

Análisis psicosocial de conflictos

Guía de uso

Una herramienta de evaluación y autoevaluación que desarrolla y vincula partes del enfoque de Mary Anderson «Acción Sin Daño» con el enfoque psicosocial



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**

Pie de imprenta

Edición Action de Carême | DDC

Responsable Felix Wertli | Yvonne Buschor

Autor y autoras OPSI – Oficina para temas psicosociales (Office for psychosocial Issues): Profesor asociado Dr. David Becker, Kathrin Groninger, Claudia Luzar

Redacción Dr. David Becker

Diseño grafikcontainer, Luzern

Impresión SWS Medien AG Print, Sursee

Contacto www.fastenopfer.ch | www.cosude.admin.ch | www.opsiconsult.com

Los documentos de la herramienta «Análisis de conflicto psicosocial» pueden también ser bajados de la siguiente página: www.fastenopfer.ch/analisisdeconflicto

- 4** ¿Cómo utilizar la Guía de uso?
- 5** Marco conceptual de la herramienta
- 12** Indicaciones prácticas
para el uso de la herramienta
- 14** Esquema del tiempo
- 16** Leyenda de los símbolos
- 17** Indicaciones para el Módulo I
El punto de vista personal
- 27** Indicaciones para el Módulo II
El paisaje del conflicto
- 35** Indicaciones para el Módulo III
Mecánica y función del conflicto
- 45** Indicaciones para el Módulo IV
La gestión del proyecto en relación
con el conflicto
- 53** Indicaciones para el Módulo V
Evaluación: ¿Qué debe permanecer,
qué debe cambiar?

¿Cómo utilizar la Guía de uso?

La presente Guía de uso complementa el Manual de análisis psicosocial de conflictos y facilita su aplicación. La guía ha sido especialmente concebida para las personas que dirigen y moderan el análisis psicosocial de conflictos.

Por un lado la guía ofrece una explicación más profunda de los conceptos básicos, como son el enfoque *Acción Sin Daño* y el enfoque psicosocial. Por el otro lado ofrece tanto recomendaciones prácticas generales para la aplicación de la herramienta, como recomendaciones específicas para la realización de cada módulo. Las primeras ayudan en la organización y el diseño del proceso evaluativo. Las explicaciones detalladas acerca de lo que se logra en cada paso de los módulos y qué dificultades se deben prever, son un apoyo importante para dirigir el proceso de grupo de manera segura y competente.

Marco conceptual de la herramienta

Existen teorías sobre el conflicto en las más variadas disciplinas científicas: Teorías sobre conflictos desde la perspectiva de las ciencias políticas sistematizan y explican los conflictos políticos mundiales entre los Estados y los sistemas políticos. Las teorías sociológicas de conflictos se relacionan más con los conflictos entre grupos de diferentes entornos sociales, mientras que las teorías (social) psicológicas explican los conflictos en los individuos y los que existen entre ellos. Lo que aprendemos sobre un conflicto depende también de la teoría empleada en su análisis. Analizar un conflicto implica adoptar una posición teórica que siempre causará controversia y se verá sometida a la crítica. Los intentos de comprender los conflictos en su complejidad, es decir, de determinar la interacción de los procesos sociales, individuales y sociales son, por un lado, necesarios, puesto que se quiere lograr una comprensión verdaderamente amplia de un conflicto, no obstante, por el otro, siempre resulta difícil porque ello implica poner en relación avances teóricos sumamente variados de disciplinas muy diferentes. Aunque en parte se utilicen las mismas palabras, éstas a menudo significan diferentes cosas en diferentes disciplinas. El empleo de la presente herramienta para el análisis psico-social de conflictos tiene por objeto mejorar la gestión del proyecto y no la teorización científica per se. Pero inevitablemente se utilizan y se hace referencia a variadas teorías de conflicto, que a pesar de su complementariedad no siempre son completamente concordantes. Sin poder entrar en una discusión teórica muy profunda, por lo menos hay que señalar esta dificultad aquí.

Definiciones de conflicto

En todas las disciplinas se puede afirmar que hoy día los conflictos no son considerados algo exclusivamente negativo o que se puede evitar, sino que se ve en ellos su potencial positivo y las posibilidades de desarrollo social e individual. Es así como por ejemplo los describe Norbert Ropers, politólogo e investigador sobre la paz:

«Los conflictos son condiciones que acompañan irremediabilmente a todo cambio social, e incluso resultan necesaria para éste dentro de la convivencia en todas las sociedades. Son la expresión de tensiones y falta de consenso entre grupos distintos y mutuamente dependientes con respecto a sus correspondientes requerimientos, intereses

y valores. Este tipo de conflictos lleva a crisis que abarcan toda la sociedad y a escaladas destructivas, sobre todo durante las fases de cambios socioeconómicos profundos y transformación política, es decir, en aquellos casos en que se trata de distribuir nuevamente los medios de vida y las posibilidades de participación entre los diferentes grupos.»¹

Ya en el siglo XIX lo habían formulado Marx y Engels: «La historia de todas las sociedades que han existido hasta nuestros días es la historia de la lucha de clases.»² Con esta tesis se introduce el concepto de un conflicto que, por un lado, destaca la existencia de las clases sociales y por ende los procesos contextuales de opresión, al tiempo que asume que el conflicto entre las clases es el motor del desarrollo social. Los teóricos de la sociología más moderna, como Bourdieu, no han prescindido completamente de la hipótesis marxista, sino que la han expandido para que incluya más que los meros intereses económicos que determinan la evolución de las luchas de clases modernas: Hoy día, las personas deben cooperar en los negocios y empresas y poseer habilidades técnicas y sociales cruciales para mantener por buen camino una tecnología compleja o procesos de producción distantes en el tiempo y en el espacio. En el plano social, existe una división del trabajo altamente diferenciada y globalmente extendida con implicaciones culturales y políticas complejas y a veces contradictorias. Pierre Bourdieu describe la constitución de las clases en el espacio social: «El espacio social se constituye de tal forma que los agentes o los grupos se distribuyen en él en función de su posición en las distribuciones estadísticas según los dos principios de diferenciación, que (...), son sin duda los más eficientes, el capital económico y el capital cultural.»³ De este modo Bourdieu amplía el concepto económico de capital a las formas sociales, culturales y simbólicas del capital, en las que surgen nuevas áreas de conflicto de intereses, lo cual de por sí no es negativo, sino que forma parte de cualquier proceso de desarrollo social.

Aunque en primer lugar las teorías psicológicas establecen prioridades totalmente distintas, también suponen que los conflictos no sólo deben superarse y ser resueltos, sino que son parte normal y necesaria de la vida diaria y de cualquier desarrollo psicológico:

«En psicoanálisis se habla de conflicto cuando, en el sujeto, se oponen exigencias internas contrarias. El conflicto puede ser manifiesto (por ejemplo, entre un deseo y una exigencia moral, o entre dos sentimientos contradictorios) o latente, pudiendo expresarse este último de un modo deformado en el conflicto manifiesto y traducirse especialmente por la formación de síntomas, trastornos de la conducta, perturbaciones del carácter, etc. El psicoanálisis considera el conflicto como constitutivo del ser humano y desde diversos puntos de vista: conflicto entre el deseo y la defensa, conflicto entre los diferentes sistemas o Instancias, conflictos entre las pulsiones, conflicto edípico, en el que no solamente se enfrentan deseos contrarios, sino que éstos se enfrentan con lo prohibido.»⁴

A pesar de prioridades muy distintas, vemos que en todas las dimensiones de referencia los conflictos son parte necesaria de la realidad humana. El problema central no es tanto su existencia como la forma en que se abordan. Por consiguiente, en el trabajo del proyecto no se trata de evitar los conflictos o resolverlos, sino de prevenir o detener una propagación destructiva. Se trata entonces de la más exitosa transformación que sea posible de un conflicto a fin de construir o restaurar la capacidad de abordar los conflictos de manera productiva y superarlos. «La transformación del conflicto es una forma de visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales como oportunidades que nos da la vida para crear procesos de cambio constructivos que reduzcan la violencia e incrementen la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas de la vida real en las relaciones humanas.»⁵

El análisis de conflictos según el enfoque Acción Sin Daño

Durante mucho tiempo los proyectos de la cooperación internacional se analizaron en función de muchos elementos, pero nunca en relación con el contexto del conflicto en el cual se generaron. Aunque existía un grado cada vez mayor de conciencia sobre el hecho de que, para una intervención exitosa en situaciones de conflicto era esencial tener una comprensión más profunda de la situación local, inicialmente no había buenas herramientas con las que se pudieran evaluar estas conexiones. Esto sólo vino a cambiar con Mary Anderson y su enfoque *Acción Sin Daño*.

El análisis *Acción Sin Daño* examina el impacto de un proyecto en relación con el conflicto en el cual está actuando. En consecuencia, esto implica la designación y la definición de temas claves de tensión y de su clasificación. Para ello, se definen las condiciones propicias y obstructivas del trabajo y se define, además, la lógica del programa, al tiempo que, con una visión crítica, se refleja sobre las teorías internas del cambio. El análisis *Acción Sin Daño* representa una aproximación a un análisis de impacto, según el cual el éxito no es una categoría en sí dada, sino una dimensión que se deriva de las circunstancias. La necesidad de un cambio potencial tiene que ser identificada y éste implementado rápidamente. Con el análisis *Acción Sin Daño*, se puede revisar la congruencia entre el contexto, el grupo meta, la actividad del proyecto, los temas transversales y el programa, para mejorarla. Los daños imprevistos ocasionados por el proyecto, el diseño del programa o la agencia proveedora de fondos, pueden ser detectados más rápidamente y ser evitados o limitados.

El método de análisis *Acción Sin Daño* se remonta a un proyecto de varias Organizaciones No Gubernamentales (ONG) de Estados Unidos e internacionales (antes conocido como el Proyecto de Capacidades Locales para la Paz), que comenzó en la década de 1990. La empresa consultora *Collaborative for Development Action* (CDA), de Cambridge, Massachusetts, y en particular su Presidente Mary B. Anderson, jugó un papel decisivo en el desarrollo de este instrumento. El enfoque *Acción Sin Daño* tiene por objeto minimizar los efectos negativos de las intervenciones en materia de cooperación al desarrollo en conflictos propensos a la violencia. Con su disuasivo título, el concepto se ha extendido rápidamente en el plano internacional. El instrumento inicialmente se desarrolla para el análisis de proyectos de la ayuda de emergencia activos en zonas de conflicto, luego se transfiere también a la cooperación al desarrollo y promoción de la paz. El análisis *Acción Sin Daño* supone poder evaluar tanto medidas para el desarrollo en zonas de conflicto (trabajando en el conflicto) como medidas para promover la paz (trabajando relativo a la prevención y solución de conflictos). El proceso aspira a ser aplicable en todos los niveles de la sociedad, la atención se centra en el nivel en el que se ejecutan las actividades del

proyecto. El enfoque *Acción Sin Daño* puede ser aplicado en la fase de planificación, de implementación (monitoreo) o en la fase final de un proyecto, y ser utilizado como una herramienta de evaluación. La premisa básica de *Acción Sin Daño* es que, en una situación de conflicto, cada acción tiene un impacto sobre él y por lo tanto forma parte del contexto del conflicto, sin importar si los efectos han sido previstos o no. El procedimiento del análisis *Acción Sin Daño* se divide en siete pasos:

Al inicio de un análisis del contexto se identifica la «arena» adecuada. Se trata de un espacio geográfico y social apropiado para la medida a ser examinada. En esta arena se identifican los conflictos entre los grupos en donde la violencia ha aumentado o puede aumentar. El primer paso consiste en definir las partes en conflicto y establecer el conflicto central. Además, el análisis de conflictos tiene en cuenta que, invariablemente, diferentes niveles serán analizados. Puede haber por lo tanto un conflicto social mayor, el cual sin embargo tiene sus características específicas en una u otra comunidad y por lo tanto, en el trabajo concreto del proyecto, dichas características se han de especificar y de delimitar de nuevo. Un buen análisis de conflictos tiene en cuenta estos diferentes niveles pero se centra finalmente en la realidad del proyecto y define la manera en la cual aparece el conflicto ahí.

En el segundo paso, se analizan los *elementos divisores* y las *fuentes de tensión* en los diferentes niveles: sistemas e instituciones, lugares, actitudes y comportamientos, valores e intereses divergentes, las distintas experiencias, así como los símbolos y las oportunidades. Algo que a primera vista pueda parecer divisor, luego de un examen más cercano puede resultar ser un elemento conector y asimismo, algo que aparente ser conector puede dividir. Es importante entender en esta fase que no se trata de algo bueno o malo. Los factores divisores son los que inducen al desacuerdo entre las partes en el conflicto. Los factores de conexión son los que reúnen a las partes en conflicto para vincularlas.

En el tercer paso, en las mismas dimensiones se analizan los *elementos conectores* y las *capacidades locales para la paz*: sistemas e instituciones, lugares, actitudes y comportamientos, valores e intereses compartidos, las experiencias comparadas y los símbolos y las oportunidades.

El cuarto paso se ocupa de escrutar el comportamiento del propio proyecto con el conflicto y si mediante su acción se apoya más a los factores divisiones o a los conectores. Esta pregunta siempre es difícil de responder en los proyectos porque por regla general nadie actúa con la intención deliberada de hacer daño y a veces el impacto negativo del proyecto es más bien indirecto. Por ejemplo, puede ser que un proyecto realice algo que en sí es útil, pero que en absoluto ha tomado el conflicto en cuenta. La gestión del proyecto, es decir los distintos elementos de sus actividades, se analizan mediante las siguientes preguntas: ¿Por qué (objetivo declarado), dónde (lugar de la acción), qué (efectividad de la medida), cuándo (espacio de tiempo), con quién (grupo meta), a través de quién (personal) y exactamente de qué manera?

En el quinto paso se examinan los efectos de las transferencias de recursos (TR) y de los mensajes éticos implícitos (MEI): las TR son por ejemplo los efectos distributivos, los efectos del mercado, los efectos de sustitución y los efectos de legitimación. Los MEI son por ejemplo los diferentes niveles de vida, el uso de los recursos, la competitividad entre los actores externos, los que pueden provocar tensión y desconfianza, distintas valoraciones de las personas, demonización y *victimización*. Los mensajes éticos implícitos son producto de una conducta problemática de las personas que participan en el proyecto, la cual a menudo no está relacionada con el objetivo del proyecto (por ejemplo, la falta de respeto a las culturas locales, el uso de recursos escasos para fines privados). Se identifican los efectos (potenciales) de las TR y de los MEI en los *elementos divisores* y en las *fuentes de tensión*, así como en los *elementos conectores* y las *capacidades locales para la paz*. Esto sucede en referencia a las características de las medidas concretas del proyecto (ver paso 4) y se identifican los *elementos divisores y conectores* (ver pasos 2 y 3).

Si un elemento de la medida o acción tiene efectos negativos en los *divisores o conectores*, en el sexto paso se deben desarrollar alternativas que corresponden a las características de la acción (ver paso 4).

El séptimo y último paso tiene por objeto poner las alternativas a prueba y *rediseñar* la medida. A este fin se evalúan los efectos potenciales de

las alternativas en los *divisores y conectores*, y se seleccionan las alternativas más adecuadas.

El enfoque psicosocial

Según Becker & Weyermann⁶ se pueden distinguir tres dimensiones distintas de lo «psicosocial»:

En primer lugar hay proyectos que se definen como psicosocial. Por lo general, se trata de proyectos en las áreas de educación, salud o de trabajo social que realizan intervenciones para individuos y grupos con necesidades y problemas especiales (por ejemplo, víctimas de violaciones de los derechos humanos, ex-soldados, VIH, pobreza extrema, etc.).

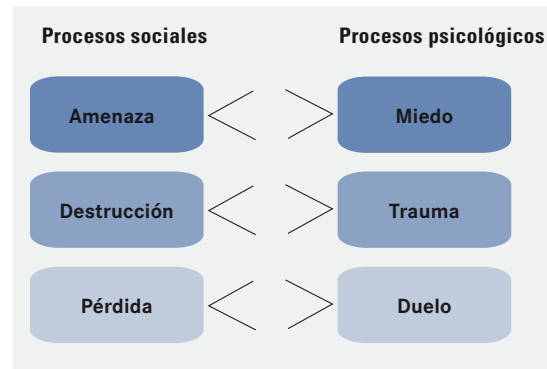
En segundo lugar existe lo «psicosocial» como enfoque metodológico. Exige de todo proyecto, incluso de aquellos que aparentemente sólo están relacionados con la infraestructura, analizar el sentir y vivir de las personas en relación con su entorno. Esencial en este enfoque es la vinculación entre la dimensión individual y la dimensión social de la realidad. El enfoque permite un análisis de la dinámica entre el individuo y el medio ambiente y enfoca la transformación y elaboración de los procesos psicosociales de destrucción.

En tercer lugar aspectos psicosociales también juegan un rol importante para las cuestiones relativas al desarrollo organizacional y tienen por objeto mejorar la eficacia y la eficiencia, así como los procesos de comunicación en la estructura organizativa entre el personal y el área de trabajo. A través de procesos de autorreflexión y auto-protección y mediante el empoderamiento del personal, se puede lograr una buena calidad del trabajo y prevenir el agotamiento profesional.

Si se asume que psicosocial siempre requiere el vínculo entre las susceptibilidades individuales y el contexto social, las siguientes referencias claves pueden ser definidas⁷:

Amenaza – Miedo

La realidad social de la amenaza guarda relación con la ansiedad en el individuo. De hecho, el miedo es un mecanismo psicológico sano que nos ayuda a protegernos del peligro. No obstante, puede también ser una poderosa fuente de inhibición y conllevar a la impotencia permanente y a la desesperanza, si como resultado de ciertas condiciones sociales se convierte en un compo-



nente crónico de la existencia. Las consecuencias son:

- Cultura del silencio, actitud crónica de defensa, aislamiento social, cautela, desconfianza,
- Las emociones reprimidas estallan en un momento en el que no es posible valorarlas o procesarlas, como consecuencia aumenta la ansiedad,
- Se restringen los mecanismos de autoprotección, incapacidad de abordar conflictos.

En el contexto de un proyecto es a menudo una cuestión de tematizar y procesar las estructuras del miedo que permitan iniciar procesos de empoderamiento y formular estrategias para la transformación de conflictos.

Destrucción – Trauma

Hoy día, aunque todo el mundo emplea el término trauma, demasiadas veces se asume que se trataría exclusivamente de un problema mental. Especialmente en el contexto de los conflictos sociopolíticos, las experiencias traumáticas forman parte de un proceso social, las cuales sólo pueden ser entendidas y tratadas en la vinculación entre los procesos individuales y sociales.

- Las traumatizaciones de los individuos forman parte de las estrategias de represión impuestas sobre la población.
- Las experiencias traumáticas son experiencias extremas de impotencia, las cuales más adelante dificultan las acciones orientadas al empoderamiento y a la transformación.
- La elaboración de experiencias traumáticas depende siempre también del lugar que las víctimas de los conflictos ocupan en la sociedad.

- «Encarar el pasado», es decir todo lo relacionado con la «justicia transicional», gira centralmente en torno a un contenido traumático.
- En el proceso social y político de un país donde toda la población ha sido traumatizada de una u otra forma, lo importante no es contar con una gran cantidad de clínicas psiquiátricas, sino ante todo la atención que se presta a los problemas de la traumatización en el proceso político y social en general.
- El trauma en el contexto de la persecución y la opresión no es un solo momento aterrador con graves consecuencias psicológicas, sino un largo proceso de tensión extrema y crónica.

Pérdida – Duelo

En todo conflicto en el que aumenta la incidencia de la violencia, ante todo se trata – especialmente con la visión de transformación, de la lucha por las perspectivas de paz – de elaborar las pérdidas: la pérdida de vidas, la pérdida del hogar y de los puestos de trabajo, la pérdida de los/as amigos/as, la pérdida de la autoestima, la pérdida de la fe, de la confianza, etc. Algunas pérdidas se pueden compensar, pero la mayoría sólo pueden ser lamentadas. En los procesos de duelo se pueden distinguir dos fases:

- Negación, ira, reconocimiento / aceptación de lo perdido
- Aprender a vivir sin lo perdido, tristeza, procesos de duelo

Por regla general, es muy difícil alcanzar estas fases precisamente cuando ha habido pérdidas traumáticas. Además no se trata sólo de procesos individuales sino también sociales. Sin duelo no puede haber una reconciliación posterior al conflicto.

El enfoque psicosocial considera entonces la dimensión afectiva de los conflictos y realiza esfuerzos para que su compleja dinámica pueda ser tratada, mas allá del campo de acción profesional de los/as psicólogos/as.

Integración de los métodos psicosociales y *Acción Sin Daño*

Si el análisis de los acontecimientos de un conflicto político incluye un análisis del significado que éste tuvo para las personas, se hacen evi-

dentos las consecuencias del conflicto en la vida de los individuos, en la familia y en el entorno social. El entendimiento del nivel individual, es decir, el estado emocional, el estrés mental y los procesos de trauma, diferencian y especifican las dimensiones de los conflictos, evitando generalizaciones indebidas y estereotipos, permitiendo, como resultado, un conocimiento básico de los eventos del conflicto político. Sin la integración de la dimensión psicosocial en el análisis, la comprensión del conflicto permanece esquemática. Si a su vez, en las intervenciones psicosociales no se tienen en cuenta las dimensiones económicas y políticas, seguirán siendo sólo en parte exitosas y sostenibles, y, por el contrario, tenderán más bien a «enloquecer», ya que excluyen la realidad social como la causa del sufrimiento. Con la ayuda de métodos de auto-reflexión, orientados a trabajar las relaciones, el empoderamiento y fortalecimiento de los recursos, se pueden elaborar las tensiones psicológicas.

Los análisis *Acción Sin Daño* publicados hasta la fecha se ocupan principalmente de cuestiones relativas a las ciencias sociales y políticas como los efectos distributivos, el nivel de vida y los aspectos culturales. Los problemas psicosociales, en los que los propios intereses y las emociones son establecidos en relación con las condiciones sociales de vida, no han sido integrados en el instrumento. El análisis *Acción Sin Daño* también difiere fundamentalmente de los enfoques psicosociales. El primero es un método de análisis, mientras que los enfoques psicosociales se basan primero que todo en los conocimientos adquiridos mediante el ejercicio del asesoramiento y del trabajo terapéutico. Desde hace algunos años, las cuestiones psicosociales se han convertido en un tema más regular de la cooperación internacional. Se ha hecho evidente que las crisis humanitarias causan procesos psicosociales de destrucción. Sin embargo, la identificación y el tratamiento de las consecuencias psicosociales aún no reciben la atención merecida. La razón de esto es que los programas de cooperación internacional y las intervenciones de ayuda humanitaria evalúan las diferentes necesidades, como son la seguridad alimentaria, los servicios de salud, la reconstrucción completamente por separado, en lugar de integrarlos. Otra razón es que la mayor parte de las teorías psicológicas sobre conflictos y métodos de rehabilitación y de superación de

traumas, sigue centrando su atención demasiado en los procesos individuales.

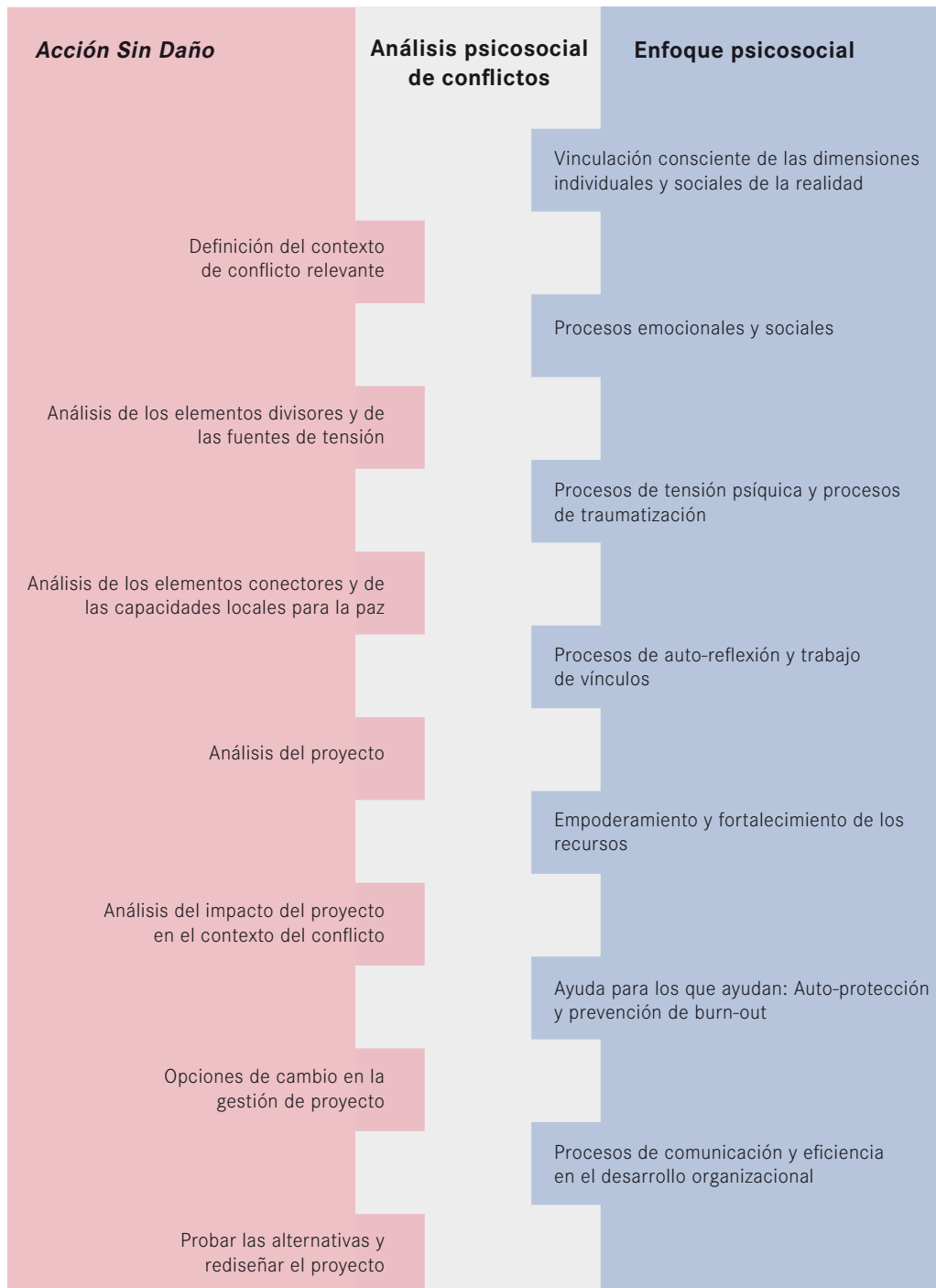
En resumen, podemos decir entonces que el enfoque *Acción Sin Daño* representa un gran avance, pero que, a menudo, en los proyectos es difícil poner en relación este análisis amplio con las experiencias del trabajo diario. Se tiene la sensación de que tiene que continuar «concretándose» es decir, hacerlo más fácil de emplear en la práctica. Algunas partes del enfoque parecen demasiado esquemáticas, incluso demasiado atractivas para mantenerse a distancia de los conflictos. En el enfoque psicosocial por el contrario, no se trata en primer lugar de un instrumento, sino más bien de un concepto que trata de analizar procesos individuales y sociales en su contexto y comprender el significado de los procesos emocionales. Este enfoque es mucho más cercano a las personas y a sus experiencias, pero es también voluminoso, causa inseguridad en muchos y no se puede aplicar fácilmente en el contexto de un instrumento de análisis. Si tratamos en la presente herramienta, de mezclar y compenetrar las matrices analíticas de los dos métodos lo hacemos con el claro objetivo de elaborar un análisis multidimensional de conflictos al servicio de los procesos de evaluación y de autoevaluación, y partiendo del supuesto de que de esta manera se pueden compensar las deficiencias de los dos enfoques. La integración de las dimensiones psicosociales en el análisis *Acción Sin Daño*, no sólo conduce a un análisis más coherente y denso, sino que también puede tematizar y trabajar dificultades en la organización y escoger aquellos conflictos en los que los/as mismos/as empleados/as están involucrados/as o que son inherentes a las estructuras organizativas. En nuestra herramienta, no sólo la integración de determinados aspectos psicosociales es de particular importancia, sino también los esfuerzos rigurosos por apuntar a la transformación de los conflictos de la propia matriz analítica. Esto significa por ejemplo, que los elementos divisores, por naturaleza no agravan el conflicto, así como los elementos conectores de hecho no implican una solución de conflicto, sino que se debe investigar a ambos con respecto a su potencial transformador.

Estamos sumamente agradecidos/as a Mary Anderson y a su equipo de colaboradores/as por su trabajo y su instrumento. Gracias a él pudimos contar con una sólida base sobre la cual cons-

truir. No obstante asumimos toda la responsabilidad por nuestra comprensión de su instrumento, las interpretaciones, su desarrollo y los cambios realizados. Con esta herramienta integrada presentamos un nuevo instrumento de análisis, el cual esperamos que haga justicia a las expectativas de aquellos/as a quien va dirigida.

- 1 Norbert Ropers, 2003, Desarrollo de la Paz, Prevención de Crisis y Manejo de Conflictos. Cooperación Técnica en el Contexto de Crisis, Conflictos y Catástrofes. Eschborn: GTZ, página 11, <http://www.col.ops-oms.org/juventudes/noviencia/DesarrolloPaz.pdf>
- 2 Karl Marx, Friedrich Engels, 1848, Manifiesto del partido comunista, <http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Marx/ManifiestoComunista.htm>
- 3 Pierre Bourdieu, 1997, Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción, Barcelona: Anagrama, p. 18.
- 4 Laplanche, J. y Pontalis, J.B., Diccionario de Psicoanálisis. Citado en <http://www.elortiba.org/dicpsi.html>
- 5 Paul Lederach, 2003, The Little Handbook of Conflict Transformation. Intercourse: Good Books, p. 12. Ver la versión en español en: <http://construcciondepaz.blogspot.com/2007/11/qu-es-la-teora-de-la-transformacin-del.html>
- 6 Becker, D. & Weyermann, B., 2006, Genero, Transformación de conflictos y enfoque psicosocial. Manual. Bern: Agencia suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE).
- 7 También en los otros capítulos sobre el tema psicosocial, hacemos referencia a la citada publicación de Becker y Weyermann y a las consideraciones conceptuales básicas redactadas por ellos.

Temas que se vinculan en el análisis psicosocial de conflictos



Indicaciones prácticas para el uso de la herramienta

Moderando la discusión

El análisis psicosocial de conflictos puede ser utilizado con grupos muy diferentes. Es fundamental que la discusión cuente con una clara moderación, es decir, alguien que se responsabilice del tiempo, de anotar los resultados y de moderar las discusiones. Si no hay una persona externa a la discusión, alguien del equipo puede también asumir este papel. Los equipos pueden asignarse responsabilidades, preparar algunos de los módulos en pequeños grupos y luego instruir a los demás. Este procedimiento permite ahorrar tiempo y por lo general conduce a una mejor comprensión de toda la herramienta, porque de esta manera cada uno/a de los/as participantes se siente un poco responsable y se toma además el tiempo para conocer a fondo cada uno de los módulos. Siempre que sea posible, se debe optar por una combinación entre una moderación externa de alguien que tiene experiencia con la herramienta y una distribución interna de responsabilidades. La guía aspira a preparar adecuadamente a la persona encargada de facilitar la discusión y a explicar con la mayor precisión posible el procedimiento que tiene lugar en cada uno de los pasos de los módulos.

La guía resume lo que es importante en las diferentes secciones y proporciona información que le ayudará a entender la idea detrás de éstas, arrojando más claridad. La guía contiene consejos útiles con respecto a la función que desempeña el/la facilitador/a de la discusión durante los procesos de grupo y sobre los métodos que se pueden utilizar. En este sentido, hay algunas explicaciones con respecto a la dinámica de grupo, las cuales ayudan a garantizar un buen clima de debate. Dado que a menudo en los grupos de trabajo surgen dificultades inesperadas, la guía ofrece ideas sobre cómo el/la facilitador/a puede dirigir la discusión adecuadamente. No obstante, a pesar de las informaciones prácticas y explicaciones que ofrece la guía, muchas situaciones acontecerán de diferente manera a la prevista en ella. Incluso ciertos aspectos de un paso pueden aparecer en otros. Como no es posible prever todos los desenlaces, los ejemplos citados ayudan no obstante a comprender los procedimientos y procesos y a prepararse para ellos. También ayudan a adaptar las funciones y los objetivos de la herramienta a las necesidades específicas del grupo y al contexto. La guía no debe ser aplicada

de forma rígida, sino que aspira a apoyar al/la facilitador/a en la discusión, al grupo en la reflexión y a fomentar una solución competente de los conflictos.

El/la facilitador/a de la discusión juega un papel responsable. Es importante que él/ella muestre interés, escuche con atención, involucre a cada uno/a de los/as participantes, diseñe el proceso de manera animada, pregunte, no apresure demasiado el proceso y observe, sin embargo, el tiempo asignado.

Con esta herramienta también se abordan las experiencias personales de los/as participantes. Las emociones y la controversia no sólo enriquecen el análisis, sino que aumentan también la intensidad de la dinámica de grupo. El/la facilitador/a debe capturar estos sentimientos e incluirlos y presentarlos de manera adecuada en la discusión. Durante el análisis psicosocial de conflictos, el proceso del grupo no es accidental sino que depende del contexto de un conflicto y, por lo tanto, es considerado como una parte importante del instrumento analítico. Cuanto más intensamente y con mayor confianza trabaje conjuntamente el grupo, tanto mejor serán los resultados que pueden ser logrados y más significativos los cambios que pueden ser llevados a cabo en el proyecto.

Algunas sugerencias para empezar

La forma en que el/la facilitador/a de la discusión se presenta influye en el estado de ánimo del grupo. Por lo tanto, el/la facilitador/a debe considerar qué es lo que específicamente quiere comunicar sobre sí mismo/a a los/las demás. Una introducción personal por parte del/la facilitador/a es para los/as participantes una muestra de confianza y de mutuo reconocimiento. Entre más claro sea para los/as participantes el perfil del/la facilitador/a, tanto más seguridad y confianza depositarán en esta persona y, por lo tanto, también en el proceso del grupo.

Antes de comenzar a trabajar con los módulos, el/la facilitador/a de la discusión debe explicar brevemente el marco del taller. Por un lado explica lo que realmente el grupo va a emprender, es decir, realizar un análisis psicosocial de conflictos. Esto significa que el trabajo del proyecto se examinará en relación con el contexto del conflicto. Esto incluye tanto el análisis de los conflictos individuales, como el análisis de los conflictos

sociales de los cuales se ocupará el proyecto o en torno a los cuales será implementado. Dicho análisis sirve para minimizar los impactos negativos del proyecto sobre el conflicto y poder llevar a cabo cambios en el tratamiento de los conflictos. A este fin, el análisis psicosocial de conflictos conceptualmente combina el enfoque psicosocial con el análisis *Acción Sin Daño*. Por el otro, el/la facilitador/a de la discusión debe preparar a los/as participantes en cuanto al marco temporal que tomará el proceso de análisis. En la página siguiente encontrará un resumen que establece un programa sumamente intensivo de dos días y medio de trabajo. Por lo que se recomienda asignar tres días para el análisis. No obstante debe considerarse que dependiendo del equipo o del conflicto específico que se analiza se pueden saltar unos pasos, lo que obviamente tiene consecuencias para la planificación del tiempo.

Esquema del tiempo

Día Uno

6 horas y 30 minutos sin descansos

Módulo I

El punto de vista personal

Paso 1	Mi perspectiva	35 min	
Paso 2	Conflictos a nivel del proyecto	40 min	
Paso 3	Conflictos en el país	30 min	105 min

Descanso

Paso 4	Selección de un conflicto	30 min	
Paso 5	Rashōmon	90 min	
	Resumen	10 min	130 min

Descanso

Módulo II

El paisaje del conflicto

Paso 1	Actores	15 min	
Paso 2	Objeto del conflicto	60 min	75 min

Descanso

Paso 3	Problemas psicosociales claves	60 min	
Paso 4	Resumen	20 min	80 min

Día Dos

5 horas 30 minutos sin descansos

Módulo III Mecánica y función del conflicto

Paso 1	Introducción	10 min	
Paso 2	Conectores y divisores	30 min	
Paso 3	Introducción	10 min	
Paso 4	Historia del conflicto	30 min	
Paso 5	Evolución del conflicto	30 min	
	Resumen	10 min	120 min

Descanso

Módulo IV La gestión del proyecto en relación con el conflicto

Paso 1	Actividad – Dimensiones	40 min	
Paso 2	Proyecto – Conflicto	30 min	
Paso 3	Mensajes implícitos	40 min	110 min

Descanso

Paso 4	Copartes del proyecto	20 min	
Paso 5	Conflictos en el equipo	60 min	
Paso 6	Registrar los resultados	20 min	100 min

Día Tres

3 horas sin descansos

Módulo V Evaluación: ¿Qué debe permanecer, qué debe cambiar?

Trabajo en grupos y discusión 120 min

Descanso

Plenaria de clausura: Conclusiones 60 min

Leyenda de símbolos

Los símbolos sirven para orientarse rápidamente en la instrucción de los módulos y de los pasos individuales.



Indica el objetivo que se debe alcanzar en esta sección.



Ayuda a mantener los tiempos asignados.



Informaciones que ayudan a entender la idea detrás y a arrojar más claridad.



Indicaciones sobre el papel que el/la facilitador/a de la discusión asume en el grupo y el método que utilizará.



Explicaciones sobre la comunicación y la dinámica del grupo ayudan a garantizar un buen clima de discusión.



Los cambios de ánimo son algo normal en los grupos. Las recomendaciones ayudan a superar adecuadamente las dificultades.



Orientaciones para resumir y anotar los resultados obtenidos hasta el momento.

El punto de vista personal



235 minutos

En el Módulo I se fija el rumbo del proceso de análisis que sigue a continuación: Hay decisiones importantes que tomar, qué aspectos de la gestión del proyecto, qué conflicto se va a procesar. Además, los/as participantes se animan mutuamente y se familiarizan con el tema. En este módulo es importante romper el hielo y establecer la comunicación.

Paso 1: Mi perspectiva



Tiene por objeto reflexionar sobre sí mismos/as y compartir con los demás las experiencias subjetivas que influyen en una perspectiva personal.



aprox. 35 min



Una **perspectiva** es en cierto modo siempre una perspectiva subjetiva, dado que en el sentido estricto no existe una perspectiva objetiva. A fin de lograr la perspectiva más objetiva posible, hay que revisar críticamente el propio punto de vista y la propia historia como también interesarse por las perspectivas de otros/as. A fin de ser conscientes con respecto al propio punto de vista, es necesario reflexionar sobre aspectos muy diferentes como la influencia de la profesión, el punto de vista religioso, la actitud política, el círculo cultural, si se es hombre o mujer, a qué organización se pertenece, qué métodos conocen y con qué conocimientos cuentan las personas, etc.



El papel de el/la facilitador/a de la discusión es el de promover un ambiente relajado de comunicación. Para ello debe tenerse en cuenta que muy desde el principio se debe promover la confianza mutua y el compromiso personal. En las entrevistas y presentaciones del/la compañero/a en el grupo, el/la facilitador/a de la discusión debe asegurar una buena mezcla de los/as participantes. La elección de un método con elementos lúdicos ya en el inicio del análisis ayuda a relajar el ambiente en el grupo y a aumentar la concentración para la tarea. Si los/as participantes no se conocen bien, se recomienda hacer placas con los nombres.



El ejercicio sirve para conocerse mutuamente y mejorar la cultura de la conversación. La conversación en parejas ayuda a abrir el tema de una manera más informal y permite acercarse al tema y al grupo desde la experiencia personal. De esta manera se rompe el hielo y luego ya no será tan difícil hablar en el grupo mayor.

Incluso si el grupo se conoce desde hace mucho tiempo, es importante hacer una ronda de presentaciones, ya que crea un clima es-



pecial de comunicación. Además, la ronda de presentaciones tiene un determinado tema sobre el cual, quizás, aún no se ha tenido la oportunidad de discutir.



La expectativa de la exhaustividad: No se trata de obtener una información total y completa sino de facilitar la auto-reflexión a través de la perspectiva subjetiva.

«Nunca he estado en una guerra»: Incluso aquellos/as que no conocen la guerra, conocen los conflictos. Toda persona ha experimentado la guerra, la persecución y la fuga, si bien no personalmente quizás a través de miembros de la familia o de las generaciones pasadas, de personas conocidas o amigos/as, o a través de la literatura y la presentación de informes.

Ronda de presentación demasiado personal o impersonal: Los asuntos personales deben poder ser comunicados, pero no se debe sobrecargar la ronda de presentaciones. La presentación del/de la compañero/a impide que la introducción sea demasiado personal como también impersonal. Se puede encontrar un equilibrio haciendo preguntas. El/la facilitador/a de la discusión influye en la manera en que los/as participantes se presentan. Incluso su propia presentación con un toque personal sirve de orientación a los/as participantes.



Paso 2:
Los conflictos a nivel del proyecto



Tiene por objeto determinar en su diversidad los conflictos de los cuales se ocupa el proyecto o en torno a los cuales se ejecuta el proyecto y encontrar títulos adecuados para ellos.



aprox. 40 min



Los **conflictos** a menudo son conflictos de intereses. Los conflictos en sí no son problemáticos, sino que por el contrario, son en parte la base del desarrollo. Los conflictos promueven y estructuran el debate, tanto el relacionado con nosotros mismos, como con otras personas, y también entre los sistemas. En todos los lugares hay conflictos, por lo que de una forma u otra siempre están presentes. Lo problemático es a menudo la forma en que se desarrollan, que puede descarriar, provocar violencia o una gran destrucción como en la guerra. Sin embargo, cuando hablamos de conflictos en la gestión del proyecto, por lo general se trata de áreas problemáticas que debemos resolver o que nos vemos obligados/as a enfrentar.



El/la facilitador/a de la discusión debe organizar el trabajo en pares. Durante las presentaciones, se encarga de moderar, estructurar y organizar la discusión. El/la facilitador/a anota los títulos en una lista, en el rotafolios. La lista muestra a los/as participantes el amplio espectro de los conflictos y es una aproximación a este tema tan complejo. Este intercambio promueve la reflexión sobre las experiencias comunes y diferentes de los conflictos en el proyecto.



Para muchos grupos no resulta evidente hablar acerca de los conflictos en su propio proyecto. Por un lado, porque más bien ven a los conflictos como un problema que deben resolver los propios/as afectados/as y por el otro, porque normalmente la gente no quiere hablar de sus problemas. Por lo que los grupos o bien, se comportan con cautela, o comienzan a discutir vehementemente. Crear una lista con conflictos ayuda a bajar el tono de aquellos/as que discuten con virulencia y alienta a nombrar las temidas dificultades.



No se ve el conflicto: Algunas personas evitan los conflictos, no los ven e idealizan la realidad y por ello resulta difícil identificarlos. Por lo tanto, los conflictos se deben presentar como algo normal y mundano, cuyo análisis es importante para un trabajo productivo en un proyecto. También se puede utilizar un sinónimo de la palabra conflicto, por ejemplo «problema» o hablar de «áreas problemáticas».

Falta la confianza mutua y el valor para mencionar abiertamente los conflictos: Abordar los conflictos entre colegas, con los superviso-



res, en los programas, etc. no resulta fácil y es tratado de manera muy distinta en diferentes culturas. También está relacionado con el temor que se tiene de sus propios sentimientos y de las reacciones de otras personas. Por consiguiente, es importante llevar a cabo esta conversación en un grupo pequeño. La descripción de una escena corta podría ser una forma de presentar información, evitando una evaluación. En la discusión en pares, no se trata nunca de tomar partido por una u otra posición, de formular estrategias para su solución o de realizar cualquier tipo de negociación. Es decir se trata de conocer no de trabajar al conflicto.

Los títulos son poco comprensibles: A veces resulta difícil para los/as participantes formular una síntesis, condensar el problema tratado en un título breve y claro. En este punto, es necesaria la ayuda del/la facilitador/a de la discusión y del resto del grupo. Por lo general, a una persona ajena al ejercicio le queda más fácil encontrar un buen título. Lo importante es que los/as participantes estén totalmente de acuerdo con el título que se ha dado a su conflicto. Por eso no importa si de vez en cuando, en vez de un título se cuenta una breve historia. Sin embargo, como además hay que tener en cuenta el tiempo disponible, el/la facilitador/a de la discusión puede proponer un título.

El grupo comienza la discusión: Es importante que cuando se presenta el título, se dé una breve aclaración para entender el conflicto y no se entre en una discusión más amplia. Hay espacio para una discusión posterior, cuando se haya seleccionado el conflicto.



Pasó 3: Conflictos en el país



Tiene por objeto identificar los principales conflictos en el país e intercambiar opiniones sobre las perspectivas diferentes.



aprox. 30 min



Los conflictos centrales en el país dependen de la situación política y económica, como también del sistema estatal. En consecuencia, los conflictos surgen de diferente manera de acuerdo a la protección que exista de los derechos fundamentales, de las cuestiones relacionadas con la autonomía y de las relaciones de dependencia entre el ciudadano y el Estado. El sistema estatal influye también en la aplicación de la jurisprudencia, del empleo, del acceso a los recursos, de la asistencia médica y la educación y de los servicios sociales, o de las condiciones de las mayorías y de las minorías y de la política de género. Estas condiciones pueden ayudar o dificultar su trabajo en el proyecto. En este paso se trata de llevar a cabo de una forma lúdica una breve descripción del contexto.



El grupo sostiene una discusión con una estructura guiada. En un rotafolios se documentan los conflictos centrales en el país.



No es fácil debatir sobre los conflictos centrales de un país. En primer lugar, porque las circunstancias son muy complejas. Segundo, porque las perspectivas y la forma en que se habla de los conflictos son muy diferentes, así como las emociones que desatan. La participación y la forma en que lleva a cabo la discusión dependen del contexto cultural y político y de sus posibilidades, como también de las limitaciones que crea el conflicto y de los tabúes que existen en torno a él.



Poca participación en la discusión: Puede haber varias razones. En algunos países no se habla abiertamente sobre los conflictos y existe un clima político de temor. Pero también puede ser que constantemente se hable sobre los conflictos y de todos modos la motivación es baja para hablar acerca de lo que es obvio para todo el mundo. El/la facilitador/a de la discusión debe prestar atención a una amplia participación de los participantes. Él/ella puede dirigirse a las personas directamente y preguntar lo que opinan de ello y plantear al grupo preguntas críticas o provocativas para obtener reacciones. Si estas sugerencias no ayudan, también se puede preguntar por qué los participantes no desean hacer comentarios. Demasiada participación, los/as participantes se cuestionan mutuamente: Que los temas de la discusión conduzcan a la polémica y a posiciones de defensa, es algo bueno siempre y cuando el clima permanezca en un tono colegial. Es importante destacar los dife-



rentes supuestos y puntos de vista. Tan pronto los/as participantes comiencen a analizar los antecedentes y la discusión se sale de control, ésta se debe contener.

No se permite que las minorías tomen la palabra: Es preciso garantizar que todos tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista y que puedan concluir su participación. También es importante que el/la facilitador/a de la discusión preste atención a una proporción equilibrada entre hombres y mujeres, incluyendo el hecho de que él/ella como persona con autoridad no siempre tendrá la última palabra. No todos los/as miembros de un equipo estarán siempre de acuerdo con la descripción del contexto.

Dificultad en entender por parte del/a facilitador/a: El/la facilitador/a de la discusión es responsable del proceso de análisis y del resumen de los resultados. Por lo tanto, él/ella debe entender lo que realmente es importante. Hacer preguntas para mejorar el grado de comprensión es esencial, sobre todo si él/ella no viene de la localidad. Por otra parte, hacer preguntas es una forma de manifestar interés y por lo tanto de demostrar que toma en serio el proceso de análisis. Además, también ayuda a profundizar el propio conocimiento.

Creación de la lista: Si hay dificultad en nombrar los conflictos, el/la facilitador/a de la discusión debe hacer propuestas que pueden ser discutidas en el grupo, a fin de asistir a los/as participantes.



Paso 4: Selección



Tiene por objeto seleccionar un conflicto que es fundamental para el trabajo del proyecto, en el cual también se tienen en cuenta las dimensiones del país. El proceso de decisión implica una orientación y una determinación respecto a todos los siguientes pasos del análisis.



aprox. 30 min



Es importante asignar suficiente tiempo al proceso de decisión de cada participante. La selección debe estar bien estructurada y organizada de tal manera que después de una corta lista en la segunda votación, el grupo convenga en un conflicto. Se define de nuevo el conflicto seleccionado. Para mayor claridad en este proceso, las instrucciones para la discusión en grupo se imparten animadamente.



El voto apoya el elemento lúdico en el proceso del grupo. Vale la pena utilizar los 30 minutos previstos para esta sesión, a fin de que todos/as participen en el proceso de selección y queden satisfechos/as con la decisión. Algunos/as tratarán de imponer sus intereses y se sentirán decepcionados/as, si no se selecciona a este o aquel punto. Después de todo, este paso significa que se ha determinado de lo que de ahora en adelante se va a hablar. Sin embargo, con frecuencia resulta evidente que los conflictos, aunque parezcan ser diferentes, en realidad plantean los mismos problemas. De hecho, se trata más de una síntesis de los diferentes títulos que de una selección común verdaderamente exclusiva.



El principal riesgo de la selección, es que se escoja un conflicto demasiado ambiguo o demasiado específico y fragmentado. En este sentido, el/la facilitador/a de la discusión debe hacer una síntesis clara y completa de las diversas ideas y establecer los niveles del conflicto (proyecto/país). En algunos casos, se sabe de antemano sobre qué conflicto se quiere trabajar, y esto facilita una selección menos estructurada. Para finalizar, lo que aquí, en este paso, es importante, es poner sobre el papel una clara definición con la cual sólo resta comenzar con la labor.



Paso 5: Rashōmon



Uno de los objetivos es relacionarse más con el conflicto desde las diferentes perspectivas y dejar claro cómo todas estas diferentes perspectivas son importantes. Asimismo, cómo involucrarse concreta y emocionalmente en el conflicto.



aprox. 90 min



La presentación en escenas permite a los/as participantes un acercamiento lúdico al conflicto y estimula la imaginación con relación a las diferentes maneras en que el conflicto puede ser percibido y comprendido, incluso en el nivel emocional. Las emociones afectan las explicaciones del y al comportamiento en el conflicto. Aquí se realiza la primera vinculación psicosocial, es decir, la percepción y la comprensión del conflicto en niveles muy diferentes, los cuales todos simultáneamente desempeñan un papel y cuya vinculación a menudo ignoramos.



Dependiendo del tamaño del grupo y del tiempo asignado, hay que decidir sobre el número de personajes que pueden ser seleccionados. Debe haber por lo menos tres personas y máximo tantas como haya en el grupo. En un grupo grande se pueden preparar los personajes en grupos pequeños. En un grupo pequeño cada uno/a prepara su personaje. No debe tomar mucho tiempo determinar el personaje. La representación puede hacerse de diferentes maneras. Simplemente se puede hacer una alineación y se presenta brevemente cada personaje, o se hace un verdadero juego de roles, es decir, una obra de teatro improvisado. Esta debe ser moderada, de lo contrario no será divertida y corre el peligro de derrumbarse. Al finalizar la obra, es interesante reflexionar en conjunto como grupo, cómo se sintieron los/as participantes en su papel.



En la representación teatral, se pueden expresar las emociones de manera muy creativa. Incluso en retrospectiva, mediante la distancia que representa el juego o la obra teatral, es más fácil abordar los sentimientos.



La aparición de emociones como la tristeza, el miedo o la ira: Es bueno integrar los sentimientos en el juego y mostrarlos, incluso si esto puede parecer dramático. Los sentimientos deben ser admitidos y reconocidos, incluso si no se habla a fondo de manera inmediata sobre ellos. Es mucho más difícil si el grupo reprime la manifestación de sus emociones o que de repente estallen sin control. Un estallido tal, es un indicador de la sobrecarga del grupo y significa que el grupo debe tomarse un tiempo para discutir lo que está pasando.



Se pierde el personaje: El/la facilitador/a de la discusión debe apoyar a los grupos en la representación de un tema de gravedad con diversión y juegos. Es importante de vez en cuando recordarle al grupo de que este es un juego. El/la facilitador/a debe fomentar la improvisación y la intensidad, mientras que reafirma a los/as participantes de estar siguiendo una estructura clara y concisa. En cualquier caso, al finalizar el juego se debate su significado, es decir, se discute sobre los momentos claves.

Resumen



¿Qué hemos hecho y qué resultados hemos logrado?



aprox. 10 min

En el Paso 1: El/la facilitador/a de la discusión hace un breve repaso de las diferentes experiencias intercambiadas en el grupo con respecto al conflicto y concluye con lo que esto tiene que ver con la perspectiva del grupo sobre el conflicto.

En el Paso 2: El/la facilitador/a debe presentar de manera ordenada la variedad de conflictos que figuran en el proyecto y reflexionar sobre el proceso del grupo.

En el Paso 3: El/la facilitador/a necesita sistematizar las opiniones acerca de los conflictos centrales en el país y reflexionar sobre la dinámica del proceso en el grupo.

En el Paso 4: El/la facilitador/a debe repetir la definición del conflicto seleccionado.

En el Paso 5: El/la facilitador/a debe hacer referencia a las irritaciones o emociones provocadas por las diferentes versiones de conflictos o en el proceso del grupo. Además, debe concluir agregando que un análisis serio de un conflicto requiere que la persona que lo realiza, sea consciente de su propia posición en el conflicto. El reconocimiento de los propios sentimientos y la reflexión forman parte de un análisis integral de conflictos.

En este punto se finaliza el Documento 1: Definición del conflicto. A veces es necesario complementar la definición que ha sido elaborada en el paso 4, sobre la base de los resultados del juego Rashōmon.

El paisaje del conflicto



155 minutos

Cuando se desea llevar a cabo un análisis de conflictos es necesario contar con un sistema que permita examinar sus múltiples aspectos. En esta guía, a este sistema se le denomina paisaje del conflicto. Los diferentes aspectos se ordenan en matrices, las cuales permiten entender sus vinculaciones y complejidad.

Paso 1: Los actores



Tiene por objeto definir los diferentes actores que juegan un papel en el conflicto y determinar los diferentes niveles en las cuales actúan. A veces es más fácil decirlo de lo que uno/a piensa.



aprox. 15 min



Los **principales actores** han sido ya designados en el juego Ras-homon. Ahora se trata de volverles a presentar una vez más y de relacionarles con los diferentes niveles del conflicto, a saber, el nivel internacional, nacional, municipal/comunidad y del hogar/la familia/los individuos. Es importante tener en cuenta que siempre hay un escenario principal, por ejemplo, la comunidad o la familia, pero todo conflicto tiene lugar al menos en dos niveles distintos, uno de los cuales es siempre el nivel del hogar.



Con la ayuda de una moderación bien estructurada rápidamente se elaboran los resultados del proceso de grupo. La documentación debe ser clara, legible y comprensible para todos/as y puede ser en forma de una tabla, que debe ser preparada en un panel de moderación. En la siguiente página podrá encontrar una plantilla de la tabla, que puede volver a utilizarse en los siguientes pasos.



Es probable que los/as actores sean evaluados/as de manera muy diferente y que la comprensión acerca de sus papeles y sus objetivos sean muy variadas en el grupo. Esto puede contribuir a hacer un debate muy animado.



¿Cómo se puede distinguir entre los/as actores de importancia y los/as que no la tienen? En general el tema no es el conflicto en el país, sino el conflicto definido por el grupo. Por lo tanto, se debe tener cuidado de nombrar a los/as actores que posiblemente estén más cercanos/as al conflicto seleccionado. En la medida de lo posible, se debe distinguir entre actores y partes interesadas.

La expectativa de la exhaustividad: No podrá evitarse que en la designación de los/as actores surjan exageraciones o simplificaciones. Esto no hace al análisis menos válido. No se trata de exigir la verdad completa y absoluta. Es importante identificar sólo a los/as actores más importantes para el proyecto, ni más ni menos.



Partes en el conflicto/actores centrales

Niveles

Internacional

Nacional

Comunal

Familia |
Individuo



Paso 2:
El objeto del
conflicto y las
formas de confrontación



Tiene por objeto comprender sobre qué se disputa, es decir, el objeto del conflicto y la forma en que se conduce y cuáles son los medios utilizados. Para ello vamos a clasificar el conflicto en sus diversas dimensiones.



aprox. 60 min



Es evidente que un solo conflicto tiene también aspectos sumamente diferentes. Este hecho es captado en el término **dimensiones del conflicto**, entre las cuales se distinguen cuatro. Es importante leer cuidadosamente la descripción de estas dimensiones en la herramienta, y comprender que en realidad todo conflicto tiene lugar en las cuatro dimensiones. A veces más en una u otra dimensión, pero, en principio, siempre hay algo que decir en cada una de las cuatro dimensiones. Las víctimas de un terremoto, por ejemplo, con toda seguridad tienen un problema relativo a la **economía política**, porque han perdido su medio económico de sustento. Al mismo tiempo, se ven también **subjectivamente** afectadas, tienen miedo, están afligidas y traumatizadas. Su situación de conflicto también se ve influenciada por el grado en que podrán participar personalmente en la reconstrucción. También tiene que ver con la **participación política**. Y desde luego, estas personas **pertenecen a una cultura** que puede hacer que o bien se sientan amenazadas por el terremoto o quieran transformar la situación, etc. Como se puede ver, todas las dimensiones están presentes. A veces la causa de la disputa parece muy evidente. No obstante, si se mira de cerca la forma en que se contiene, claramente se puede distinguir una gran cantidad de diversas conexiones que podrían tener que ver con el conflicto. Puede ser que ya no esté tan claro sobre lo que se está querellando. Los conflictos son siempre conflictos de intereses y en sí no son algo malo. Si hay algo que es problemático, es la forma de imponer o hacer prevalecer los propios intereses, o sea la forma de disputarse. A menudo, en las disputas se utiliza la violencia, de la cual se distinguen tres tipos: la violencia directa, la violencia estructural y la simbólica. La **violencia directa** se ejerce entre las personas como violencia física y psicológica. La **violencia estructural**, por el contrario, se arraiga en las relaciones basadas en el poder desigual de las estructuras sociales, como las instituciones o los valores y las normas, provocando la desigualdad para las oportunidades de vida. La violencia estructural a menudo no es percibida por las víctimas, ya que el nivel limitado de vida se ha interiorizado, de la misma manera que la violencia simbólica. La **violencia simbólica** es una forma de poder que una y otra vez se ejerce en los discursos públicos, las ideologías, los medios de comunicación masiva, la cual disimula las relaciones específicas de violencia como aparentemente inherentes, por ejemplo cuando se dice que es una ley natural que las mujeres sean menos inteligentes que los hombres. La violencia simbólica es necesaria para reproducir las relaciones de dominación y poder.



Con la ayuda de una moderación bien estructurada, se elaboran los resultados en el proceso de discusión del grupo. Se debe prestar atención a que la discusión no se desborda. Sin embargo, en este punto es importante reflexionar bien. Algunas dimensiones del conflicto son reconocidas de inmediato, otras probablemente nunca han sido consideradas. Es importante identificar los diversos aspectos y documentarlos. En la página siguiente encontrará una plantilla para la tabla. La documentación está vinculada al paso 1.



Discusiones porque hay diferentes opiniones son muy probables e importantes.



La comprensión de las dimensiones de los conflictos es confusa porque las dimensiones se superponen: No importa si los mismos problemas surgen en varias dimensiones. Una denominación clara de las dimensiones con respecto a lo que está en disputa y a la forma en que ésta se conduce es importante, pero siempre hay referencias de una dimensión a la otra. No se trata de distinguir agudamente unas dimensiones de las otras, sino de describir las correlaciones tan detalladamente como sea posible.

Es difícil definir los medios: Cuando en un conflicto se utilizan las armas, los medios resultan evidentes. Pero pocos conflictos se llevan a cabo con armas específicas. Resulta mucho más difícil denominar las formas de la violencia estructural y simbólica. El/la facilitador/a de la discusión debe ahora apoyar al grupo e insistir formulando preguntas al respecto. A este fin, se puede dar a los/as participantes otro ejemplo de la violencia estructural, el cual debe ser aplicado a la situación de conflicto.

Muy poco tiempo: En parte, el marco de tiempo disponible para los pasos es muy poco porque hay una gran necesidad de hablar e intercambiar ideas. Aunque es importante seguir a grosso modo el horario previsto, a veces es necesario ser flexible con el tiempo asignado.

Conocimientos muy diferentes: Para algunos/as de los/as participantes, los problemas son demasiado complicados y para los/as otros/as demasiado sencillos. El/la facilitador/a de la discusión por lo tanto, debe tratar de utilizar los diferentes niveles de conocimiento del grupo, permitiendo que se hagan preguntas y que las respuestas provengan del propio grupo.

Discusión sobre las teorías: Los/as participantes comienzan a hablar sobre las categorías del paisaje del conflicto y a proponer otras teorías y conceptos. Esta discusión puede ser interesante, sin embargo, va más allá del marco referencial y tienen el potencial de detener el análisis. El/la facilitador/a debe tener cuidado que las discusiones sobre teorías y metodologías no pierdan su cauce.

Dimensiones del conflicto

Dimensiones	
Sujeto	
Afilación cultural	
Economía política	
Participación política	



Paso 3: Problemas psicosociales claves



En este paso se debe realizar un profundo análisis de la dimensión del sujeto del conflicto. Esto implica una descripción detallada y un debate sobre los tres principales problemas psicosociales, miedo, trauma y duelo.



aprox. 60 min



Aquí se trata de una serie de temas emocionales claves que no sólo afectan al grupo meta del proyecto, sino que, en la mayoría de los casos, también afectan al personal del proyecto. En esta discusión es importante tomar como punto de partida historias individuales y poco a poco dirigir la atención al impacto sobre el grupo meta en su totalidad. Para una buena discusión, no es necesario tener conocimientos diferenciados de psicología sobre estos temas. Lo que es importante aquí, es dar el espacio a los/as participantes para que expresen sus propias impresiones y sentimientos y puedan exteriorizarlos. Primero, se explican brevemente los tres conceptos y las palabras que se utilizan para la referencia social y se verifica la forma en que son entendidas en el equipo. No existe una definición correcta de estos conceptos. Lo importante es el significado de estas palabras en el contexto local. La parte más difícil es siempre el término trauma, mientras que miedo y duelo se entienden también desde su significado coloquial.



Esta discusión puede y debe ser intensa. Mientras se trabaja en grupos pequeños, el/la facilitador/a de la discusión se asegura de que todos los grupos hayan participado activamente en su tema. En la segunda parte de esta sesión, se asiste a los/as participantes con las conclusiones de las discusiones.



Si al inicio de la sesión en grupos no hay claridad acerca de los términos, el/la facilitador/a les presta asistencia. A veces sucede que justo cuando la discusión ha sido interesante e intensa, el resumen resulta un poco seco o demasiado corto. Si este es el caso, el/la facilitador/a pide explicaciones. Es importante que al final haya consenso sobre los tres temas y que eventualmente se incluyan modificaciones sobre uno de los temas que hayan sido sugeridos por alguno de los grupos.



Impacto emocional en el grupo: La discusión sobre temas psicosociales claves es siempre apasionante e importante, pero también puede causar consternación y angustia. En consecuencia, las emociones complejas que puedan ser provocadas, deben ser reconocidas y aceptadas y de ningún modo negadas. Si los/as participantes comienzan a llorar o se enfadan, es una reacción normal, la cual sencillamente forma parte de este proceso. Es importante



que el grupo se muestre comprensivo hacia estos sentimientos y exteriorice tal comprensión. La manifestación de las experiencias aflictivas y del dolor debe ser tolerada por el grupo para permitir que las personas afectadas se sientan seguras y reconocidas por el grupo. Es más difícil cuando no se permite mostrar las emociones. Un consuelo rápido y la promesa vacía de que «pronto todo va a estar bien», es un mensaje completamente equivocado. La persona se sentirá incómoda y avergonzada. Así es pues que, por un lado, se debe demostrar estar en disposición de escuchar. Y por otro, también deben fijarse límites para que el proceso de análisis pueda continuar.

Identificar a las víctimas y a los victimarios: Cuando se pregunta acerca de las víctimas, rápidamente la discusión pasa a la de quién es el culpable. Existe, por lo tanto, el riesgo de hacer atribuciones simplistas sobre las víctimas y sus victimarios. No obstante, no es posible evitar esto por completo. El/la facilitador/a de la discusión debe señalar una y otra vez a los/as participantes que es necesario hacer juicios diferenciados. El/la facilitador/a debe también asegurarse de que todos/as los/as participantes puedan contribuir, incluso si no tienen la misma opinión.



Paso 4: Resumen y conclusiones



Este paso es importante porque en él se destacan los aspectos esenciales del Módulo II y se guardan como resultado. También en este punto queda demostrado el significado que el conflicto tiene en la vida de las personas.



aprox. 20 min



A continuación, los/as participantes vuelven a revisar los Documentos 2, 3 y 4 y los complementan. Los/as actores, las dimensiones del conflicto y las cuestiones psicosociales claves son ahora consideradas en su contexto y se asegura el registro de los resultados consensuados y de la descripción del paisaje del conflicto.



Se trata de una gran cantidad de contenido, además con un gran significado emocional. Y precisamente en este punto es de particular importancia que la moderación sea rigurosa y estructurada y emocionalmente positiva y contenedora.



El paisaje del conflicto es diverso, multidimensional y probablemente en partes contradictorio. Además, no todos los discernimientos en el grupo resultarán en un consenso total. Es importante reconocer, aceptar y tolerar este hecho.



Existen deseos de reiniciar la discusión: En la elaboración del resumen, especialmente en este módulo, se tiene la tentación de volver a entrar en la discusión. En general esto está bien, pero debe hacerse con el claro objetivo de lograr resultados y no debe irse de las manos.

Todo el mundo está cansado: Probablemente la discusión anterior ha sido emocionalmente densa y exigente, por lo que a veces puede faltar un poco de energía al final para hacer un buen resumen, es decir, para complementar los Documentos. Es sumamente importante que el/la facilitador/a de la discusión motive al grupo a fin de obtener estos resultados.

Mecánica y función del conflicto



120 minutos

Enfoca la evolución e intensificación del conflicto, concretamente examina su forma de funcionar. Una forma de llevar esto a cabo es averiguando lo que realmente conecta a las personas y lo que las divide de los demás y reflexionando sobre lo que esto significa para el conflicto. Otra, es considerando lo que realmente aconteció en el período previo al conflicto, es decir, tener en cuenta la historia y el transcurso del conflicto. Cuando se tiene un buen entendimiento de la dinámica del conflicto, se puede sopesar mejor el papel que el conflicto juega con las personas en el plano individual, como también en relación con los cambios sociales.

Paso 1: Introducción al concepto de elementos conectores y divisores



Tiene por objeto promover la comprensión de los elementos de división (divisores/separadores) y de los elementos de conexión (conectores) según el enfoque *Acción Sin Daño*. Estos elementos son la base para identificar qué exacerba los conflictos o qué los transforma.



aprox. 10 min



Las categorías relativas a los **elementos de conexión (conectores)** y a los **elementos de división (divisores)** no son tan fáciles de entender, puesto que los elementos de conexión no son un mero sinónimo de «bueno», ni los elementos de división tampoco de «malo». Podemos, sin embargo, simplificar un poco tomando como punto de partida que todo lo que nos divide puede agravar un conflicto y lo que nos une puede contribuir a su transformación. En consecuencia, resulta plausible imaginarse que un problema sólo puede ser resuelto cuando las partes involucradas se reúnen. Por otro lado, esta simplificación no es correcta porque a veces se necesita un poco de distancia para resolver un conflicto y además, porque cuando las partes contendientes se reúnen con demasiada anticipación en un mismo lugar, el resultado puede ser un nuevo asesinato u homicidio. Otro problema es que un mismo componente puede combinar ambos elementos, lo que complica aún más la situación de lo que pueda parecer. Lo importante es que los elementos conectores reúnan a los miembros de las diferentes partes en el conflicto y que éstas entren en relaciones. A manera ilustrativa, un autobús puede ser un elemento conector porque puede fomentar el encuentro entre los diferentes grupos y partes en un conflicto. Un autobús puede sin embargo también separar a ciertos grupos, es decir, actuar como un elemento divisor, si por ejemplo, se ordena la provisión de áreas separadas en el transporte público como en la época de las «leyes raciales» en los EE.UU. El famoso boicot de autobuses por la población negra en Montgomery, es una muestra de cómo un divisor puede convertirse en conector. La población negra se puso de acuerdo en no utilizar el transporte público y a pesar de los muchos inconvenientes, se las arregló durante



más de un año para ir a pie al trabajo. Su protesta les convirtió en un gran movimiento de resistencia pacífica. Finalmente, este reglamento fue abolido y a partir de ese entonces en todos los lugares públicos el «viaje en bus integrado» se convirtió en la práctica.

El ejemplo muestra cómo un mismo objeto puede combinar ambos elementos. Cuando con la ayuda del ejemplo se observa lo que nos une y nos divide, resulta evidente que en la transformación de un conflicto no se puede automáticamente identificar a los elementos de división con lo negativo, ni los elementos de conexión con influencias positivas. A través del ejemplo se muestra además cómo los divisores y los conectores influyen en el desarrollo del conflicto. Un profundo conocimiento de los antecedentes evidentemente ayuda a evaluar el impacto de los elementos divisores y conectores en la evolución del conflicto. Así que no sólo se trata de determinar los divisores y los conectores de un conflicto, sino de reflexionar si contribuyen a su transformación o no.

Cuando se habla de **transformación de conflictos**, no se trata de encontrar soluciones simples o rápidas. A menudo no existe una tal solución. La parte más difícil en el conflicto a menudo no es el conflicto en sí, sino la forma en que se aborda. Si las personas se matan unas a otras, esto es negativo. Si las personas amigablemente se sientan juntas y tratan de encontrar una solución, el conflicto no causa ningún daño en absoluto. Por tanto, la transformación de conflictos significa buscar una forma más positiva y más productiva de enfrentar el conflicto. En ese sentido, también es importante cuestionar y cambiar las estructuras. Para determinar factores divisores y conectores el uso de diferentes categorías es útil:

«Los sistemas y las instituciones» se refieren a las estructuras políticas y jurídicas, la infraestructura del país, el comercio, la organización militar, etc. Los **«valores e intereses»** están en directa relación con las creencias religiosas o principios tales como la protección de los derechos humanos. Por **«lugares»** se entiende, por ejemplo, el mercado o el centro comunitario en el pueblo. Las **«experiencias»** se refieren a las situaciones que vivimos en la familia, en el trabajo, cuando hacemos deporte o participamos en una capacitación, etc. Cuando las personas vienen de la misma región o comparten la misma afición, llevan consigo experiencias comunes que las conecta a otras. Un sufrimiento extremo puede unir como también dividir, como se pudo ver, por ejemplo, en Sierra Leona, cuando debido al hambre los/as hermanos/as mayores quitaban el almuerzo escolar a los/as más jóvenes. A menudo es determinado por los intereses políticos, la forma en que las experiencias o los hechos históricos son interpretados, es decir, si se refuerzan las divisiones o fortalece el sentimiento de conexión. Los **«símbolos y los acontecimientos»** implican por ejemplo, las banderas o los sucesos importantes, tales como un asesinato, un golpe de Estado o una huelga.

Para ilustrar lo anterior, en Irlanda del Norte, los símbolos juegan un papel central en el conflicto porque son expresión de la identidad de las diferentes partes en el conflicto y portadores de ella. Muchas personas se definen como miembros de un partido a tra-



vés de los símbolos. Del tal modo, en Irlanda del Norte hay una serie de símbolos que se utilizan y están constantemente presentes. Y esto no sólo atañe a la bandera irlandesa o la británica, sino también, por ejemplo, a la palestina e israelí.



Mediante una breve presentación se explican las categorías. El gráfico de la herramienta puede ser útil. Y, naturalmente, si hay otros ejemplos más significativos para el contexto, estos deben ser utilizados.



Las categorías de los elementos divisores y conectores siguen siendo demasiado abstractas: Si hay dificultad en comprender las categorías, los ejemplos siempre son útiles. Si los casos previamente ilustrados no ayudan, es útil examinar el ejemplo de aplicación en Senegal.

Se nombraron los elementos divisores y conectores, pero no se describieron suficientemente: En la documentación es importante asegurarse de explicar por qué un determinado elemento es divisor y/o conector.



Paso 2: Definición de los elementos conectores y divisores



Ahora se trata de identificar los diferentes elementos de conexión (conectores) y de división (divisores) y de reflexionar qué elementos agravan el conflicto y cuáles lo transforman. Las categorías ayudan a proceder de manera sistemática.



aprox. 30 min



A fin de realizar una moderación estructurada es importante tener una buena visión de conjunto. Para una mejor visualización, se coloca la tabla (ver abajo) en una pared. También tiene sentido entregar a los/as participantes una copia con la finalidad de mejorar el trabajo individual y en grupo pequeño. Dependiendo del espacio de tiempo asignado y de la dinámica del grupo, simultáneamente se pueden procesar diferentes aspectos en grupos pequeños.



Las categorías de divisores y conectores simplifican contextos complejos. Esto puede también provocar cierta resistencia o infundir ansiedad. Para otras personas pueden resultar interesantes y empiezan demasiado rápidamente a utilizar los términos.



Irritación: A los/as participantes les irrita el hecho de que la misma cosa puede combinar ambos elementos. Aquí es importante tener en cuenta el contexto, en relación con qué la «cosa» en cuestión funciona como conector y en qué actúa como divisor y qué tipo de influencia tiene en la evolución del conflicto.

Desviarse por el infinito: La selección de los elementos más pertinentes es fundamental para la definición de los elementos divisores y conectores.

Los términos son demasiado generales y se han resumido muy superficialmente: A veces no es fácil para los/as participantes comprometerse con el tema y conservan, por lo tanto, una actitud de ambigüedad. Por esta razón es importante insistir, preguntar y especificar.

Visión de conjunto de los elementos conectores y divisores

Elementos conectores	Elementos divisores
Sistemas e instituciones	
Valores e intereses	
Lugares	
Experiencias	
Acontecimientos y símbolos	



Paso 3: Introducción al concepto de las secuencias históricas



El objetivo es apreciar la evolución del conflicto, es decir, investigar la historia y comprender las experiencias de sufrimiento de las personas.



aprox. 10 min



La forma en que un conflicto evoluciona depende del ejercicio de la violencia en el pasado y de cómo las experiencias de violencia han sido procesadas, por ejemplo, a través de acciones penales. Muchas personas y sociedades han quedado marcadas por las experiencias de violencia. Las experiencias de la exclusión por idiosincrasias étnicas, religiosas, regionales, culturales, y demás, siguen presentes en la población y se transmiten a las siguientes generaciones. Invariablemente, las experiencias de violencia implican una sensación de amenaza que continúa siendo vívida y depende de los sucesos históricos. Con la ayuda del concepto de secuencias históricas, se caracteriza de manera diferente el grado de amenaza en la historia de un conflicto. El concepto ayuda a demostrar cómo los procesos emocionales (el miedo, la ira, el odio, el duelo) están fuertemente influenciados por las experiencias de amenaza en el pasado. En el proceso histórico se pueden repetir las secuencias o simplemente avanzar hasta una cierta secuencia.

El gráfico ayuda a introducir el concepto de las secuencias históricas. Asimismo, debe prestarse atención a presentar las características por secuencia. Para su ilustración, no se debe utilizar el conflicto que ha sido tomado como ejemplo.



La presentación de las secuencias es demasiado abstracta: Si no hay claridad cuando se va a emplear la matriz para el análisis secuencial de la historia del conflicto, se puede referirse al ejemplo de aplicación en Senegal.



El conflicto parece no encajar perfectamente en la matriz: No todo debe ajustarse exactamente a la matriz predeterminada, sino que en general es una cuestión de llegar a un entendimiento sobre la historicidad del conflicto específico y de preparar las secuencias de su evolución. Por lo que está permitido cambiar la matriz.

La matriz se percibe como «demasiado fija en la guerra»: También aquí cabe repetir lo que acaba de decirse. La matriz tiene por objeto facilitar la descripción de la intensificación y evolución de un conflicto. En el caso de los conflictos menos bélicos, estas secuencias pueden servir más como título metafórico.



Paso 4: Transcurso del conflicto



El objetivo es procesar los hechos históricos y las circunstancias en cada secuencia y determinar en qué secuencia se encuentra el conflicto en la actualidad.



aprox. 30 min



La discusión debe ser muy bien moderada y estructurada y, al mismo tiempo, debe asignarse tiempo suficiente para el intercambio de experiencias. Las secuencias se clasifican constantemente conforme a las informaciones recibidas, de modo que cada vez resulte más clara la evolución del conflicto. Es útil nombrar en detalle los distintos hechos: Los acontecimientos socio-políticos que afectan la vida de todas las personas en el país, así como también las experiencias individuales de los diferentes grupos de actores.



Todas las personas siempre tienen historias que contar. A veces el comienzo es difícil, pero una vez que empiezan, los/as participantes tendrán muchas cosas que decir. Puede haber opiniones diferentes.



Los/as participantes piensan que la matriz analítica no es adecuada porque su conflicto no tiene nada que ver con la guerra: Es verdad que la matriz de análisis se refiere a situaciones de guerra y terror, no obstante, las secuencias se puede usar para otros conflictos, ya que cada conflicto tiene una historia y provoca sentimientos de amenaza. La matriz puede y debe ser cambiada.

El análisis resulta demasiado extenso: Los/as participantes están trabajando en las diferentes líneas del conflicto en el país y no en el conflicto definido. Las secuencias no pueden ser claramente definidas, ni se designan los acontecimientos históricos, por el contrario, los datos no están contextualizados y no pueden ser relacionados entre sí. Se debe delimitar el análisis y relacionarlo al conflicto.

El análisis resulta demasiado pequeño: Los participantes están trabajando en el conflicto definido, no obstante, no tienen suficientemente en cuenta el campo de acción del conflicto en las diferentes dimensiones. En consecuencia, es necesario abrir el análisis y expandirlo.

Hay controversia entre los/as participantes en torno a la «correcta» interpretación de la historia: Los hechos históricos siempre son definidos de diferentes maneras y dependen de la intensidad con que se interpreten, por lo que la historia es siempre controvertida. Por tanto, es «normal» que los/as participantes no estén de acuerdo y discutan con vehemencia. A continuación se debe asignar un buen espacio de tiempo al debate sobre la historiografía, evitando, no



obstante, que se desborda demasiado, pues no se trata de una definición de la historia, sino de la clasificación secuencial y de determinar cómo han vivido los acontecimientos los diferentes grupos en el conflicto.

Los/as participantes relacionan de manera unilateral los procesos históricos a nivel de la sociedad o del individuo sin establecer la conexión entre sí: En este punto, hay que apuntar una y otra vez al contexto e insistir para mantener el enfoque.

Los/as participantes no pueden ponerse de acuerdo sobre el transcurso secuencial: La clasificación esquemática de las secuencias sigue siendo muy esquemática y, dependiendo del ejemplo de los conflictos, se pueden resumir de forma diferente. Si es difícil llegar a un acuerdo en el grupo, es mejor aceptar las distintas formas de comprender la evolución del conflicto, que molestarse demasiado y tener que asignar más tiempo a esta discusión.



Paso 5: Futura evolución



El objetivo es vincular el resultado del análisis de los divisores y conectores con los resultados del análisis secuencial.



aprox. 30 min



Se trata de hacer una evaluación más precisa sobre la forma en que el actual conflicto influirá en el futuro desarrollo del conflicto en el ámbito económico, político, social, cultural y subjetivo, y en qué momento elementos divisores o conectores pueden tener un efecto transformador del conflicto.



Es importante dar buenas instrucciones durante el trabajo en pequeños grupos, hacer el seguimiento y moderar la presentación en la plenaria. El tipo de presentación debe depender de la dinámica del grupo como también de su creatividad. Se puede, por ejemplo, representar mediante una pequeña escena o diálogo.



Se practica lúdicamente, y se ponen en relación las diferentes dimensiones. No hay que olvidar que también los juegos serios pueden ser divertidos.



La expectativa es demasiado alta: El desarrollo de las escenas permite una revisión de los resultados compilados y una comprensión más profunda de estos, pero no sirve para una predicción más realista del futuro.

La perspectiva de una intensificación del conflicto es aterradora: El escenario negativo provoca reacciones negativas entre los/as participantes infundidas por el miedo. Se debe dar espacio para compartir los sentimientos y para comprobar los actuales peligros reales basándose en las evaluaciones colectivas.

Es muy grande la necesidad de discutir los escenarios del conflicto: Para una buena gestión del tiempo es importante guiarse por un marco claramente definido y transparente. Es importante también permitir una cierta flexibilidad. El resumen de los resultados del módulo sirve para estructurar el debate, para registrar los resultados y al mismo tiempo para discutir la probable evolución del conflicto y debatir la evaluación de los procesos con respecto a su desarrollo.



Resumen



¿Qué hemos hecho y qué hemos logrado?



aprox. 10 min

En los pasos 1 y 2 se produjo el Documento 5, el cual comprende los principales elementos divisores y si tienen o no un efecto transformador.

En los pasos 3 y 4 se produjo el Documento 6, el cual resume el transcurso histórico secuencial del conflicto.

En el paso 5 se produjo el Documento 7, en el cual se designan las perspectivas de transformación basadas en la evaluación del desarrollo histórico. Aquí se arroja una primera visión de los intereses, las prioridades y los efectos futuros, así como de las posibles limitaciones del proyecto.

La gestión del proyecto en relación con el conflicto



210 minutos

La relación entre el propio trabajo del proyecto y el conflicto se examina orientándose en los resultados analíticos obtenidos hasta el momento. Después de esto, los resultados se registran en conjunto. El objetivo es delimitar claramente los elementos que actúan como transformadores del conflicto, los que no lo transforman y aquellos que sencillamente ignoran al conflicto. Qué cosas conducen al logro de los objetivos y qué aspectos del conflicto deben ser considerados en el proyecto?

Paso 1: Actividades del proyecto en relación con las dimensiones del conflicto



Tiene por objeto describir las actividades concretas del proyecto y analizar si se tienen en cuenta y utilizan las diversas dimensiones del conflicto y de qué manera.



aprox. 40 min



La discusión en el grupo debe ser moderada y se toman apuntes en el rotafolios. En este punto es importante tener en cuenta el tiempo asignado. Los resultados deben ser breves y concisos, puesto que todos/as conocen el proyecto. Dicho esto, el/la facilitador/a de la discusión expresará su reconocimiento por la labor realizada por el personal del proyecto. Los/as miembros del personal merecen ser tratados/as como expertos/as de su proyecto. Acto seguido, las conclusiones se incluyen en el Documento 3.



Puede ser que los/as participantes no deseen hablar de su trabajo porque piensan que ya lo han hecho muchas veces, como también puede ser que quieran hacerlo y están contentos/as de que finalmente podrán hablar sobre el tema y de contar con oyentes interesados/as.



Las descripciones siguen siendo demasiado generales: El peligro es que las actividades se enumeren en términos muy generales, como por ejemplo en las propuestas de proyectos, en lugar de describir los procesos en detalle. Es importante explicar los procesos del trabajo realizado, desde la perspectiva de la propia función desempeñada.

Se relatan experiencias: Puede suceder que espontáneamente se empiecen a contar las experiencias que siempre quisieron ser compartidas relacionadas con el trabajo del proyecto o con las cuales el/la narrador/a quisiera perfilarse. La moderación debe asegurar que las presentaciones no se extienden demasiado.

A los/as participantes no les ha quedado claro el significado de este primer paso: La idea aquí es poner en la práctica lo que se ha analizado hasta este momento. Para ello, es importante formular muy concretamente lo que se hace, orientados/as siempre a la pregunta «¿con qué finalidad?», es decir, en relación con cuál dimensión del conflicto.



Paso 2: Impactos del proyecto sobre el conflicto



Tiene por objeto determinar sobre cuáles de los factores divisores y conectores influye el proyecto y si se trata de efectos transformadores o no transformadores del conflicto.



aprox. 30 min



Para responder las preguntas, el grupo debe trabajar individualmente durante unos minutos. La presentación de los resultados y la discusión en el grupo debe ser moderada y una persona debe tomar apuntes. Los resultados de la discusión sobre cuáles divisores y cuáles conectores están ligados al proyecto debe ser documentada y los resultados incorporados en los Documentos 4 y 5. También ahí se pueden realzar pasajes con colores especiales, a fin de hacer visibles los divisores y conectores claves que están conectados con el proyecto y, por ende, en qué forma se promueve o no se promueve a ciertos grupos y lo que esto significa para su bienestar psicosocial.



En este punto es importante expresar sentimientos de agradecimiento y de reconocimiento a los/as miembros del personal por el trabajo realizado hasta la fecha, incluso si poco después se anuncia que en algún momento inadvertidamente se ha trabajado en la dirección equivocada. En todo esto se descubrirán cosas, tanto positivas como negativas, para las cuales no se estaba preparado/a. Este paso es, por lo tanto, bastante denso y ligado a muchas emociones. Es importante que todos/as pueden participar y que el/la facilitador/a de la discusión pueda recoger todas las reacciones y respuestas y enseñar los resultados. Normalmente los nexos quedan claros en un breve espacio de tiempo.



Los/as participantes reaccionan de manera ofendida: Es bastante normal que el personal – el cual está convencido del significado de sus acciones y se siente comprometido – se sienta ofendido cuando se crítica el proyecto diciendo que éste podría ocasionar daño. También es muy normal que los miembros del proyecto no sean omniscientes y que se cometan errores en las actividades de proyecto.

Las interpretaciones colectivas son siempre ambiguas: El/la facilitador/a de la discusión debe verificar el contenido de los resultados en los otros módulos y, haciendo preguntas de manera insistente, asistir a los/as participantes para que lleguen a interpretaciones diferenciadas y únicas. No siempre es una cuestión sencilla confrontar los resultados, cada vez más evidentes, con el propio análisis. No obstante, en ocasiones inesperadamente surge algo positivo que hacía mucho tiempo se había estado realizando, cuyo significado, no obstante, no estaba del todo claro.



Paso 3: Impacto de los mensajes éticos implícitos sobre el conflicto



En este paso, se trata de las trivialidades que no obstante son bastante significativas. Aquí se cuestionan los prejuicios en las relaciones del proyecto y en sus estructuras y se examinan en términos de su efecto transformador o no transformador del conflicto.



aprox. 40 min



Durante la ejecución de las actividades del proyecto invariablemente se transmiten mensajes implícitos, los cuales refuerzan o reducen el uso de diferentes tipos de violencia. Cómo se conduce la comunicación en la cooperación, quién se siente responsable ante quién y por qué razón, cómo se formulan las reglas, cómo se cumplen o incumplen etc., quién y qué influye sobre el comportamiento de los/as otros/as empleados/as y del grupo meta en el conflicto. Se observó, por ejemplo, que los planes de emergencia a menudo sólo incluyen la evacuación de los/as trabajadores/as extranjeros/as calificados/as y que, por lo tanto, con ello se transmite el mensaje de que la vida de las personas de la localidad son menos dignas de protección que la de los/as extranjeros/as. También, la forma de manejar los recursos del proyecto transmite un mensaje implícito: Si el vehículo del proyecto se utiliza para ir a la playa, se transmite el mensaje de que la persona que controla los recursos puede utilizar los fondos del proyecto para fines personales, sin que tenga que dar explicaciones.



El grupo debe trabajar durante un par de minutos de forma individual o en pequeños grupos para responder las preguntas. Después de esto, la discusión del grupo debe ser moderada de manera estructurada. Los resultados deben ser documentados por un/a miembro del grupo. Aquí se produce el Documento 8 y en el Documento 5 se anota cuáles de los divisores y de los conectores influyen en los mensajes implícitos. Para ello elija, por favor, un color diferente.



La dinámica emocional en este paso es muy compleja porque se habla de cosas relacionadas con el trabajo diario que normalmente se suelen callar, las cuales no obstante forjan las relaciones.



Poca participación en la discusión: Esto puede ser por varias razones. Puede ser que los/as participantes se sientan poco dispuestos/as a identificar los mensajes implícitos porque esta situación resulta beneficiosa para ellos/as y les preocupa llegar a perder esas ventajas. Puede ser que los/as participantes sientan que están delatando a sus colegas si hablan sobre la idiosincrasia cultural, los prejuicios o la mala utilización de los recursos. Puede ser que no se atrevan a expresar libremente críticas contra sus su-



periores, para no poner en peligro su reputación. En esta situación se tratar de superar la desconfianza mutua y al menos mencionar un par de cosas. Este es un punto sobre el cual a veces resulta más fácil hablar con un/a facilitador/a que no es parte del equipo.

Se pasan juicios precipitados e inculpaciones: En esta discusión es importante proteger un clima indagador. No nos sentamos juntos para proliferar prejuicios el uno contra el otro. Esto es siempre fácil de hacer. Se trata más bien de tomar consciencia de este hecho y de entender cómo funcionamos. En todo caso siempre ayuda reconocer que todas las personas tienen prejuicios. El objetivo no es por lo tanto eliminarlos, sino simplemente de tomar consciencia y reconocer que es posible abordarlos y de que, juntos, podemos cambiar gradualmente. Pero primero es necesario percatarnos de que los tenemos.



**Paso 4:
Impacto de las
relaciones con las
copartes del proyecto
sobre el conflicto**



Tiene por objeto determinar sobre cuáles de los factores divisores y conectores ha influido la cooperación y de qué manera, en consecuencia, se ha agravado o transformado el conflicto.



aprox. 20 min



Para responder las preguntas, el grupo debe trabajar de forma individual o en pequeños grupos durante un par de minutos. La presentación de los resultados y la discusión en el grupo debe ser moderada y, de la misma forma que en los pasos anteriores, los resultados deben ser documentados por un miembro del grupo. El resultado de la discusión sobre qué divisores o conectores están relacionados con la cooperación, deben también ser introducidos utilizando un marcador a color en el Documento 5. De este modo se puede visualizar si la cooperación enlaza los mismos conectores y divisores que el proyecto. De aquí resulta el Documento 9.



También en este paso se descubrirán cosas a través del cuestionamiento crítico de la relación con las copartes del proyecto.



Poca participación en la discusión: Esto puede ser por varias razones. Puede ser que los/as participantes sientan temor de exteriorizar demasiadas críticas porque no quieren poner en peligro las relaciones de cooperación, de las cuales posiblemente se estén beneficiando. El análisis detallado y crítico de la relación de cooperación no significa que ésta vaya a ser terminada inmediatamente. Los aspectos concretos que se pueden y deben cambiar serán revisados en el siguiente paso.

Los/as participantes reaccionan emocionalmente: Todo/a empleado/a tiene una relación afectiva y personal con los/as otros/as empleados/as de las organizaciones coparte, incluso cuando no hay mucho contacto real entre sí. Es normal que cuando se conversa sobre la organización coparte las experiencias tanto buenas como malas desempeñan un papel e influyen en la discusión sobre los diferentes intereses en relación con la cooperación. Estos intereses deben ser comunicados abiertamente.

Se cuestiona la relación con las copartes del proyecto: A menudo las organizaciones postulan más copartes de las que realmente tienen. Puede suceder que se llega a la conclusión de que no habrá una cooperación. Este es un problema sobre el cual se debe hablar.



Paso 5: Manejo de los conflictos en el trabajo del equipo



Tiene por objeto guiar al equipo en la comprensión de la cultura existente de conflicto.



aprox. 60 min



Precisamente en el contexto del trabajo en zonas de conflicto, la organización y el equipo tienen una responsabilidad especial. El trauma primario y secundario es a menudo una realidad cotidiana. Por lo tanto, en la organización, la comunicación entre los/as miembros del equipo o con los/las directivos/as desempeña un papel importante para el **fomento de la estabilidad psicosocial**. Una cultura de conflicto perturbada es a menudo más la regla que la excepción. Si la agresión externa es muy alta, los equipos internamente tienden a negar el conflicto, lo cual a su vez hace más probable una irrupción indeseada de los procesos destructivos del conflicto. En el marco de este instrumento no todos los temas relevantes pueden ser tratados aquí, pero es posible hacer un inventario sobre cuya base un equipo luego puede decidir si es un tema especial que necesita ser trabajado, por ejemplo, para prevenir el agotamiento profesional.



A fin de responder las preguntas, los/as miembros del grupo deben trabajar individualmente durante unos minutos. La discusión que sigue a continuación debe ser moderada y seguir una estructura. Un/a participante que no sea la persona encargada de tomar los apuntes en los pasos 2, 3 y 4 se responsabiliza de tomar el protocolo en este paso.



Este paso también es emocionalmente complejo para el grupo. Dependiendo del grupo y de su cultura actual de conflicto, en este paso los/as participantes hablan abiertamente, callan o están de acuerdo con los demás. El proceso de análisis en el grupo puede cambiar el «equilibrio» actual e irritar a los/as miembros del equipo. Es importante verificar en el grupo si hay cuestiones que necesiten ser procesadas después de este proceso de evaluación.



Hay descontento entre los/as empleados/as: La comprensión de la sensibilidad del equipo es importante, incluyendo el descontento existente. Y por tanto, la moderación de este proceso es de suma importancia. Por un lado, se debe brindar al grupo el espacio en el cual exponer sus mensajes personales, teniendo en cuenta que por el otro, no se trata en este punto de tener una discusión con miras a lograr un cambio, sino más bien de comprender la situación actual.

En lugar de hablar sobre el conflicto definido, se habla de otros temas relacionados con el conflicto: En este punto se trata tanto



del conflicto seleccionado y definido como de la cultura de conflicto del equipo en general. Es posible que se nombren nuevos conflictos. Estos deben ser tratados y agregados a la lista creada en el Módulo I.

Se mantiene el silencio, se armoniza o se discrepa activamente: El debate bien puede reflejar la cultura de conflicto dentro del equipo. Mediante la referencia al proceso de análisis, el equipo puede tomar consciencia sobre su propia cultura.

Es demasiado grande el deseo de discutir y resolver algunos conflictos de inmediato: En general, tenga en cuenta que la situación aún está siendo investigada. Por lo que se debe restringir la tendencia a discutir y cambiar los conflictos de inmediato. Sin embargo, si se comprueba que hay una gran necesidad de debatir inmediatamente, se debe entonces por lo menos convenir en qué oportunidad se podrá hacerlo. Cuando en este punto se identifica una inmensa necesidad de procesar algún tema, se recomienda ocupar servicios externos de asesoramiento o moderación.



**Paso 6:
Compilar y
registrar los
resultados**



Los resultados deben ser claramente redactados y registrados a fin de continuar desarrollándolos.



aprox. 20 min



Se compila el material de trabajo producido, que entre tanto son 10 Documentos, para asegurarse de que estén completos y verificar si su contenido refleja adecuadamente el proceso de discusión.



Hay fatiga general y aburrimiento: Revisar lo que se ha trabajado, verificarlo y guardarlo no es una repetición innecesaria, sino que son los pasos que preparan la base para los procesos de decisión. El/la facilitador/a de la discusión debe dar mucha importancia a este paso y superar la fatiga. Si es necesario, él/ella realizará un pequeño ejercicio de relajación.

Evaluación: ¿Qué debe permanecer, qué debe cambiar?



¿Qué debe permanecer, qué debe cambiar?



Se requiere llegar a un acuerdo acerca de lo que se puede preservar de lo que existe y de lo que debe ser cambiado. Para llevar a cabo los cambios también se debe comenzar a planificar algo más concreto: ¿Quién está haciendo qué y con quién, cuándo y de qué manera?



aprox. 180 min



Es necesario que quede claro quién se hizo cargo de moderar la discusión en el último módulo. Para mejorar la participación y tener un impacto sostenible, podría ser ventajoso preparar la moderación y llevarla a cabo conjuntamente con un/a empleado/a del equipo. En cuanto al enfoque metodológico para la elaboración de las preguntas claves: se puede trabajar en pequeños grupos o individualmente con una discusión posterior en plenaria.



Normalmente resulta más fácil seguir adelante como uno lo ha hecho hasta ahora que cambiar las cosas. Puede ser que a pesar del reconocimiento de que se deben cambiar los procesos de trabajo, el personal del proyecto no esté suficientemente motivado para ello. Por tanto, es importante que los/as participantes puedan expresar sus propias necesidades y sus puntos de vista con respecto a las limitaciones y a las oportunidades, y que sean tomados en cuenta en el proceso de planificación.



Se enfatizan excesivamente los errores: No siempre resulta fácil admitir los errores. Los/as participantes pueden sentirse heridos/as y frustrados/as y, como consecuencia, impedir que continúe la labor calificando todo como «malo» o cerrándose al cambio. No se trata de cambiar todo el proyecto, sino de preservar lo que es bueno y tiene sentido y sólo en el marco de lo posible cambiar algunos aspectos del trabajo relativo al proyecto.

Proponerse a hacer demasiado: Si los objetivos son demasiado ambiciosos, se corre el riesgo de implementar poco o nada. Por lo tanto es muy importante adaptar los cambios a las posibilidades que existen en el proyecto.

No se implementan las propuestas: ¿Quién hace qué y con quién, cuándo y cómo? La respuesta clara a estas preguntas claves ayudará en la planificación. Sin embargo, también es necesario que una persona sea responsable de comprobar los resultados compilados.

El análisis evidencia que hay graves problemas en el diseño básico del proyecto: A veces se descubren errores que ya forman parte del proyecto desde sus inicios y que dependen de la agencia donante. Pero «nadie quiere cortar la rama sobre la cual se halla sentado/a». Por lo tanto a veces se le hace difícil a un grupo reconocer una falla tan básica. No obstante lo comprensible de esta actitud, es mejor enfrentar el problema que de postergarlo, posiblemente haciéndolo definitivamente insoluble.

