

## Unidad 1

# Teoría básica del conflicto

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


El aporte de InWEnt contribuye al fortalecimiento de las competencias civiles en el ámbito de la prevención, análisis y manejo de conflictos de forma constructiva y pacífica.

Los conceptos y definiciones que se presentan en la Unidad 1 constituyen un punto de partida y motivo para seguir profundizando en la terminología, teoría y propuesta conceptual, las cuales permitirán ampliar perspectivas tanto para el análisis como para el manejo de conflictos buscando contribuir en el proceso de comprensión y su transformación constructiva.



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





## Tito Antonio López Aparicio

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

© InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
(Capacitación y Desarrollo Internacional)

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Alemania  
Fon +49 228 4460 - 0  
Fax +49 228 4460 - 1766  
[www.inwent.org](http://www.inwent.org)

**InWEnt – División 2.04**  
Fomento a la Democracia y Reformas Administrativas  
**Directora de Programas**  
Ingrid Rösner

**Oficina Regional para los Países Andinos - InWEnt**

**Directora Regional Países Andinos**  
Brigitta Villaronga Walker

**Coordinadora de Programas**  
Caterina Jochmann

**Consultora Técnica de Programas**  
Yenny Melgar Hermoza

[descentralizacion@inwent.org.pe](mailto:descentralizacion@inwent.org.pe)  
[www.inwent.org.pe](http://www.inwent.org.pe)

**Experto temático:** Tito López

**Responsable de producción:** Yenny Melgar Hermoza

**Cuidado de edición:** Ricardo Carrera Salazar

Perú, julio 2008

## Presentación

Durante la segunda mitad del siglo XX la tendencia hacia los conflictos violentos dentro del Estado fue el problema principal. Los altos índices de pobreza, la falta de oportunidades y la desigualdad socioeconómica en la región generaron un caldo de cultivo y el escenario para incitar a la violencia política y a la inseguridad ciudadana. América Latina era vista como la región con más desigualdad social. La brecha entre pobres y ricos siguió extendiéndose en la mayoría de los países en la década de los noventa. Las huelgas, la informalidad y el subempleo mal remunerado se encontraban en un nivel alto, especialmente entre las mujeres y niños, los pueblos indígenas y las minorías étnicas estaban afectadas por la pobreza y la exclusión social.

Pero el deterioro de la calidad de vida, así como también la ausencia de estabilidad y transparencia de las instituciones democráticas, y la escasa participación de amplios sectores de la población en los procesos de decisión, contienen aún hoy

un potencial enorme de hostilidades. Un claro ejemplo es el conflicto armado en Colombia que ya dura tantos años, el alto nivel de violencia política en los países de post-conflicto armado de América Central, así como la agudización de las pugnas en forma de crisis política-económica en diferentes países de la Región Andina, como por ejemplo en Venezuela.

Diseñar estrategias adecuadas para la prevención y solución pacífica o transformación de conflictos existentes son por lo tanto más importantes que nunca. Pero estas estrategias no pueden provenir exclusivamente del Estado, ni ser llevadas a cabo sólo por la sociedad civil.

Con esta publicación InWEnt contribuye, a partir de los conceptos y definiciones presentados en estos materiales, a la profundización de la teoría y propuestas conceptuales que permitirán el fortalecimiento de las competencias civiles en el ámbito de la prevención, análisis y manejo de conflictos en forma constructiva y pacífica.

Brigitta Villaronga  
Directora Oficina Regional de InWEnt

Yenny Melgar Hermoza  
Coordinadora Técnica de Programas



## Hacia un manejo eficiente de conflictos

Nuestra vida consiste en una cadena interminable de regulación de conflictos, conflictos grandes y pequeños, sociales, culturales, económicos, políticos e institucionales, a todo nivel, desde lo intrapersonal hasta lo internacional.

El Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) de la GTZ Perú, y también los otros proyectos y programas de la cooperación alemana, apuntan a cambios en las sociedades respectivas. Buscan disminuir la pobreza de gran parte de la población y su marginación de servicios básicos como los de educación y salud así como de mejorar sus limitadas posibilidades de participar en procesos de toma de decisiones sobre la distribución de recursos. Tratan de fortalecer las instituciones del Estado y de la sociedad civil, de velar por un «buen gobierno» y de propiciar un uso más racional y sostenible de los recursos naturales, entre otros. Estos cambios afectan usualmente intereses establecidos. Quien quiere reducir la pobreza de unos tendrá que disminuir la riqueza de otros, quien desea aumentar la participación política de la mayoría de la población tendrá que recortar los privilegios de las elites tradicionales, quien pretende proteger los recursos naturales se ve enfrentado con

quienes los explotan irracionalmente y se burlan de los principios de sostenibilidad, etc.

Y cuando intereses entran en contradicción, hay conflicto. En otras palabras, nuestro trabajo corre permanentemente el peligro de actualizar conflictos latentes, convertirlos en conflictos manifiestos, profundizarlos y causar nuevos conflictos. Esto es inevitable. Pero si queremos mantener el «costo de transacción» del cambio a un nivel reducido, necesariamente tenemos que velar por un manejo eficiente de conflictos, o sea, de bajo costo con resultados duraderos. Esto significa saber anticipar conflictos en la fase de planificación de las intervenciones, negociar acuerdos aceptables para las partes afectadas, reconocer y tratar conflictos que puedan surgir en la fase de ejecución y mitigar los efectos negativos de estos conflictos.

El manual que presentamos en conjunto con InWEnt, es una contribución conceptual y metodológica para el análisis y manejo de conflictos y esperamos que sea de gran utilidad para su trabajo diario. El tema es de vital importancia y nos ayudará en la construcción de capital social, con visión hacia a una sociedad más pacífica y más justa para todos.

Ingrid Prem

Coordinadora Componente Conservación de Recursos Naturales  
Programa Desarrollo Rural Sostenible  
GTZ-Perú



## Introducción general

Cada persona humana individualmente es única, indivisible, irrepetible y diferente a las otras personas aunque tenga los mismos derechos y dignidad, por lo que las respuestas frente a las diferencias naturales o creadas por la propia humanidad también son variadas. Hay diferencias tolerables con naturalidad, como las lenguas, la vestimenta y otras expresiones culturales, pero hay otras diferencias que generan en cada individuo rechazo consciente o inconsciente y hasta violento, como la diferencia en la condición económica, en las condiciones de vida, en el acceso de los bienes y recursos, en la vigencia de los derechos humanos y en otras formas de insatisfacción de las necesidades humanas básicas. Somos seres necesitados e interdependientes que vivimos en sociedades cada vez más complejas en las que la satisfacción de las necesidades se vuelve cada vez más difícil para muchos sectores sociales. Por la diversidad, como una de las razones centrales, somos seres naturalmente conflictivos, porque cada acto humano conlleva conflictividad en su esencia, ya que hay y habrá tensiones, encuentros y desencuentros desde nuestras diferencias para satisfacer nuestras necesidades humanas.

Individual y socialmente el conflicto nos impregna todos los niveles de la vida, pero, el conocimiento previo y la experiencia con el conflicto mayormente es negativa, dolorosa y razonablemente ninguna persona quiere los conflictos, porque los percibe y asocia o los vive como situaciones simples o complejas en las que hay violencia, dolor, sufrimiento, daño, problema, disputa, pelea, pleito, lío, querrela, enfrentamiento, lucha, sangre, lágrimas, pérdidas, etc.,

La capacidad de manejar, gestionar, resolver, administrar, solucionar o transformar pacíficamente los conflictos marcará la diferencia entre separarnos, enfrentarnos, dividirnos y hasta quitar-nos la vida, con acercarnos, unirnos y dignificar nuestras vidas.

La tendencia de resolver los conflictos – sin importar el tipo, nivel o complejidad de los mismos - a través de caminos violentos debe reducirse y ojalá erradicarse para lo que debemos cambiar individual y colectivamente, con el convencimiento de que solamente el tránsito pacífico por los caminos

del diálogo nos llevará a pasar de condiciones negativas o menos humanas, a condiciones cada vez más humanas.

La oferta de InWEnt al tema conflictos en América Latina apunta a un fortalecimiento de largo plazo de las competencias civiles individuales e institucionales en el ámbito de la prevención de la crisis o la dimensión destructiva del conflicto y la solución y transformación constructiva y pacífica de conflictos. Esta publicación pretende contribuir a la cristalización de este compromiso.

La conflictividad es una constante de la vida humana. Es necesario comprender este concepto a partir de un marco conceptual básico, razón por lo que denominamos a esta unidad como «Teoría básica del conflicto» en donde presentamos nociones y definiciones elementales. Esta publicación tiene 4 partes con un hilo conductor temático que desarrollamos a continuación con el abordaje de los conceptos esenciales o más importantes como marco referente del conflicto (Unidad 1), luego los conceptos y herramientas para el análisis del conflicto (Unidad 2A, Análisis de conflictos en el ámbito comunitario; Unidad 2B, Análisis de conflictos en el ámbito municipal; Unidad 2C, Análisis de conflictos socioambientales). A continuación, los conceptos e instrumentos para la intervención o participación constructiva en la transformación de los conflictos (Unidad 3) y, finalmente, los conceptos y habilidades comunicacionales esenciales para actuar en situaciones de conflicto (Unidad 4).

Los conceptos y enunciados que se presentan constituyen un punto de partida y motivo para seguir profundizando en la terminología, en las teorías y propuestas conceptuales que permiten ampliar perspectivas tanto para el análisis como para el manejo de conflictos buscando contribuir en la transformación constructiva. Son básicas y pueden ser muy útiles las diversas definiciones: la naturaleza y papel del conflicto, patrones de las causas, actores y enfoques, y en especial las características específicas de un tipo de conflicto que denominamos «comunitario» y el ciclo o círculo de desarrollo del proceso destructivo de un conflicto. Los contenidos indicados buscan contribuir en el proceso de comprensión del conflicto.







Unidad 1

# Teoría básica del conflicto





## Presentación

Generalmente los conflictos se ven, perciben y viven como algo negativo: nos hacen recordar el dolor, las heridas o el estrés. Para las personas que están inmersas en situaciones conflictivas, es muy difícil ver el potencial que tienen los conflictos para lograr cambios constructivos.

La necesidad de manejar conflictos parece más crucial cuando se dan amenazas de violencia o se rompen las relaciones.

Los conflictos tienen ciclos, no ocurren simplemente como los desastres naturales. Son el resultado de un proceso muy extenso como producto de la interacción entre las personas y tienen múltiples causas. Son, por lo tanto, procesos simples y/

o complejos con facetas diferentes, muchas veces entrelazadas.

Los conflictos son una parte natural y necesaria de nuestras vidas. Ya sea en nuestro hogar con nuestras familias, en el trabajo con nuestros colegas, o en negociaciones entre gobiernos. El conflicto traspasa nuestras relaciones. La paradoja del conflicto es que, por un lado, son la fuerza que puede romper relaciones y destruir causando daño. Por otro, son la fuerza que nos une y puede hacernos avanzar si se aprovecha como oportunidades de cambio constructivo. Esta naturaleza dual del conflicto, desde siempre, hace que sea importante estudiar y comprender este concepto.



## Introducción

Para la comprensión del conflicto es necesario profundizar en la naturaleza del mismo, identificar las funciones que cumple en la vida individual y social buscando superar la inicial percepción negativa. Es necesario recorrer la terminología del conflicto que nos permita dejar un marco conceptual mínimo que seguramente nos invitará a continuar investigando las distintas definiciones y teorías o abordajes.

Sobre las causas de los conflictos o patrones que los provocan, hay que tener especial cuidado reconociendo su diversidad y complejidad al igual que con los actores y enfoques sobre el conflicto.

En el presente trabajo presentamos un especial enfoque sobre el conflicto comunitario, desglosando elementos como las características comunes de las partes, el proceso y los problemas.

Finalmente, es de vital importancia comprender el progreso y niveles del conflicto comunitario, con la visión de que se trata de un tipo de conflicto que por su recurrencia es el más frecuente en la vida social de nuestros pueblos.

## Terminología del conflicto

### Explorando la terminología del conflicto y la paz

#### El conflicto

Como cualquier término existen varias definiciones de conflicto. Cuestión entre dos o más partes que tienen, o creen tener, objetivos incompatibles. Proceso en el que las partes en conflicto entran en una disputa sobre diferencias o percepción de diferencias en relación a posiciones, intereses, valores y necesidades.

Otras definiciones se refieren más a necesidades humanas básicas como la identidad, la seguridad, la participación y el

bienestar. Estos conflictos son vistos como competencia natural intensificada entre partes sobre necesidades humanas básicas<sup>1</sup>. Esto significa que los conflictos violentos ocurren particularmente en fases de cambios socio-económicos y de transformaciones políticas, y cuando el proceso es sobre redistribución de oportunidades económicas y de participación<sup>2</sup>.

Los conflictos ocurren en cada sociedad como un fenómeno global, independientemente del trasfondo cultural. Pero cada sociedad puede establecer su propia «cultura del conflicto», a la cual Ross se refiere como la «configuración de las normas, prácticas e instituciones sociales que afectan los asuntos por los cuales las personas entran en disputa, con quién luchan, cómo evolucionan las disputas, y cómo es probable que terminen»<sup>3</sup>.

El origen etimológico de la voz o palabra conflicto deriva del latín «*conflictus*», que a su vez proviene de «*confligere*» que significa chocar, combatir, luchar o pelear. La palabra conflicto es utilizada generalmente para representar diferencias, fricciones, posiciones antagónicas o contiendas entre dos o más partes. El significado negativo del término «conflicto» se puede explicar por el origen etimológico de la palabra.

#### Comunicación

Una de las necesidades humanas más profundas es sentirse comprendido y aceptado por otros. Ofrecer comprensión a otra persona es una potente forma de empoderamiento. No necesitamos estar de acuerdo con otros para empoderarlos en este sentido, sólo necesitamos dejar en claro a través de nuestros ojos, de nuestra postura corporal y nuestro tono de voz, que queremos ver el mundo desde la perspectiva de la persona que estamos escuchando. Nuestras interacciones con los demás deben basarse en un interés profundo por comprender y no por dar lugar y acción a un espíritu enjuiciador.

<sup>1</sup> Neumann y Dressel 2001: 23.

<sup>2</sup> GTZ 2002: 11.

<sup>3</sup> Ross 1993: 21.

La clave es llegar a entender el «porqué» detrás de lo que se dice o se hace para poder interiorizarse en los intereses y las necesidades de las personas con quienes nos estamos comunicando. Desde el momento en que las personas sienten que se está buscando verdaderamente comprender, empiezan a resolverse los problemas y a verse a las personas en forma más positiva.

Las habilidades de escucha son usadas a través de cualquier proceso diseñado para resolver constructivamente un conflicto. Saber escuchar es, tal vez, la destreza más significativa que el mediador o el facilitador ofrecen para asistir a las partes en conflicto.

## Enfoques de participación-intervención en el conflicto

### Prevención del conflicto

Evitar que un conflicto sea destructivo y emprender acciones antes de que se desarrolle como proceso negativo. Este enfoque de prevención del conflicto, significa realmente «promover la prevención de la violencia en los conflictos» y puede ser fácilmente malentendido. Es claro que no se pueden prevenir los conflictos, pero sí se pueden encontrar formas de prevención de la violencia en los conflictos y gestionarlos constructivamente.

### Gestión del conflicto

Regular un conflicto y reducir sus efectos negativos. Es decir administrarlo. Este enfoque busca lograr que los conflictos no se intensifiquen con violencia y encontrar mejores maneras de afrontarlos manejando las dinámicas que fomentan mayor tensión o son destructivas. Esto, sin embargo, puede entenderse como que no resuelve los problemas de fondo.

### Resolución del conflicto

Abordar los problemas de fondo del conflicto y centrarse en la relación y la comunicación entre las partes (también resolución de disputas o solución de problemas).

Este enfoque busca resolver los problemas que generan los conflictos, más allá de transformarlos. El enfoque puede verse como más holístico ya que intenta ver las cuestiones subyacentes como intereses y necesidades en la comunicación de las partes.

### Transformación de conflictos

Superar las causas (de raíz o estructurales) del conflicto y fortalecer las capacidades de solución de conflictos. Johan

Galtung, uno de los iniciadores de este enfoque, dice que sólo puede haber paz si se produce una transformación creativa de la resolución de conflictos<sup>4</sup>. Esto sugiere que el enfoque de la transformación de conflictos supera de alguna manera el enfoque de la resolución de conflictos.

Hay opiniones opuestas en relación a si resolución o transformación sea el término más apropiado para un proceso holístico y sostenible que lleve a la paz. La transformación de conflictos asume implícitamente que un conflicto no puede resolverse nunca, y que sólo puede ser transformado.

### Análisis del conflicto

Proceso racional para entender el conflicto, identificar el o los problemas, sus causas y expresiones, sus efectos, sus actores o partes, su desarrollo, historia o proceso, su contexto en todas sus expresiones y niveles. Se recurre a herramientas o instrumentos de análisis como medios para analizar o reflexionar.

### Manejo de conflictos

Capacidades necesarias para analizar, prevenir, gestionar, resolver y/o transformar el conflicto por caminos pacíficos que excluyen la violencia y privilegian el diálogo por sobre todo.

### Acuerdo (en inglés Conflict settlement)

La imposición de un acuerdo por una tercera parte (también dispute settlement/ arbitraje). Este concepto se utiliza en general en el contexto de un conflicto que se encuentra en una etapa de crisis. Esto sucede mucho en el nivel de intervención político-diplomática. En un momento de alta tensión durante un conflicto, se puede dar una explosión de violencia, la guerra o el quiebre de la relación entre las partes en disputa. El uso de la fuerza en una intervención, como la de las Fuerzas de la Paz de las Naciones Unidas, ocurre generalmente en esta etapa de guerra o conflicto violento.

En América Latina muchas crisis en los conflictos sociales se «resuelven» con acuerdos firmados entre las partes. Estos pactos frenan la tensión o la violencia pero en muchos casos no transforman provechosamente los conflictos. También pueden denominarse convenios.

### Sobre las operaciones de paz

#### Operaciones de imposición de la paz (en inglés Peace-enforcement)

La paz también se impone por amenaza o uso de la fuerza y no necesariamente con el consentimiento de las partes invo-

<sup>4</sup> Galtung 1996: 17

lucradas. Intervenir militarmente para asegurar la paz se contradice en sí mismo y tiene que verse de forma crítica. Hay una gran necesidad de encontrar en el futuro formas aún más alternativas de gestionar los conflictos a través de medios no violentos, en vez de recaer meramente en intervenciones militares a través de las Naciones Unidas o de cuerpos armados. Estas intervenciones y las estrategias de seguimiento, originadas desde Johan Galtung y adaptadas por las Naciones Unidas, están incluidas en la «Agenda para la Paz»<sup>5</sup>.

#### **Operaciones de establecimiento de la paz (en inglés Peace-making)**

Reducir la violencia y asegurar la paz separando a las partes opuestas. Operación a cargo de fuerzas militares o de cuerpos armados con poder de coerción a las partes.

#### **Operaciones de mantenimiento de la paz (en inglés Peace-keeping)**

Crear la paz a través de negociaciones por vías diplomáticas y de diálogo aunque aún la presencia militar o de la fuerza armada que mantiene la paz se considere necesaria. Por ejemplo, en América Latina frente a conflictos de disputa de propiedad, tenencia y uso de la tierra o de recursos naturales, los gobiernos imponen, establecen o mantienen la paz entre las partes a través del uso de la fuerza policial o militar. Conocemos que estas «operaciones de paz» no resuelven los conflictos porque generan solamente espacios de tiempo para el rearme de las partes, o que dichas intervenciones provocan víctimas entre las partes por el uso de la fuerza y violencia.

#### **Construcción de la paz (en inglés Peace-building)**

Consolidar la paz y promover la estabilidad abordando el contexto subyacente del conflicto con programas a largo plazo. La construcción de paz es una forma de intervención llevada a cabo principalmente por la sociedad civil así como por las organizaciones no gubernamentales, aunque también la ONU aduce hacerlo, y a veces, nombra a sus intervenciones con este término.

Debemos precisar que las definiciones de Peace-enforcement, Peace-making, Peace-keeping y Peace-building, se utilizan con frecuencia como parte del vocabulario de la ONU especialmente aplicable a los conflictos internacionales en

los que la intervención del organismo internacional es aprobada en sus respectivas instancias.

Esta estrategia intenta llevar al proceso desde la paz negativa (ausencia de guerra) hacia la paz positiva (la eliminación de las causas últimas del conflicto y la violencia, por ejemplo, y la promoción de la justicia social). En este contexto, la construcción de paz puede ser también definida como integradora de la resolución y la transformación de conflictos, vista como un proceso-enfoque holístico, amplio y de largo plazo.

La construcción de paz no se restringe a la fase de post-conflicto, pero se ocupa también de la nueva situación de pre-conflicto.

Sobre «paz» se puede teorizar mucho, y desde nuestro punto de vista lo importante es asumir que la «paz» es un ideal humano que se expresa en la realidad cotidiana a través de un conjunto de situaciones que permiten la convivencia humana sobre la base del respeto a la dignidad y la vigencia de los derechos además del cumplimiento de los deberes y obligaciones como miembros de la sociedad, con/para/de todos y todas.

#### **Prevención de crisis**

Prevenir la irrupción del conflicto destructivo en una estrategia de largo plazo que apoya a los grupos sociales<sup>6</sup> que trabajan por la paz. La construcción de paz y la prevención de crisis buscan formas constructivas y sostenibles de largo plazo para crear una sociedad más pacífica. Por ejemplo en la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), la prevención de crisis y la transformación de conflictos son los principales términos utilizados. La prevención de crisis en este contexto integra la resolución de conflictos y la construcción de paz; la transformación de conflictos es entendida como la búsqueda de soluciones constructivas que beneficien a todas las partes.

La prevención de crisis en la práctica gubernamental de los países latinoamericanos, se limita mayormente a evitar la explosión violenta del conflicto mediante acuerdos o convenios que postergan la crisis. En este caso se trata de prevención aislada de la crisis y separada de procesos de transformación del conflicto.

#### **Negociación**

Es el proceso voluntario de diálogo y búsqueda de solución a los problemas y por lo tanto al conflicto, entre partes afecta-

<sup>5</sup> Schirsch 1996: 35

<sup>6</sup> John Paul Lederach desarrolló el concepto de personas que apoyan la paz (en inglés 'peace constituencies') en oposición al de personas que apoyan a la guerra (en inglés 'war constituencies'). Los seguidores de paz son redes formadas por ciudadanos de la sociedad civil. El concepto sugiere que los ciudadanos deben ser vistos como recursos y que el establecimiento de la paz basada en el apoyo de los ciudadanos es instrumental e integral para el sostenimiento del cambio (Lederach 1997b: 94).

das por la diferencia o disputa que genera el conflicto. Es un camino que puede enfocarse en posiciones y en intereses y cotidianamente entenderse como la acción de dar y recibir, de intercambiar y transar entre dos partes: una que recibe y otra que entrega o da algo.

### Mediación

Se refiere al proceso a través del cual una tercera parte brinda asistencia en los procedimientos para ayudar a los individuos, grupos o partes en conflicto a resolver sus diferencias. Los procesos de mediación varían alrededor del mundo respecto a la forma y a la filosofía en la que están imbricados. En muchos países de Occidente, el mediador es usualmente una persona independiente e imparcial que no tiene ninguna autoridad para tomar decisiones. En otras sociedades, puede ser más importante que el mediador sea conocido, y cuente con la confianza de las partes en conflicto en vez de ser considerado como imparcial.

Actualmente en América Latina los conflictos sociales tienen la tendencia a buscar la mediación de instituciones que cuentan con la percepción pública o reconocimiento de la sociedad civil como «confiables». Se inscriben en esta corta lista: Defensor de Pueblo, Iglesia Católica, o instituciones defensoras de los derechos humanos. Esta mediación como servicio también se conoce como «facilitación» (Bolivia) o «intermediación» (Perú).

La mediación es un proceso voluntario y sus éxitos están ligados al derecho de la autoridad que toma las decisiones en las partes en disputa. El mediador estructura el proceso para crear un ambiente seguro para que todas las partes puedan discutir el conflicto y ayuden a encontrar una solución que responda a los intereses de todos. La mediación comienza típicamente con una introducción que incluye, entre otras cosas, una descripción del proceso y las reglas básicas que ofrecen una guía de conducta a los participantes. Luego, se les proporciona a las partes la oportunidad de presentar su forma de

entender el conflicto. Seguido a esto, se hace una lista de puntos a discutir y se prepara una agenda para guiar a las partes a través del proceso de resolución.

El mediador ayuda a las partes a negociar soluciones a las cuestiones que ellos han identificado previamente. Una vez que las soluciones específicas son alcanzadas, se pide a las partes que confirmen la aceptación de las mismas.

### Conciliación

Una tercera parte actúa como intermediario para resolver el problema con la firma de un acta o acuerdo de conciliación.

### Arbitraje

Una tercera parte neutral impone una decisión que puede ser obligatoria después de escuchar a las partes.

### Litigio

Disputa legal, pleito o juicio de acuerdo a procedimientos establecidos como norma pública obligatoria para las partes. Las partes no tienen poder de solución de su controversia porque será una autoridad establecida por ley la que sentencie o falle a favor o en contra de alguna de las partes.

### Mecanismos consuetudinarios de solución de conflictos

Formas o métodos de tratamiento de conflictos al interior de los pueblos originarios o indígenas y las comunidades campesinas que constituyen el «derecho consuetudinario» diferente al «derecho escrito».

### Posiciones, intereses y necesidades

Las posiciones son las posturas que toman abiertamente las partes en conflicto «o lo que dicen querer». Frecuentemente, las posiciones ocultan los intereses o lo que es importante para las partes y «quieren realmente». Con frecuencia, subyacen a estos intereses necesidades humanas básicas como por ejemplo la identidad, seguridad y supervivencia o lo que «requieren para existir». Estas pueden ser la base para la configuración de sus intereses.

## Posiciones, intereses y necesidades

Una de las ideas clásicas y esenciales en la resolución de conflictos es la de distinguir entre posiciones sostenidas por las partes (es decir, demandas concretas), y sus intereses y necesidades subyacentes. Los intereses son en general más fáciles de reconciliar que las posiciones, ya que hay usualmente varias posiciones que puedan satisfacerlas.

Por ejemplo, dos vecinos se pelean por un árbol. Cada

vecino toma la posición de que el árbol se encuentra en su propiedad (posiciones: «El árbol está en mi propiedad», «No, el árbol está en mi propiedad»). No es posible un punto medio. No puede cortarse el árbol en dos. Pero en realidad,





el interés de uno los vecinos es usar los frutos del árbol (posición: «Quiero la fruta del árbol»), y el interés del otro es tener sombra (posición: «Quiero la sombra»). Las posiciones pueden ser irreconciliables al principio, pero los intereses no lo son y nuevas posiciones pueden encontrarse para satisfacer los intereses de ambas partes.

La cuestión puede volverse más difícil si el conflicto es sobre valores profundamente arraigados (religiosos o personales, los que en general son no-negociables) o relaciones que pueden necesitar cambios para resolver el conflicto, aunque el mismo principio de buscar un nivel más profundo de motivos subyacentes compatibles se aplica igualmente. Algunos analistas (especialmente John Burton) lleva esto al límite identificando necesidades humanas básicas (por ejemplo, identidad, seguridad y supervivencia) que se encuentran en las raíces de otros motivos. Los conflictos intratables parecen resultar de la negación de estas necesidades, y el conflicto sólo puede resolverse cuando estas necesidades son satisfechas. El argumento de estos analistas es que, mientras que los intereses pueden escasear relativamente, las necesidades básicas no, (por ejemplo, la seguridad para una parte se refuerza con la seguridad para la otra). Mientras el conflicto se traduzca a la lengua de las necesidades, un resultado que satisfaga las necesidades de ambas partes puede ser alcanzado.

Otro ejemplo de identificación de posiciones, intereses y necesidades puede encontrarse en el siguiente caso:

En una pequeña comunidad la población se dividió porque el uso del agua para riego generó desabastecimiento de agua para consumo humano. La posición de los usuarios del agua para riego era que «el sistema fue diseñado con ese fin y era eficiente», mientras que los usuarios del agua para consumo humano en la comunidad recibían racionamiento del agua y apenas disponían del líquido elemento dos días a la semana. Se desencadenó un conflicto con enfrentamientos y con brotes de violencia entre usuarios de la

misma comunidad conformando dos bandos. Imaginen el conflicto interior en algunas de las personas que estaban en las dos situaciones, es decir, eran usuarios del agua para riego y para consumo humano. Se constató que al momento de construir el sistema de riego no se tomó en cuenta la necesidad de la población de asegurar el agua para el consumo humano. La intervención de una institución facilitadora insistió en la identificación de las necesidades y que era posible realizar cambios al sistema para satisfacer las necesidades de ambas partes, superando las posiciones o posturas iniciales de defensa de sus intereses porque el agua era escasa y las necesidades de riego y consumo humano existían. Actualmente se están realizando los estudios para realizar los cambios al sistema y pronto se habrá transformado constructivamente el conflicto.

En resumen, la teoría de las posiciones, intereses y necesidades esta basada en la idea de que hay algunas necesidades básicas universales. Sobre la base de estas necesidades las personas buscan ciertos intereses y crean posiciones que creen van a satisfacer sus intereses y sus necesidades.

La misma metáfora del árbol de manzanas, puede ser llevada un paso más. Podemos imaginar una situación en la cual ambos vecinos necesiten todas las manzanas para alimentar a sus familias y sobrevivir. (También un tercero podría venir con un hacha y cortar el árbol llevándose todas las manzanas con él.)

Así, un acuerdo en el que las necesidades de ambas partes sean satisfechas nunca podrá ser alcanzado. Una o las dos familias probablemente se vean forzadas a irse o adquirir comida. En la práctica, ésta puede ser una situación en la cual terceras partes interesadas y con mayor poder que las partes en conflicto, expulsaron a agricultores de sus tierras, llevando a grandes grupos de personas a la pobreza.

## La naturaleza del conflicto

El conflicto se experimenta en todos los niveles de la actividad humana desde el nivel interpersonal, comunitario, nacional hasta el internacional.

Aunque muchas personas y culturas interpretan el conflicto de forma negativa, no necesita ser así. Es un aspecto intrínseco e inevitable de la vida social, y es con frecuencia el catalizador de cambios beneficiosos.

Los conflictos pueden ser entendidos de dos maneras:

- Pueden ser tratados de forma negativa ignorándolo en un extremo, y amenazando o usando la fuerza sobre el otro.
- Pueden ser alternativamente abordados en forma positiva a través de la negociación, la solución del problema en forma conjunta y la construcción de consenso. Estas opciones pueden ayudar a construir y sostener relaciones bilaterales y multilaterales constructivas.

Entonces, es necesario analizar y manejar los conflictos, entendiendo este proceso como **la transformación positiva o constructiva de los conflictos**.

Todos hemos aprendido a dar respuestas a la confrontación, a las amenazas, al enojo y al trato injusto. Algunas de estas respuestas aprendidas son constructivas o positivas, pero otras pueden intensificar los conflictos y elevar el nivel de peligro porque son destructivas. La forma de manejar una confrontación se basa en gran medida en nuestras experiencias pasadas en el manejo de los conflictos y en nuestra confianza en poder abordarlos.

Podemos cambiar respuestas destructivas al conflicto aprendiendo a estimar el impacto total de las respuestas negativas y adquirir confianza en utilizar herramientas y técnicas de constructores de paz comprometidos y profesionales.

La transformación constructiva de conflictos es tanto una ciencia como un arte. Se basa en un cuerpo sustancial de teoría, habilidades y técnicas desarrolladas durante décadas de experiencia en actividades internacionales de establecimiento, mantenimiento y construcción de la paz. Muchas son las personas a las que se les puede atribuir aportes para comprender mejor al conflicto como oportunidad de transformación constructiva.

El arte de manejar el conflicto está en tratarlo positivamente y hacer uso de su potencial **«como agente transformador para el cambio sistemático y sistémico»**.

- Proceso de cambio sistemático porque sigue un proceso.
- Proceso sistémico porque abarca a todos los elementos relacionados.

Adquiriendo una mejor comprensión de las herramientas y habilidades conceptuales usadas por los constructores de paz profesionales, puede ayudarnos a ganar confianza en abordarlo de tal manera que resuelva las cuestiones y mantenga o hasta fortalezca las relaciones.

Aunque no todos continuemos hasta convertirnos en constructores de paz profesionales, estas habilidades y conocimientos pueden auxiliarnos en **cualquier contexto social**. Estas herramientas apoyarán, por ejemplo, a funcionarios gubernamentales, de organizaciones sociales o comunitarias, de organizaciones no gubernamentales, a manejar disputas rápida y efectivamente, evitando que se conviertan en crisis domésticas o internacionales.

Las ideas centrales de la transformación constructiva de conflictos son los conceptos de:

## Paz

Se suele hacer la distinción entre 'paz negativa' y 'paz positiva' (Galtung 1996). La paz negativa se refiere a la ausen-

cia de violencia. Cuando, por ejemplo, un cese de fuego se efectúa, esta situación resulta en una paz negativa. Es paz negativa porque algo no deseado ha parado de ocurrir (por ejemplo, la violencia se ha detenido, la opresión ha terminado). La paz positiva está llena de contenido beneficioso como el restablecimiento de relaciones, la creación de sistemas sociales que logren satisfacer las necesidades de toda la población y la solución constructiva del conflicto.

La paz no significa la ausencia total de cualquier conflicto. Significa la ausencia de violencia en todas sus formas y el desarrollo del conflicto en una forma constructiva. Por lo tanto, la paz existe donde las personas interactúan en forma no violenta y gestionan sus conflictos positivamente poniendo especial atención a las necesidades e intereses legítimos de todas las partes involucradas sean éstas individuales y colectivas.

## Reconciliación

La reconciliación se vuelve necesaria cuando un conflicto negativo ha ocurrido y las relaciones se ven dañadas. La reconciliación es especialmente importante en situaciones de alta interdependencia donde no puede mantenerse una completa barrera física o emocional entre las partes. La reconciliación entonces se refiere al restablecimiento de las relaciones a un nivel en el cual la cooperación y la confianza se vuelven posibles otra vez.

Lederach (1995) escribió que la reconciliación plantea tres paradojas específicas.

- La reconciliación promueve un encuentro entre las expresiones abiertas del pasado doloroso y la búsqueda de una articulación de un futuro interdependiente a largo plazo.
- La reconciliación brinda un lugar para que verdad y piedad se encuentren, donde la preocupación por exponer lo que sucedió y aceptarlo a favor de una relación renovada son confirmadas y adoptadas.
- La reconciliación reconoce la necesidad de darle tiempo y lugar a la justicia y a la paz, donde aceptar lo erróneo se une con la visión de un futuro conectado común.

## Funciones del conflicto

Todos sabemos cuán destructivo puede ser un conflicto. Ya sea por experiencia personal o por la información que recibimos por los medios de comunicación, todos podemos encontrar ejemplos de los impactos negativos y destructivos del conflicto. Por otra parte, el conflicto puede tener un lado positivo, uno que construye relaciones, crea coaliciones, promueve la comunicación, fortalece las instituciones, y crea nuevas ideas, reglas y leyes. Estas son **las funciones del conflicto** y

por lo tanto cada conflicto oscila entre la función constructiva y la función destructiva: de acuerdo al proceso y especialmente de acuerdo a las capacidades de las partes para favorecer que sea constructivo o permitir que sea destructivo. Nuestra comprensión de cómo el conflicto puede beneficiarnos es una parte importante de la base de la transformación constructiva del conflicto, y para apropiarnos y comprender el conflicto de ese modo es necesario el cambio del paradigma negativo y destructivo del conflicto, por el nuevo paradigma constructivo y positivo del conflicto.

El cambio de paradigmas no es fácil porque se trata de modelos, mapas mentales, de reglas, de procedimientos, de verdades aceptadas como tales, de visiones basadas en el conocimiento previo y en las experiencias. Los paradigmas influyen porque tienen poder sobre nuestros procesos y conductas personales y sociales, así que cambiar paradigmas no resulta tarea fácil, pero consideramos que es un desafío necesario para asumir compromisos como constructores de paz y transformadores de conflictos.

### Patrones de las causas del conflicto

Identificar las causas del conflicto es muy difícil. Al analizar los conflictos, siempre hay un gran número de actores diferentes que se involucran a través del tiempo. Los conflictos casi nunca son mono-causales.

Se han realizado numerosas investigaciones para encontrar qué origina la guerra. Ningún factor único se ha identificado como la causa definitiva de la guerra.

Los conflictos por sí mismos aparecen en muchas formas diferentes: interestatales, étnicos, asimétricos, fronterizos, de gran escala, de menor escala, etc. Dada esta complejidad es mejor hablar de diferentes factores que promueven diferentes tipos de conflictos en vez de «causas directas» del conflicto.

Si entendemos las causas generales del conflicto, podemos distinguir los patrones de las raíces del conflicto. Los patrones del conflicto pueden ser vistos como elementos que ocasionan conflictos y que aparecen de forma repetida.

### El círculo del conflicto

Un patrón del conflicto que ha sido percibido es el llamado «Círculo del Conflicto». Este modelo evalúa un conflicto de acuerdo a cinco categorías: relaciones, información, interés, estructura y valores. Las categorías son usadas para generar una mejor comprensión de las causas de la disputa, para ayudar a identificar el sector primario involucrado y para estimar si la causa es o no el resultado de intereses incompatibles, o el resultado de diferentes percepciones de las partes involucradas. Comprender estos orígenes puede ayudar al interventor a



determinar la mejor estrategia para manejar efectivamente las disputas y el resultado tendrá una probabilidad más alta de éxito que un enfoque basado exclusivamente en el ensayo y el error.

### Problemas de información

Un conflicto puede ocurrir a raíz de la falta de información o de la mala información. Así como también por visiones diferentes sobre qué información es relevante, la interpretación de la información y cómo es realizada la evaluación. Ejemplo: insuficiente información técnica en un distrito municipal sobre las posibilidades de tratamiento de los desechos líquidos o desagües sanitarios de los hogares.

### Problemas de relación

Un conflicto puede ocurrir a partir de emociones fuertes, de estereotipos, de mala comunicación y de comportamientos negativos repetitivos. Es un tipo de conflicto que hecha leña a las disputas y puede promover un conflicto destructivo a partir de las relaciones. Ejemplo: Maltrato verbal de un poblador a un técnico forestal - o viceversa - que causa la poca o ninguna atención a las solicitudes relacionadas a la explotación forestal en una cuenca hidrográfica.

### Diferencias de valores

Un conflicto puede surgir sobre diferencias de valores, ideológicas o diferentes estándares de evaluación de ideas y comportamientos. Ejemplo: Al asignar recursos en la planificación operativa anual en un municipio, desde la visión de las autoridades la prioridad es la infraestructura urbana, mientras que para los representantes de las organizaciones de vecinos es la generación de empleo o ingresos económicos.

## Problemas estructurales

Un conflicto puede tener causas estructurales como la distribución desigual e injusta del poder y de los recursos. Las causas pueden ser estructurales o que van más allá de la coyuntura en el tiempo y trascienden la voluntad de los individuos porque se expresan en los sistemas, procesos y estructuras. Ejemplo: La corrupción institucionalizada como conducta frecuente reforzada por vacíos de control o ausencia de políticas públicas de lucha contra este flagelo que afecta a gran parte de la administración pública.

## Incompatibilidad de intereses

Un conflicto puede tener como causa la incompatibilidad de intereses que puede incluir competencia real o percibida sobre intereses, tal como recursos. Ejemplo: El alcalde versus el concejo municipal, o los problemas entre los distintos actores de la estructura pública relacionada a la administración de los recursos naturales.

## Actores y enfoques sobre el conflicto

Hemos descubierto que diferentes patrones de causas subyacen al conflicto. Si nos centramos en conflictos más complejos entre países o entre grupos dentro de un país, tenemos que tener en cuenta a más actores. Estos actores juegan diferentes roles en el conflicto, pero también pueden jugar un rol importante en la construcción de paz. Un ejemplo de tres grupos diferentes de actores sería como el que se presenta en la pirámide de actores de la siguiente página<sup>7</sup>.

## Actores o partes en-del conflicto

Las situaciones conflictivas presentan actores o partes que se deben identificar porque comprenden a todas las personas individuales o colectivamente (personas jurídicas) que se benefician o perjudican, o simplemente tienen intereses relacionados a las materias, temas o tipos del conflicto.

Los actores o partes por su relación con el conflicto podrán ser principales, primarios o directamente relacionados, mientras que habrá otras personas o partes que se podrán considerar como secundarias o indirectamente relacionadas. Además puede haber terceras partes o actores relacionados con intereses actuales o potenciales que también se deben identificar y considerar como actores.

Además que dependiente el tipo de conflicto, la sociedad en su conjunto podrá ser también parte interesada, así como el Estado a través de sus diversos organismos y dependencias o institucionalidad formal.)

## Enfoque especial: especificidades del conflicto comunitario

Los conflictos comunitarios son decididamente diferentes de la mayoría de otros tipos de conflictos, porque se desarrollan en un ámbito de comprensión intermedia entre el Estado en cualquiera de sus niveles (nacional, regional o local) y poblaciones pequeñas (veredas, aldeas, poblados, comunidades, parroquias, distritos, pueblos, barrios, villas, etc.) hasta grandes ciudades o entre ellas. Los denominamos conflictos comunitarios porque específicamente uno de los actores o partes son organizaciones comunitarias, sociales o grupo colectivos de la sociedad civil. Aunque ninguna disputa sea exactamente igual a otra, los conflictos comunitarios tienen características comunes que podemos identificar respecto a los actores o partes, temas o problemas y proceso, las 3 P del conflicto como elementos clave o esenciales que configuran una situación conflictiva.

El conflicto comunitario se presenta en todo los ámbitos temáticos de la vida social - socio ambiental, socio político y administrativo, socio económico y socio cultural - porque la comunidad, vereda, barrio, distrito, parroquia, caserío u otra denominación de la agrupación de familias -nucleadas o dispersas geográficamente- es uno de los actores principales con relación a la administración de Estado en cualquiera de sus niveles públicos o con otros sujetos individuales y organizacionales privados de la vida social del contexto de la comunidad.

## Las características comunes de las partes o actores involucrados en un conflicto comunitario

- **Complicada red de intereses.** Participación de varias/muchas partes. Las partes son mayoritariamente grupos u organizaciones. Los representantes son, con frecuencia, responsables ante numerosas partes diferentes. Un resultado puede ser que los representantes tengan intereses diversos y hasta en competencia. Por ejemplo, un grupo de padres preocupados por un tema y la iglesia.
- **Surgen nuevas partes.** No importa cuán cuidadosamente un proceso sea diseñado para incluir a todas las partes, es frecuente que surjan nuevos actores a medida que el proceso se desarrolla y nuevas cuestiones aparecen.
- **Niveles variantes de experiencia.** En conflictos que incluyen grandes cantidades de información técnica, o financiamiento complicado, la comprensión de esta información puede variar de un grupo a otro porque hay una experiencia previa.
- **Diferentes formas de poder.** El poder viene en diferentes

<sup>7</sup> Lederach 1999.

## Pirámide de actores y enfoques



formas, incluyendo las derivadas de una autoridad formal o informal, recursos, y el acceso a los que toman decisiones con sus características personales, base moral e información. Aunque estos elementos pueden variar de un grupo a otro, de un individuo a otro, en un conflicto comunitario el poder se presenta de diversas formas.

- **Ausencia de una relación continuada.** En el conflicto comunitario, con frecuencia no hay necesidad de continuar la relación luego de haber resuelto la disputa. Esto contrasta con un conflicto en el trabajo, o en la familia. Por ejemplo, cuando las partes necesitan seguir viviendo o trabajando juntos puede ser que las partes moderen sus acciones y sean más sensibles a las necesidades del otro.
- **Valores sostenidos fuertemente.** Muchas veces el conflicto comunitario es provocado por las diferentes creencias acerca de lo que está bien o mal, lo que es justo o injusto. Las decisiones de política son, con frecuencia, elecciones entre valores en competencia. En muchas oportunidades, lo que parece ser un conflicto entre intereses en competencia tie-

ne sus raíces en diferentes visiones del mundo o experiencias de las partes, ninguna de las cuales puede comprender a la otra. El conflicto no sucede porque los valores sean diferentes o porque un lado demande al otro que ceda, sino que los valores son sostenidos fuertemente por las partes.

### Las características comunes de las *cuestiones, temas o problemas* que con frecuencia se ven afectados en un conflicto comunitario

- **Amplia gama de cuestiones o temas-problema.** Un ejemplo, en una disputa de tierras, aparecen temas como el uso del suelo, existencia de recursos naturales, acceso, uso y distribución del agua, valor de la propiedad, valoración cultural de la tierra, entre algunas de las cuestiones más comunes que representan la variedad temática o de cuestiones del conflicto.
- **Surgen nuevas cuestiones.** Cuestiones o temas que no son aparentes o importantes desde un principio, se vuelven relevantes. Muchas veces, al surgir nuevos temas, se

hace necesario involucrar a más actores. Una cantidad igual de atención se debería poner en asuntos que surgen tarde así como a los que son aparentes desde el comienzo del proceso. Por ejemplo, en el caso del conflicto de tierras, aparecen terceras partes, sobre posiciones de títulos, conflicto de linderos, entre otros.

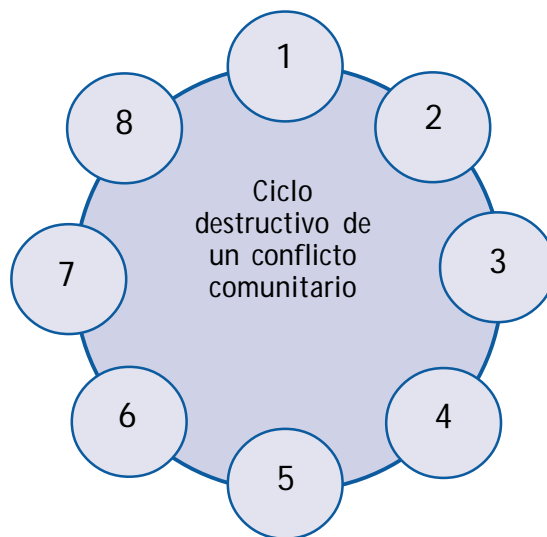
### Las características comunes en el *proceso de un conflicto comunitario*

- **La importancia de la información técnica.** La información técnica es importante en términos de comprensión de la naturaleza del problema y de ayudar a encontrar soluciones, ya que cada parte trae su propio grupo de hechos y percepciones al debate. Todas las partes necesitan estar de acuerdo sobre una base de datos común, antes de que las soluciones puedan ser desarrolladas. Lamentablemente, en la mayoría de los casos la información técnica no está disponible.
- **Diferencias sobre el proceso de toma de decisiones.** La estructura organizativa de los distintos grupos puede variar, lo que significa que utilizan procesos de toma de decisiones ampliamente diferentes. Esto quiere decir que las partes con una estructura jerárquica son muchas veces representadas por un individuo responsable de tomar las decisiones quien actúa inmediatamente a medida que los temas surgen, como es el caso de las instituciones formales. Mientras que los representantes de los grupos organizados de manera más relajada o menos estructurada institucionalmente e informal pueden necesitar más tiempo para consultar con sus miembros o seguidores y alcanzar un consenso. Las decisiones tomadas por ellos pueden no ser aplicables.
- **Rendición desigual de cuentas.** La rendición de cuentas puede variar entre los grupos dependiendo del tipo de organización. En la mayoría de los países de América Latina a las corporaciones o asociaciones que tienen personería jurídica reconocida por el Estado se les obliga por ley a rendir cuentas por sus comportamientos. Los grupos comunitarios naturales u organizaciones sociales de los barrios, distritos, veredas, parroquias comunidades o vecindarios, con frecuencia no tienen las mismas obligaciones legales y su conducta y confiabilidad por sus compromisos suelen depender del carácter de los individuos y de la opinión pública.
- **Sin pautas formales.** Contrariamente a las disputas laborales por ejemplo, los conflictos comunitarios tienen pocos mecanismos formales para resolver los conflictos. La imposición de acuerdos se hace sólo caso por caso y puede

quebrarse muy fácilmente. En lo que concierne a la intervención del gobierno, tampoco está siempre claro que instituciones, dependencias o instancias del gobierno tienen jurisdicción. Hay también poco en términos de reglas estatutarias para una disputa pública que vayan más allá de daños a la propiedad, por ejemplo. Los documentos regulatorios como estatutos y reglamentos de las organizaciones comunitarias mayormente no establecen mecanismos formales de solución de controversias aunque eligen o designan responsables de conflictos o asuntos internos como parte de las representaciones, directivas, juntas o directorios.

### Progreso y niveles del conflicto comunitario. Escalamiento

El conflicto es dinámico por naturaleza y los conflictos que no son abordados pueden crecer y cambiar. La descripción que sigue muestra la evolución típica o escalamiento en un ciclo destructivo de un conflicto comunitario.



#### 1. Surgimiento del problema

Una organización, privada o pública, anuncia o informa que está tomando iniciativas o realiza acciones nuevas en una comunidad específica. Por ejemplo, para los habitantes de la comunidad esto puede tratarse de la construcción de un centro médico; ponerle brea, pavimento o asfalto a ciertas rutas, calles o vías; o desarrollar un complejo habitacional o un campo deportivo; iniciar actividades de exploración o explotación minera; o simplemente la realización de estudios técnicos u otro tipo de actividades y acciones. En este punto, hay curiosidad o preocupación moderada. Un paso hacia arriba de la

espiral ocurre cuando los miembros de la comunidad tratan de obtener más información y no reciben una respuesta o si la reciben es poco o nada satisfactoria. Entonces, comienzan las preocupaciones y la escalada destructiva del conflicto se inicia.

## 2. Formación de «bandos»

Las personas que hasta ahora no han pensado que tenían algo en juego en la cuestión, comienzan a moverse hacia un lado u otro. Más personas desarrollan opiniones públicas y definitivas y sienten la necesidad de agruparse con otros de visiones y opiniones parecidas. Así, se encuentran y apoyan posiciones afines a las suyas. Y eligen «bandos» o «partes». El conflicto se expande o crece a medida de que más gente se entera de él.

## 3. Endurecimiento de posiciones

La gente habla más con otras personas de opiniones similares y menos con personas con quienes están en desacuerdo, aún en circunstancias que no están relacionadas con la disputa. Las posiciones se endurecen, hay brotes de discursos encendidos al interior de las «partes» o «bandos», y las personas se vuelven rígidas en sus definiciones del problema y sobre sus oponentes.

## 4. La comunicación se detiene

La información se intercambia fortuitamente entre las partes. Los malentendidos son comunes, y la comunicación incrementa su tono discrepante. El tiempo y los métodos utilizados por los representantes de los bandos o partes, y de funcionarios públicos o representantes de instituciones relacionadas al conflicto, para hacer participar al público pueden ser inapropiados en términos de lo que está sucediendo en el desarrollo del conflicto. Las reuniones públicas pueden ser demasiado hostiles para que tengan una influencia positiva en las etapas tempranas del conflicto. Las personas hablan unas con otras e intercambian opiniones pero dentro del mismo bando y evitan hacerlo con personas de la otra parte. Pero en alguna parte del proceso, la discusión se vuelve debate público o controversia. Las personas a veces se sienten frustradas por la situación y se enojadas entre ellas. Se vuelven intolerantes hacia otros puntos de vista y pierden interés en hablar sobre otras perspectivas que no sean las suyas. La conversación entre las partes se detiene, y la información es usada como un arma para promover o anotarse un tanto. La información que llevaría a una solución no fluye más entre las partes.

## 5. Se comprometen los recursos

Hasta ahora, la mayoría de los miembros de la comunidad han estado preocupados con la creciente controversia. Los lí-

deres que más sobresalen son vistos como creadores de problemas. Desde este punto en adelante, se pondrá menos atención en los moderados y los radicales se volverán más rígidos y acusadores. Las cuestiones de justicia, la matización entre lo correcto y lo erróneo ya no parece ser importante y ya no es un problema. Los individuos ganan una sensación de poder personal, en ser una parte del grupo, y están preparados para poner recursos e incurrir en gastos. En muchos casos la situación conflictiva es aprovechada por las personas que representan o lideran a las partes, como palestra pública para ganar notoriedad y mantenerse vigentes y hasta para proyectar su «liderazgo» mas allá del conflicto.

## 6. El conflicto sale de la comunidad

Las personas comienzan a buscar apoyo y poder fuera de la comunidad. Apelan al Estado o a figuras políticas nacionales y les piden ayuda a organizaciones nacionales. Lo que antes era un conflicto en la comunidad, se expande hacia un área nueva y mucho más amplia. Se forman coaliciones o alianzas con grupos externos. Los grupos locales adquieren recursos financieros adicionales y conocimientos especializados sobre las formas de llevar adelante la lucha, y en muchos casos sus objetivos son absorbidos por programas y objetivos más amplios de la organización nacional.

Los abogados y otros profesionales contratados se interponen entre las partes y evitan negociaciones personales. Los moderados pierden el control, que pasa a manos de líderes más radicales. Las relaciones entre las partes se vuelven abiertamente hostiles. Se intercambian amenazas. A las personas no les gusta ser amenazadas, por lo tanto, las intimidaciones se vuelven temas de conflicto en sí mismas.

## 7. Se distorsionan las percepciones

Las partes pierden la objetividad en la percepción del carácter y los motivos de sus adversarios. Las sombras del «gris y otras tonalidades» desaparecen y los «blancos» y «negros» permanecen. Lo que haga «nuestro» lado es honesto y lo que haga el lado de «ellos» es deshonesto. Los neutrales son vistos como parte del enemigo porque no están «de nuestro lado». Alrededor del crecimiento de la espiral del conflicto, las personas van cerrando su enfoque y se vuelven menos capaces de generar nuevas estrategias o caminos para resolver el problema original. El problema es la otra parte y se personalizan las contrariedades.

## 8. Surge la sensación de crisis

Es notable que la comunidad se dividiera en facciones o partes. Normalmente los residentes o habitantes están acostumbrados a problemas y enfrentamientos entre funcionarios



públicos y grupos de habitantes indignados y esperan que la comunidad supere estos desacuerdos. Pero ahora, parece, hay poca esperanza de resolver la disputa original. La confianza establecida desde hace tiempo en la habilidad de la comunidad para manejar sus problemas oscila, se tambalea y da pie a la sensación de crisis. Los medios de comunicación subrayan las discusiones entre líderes comunitarios e ignoran los esfuerzos positivos hacia una solución, emiten titulares de los escándalos y los hechos y declaraciones negativas del conflicto bajo el argumento de la libertad de prensa e información. Las partes están ahora dispuestas a soportar altos costos, los que hubieran parecido poco razonables anteriormente. Su objetivo se convierte progresivamente en ganar a toda costa. Ellos utilizan la intimidación y el uso del poder destructivo, lo que agrava el conflicto. Las partes se comprometen a acciones, que en otros tiempos (tiempos de paz), hubieran sido rechazadas por no valer ni siquiera la pena considerarlas.

### Otra mirada a la dinámica de un conflicto

En un proceso genérico de la escalada del conflicto, es necesario ubicar en que fase o etapa de desarrollo se encuentra éste. Veamos brevemente en qué consiste cada fase.

#### Fase latente

Se manifiesta de forma esporádica, no es visible a la opinión pública debido a que carece de expresiones públicas. Algunas veces se presenta en forma de comentarios y rumores, por lo general no fundamentados, lo cual causa una reacción (incertidumbre, duda) en la parte que se siente afectada.

#### Fase de confrontación

Es la manifestación del conflicto de manera abierta, marcado por un encuentro agresivo de posiciones, en esta etapa las partes utilizan los medios a su alcance: comunicación,

movilización y violencia, para posicionar sus intereses ante la opinión pública.

#### Fase de crisis

Es el momento en donde el conflicto alcanza su máximo nivel de escalada. La disputa se sale de control, no existe diálogo e incluso las bases rebasan el accionar de sus líderes. Las acciones son violentas, con expresiones masivas que causan daños a bienes públicos y privados; incluso daños a la integridad humana (saqueos, destrozos, enfrentamientos, peleas, etc.).

#### Fase post-conflicto

Luego de las fases anteriores, casi siempre interviene un tercero neutral, con el fin de abrir el diálogo, este viene en calidad de mediador, intermediador, facilitador, pacificador o con otra designación (Defensoría del Pueblo, Derechos Humanos, Iglesia Católica, otras iglesia u otros actores institucionales), y es a través de ellos que se inician procesos de diálogo, previa deposición de medidas (intervención de las tierras, ocupación o toma de oficinas y dependencia, retiro del municipio). En algunos casos seguidos de cuartos intermedios para consultas, hasta la construcción y firma de acuerdos que comprometen acciones en correspondencia a la voluntad de las partes para resolver sus diferencias.

Existen otras miradas o ciclos, fases o etapas del conflicto, por lo que el criterio fundamental debe ser la utilidad para la comprensión del conflicto, que logre facilitar el análisis y la transformación constructiva del mismo.

Las fases o etapas de los conflictos son representaciones de un proceso conflictivo que puede graficarse como imagen circular, cíclica abierta, en escalera o escalada, como curva de desarrollo o en otros modelos gráficos de acuerdo a los criterios y relaciones que se establezcan.

## Conflicto por la madera de Perla Negra (caso ficticio)

### Antecedentes

Perla Negra, es una ciudad pequeña ubicada en la zona oriental de Amazonas, cuenca baja del río Pasobonito, perteneciente al departamento de Madega. Tiene alrededor de 30.000 habitantes, en su mayoría población denominada «madeguera», denominación que identifica a las personas provenientes de la zona de los llanos orientales de Amazonas. En Perla Negra se ubica una de las reservas forestales no explotadas más grandes del país: además de ser reserva natural amazónica fronteriza con la república Andina. La

ciudad tiene una reputación de ser tranquila, y hasta ahora, no había sido afectada por los desórdenes políticos y movilizaciones sociales que sucedieron y suceden en Amazonas, especialmente en el occidente, región en la que habitan los «andinos», denominación que identifica a las personas provenientes de las tierras altas como los valles y la cordillera andina del altiplano de la república de Amazo-





nas, país en que lamentablemente existe ese conflicto cultural no resuelto entre «andinos» y «madegueros» que normalmente es de baja intensidad y sin expresiones de violencia física.

En la zona, por una concesión de un gobierno anterior, existe la empresa forestal extranjera denominada «El Madero» y que ya realizó inversiones en grandes aserraderos y equipos. El gobierno nacional anunció la revocatoria de la concesión que significaría el cierre de la empresa porque, entre otras cosas, no contaba con la licencia de impacto ambiental. Además, la empresa había implementado sus aserraderos en la zona fronteriza en la que existe la prohibición a los extranjeros de realizar inversiones y/o tener propiedades, prohibición expresa contenida en la Constitución Política del Estado de Amazonas. La empresa anunció el despido de 100 trabajadores que ya habían sido contratados para los aserraderos, transporte, talado, etc., puestos ocupados por personas del área urbana y rural en su mayoría «madegueros» de la ciudad Perla Negra.

Al mismo tiempo, el gobierno nacional anunció cambios en la legislación para la explotación de la reserva forestal que significaría el ingreso de muchos miles de millones de dólares para el Estado. La explotación de la madera, por la información difundida por el gobierno nacional, generaría más de 10.000 empleos a la región, porque serían empresas públicas las que realicen la explotación forestal, convirtiéndola en el futuro en un polo de desarrollo económico del país por la recuperación de los recursos naturales para el Estado.

### El conflicto estalla

Ni bien la prensa difundió la noticia sobre el cierre de la empresa «El Madero», estalló la controversia. Primero, protestaron los trabajadores que resultarían despedidos y reclamaban que no se cierre su fuente de empleo. Luego protestaron los representantes de la ciudad y de la región, quienes solicitaban que se brinde seguridad jurídica a la inversión extranjera y que se mantengan las condiciones anteriores con las que obtuvieron la concesión, condiciones con las que el gobierno nacional no estaba de acuerdo. Los empresarios de la región criticaban y hacían declaraciones muy duras en contar del gobierno porque consideraban que era un engaño del gobierno y que por culpa del mismo la región sufriría la «invasión de andinos». También las organizaciones empresariales con sede en la ciudad de

Madega se opusieron a los planes del gobierno y reclamaban que no se cierre la empresa «El Madero». Los residentes de Perla Negra en Santa Cruz se movilizan y la administración departamental o prefectura también se solidarizó con la región y se pone en contra del Gobierno Nacional que insiste en su denuncia de que la empresa «El Madero» está provocando el conflicto financiando las movilizaciones.

La población de Perla Negra se movilizó y también se dividió, porque algunos pensaron que el cierre de la empresa era una acción directa del Gobierno contra Perla Negra y otros justificaban el cierre ya que la empresa no cumplió con las leyes bolivianas. Además, se confundió el reclamo de que se acelere el proceso de cambio en la ley forestal con el cierre de la empresa y la intención de que los collas querían invadir la zona bajo el pretexto de querer explotar la madera bajo formas asociadas como cooperativas forestales.

Atrapados en el conflicto quedaron las 100 familias de trabajadores que dejarían de percibir sus salarios, y potencialmente, 900 familias más porque la empresa estaba en crecimiento para dar ocupación hasta 1000 empleados en total. La mayoría de las fuentes de empleo sería para taladores o maquinistas de moto sierra, que se encargarían de la tala de árboles de la reserva forestal declaradas por Ley como zona de protección y reserva debido a que forma parte de la Amazonía boliviana y contienen gran variedad de fauna y flora. También existen otras empresas de explotación maderera con concesiones forestales y otros actores relacionadas con la actividad forestal que reclaman el derecho de que se respete su actividad económica. Además hay grandes extensiones de cultivos de soya (producto estrella de exportación) que, como resultado de la explotación forestal y por la consiguiente deforestación, se van ampliando. Los partidos de oposición al gobierno también intervienen en el conflicto pidiendo que no se cierre la empresa «El Madero» y presionan al gobierno nacional para que otorgue seguridad jurídica y aclare su política forestal.

### Clímax

El comité cívico que aglutina a las organizaciones sociales de Perla Negra convoca a movilización en las calles y bloquean o cierran el paso en la frontera. Se producen manifestaciones públicas en las calles de la ciudad con enfrentamientos policiales en las que la policía utiliza gases lacrimógenos y proyectiles de goma para reprimir las protestas, resultando varias personas heridas. Pobladores

del vecino país participan en marchas y bloqueos de las vías de comunicación terrestre entre los dos países. Los trabajadores que perderían sus puestos de trabajo toman el ingreso de la empresa y se apuestan en sus instalaciones anunciando que impedirán su cierre hasta con sus vidas.

Las movilizaciones y bloqueos polarizaron las posiciones del gobierno central por un lado y de la región por el otro. En un intento por solucionar el conflicto por la vía del diálogo, el gobierno envía una comisión de varios ministros de Estado a la ciudad de Perla Negra, pero en una reunión pública con el comité cívico y otras organizaciones de la región, las autoridades del Gobierno Nacional son tomadas como rehenes toda la noche, pero son rescatadas en una rápida operación policial al amanecer después de varias horas de ser retenidos por la fuerza. Los empresarios apoyan

a la región y la opinión pública se divide en posiciones a favor y en contra del cierre de la empresa El Madero. Las presiones al gobierno nacional se trasladan a la ciudad de Madega y en sus calles se realizan manifestaciones públicas a favor y en contra, declaraciones encendidas en los medios de comunicación y, especialmente la televisión registra declaraciones con amenazas de todas las partes. El gobierno amenaza con iniciar acciones legales en contra de los representantes de las organizaciones que retuvieron a los ministros de Estado.

Los representantes de los trabajadores de la empresa «El Madero» virtualmente cerrada declaran enérgicamente que «Si alguien intenta cerrar la empresa y por lo tanto desalojarnos de sus instalaciones, responderemos con violencia, porque nada ni nadie puede negarnos el derecho al trabajo.»



#### EJERCICIO 1

Después de haber leído el caso ficticio de Perla Negra (cualquier caso parecido es casualidad), ¿puede identificar los 8 pasos de la progresión del conflicto comunitario en este ejemplo? Describa brevemente algunos elementos de cada paso.