver.

Yo estoy interesado en resolver un problema que tengo con los linderos de mi parcela. Parece que las medidas del terreno no están bien.



² Christopher Moore, CDR Associates. El triángulo de satisfacción también se describe en los manuales *Facilitación de reuniones comunitarias* y *Toma de decisiones y consenso*, de esta misma serie publicada por OEA-PROPAZ.

Intereses psicológicos son aquellos que se refieren a los sentimientos, el estado de ánimo y el tipo de relación que se da entre las personas involucradas en determinada situación.

Me siento inseguro si no tengo los papeles del registro de mi parcela. Necesito tener esa seguridad para seguir invirtiendo en mi terreno...



Intereses procesales se refieren a la *forma o manera* como se van a abordar diversas situaciones. Tal como su nombre lo indica, este lado del triángulo hace referencia al *cómo* se va a llevar a cabo determinado proceso o camino. Lo procesal es, en otras palabras, el procedimiento que se tiene que seguir para llegar a las metas deseadas –en este caso, arreglar el problema. En ocasiones, el procedimiento implica tomar en cuenta cuestiones de tipo legal, costumbres, reglamentos, etc.

También se refiere al proceso que de una u otra manera se ha seguido para llegar hasta donde se encuentra determinada situación; en otras palabras, el desarrollo mismo del conflicto.

Me interesa que las cosas se planteen de manera legal porque quiero registrar mi parcela en el Registro de la Propiedad.





El procedimiento que se va a seguir puede ser algo que, desde el inicio, plantee algunos inconvenientes para las personas involucradas en determinado proceso; es decir, en el cómo se va a hacer algo también suele haber intereses definidos que será preciso tomar en cuenta. Por este motivo, a veces es necesario decidir primero sobre lo procesal, de manera que el procedimiento sea justo y satisfactorio para las personas involucradas en un conflicto.

El triángulo nos ayuda a considerar tres aspectos que nos pueden aclarar la situación; por lo tanto, nos ofrece una buena base para abordar el conflicto de manera constructiva. Tomar en cuenta los tres aspectos que ilustra el triángulo nos puede servir tanto para identificar una solución viable, como para cuidar la relación entre las partes, ya sea que nosotros seamos una de ellas y queramos evitar la escalada destructiva del conflicto, o ya sea que seamos un tercero que presta ayuda a los demás. En este sentido, al igual que el diamante de la transformación, el triángulo nos ayuda a proyectar aquello que debemos hacer para mejorar la situación.

En síntesis, el triángulo nos ayuda a establecer qué queremos solucionar (parte sustantiva), cómo lo vamos a hacer (parte procesal) y qué vamos a tomar en cuenta para que las y los involucrados se sientan bien (parte psicológica).

Para cuidar la relación entre las partes y contribuir a que se restituya la confianza entre ellas, es importante tomar en cuenta los tres tipos de intereses que nos ilustra el triángulo. Si estamos involucrados en un conflicto (ya sea como una de las partes o como un tercero que presta ayuda) y queremos resolverlo constructivamente, probablemente necesitaremos tener confianza en el procedimiento que vamos a seguir para llegar a una solución. Es decir, la confianza que depositemos en la parte procesal puede ayudarnos a disminuir posibles malestares emocionales que estén en juego (lo psicológico) y arribar, finalmente, a una solución satisfactoria en lo sustantivo.




¡ATENCIÓN!

A menudo las personas tienden a poner toda su atención en qué es lo que quieren lograr (lo sustantivo), sin considerar cómo lo van a hacer (lo procesal) y cómo se van a sentir los involucrados (lo psicológico). La mirada puesta únicamente en la meta que se quiere alcanzar a menudo hace que se olvide el camino, el proceso en sí...

Las consecuencias de poner toda la energía en lo sustantivo pueden ser muy negativas, en especial porque puede llegarse a soluciones que por no ser realmente satisfactorias, sean soluciones que no tengan respaldo o que simplemente no lleguen a concretarse. Soluciones de este tipo pueden ser momentáneas, con el consecuente riesgo de nuevos brotes de conflicto en el futuro.

Si las personas interesadas en llegar a una solución se sienten satisfechas por la *forma* como se llegó a la misma, va a ser más fácil que la respalden y mantengan interés en implementarla. Además, después de haber seguido un camino procesalmente adecuado y satisfactorio, las relaciones entre las partes pueden, incluso, mejorarse y salir fortalecidas.

Es claro, sin embargo, que las relaciones no pueden permanecer en un estado de armonía si constantemente se niega, obstaculiza o impide el arribo a soluciones en el plano de lo sustantivo.



EL TRIÁNGULO DE SATISFACCIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN POSITIVA DEL CONFLICTO

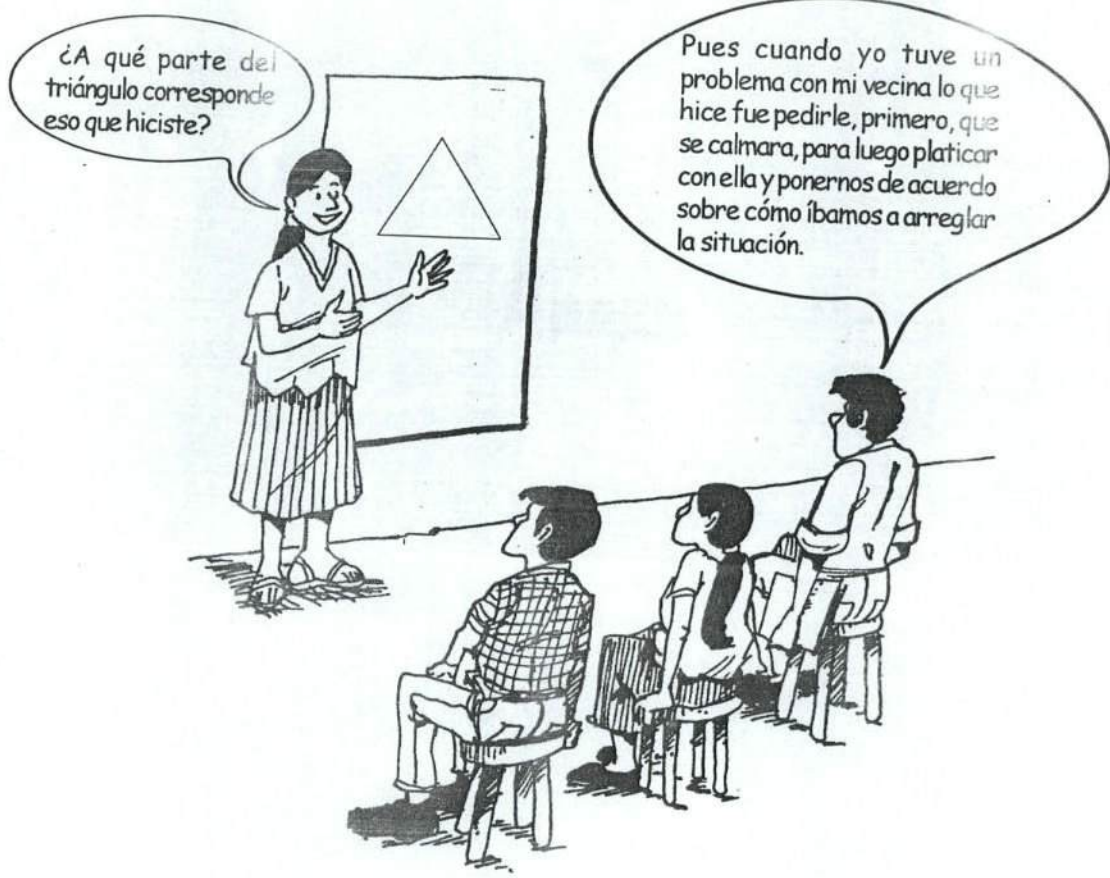
Quien capacita explica en qué consiste el triángulo de satisfacción, ofreciendo ejemplos de cada uno de los tipos de interés que esta herramienta ilustra.



Después de aclarar posibles dudas al respecto del triángulo, quien capacita pide a las y los participantes que, en grupos, compartan una situación en la que las partes, además de resolver su problema satisfactoriamente, lograron cuidar la relación o, incluso, la mejoraron.

Cabe tomar en cuenta que al iniciar el abordaje del tema *Análisis y transformación de conflictos* se compartió en parejas el recuerdo de un conflicto que terminó siendo una experiencia positiva. Estas mismas experiencias pueden utilizarse también para esta actividad, sólo que ahora se pide a las y los participantes que reflexionen acerca de todo aquello que las partes involucradas hicieron para impedir que la relación se deteriorara.

Luego, en plenaria, se comparte la reflexión y se busca ordenar los aportes de acuerdo al triángulo de satisfacción.



Es importante considerar que el triángulo de satisfacción nos ilustra intereses que no son excluyentes entre sí. A menudo suele ser difícil identificar uno u otro tipo de interés, pues los intereses de las personas y, o los grupos suelen expresarse de manera compleja. Por ejemplo, un interés sustantivo puede estar estrechamente vinculado con los intereses psicológicos de las personas; o bien, lo procesal suele expresar intereses sustantivos.

Más que identificar el tipo de interés que está en juego durante un conflicto, lo importante es tomar en cuenta los tres lados del triángulo para evitar un mayor deterioro de las relaciones entre las partes.

Анехо



Caso para trabajar la escalada del conflicto en sociodramas

A continuación presentamos tres casos que pueden ser útiles para trabajar los pasos o niveles de la escalada del conflicto durante una actividad educativa. Los ejemplos que incluimos buscan reflejar situaciones comunitarias representativas de la realidad en la que viven algunas poblaciones locales.

Previo a utilizar alguno de estos casos, es importante que quien capacita reflexione acerca de si éste se adapta o no al contexto de las y los participantes.



Se presenta a todo el grupo de participantes el enunciado o vista general del caso. Luego, se solicita la participación de dos voluntarios, que deberán adaptarse a los dos personajes principales del caso presentado.

A partir de ahí, se solicita a los voluntarios que piensen en cómo actuarían si se les presentara un caso semejante, no en cómo creen que sería bueno actuar. Quien capacita motiva un poco a los voluntarios para que dejen correr su imaginación y se "den el lujo" de mostrar todo tipo de conductas no-constructivas. Recuérdese que la idea es mostrar el lado feo o negativo de los problemas.

Recuérdese que si la participación espontánea de los voluntarios no llegara a generar la escalada del conflicto, quien capacita deberá tener presente algunos elementos para provocarlos o incitarlos. Para lograrlo, es conveniente que quien capacita desglose los elementos originales del caso enunciado y le agregue previamente algunos elementos más, imaginando la construcción de todos los pasos de la escalada a partir del problema original.

A continuación presentamos el enunciado o vista general del caso, así como un ejemplo de nuevos elementos a tomar en cuenta de acuerdo con cada paso o nivel de la escalada del conflicto.

EL CASO DE LA ESCASEZ DE AGUA

VISTA GENERAL DEL CASO



En la aldea "Santa Cecilia" el agua se vuelve escasa durante el verano. La carencia del vital líquido se vuelve tan crítica que, en ocasiones, hasta el río se convierte en un chorrillo que apenas alcanza para satisfacer las necesidades de los vecinos...

Estamos en verano y la Junta Directiva del Comité pro-mejoramiento ha pedido a todos los vecinos que utilicen el agua de los depósitos públicos de manera adecuada y racional. Los depósitos de agua están distribuidos alrededor de toda la población y se utilizan en forma compartida.

La petición de la Junta pareció muy acertada a todos los habitantes de la comunidad, de manera que se acordó que el agua se utilizara única y exclusivamente para el aseo personal, el consumo de personas y animales, y la preparación de alimentos. Se ha solicitado a todas y a todos que no desperdicien el agua para evitar que ésta se agote y se aproxime una crisis.

Jorge y María son vecinos. Un día, María fue a buscar agua al chorro porque quería preparar un buen caldo de gallina para sus hijos y su esposo. Fue entonces cuando vio que los hijos de Jorge estaban jugando con el agua, regándola por el suelo y saltando en los pequeños charcos que se formaban.



María se enojó muchísimo y decidió ir a buscar a Jorge, con el propósito de hablar con él. Entre otras cosas, le dijo que le parecía una barbaridad que sus patojos anduvieran por ahí sin control, desperdiciando el agua que estaba muy escasa y cómo costaba racionarla para que alcanzara para todos.

Parece ser que no es la primera vez que María tiene problemas con Jorge, pero la situación del agua fue la gota que colmó el vaso. María ha tenido problemas con su vecino no sólo por el uso irresponsable del agua, sino también por otro tipo de situaciones.

IDENTIFICACIÓN DEL CONFLICTO

María va a ver a Jorge y le dice, muy enojada, que se encontró a sus hijos jugando con el agua del chorro que comparten. El agua estaba desperdiciándose y por esa razón viene a hablar con él para que les llame la atención a los niños.



Jorge le responde a María que sus hijos no estaban desperdiciando el agua sino que la estaban recogiendo para bañarse. Jorge le recuerda a María que el aseo personal es una prioridad, por lo que ella no tiene derecho de acusar a sus hijos de desperdiciar el agua.



Elementos que quien capacita debe tomar en cuenta

El papel de quien capacita es orientar a quienes representan los papeles del sociodrama, de manera que conozcan los antecedentes generales del caso. Esta orientación se hace a cada una de las partes por separado.

Es conveniente tomar en cuenta algunos elementos que aumentan la tensión, en este caso:

- » *La escasez de agua en el verano (recordar a quienes participan que estamos en verano).*
- » *Que María está muy enojada con Jorge desde hace varios días porque ya han tenido algunos problemas (no especificados), motivo por el cual ella considera que su vecino es un irresponsable.*
- » *El hecho de que Jorge parece ser un padre irresponsable que no controla a sus hijos.*
- » *Que los hijos de Jorge han sido encontrados desperdiciando el agua, que es de interés público y que por esta época del año resulta muy escasa.*

La cantidad de elementos que se incorporen será definida por quien capacita, de acuerdo con sus conocimientos sobre la naturaleza del grupo y sus observaciones simultáneas al transcurso de la acción.

Muchas veces son las personas que realizan la acción quienes van incorporando nuevos elementos a la representación, pero, en otros casos, quienes participan se sienten un poco inhibidos y es necesario darles varios elementos para continuar un caso que realmente represente una escalada del conflicto.



PERSONALIZACIÓN DEL CONFLICTO

María acusa a Jorge de ser un padre irresponsable; dice que los niños estaban jugando con el agua porque no tienen un buen ejemplo a seguir. Jorge no ha sido un papá que se preocupe por la conducta de sus hijos y les inculque el respeto por los demás vecinos de la comunidad. Jorge deja que sus hijos hagan lo que quieran.

Jorge le responde a María que debería cuidar lo que habla, puesto que toda la comunidad sabe que ella es una mujer que desperdicia el agua por andar dejando abierta la llave del tanque después de usarla. Según Jorge, el descuido de María se debe a que ella tiene otros problemas que ocupan su mente todo el tiempo, especialmente porque, como todo el mundo sabe, su esposo es un borracho que a veces ni llega a dormir a su casa.

Elementos que quien capacita debe tomar en cuenta

Es importante ver cómo el problema va tomando un carácter personal. Las partes comienzan a agredirse mutuamente y poco a poco se comienza a perder de vista el conflicto original.

En este caso, la personalización del conflicto se puede apreciar en las mutuas acusaciones, así como en el hecho de que comienzan a mostrarse detalles de la vida personal de los involucrados que nada tienen que ver con el problema en sí.

MULTIPLICACIÓN DE LOS CONFLICTOS

María le grita a Jorge que su esposo no es un borracho sino que es un hombre muy trabajador. Acusa a Jorge de ser él el borracho, y que es él, junto a todos sus amigos, quienes han estado causando daños a la comunidad cuando están bolos. Dice, por ejemplo, que fueron ellos quienes rompieron las ventanas de la escuela la otra noche que se fueron de parranda. Los acusa, también, de haber permitido que se escaparan las vacas de don Agustín por dejar abierto el corral. Además, María le dice a Jorge que toda la comunidad sabe que a su mujer le va muy mal porque él la maltrata cuando se le pasa la mano con los tragos.



Por su parte, Jorge niega todo lo que dice María. Dice que seguramente ella dice todo eso porque es una chismosa que, en el fondo, quiere ocultar que la maltratada es ella, y que su esposo no es tan trabajador como ella señala, incluso, hay testigos que lo vieron la otra vez cortando frutas en el terreno de doña Isabel. ¡Eso sí es una barbaridad!

Además, dice que el día que se rompieron los vidrios de la escuela, él y sus compañeros venían de una reunión muy importante en la Cooperativa "San Juan", y no es cierto que estuvieran borrachos. Lo que pasó fue un puro accidente. Niega, finalmente, toda responsabilidad en el asunto de las vacas de don Agustín, pues argumenta que el problema es que el corral está tan mal hecho que sólo se necesita un empujoncito para que la puerta se abra.



Elementos que quien capacita debe tomar en cuenta
En este momento se incorporan otros problemas que no han sido adecuadamente solventados con anterioridad. Estos problemas agravan el problema original.

En el caso del conflicto entre Jorge y María, se mencionan varios problemas anteriores. Para lograr que algunos de esos u otros problemas se filtren a la representación, es importante que quien capacita tenga algunos de ellos preparados y pueda decidir sobre la marcha cuáles incorporar.

Es recomendable que la acción esté balanceada, es decir, que las dos partes mencionen una cantidad similar de conflictos, de manera que no se suscite una situación en la que una parte se encuentre en desventaja con respecto a la otra.



INVOLUCRAMIENTO DE MÁS PERSONAS

María llama a don Agustín y al maestro de la escuela para que cada uno dé su versión acerca de los problemas cuya responsabilidad ella adjudica a Jorge y a sus amigos de parranda. El maestro y don Agustín deben asumir una posición acusadora contra Jorge y sus amigos.

Jorge, por su parte, llama a su esposa, Lupe, y le pide que diga todo lo que le contaron a ella sobre el esposo de María. Lupe llega y dice que ella no vio nada pero que doña Marcela vino y le contó que el esposo de María es un haragán y un borracho que trata muy mal a sus hijos y a su mujer. Además, doña Marcela sí lo vio cortando frutas de los árboles que están en el solar de doña Isabel.

Jorge también llama a algunos de sus amigos, quienes dicen que los vidrios de la escuela se rompieron por accidente y que, además, no fueron muchos los daños...

María llama a su esposo, quien niega las acusaciones en su contra y dice que él no estaba cortando frutas y que, como todo el mundo sabe, doña Marcela es muy chismosa y es amiga de andar levantando falsos testimonios.



Elementos que quien capacita debe tomar en cuenta

El punto central de esta parte del caso es el involucramiento de nuevos personajes que toman partido ya sea por Jorge o por María.

Quien capacita debe procurar que los nuevos personajes tomen partido y continúen aumentando el problema.

En el desarrollo de la actividad, quien facilita anima a algunas de las personas que están observando, de manera que ellas también se involucren y tomen un papel activo en la representación.

ENSAYAMIENTO DEL CONFLICTO



El problema se convierte en una situación en la que todos se acusan mutuamente. Los ánimos se encuentran muy caldeados y las partes radicalizan sus posiciones. El problema original prácticamente pasa desapercibido. Incluso, puede haber amenazas...



Elementos que quien capacita debe tomar en cuenta

Debido a la energía que cobra la representación, la acción tiende a desarrollarse de una manera más espontánea. Prácticamente ya no se necesita que quien capacita agregue elementos adicionales, pues el conflicto cobra su propia dinámica.



Quien capacita procurará controlar el ambiente para evitar violencia personal como consecuencia del ímpetu con que las partes involucradas en el sociodrama pueden tomar la simulación.

POLARIZACIÓN DEL CONFLICTO

Jorge y María han iniciado un problema en el que se involucraron más personas que tomaron partido por uno o por otro. Las partes pueden ser fácilmente identificadas y están posicionadas completamente; después de mutuas y desgastantes acusaciones, prefieren no hablarse y se van.



*Elementos que quien capacita debe tomar en cuenta
Cabe enfatizar la necesidad de que quien capacita evite que el ánimo de los participantes suba hasta niveles inmanejables.
Quien capacita procurará, en este punto, intentar que la acción decaiga por sí misma.*

Esta es la etapa final de la representación y, por lo tanto, no debe ser demasiado prolongada.



Es importante propiciar el mantenimiento del humor para finalizar el sociodrama con un clima adecuado que facilite continuar con la reflexión sobre esta actividad, de manera que pueda "sacársele el jugo" a todo lo realizado.

¡El humor es una excelente herramienta para la distensión!

REFLEXIONES FINALES...

De acuerdo con las consideraciones de OEA-PROPAZ, las herramientas conceptuales y metodológicas hasta aquí presentadas como parte del manual *Análisis y transformación de conflictos*, proveen una base para poder iniciar procesos de formación y capacitación de adultos en este tema. Son, desde esa perspectiva, herramientas iniciales para emprender los primeros pasos en pro del fortalecimiento de habilidades y actitudes que permitan a las personas abordar sus conflictos de maneras más constructivas.

Únicamente quienes conduzcan procesos educativos, tras un diagnóstico concienzudo que identifique necesidades de capacitación, podrán establecer qué otros manuales de esta serie o qué bibliografías complementarias deberán tomarse en cuenta para implementar procesos formativos de mayor envergadura.

En las diversas actividades implementadas por OEA-PROPAZ durante sus más de cinco años de presencia en Guatemala se han acumulado ricas experiencias en torno a la capacitación sobre éste y otros temas. Por tal motivo, invitamos a las y los interesados a compartir con nosotros dudas e inquietudes que el manual *Análisis y transformación de conflictos* haya podido despertarles. Esto ratifica el interés de OEA-PROPAZ por contribuir al debate y a la ampliación de los temas propios de la construcción de la paz y el fortalecimiento de la democracia.

Contenidos

PRESENTACIÓN	7
UNA NECESARIA APRECIACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
ANTES DE INICIAR	13
¿CÓMO USAR ESTE MANUAL?	17
CONTENIDO	19
OBJETIVOS	19
UN CONCEPTO DE CONFLICTO	21
BREVE DESCRIPCIÓN	23
¿PARA QUÉ?	24
LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA: EL CONFLICTO SOCIAL	24
¡ATENCIÓN!	27
LLUVIA DE IDEAS	28
REFLEXIÓN Y DEBATE	30
EXPERIENCIA EN PAREJAS	33
¡ATENCIÓN!	35
TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO	37
BREVE DESCRIPCIÓN	39
¿PARA QUÉ?	39
LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA	40
EL DIAMANTE DE LA TRANSFORMACIÓN	42
ABORDANDO LOS CONCEPTOS EN PLENARIA	43
TRABAJO EN GRUPOS	45
VIOLENCIA Y NO-VIOLENCIA	47
BREVE DESCRIPCIÓN	49
¿PARA QUÉ?	49
LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA	50
LLUVIA DE IDEAS	52
EXPLICITANDO EL CONCEPTO DE NO-VIOLENCIA	54
EL LADO DESTRUCTIVO DEL CONFLICTO	57
BREVE DESCRIPCIÓN	59
¿PARA QUÉ?	60
LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA	60
LA ESCALADA DEL CONFLICTO	60
DESTRUCTIVO	64
CONSTRUCTIVO	64
SOCIODRAMA SOBRE LA ESCALADA DEL CONFLICTO	66
LA TRANSFORMACIÓN POSITIVA DEL CONFLICTO	73
BREVE DESCRIPCIÓN	75
¿PARA QUÉ?	76
OPCIÓN A: SOCIODRAMA SOBRE LA TRANSFORMACIÓN POSITIVA DEL CONFLICTO	76
OPCIÓN B: REFLEXIONANDO SOBRE EL DIAMANTE DE LA TRANSFORMACIÓN	80
TRABAJO EN GRUPOS	81
LECTURA PREVIA PARA QUIEN CAPACITA:	83
EL TRIÁNGULO DE SATISFACCIÓN	83
¡ATENCIÓN!	87
EL TRIÁNGULO DE SATISFACCIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN POSITIVA DEL CONFLICTO	88
ANEXO	89
CASO PARA TRABAJAR LA ESCALADA DEL CONFLICTO EN SOCIODRAMAS	93
EL CASO DE LA ESCASEZ DE AGUA	94
VISTA GENERAL DEL CASO	94
IDENTIFICACIÓN DEL CONFLICTO	95
PERSONALIZACIÓN DEL CONFLICTO	96
MULTIPLICACIÓN DE LOS CONFLICTOS	97
INVOLUCRAMIENTO DE MÁS PERSONAS	98
ENSAÑAMIENTO DEL CONFLICTO	99
POLARIZACIÓN DEL CONFLICTO	100
REFLEXIONES FINALES	101

Análisis y transformación de conflictos se terminó de imprimir en agosto de 2002, en los talleres gráficos de **Armar Ediciones**, 11 Av. 2-49 z. 15, Col. Tecún Umán, Ciudad de Guatemala.



En gran medida, la construcción y mantenimiento de la paz dependen de la manera como abordamos el conflicto social. Las formas creativas y no-violentas de enfrentar un conflicto, además de contribuir a la solución del problema en sí, contribuyen a mantener relaciones adecuadas entre las personas, organizaciones o sectores sociales que enfrentan el problema. Esto genera, por consiguiente, mejores condiciones para que, en un futuro, no se produzcan nuevos brotes de desacuerdos y desaveniencias como consecuencia de conflictos inadecuadamente solventados. Con ello, también se contribuye a consolidar una práctica en la que los nuevos conflictos sean abordados de maneras más constructivas.

Transformar el conflicto en un factor de crecimiento, en algo positivo, o en motor del cambio social, es un emprendimiento que generalmente requiere contar con nuevas habilidades y actitudes.

Conciente de ello, OEA-PROPAZ presenta este manual de capacitación que, además de abordar diversos puntos de vista acerca del conflicto y la violencia, presenta herramientas de análisis y ejercicios prácticos que pueden contribuir a la consolidación de nuevas actitudes y visiones en torno al conflicto y la paz.

