

TRABAJANDO CON EL CONFLICTO

Habilidades y Estrategias para la Acción

✿ **DEDICATORIA**

A Noora, de tres años, y a Jessica, de tres meses, que han contribuido activamente en la elaboración de este libro. Que ellas y su generación vivan en un mundo de paz.

TRABAJANDO CON EL CONFLICTO

Habilidades y Estrategias para la Acción

◆ SIMON FISHER ◆ DEKHA IBRAHIM ABDI

◆ JAWED LUDIN ◆ RICHARD SMITH

◆ STEVE WILLIAMS ◆ SUE WILLIAMS



EDICIÓN EN INGLÉS

Working with conflict: skills and strategies for action fue publicado por primera vez en 2000 por Libros Zed Ltds. Cynthia Street, Londres NI 9JF, UK y Oficina 400, 175 Fifth Avenue, New York, NY 10010, EEUU en colaboración con Responding to Conflict (Respondiendo al conflicto), Selly Oak, Birmingham B29 6LJ, UK.

Copyright © Responding to Conflict, 2000
Derechos reservados

Los derechos morales de los autores de este trabajo han sido afirmados por ellos de acuerdo con el Acta de los Derechos de Autor, Diseños y Patentes de 1988

EDICIÓN EN ESPAÑOL

A CARGO DE LUIS RODOLFO DÁVILA SÁNCHEZ

Trabajando con el conflicto: Habilidades y Estrategias para la Acción es publicado por el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Democracia (CEPADE) y el Consejo de Investigaciones para el Desarrollo de Centroamérica (CIDECA) en asociación con Responding to Conflict (RTC), 17 calle 11-72 zona 2, Ciudad Nueva, Guatemala, Guatemala. Teléfonos (502) 2254 0582, (502) 2254 2576. Código Postal 01002. cideca@intelnet.net.gt; cepade@intelnet.net.gt.

Copyright © Responding to Conflict, 2000

La edición en español cuenta con el apoyo de Oxfam Gran Bretaña

Colaboradores en la traducción y mediación pedagógica:

Patricia Ardón, Guatemala

Marigold Best, Gran Bretaña

Alejandra Castillo Ibarra, Chile-Bélgica

Sylvia Aguilera García, México

Pablo Varas Fuenzalida, Chile

Candy Sue Simmonite, Guatemala

Luis Rodolfo Dávila Sánchez, Guatemala

Cubierta y diseño: Lee Robinson, Ad Lib Design & Illustration, Londres NI9 5HT, UK

Diagramación: Victor Herrera Minera, Magna Terra editores

Impresión: Magna Terra editores

® Todos los derechos reservados

ISBN 99939-69-02-8

La inscripción de catálogo para este libro está disponible en la Librería Británica
La información de la Publicación de Catálogo de la Librería del Congreso está disponible

ACERCA DE RESPONDING TO CONFLICT (RTC)



RESPONDING TO CONFLICT (RESPONDIENDO AL CONFLICTO) es una organización Internacional sin fines de lucro con sede en Birmingham, U.K. La organización brinda asesoría, capacitación intercultural y apoyo a largo plazo a personas que trabajan para la paz, el desarrollo, los derechos y ayuda de emergencia en sociedades afectadas o amenazadas por conflictos violentos. RTC trabaja en varios idiomas y con socios ubicados en diferentes niveles, desde organizaciones de base, organizaciones internacionales y de gobiernos. Su enfoque se centra en el fortalecimiento de las prácticas y en el diseño de las políticas; su objetivo es ayudar a construir capacidades orientadas a la transformación de conflictos y la construcción de la paz en las áreas de mayor necesidad. Para mayor información sobre RTC favor de ir a la página 180, capítulo 10.

RTC, 1946 Bristol Road, Birmingham, B29 6LJ, UK

Tel. + 44 121 415 5641 Fax + 44 121 415 4119

Correo electrónico: enquiries@respond.org

Página Web: www.respond.org

Registrada en el Reino Unido como organización de caridad No. 1015906



CONSEJO DE INVESTIGACIONES PARA
EL DESARROLLO DE CENTROAMÉRICA



PROGRAMA CONFLICTO, DIÁLOGO Y PAZ

EL PROGRAMA CONFLICTO, DIÁLOGO Y PAZ es un espacio dedicado a la promoción del estudio, análisis, comprensión, y abordajes de los procesos de la conflictividad social, la construcción de capacidades sociales de sujetos y actores sociales actuando en situaciones de inestabilidad y conflicto y a explorar y compartir sobre el uso de técnicas y habilidades para actuar dinámicamente y creativamente en la transformación de los conflictos para construir la paz y aportar al desarrollo democrático.

El programa se desarrolla en conjunto entre el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Democracia (CEPADE) y el Consejo de Investigaciones para el Desarrollo de Centroamérica (CIDECA), instituciones fundadoras de la red internacional Action for Conflict Transformation.

Para contactar directamente al programa escriba a

cideca@inteln.net.gt

cepade@inteln.net.gt

conflictoypaz@inteln.net.gt

CONTENIDO

ACERCA DE LOS AUTORES	XI
RECONOCIMIENTOS	XIII
PREFACIO	XV

Parte 1: Análisis I

CAPÍTULO 1. ENTENDIENDO EL CONFLICTO

Hacia un marco conceptual

Dándole un sentido al conflicto	3
Abordando el conflicto	5
Diferenciando enfoques: Manejar, resolver o transformar el conflicto	7
Teorías sobre las causas del conflicto	8
La violencia es más que un comportamiento: involucra contexto y actitudes	9
Violencia y no violencia como formas de originar cambio	11
La paz como un proceso	12
¿Qué es construcción de paz?	13
Cómo es mejor empezar	15

CAPÍTULO 2. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO

Introducción	17
¿Qué es el análisis del conflicto?	17
Herramientas para analizar las situaciones de conflicto	18
Etapas del conflicto	19
Líneas del tiempo	21
Mapeo del conflicto	22
El triángulo ACC	25
La Cebolla	28
El Árbol de Conflicto	29
Análisis del Campo de Fuerza	31
Pilares	32
La Pirámide	33
Lo que ya hemos cubierto y hacia dónde vamos	36

CAPÍTULO 3. ASPECTOS CRÍTICOS

Introducción	37
El poder	38
La cultura	41
Identidad	44
Género	48
Derechos	51
Conclusión	54

Parte 2: Estrategia 57

**CAPÍTULO 4. CONSTRUYENDO ESTRATEGIAS
PARA ENFRENTAR EL CONFLICTO**

Introducción 59
Visiones: construyéndolas y compartiéndolas 61
Triángulos de múltiples niveles 63
Mapeo para puntos de entrada 65
La Parrilla: ideas para trabajar sobre los conflictos 67
La Rueda. 70
Asistencia, cooperación y conflicto 71
Mapeando el impacto de los programas de ayuda y de desarrollo
en los conflictos 73
El Círculo de la Estrategia. 77

CAPÍTULO 5. INFLUENCIANDO LAS POLÍTICAS

Introducción 81
Cómo utilizar este capítulo 82
El Árbol de Valores: lo que defendemos 82
Espectro de opciones estratégicas 84
Listado de verificación para organizaciones trabajando en áreas de conflicto 86
Estimando la capacidad organizacional 86
Ayudando a los individuos a cambiar 90

Parte 3: Acción 93

CAPÍTULO 6. INTERVINIENDO DIRECTAMENTE EN EL CONFLICTO

Introducción 97
La no violencia como un enfoque a la intervención en el conflicto 98
Preparándonos para intervenir 99
Conciencia y movilización para el cambio 102
Prevención 106
Mantener una presencia 109
Posibilitando un arreglo 115

CAPÍTULO 7. ENFRENTANDO LAS CONSECUENCIAS

Introducción 129
Reconstrucción psicológica: ayudando a individuos a abordar su pasado . . 134
Reconstrucción social: construyendo relaciones 136
Conclusión 143

CAPÍTULO 8. TRABAJANDO EN EL TEJIDO SOCIAL

Introducción 145
Educación para la paz y la justicia 146
Promoviendo la participación de la gente en la toma de decisiones . . . 151
Desarrollando un buen gobierno 154

Parte 4: Aprendizajes 161

CAPÍTULO 9. EVALUACIÓN

Introducción 163
Evaluando “Trabajando con el conflicto” 166
Análisis de impacto 168
Indicadores 169
Aspectos clave en las evaluaciones 171

CAPÍTULO 10. DESCUBRIENDO MÁS

Introducción 175
Organizaciones 175
Recursos 181

ÍNDICE 187

ACERCA DE LOS AUTORES

SIMON FISHER ha sido director de Responding to Conflict (RTC) desde su creación en 1991 y responsable de una amplia gama de programas de apoyo y capacitación en transformación de conflictos en distintas partes del mundo. Nacido en 1948, maestro de profesión, ha trabajado en diversos países temas de educación, desarrollo y construcción de la paz, incluyendo Argelia, el Reino Unido, Congo (Zaire), buena parte del sub-Sahara de África y el Pacífico Sur. Le gusta escribir y, entre otras cosas, ha sido coautor de un folleto para maestros. Actualmente se encuentra activamente involucrado con grupos en los Balcanes, Kazajistán, Afganistán, Sudán y África Occidental. Es miembro del Comité Directivo para la Acción para la Transformación de Conflictos, una red internacional de profesionales en este campo. Al mismo tiempo, intenta mantener su vida privada como esposo y padre de cuatro niños.

JAWED LUDIN es el Oficial de Proyectos para Afganistán del Consejo Británico de Refugiados en Londres, y su trabajo involucra la cooperación con las ONG británicas de ayuda y desarrollo que operan en ese país. Ha estado involucrado en trabajo vinculado con desarrollo y la construcción de la paz a nivel comunitario desde 1994, y ha trabajado para varias agencias nacionales e internacionales en Afganistán y Pakistán. Desde 1996 Jawed ha estado asociado con RTC y ha facilitado actividades de capacitación, tanto en su región como fuera de ésta. Actualmente lleva a cabo estudios de maestría en política y sociología en la Universidad de Londres.

SUE WILLIAMS cuenta con muchos años de experiencia en procesos de reconciliación y mediación política en varios países, particularmente en Uganda (1984-1985 y 1990-1991) e Irlanda del Norte (de 1987 a la fecha). Sue fue directora de Políticas y Habilidades Procesales de RTC hasta 1998; posteriormente dirigió la Unidad de Políticas y Evaluación de INCORE (Iniciativa para Resolución de Conflictos y Etnicidad) en la Universidad de Ulster/Universidad de Naciones Unidas. Ha trabajado como consultora para grupos involucrados en trabajo sobre conflictos en muchos países, incluyendo Camboya, Guatemala, Rwanda, Burundi, Congo y Kenya. Sue vive en Irlanda del Norte desde 1987.

STEVE WILLIAMS es consultor de tiempo parcial de RTC, trabajando desde su hogar en Irlanda del Norte. Fue tutor de tiempo completo en cuatro de los cursos de RTC entre 1997 y 1999, incluyendo el curso de diez semanas llevado a cabo en África del Sur a finales de 1997. Trabaja con RTC desde 1994, desempeñando funciones como organizador de cursos, tutor y como director para Habilidades sobre Manejo de Conflictos. Durante este período trabajó con socios de RTC en Nigeria, Camboya y Etiopía, así como en Irlanda del Norte desarrollando capacitaciones y como consultor. Anteriormente trabajó sobre mediación e iniciativas de mediación prolongada en Uganda, Kenya y Botswana. Realizó algunas visitas cortas a África del Sur y al Oriente medio, Fiji, Nueva Zelanda, Australia y Sri Lanka, recolectando material de primera mano para un libro: *Estando en el medio; Situándose al margen: la experiencia quákera de la mediación política no oficial* (Sesiones de Williams, York, Inglaterra, 1994), del que fue coautor con Sue Williams. Nacido en los Estados Unidos de América en 1951, Steve es actualmente ciudadano de ese país y del Reino Unido.

DEKHA IBRAHIM ABDI ha trabajado en Wajir, al noreste de Kenya, en varias áreas, como educadora, como trabajadora de desarrollo comunitario y en resolución de conflictos. Cuenta con experiencia considerable como capacitadora y en 1997 trabajó con el Proyecto de Manejo de Recursos de las Tierras Áridas (ALEMP), un proyecto financiado por el Banco Mundial y manejado por la oficina del presidente en Kenya. Dekha ha trabajado con la Coalición para la Paz en África (COPA) en África del Sur (1997) y con RTC en Birmingham, Reino Unido (1995 y 1997). Es capacitadora de RTC y coordinadora de aprendizajes, así como tutora líder del curso Trabajando con el conflicto. Dekha es una mediadora experimentada en conflictos comunitarios, especialmente con la comunidad pastoral del norte de Kenya. Es miembro fundadora de varias iniciativas de paz en el Distrito de Wajir y otros distritos vecinos del norte de Kenya. Dekha ha hecho una extensa contribución al desarrollo pastoral, sobre todo en el desarrollo de un sistema educativo apropiado, donde introdujo el concepto de Escuelas Móviles.

RICHARD SMITH fue el asociado internacional de RTC durante el período comprendido entre abril de 1999 y agosto de 2000. Durante este tiempo desarrolló una serie de capacitaciones en los cursos Trabajando con el conflicto y Fortalecimiento de políticas y prácticas, y llevó a cabo varios trabajos de consultoría para RTC en Sudán y Sri Lanka. Su experiencia inicial la adquirió en Sudáfrica, como activista antisegregacionista, y posteriormente con su involucramiento en los procesos de reconstrucción y reconciliación. Ha trabajado con la Comisión Electoral Independiente y con la Comisión de la Verdad y la Reconciliación en Sudáfrica, a nivel comunitario, con el Programa de Reconstrucción y Desarrollo en la región del Cabo Sur. Con sus antecedentes en desarrollo y educación y capacitación de adultos ha trabajado extensivamente en Etiopía, Sudán, Somalia y Eritrea. Richard es miembro de la Coalición para la Paz en África y participa en el Comité directivo de Acción para la Transformación de Conflictos, una red global de profesionales.

RECONOCIMIENTOS

ESTE LIBRO ES RESULTADO DEL TRABAJO DE MUCHOS PROFESIONALES y facilitadores de todo el mundo que trabajan en distintos idiomas y contextos. Estas páginas se basan en el trabajo que están desarrollando y, de dar algún crédito, éste debe ir principalmente a ellos y ellas y a aquellas personas con quienes trabajan.

“TRABAJANDO CON EL CONFLICTO” HACE REFERENCIA A UN CAMPO DE TRABAJO en el cual las ideas y los marcos conceptuales se comparten de manera generosa y se adaptan libremente para responder a las necesidades de la gente que está involucrada en la práctica en este trabajo. Respondiendo al conflicto (RTC) ha estado completamente involucrado en este proceso. Constantemente tomamos prestadas, adaptamos, inventamos y compartimos ideas y herramientas. Esto es esencial para incrementar nuestra capacidad común de abordar los conflictos en forma creativa. Sin embargo, en ocasiones es posible que no logremos ubicar el origen de una idea y que por lo tanto no demos el reconocimiento merecido. En este libro identificamos —en lo posible—, las distintas contribuciones; ofrecemos nuestras disculpas si en alguna parte no lo hemos hecho y les solicitamos nos lo informen para mejorar futuras ediciones.

ALGUNOS ESCRITOS E IDEAS EN PARTICULAR han sido cruciales para el desarrollo de RTC y su enfoque: John Paul Lederach, Chris Mitchell, Mari Fitzduff, Adam Curle, Paulo Freire, Sally Timmel y Anne Hope, para mencionar a unos pocos.

EL INVOLUCRAMIENTO DE CHRIS BARBER FUE UN ELEMENTO CENTRAL EN LA CREACIÓN DE RTC, y coordinó a los miembros del directorio en los primeros años con gran sabiduría y abnegación. Val Ferguson reemplazó a Chris y ha sido tan dedicado y enérgico como el primero. Conjuntamente con los demás miembros del directorio y los miembros del Grupo Asesor, ellos han brindado la seguridad que RTC necesita para crecer. Nicholas y Bevis Gillet han brindado invaluableles ánimos desde el inicio y en los momentos de mayor incertidumbre.

SE HACE NECESARIO HACER LLEGAR UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL a Judith Large. Judith es cofundadora de RTC, además de una colega altamente valorada. Ella ayudó a conceptualizar y a afinar el enfoque de RTC en sus primeros años. Su contribución a este libro es significativa: algunas veces en forma directa, en la medida en que ayudó a idear varias de las herramientas y explicaciones; algunas veces en forma indirecta, en la medida en que su creatividad ha influido en la orientación de toda la organización. Le damos las gracias desde aquí y le deseamos lo mejor en su trabajo actual.

AGRADECEMOS A PAUL CLIFFORD, quien trabaja en muchos países en nombre de RTC, compartiendo sus aprendizajes y retándonos con nuevas ideas, especialmente en las áreas de negociación y mediación.

GRACIAS A NUESTROS DONANTES, especialmente al Fideicomiso Joseph Rowntree, la Fundación Polden Puckham, el Fideicomiso Edward Cadbury y Southall, por su aporte generoso y consistente. Agradecemos también al gobierno de Holanda y a la Fundación Allen Lane por apoyar la elaboración, publicación y distribución de este libro.

DURANTE LA ELABORACIÓN DE ESTE LIBRO ALGUNAS PERSONAS BRINDARON SU INVALUABLE APOORTE: Bridget Walker ayudó a reelaborar algunas partes de los capítulos 3 y 9 y con frecuencia identificó aspectos relacionados con la perspectiva de género y los derechos. Mary Lou Leavitt reestructuró el capítulo 6 y nos hizo pensar mucho sobre la no-violencia activa como un enfoque. Ambas leyeron y comentaron el manuscrito completo, como fue el caso de Ruth Musgrave, Donna Copnall, Rosemary Tucker, Shomari Wallingamina y Gwen Prince. Otras personas brindaron su tiempo para “validar” las herramientas prácticas de análisis y elaboración de estrategias, incluyendo al curso completo de Estudios de Desarrollo en la Federación de Universidades Selly Oak y muchos otros estudiantes de la Universidad de Woodbrooke durante el período otoñal de 1999.

NUESTRO AGRADECIMIENTO ESPECIAL A PAT PRIESTLEY, JOHN MANSFIELD, KAREN LEACH Y JACKIE MOORE del equipo de Administración y Finanzas de RTC por la eficiencia y el buen humor con los que ayudaron a desarrollar este libro desde su concepción hasta su culminación.

NUESTRO RECONOCIMIENTO ESPECIAL A:

- Fahim Hakim por varios de los diseños.
 - Mari Fitzduff, por sus ideas sobre discriminación y prejuicios incluidas en el capítulo 4, y por permitimos citar su documento elaborado para una consulta con RTC en el capítulo 5.
 - Shomari Walingamina, por el diseño de la figura 8.2, capítulo 9.
 - Oxfam Sudán, por el Arbol de Valores (página 82).
 - Trevor Findlay (VERTIC) por escribir sobre verificación en el capítulo 6.
 - La Unidad para el Desarrollo y la Reconstrucción Post-Guerra de la Universidad de York (ver sección sobre Reconstrucción, página 130).
-

ADEMÁS DE LAS PERSONAS MENCIONADAS, ENCONTRARÁN LOS NOMBRES DE OTRAS MUCHAS que han brindado su contribución directa en este texto. Sin el compromiso de todas ellas no hubiera sido posible producir este libro. Nuestro agradecimiento de corazón para todas las personas que contribuyeron al mismo.

PREFACIO

ACERCA DE ESTE LIBRO

ESTE LIBRO ES UNA HERRAMIENTA PRÁCTICA. Ofrece ideas, métodos y técnicas para entender y trabajar con el conflicto. Está basado en el discernimiento de profesionales y comunidades desde su experiencia de primera mano en situaciones de conflicto.

TRABAJANDO CON EL CONFLICTO ESTÁ PENSADO PARA AQUELLAS PERSONAS que trabajan por un mundo más justo y más pacífico, cualesquiera sean sus creencias y su origen. Algunos tendrán clasificaciones como ayuda y desarrollo, derechos humanos, relaciones comunitarias, paz y justicia, ayuda de emergencia, resolución y prevención de conflictos. Otros trabajarán en una gran variedad de sectores pero compartirán valores. Las hay en cualquier país del mundo: donde existen los que gobiernan y los gobernados, ricos y pobres, con grupos confrontados interna y externamente; donde haya una esperanza por mejorar las cosas.

LOS CONTENIDOS DE ESTE LIBRO PROVIENEN DE LA SABIDURÍA COLECTIVA y de la experiencia de cerca de 300 profesionales alrededor del mundo que han trabajado con Responding to Conflict (RTC) desde 1991. Muchas de estas personas han sido participantes y tutores en nuestro curso de diez semanas de duración (anteriormente 11), Trabajando con el conflicto, o en otros cursos más cortos, donde a través del estudio de los problemas de cada uno y de compartir las ideas y experiencias han ido surgiendo nuevos enfoques y herramientas para abordar los problemas comunes. Muchos y muchas participantes de estos cursos han invitado al personal de RTC a trabajar con ellos y ellas; por ejemplo, en varias partes de África, en Guatemala, América Central, en Afganistán y Pakistán, en Kazajistán y otras partes de los Estados Independientes de la Comunidad de Naciones (Commonwealth), en Europa del Este, Camboya y en el Pacífico Sur. En cada uno de estos lugares las ideas y técnicas se han ido transformando a la luz de las necesidades locales y de las circunstancias particulares, de manera que los contenidos de este libro han estado y están en constante cambio. Necesariamente hemos descrito todas ellas en su momento, pero pueden estar seguros de que cuando finalmente lean esto, esas ideas y técnicas se habrán desarrollado aún más y otras nuevas habrán de ir surgiendo.

CÓMO USAR ESTE LIBRO

ESTE LIBRO PUEDE AYUDARLE A:

- Analizar los conflictos sociales y políticos que enfrenta.
- Valorar la capacidad de su grupo o institución para trabajar sobre los conflictos.
- Evaluar el impacto de su trabajo sobre conflictos.
- Identificar debilidades y vacíos en sus actividades actuales.
- Idear nuevas actividades y estrategias apropiadas a la dinámica de cada situación.
- Desarrollar habilidades esenciales.
- Influir en el pensamiento estratégico de su propia organización y en otras organizaciones.
- Aprender de lo que ha hecho y ayudar a otros a hacerlo.

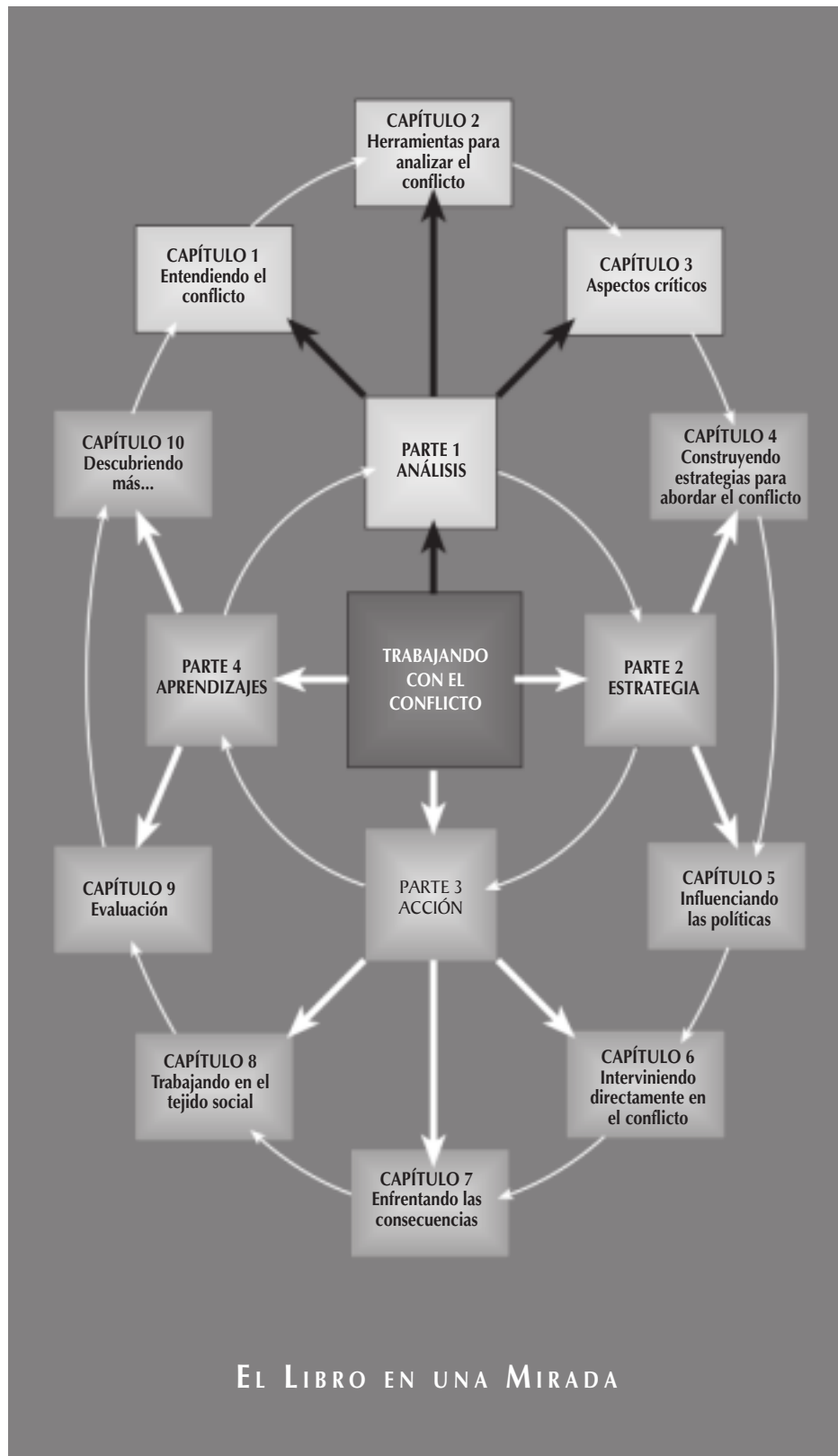
Utilizándolo sistemáticamente puede ayudarle a identificar el sentido de lo que está sucediendo en los conflictos que enfrenta, ya sean grandes o pequeños, y a aumentar su habilidad para abordarlos de manera creativa y efectiva.

ESTE LIBRO NO ES PRINCIPALMENTE UN MANUAL PARA CAPACITADORES. Sin embargo, las ideas y métodos han sido, casi todas, utilizadas en talleres y en cursos, y muchos capacitadores las utilizarán probablemente de la misma forma. Esto nos satisface y esperamos contar con sus comentarios. Cuando sea necesario nos complace que el material se reproduzca, citando la fuente.

EL LIBRO NO TIENE QUE SER LEÍDO DE PRINCIPIO A FIN. Puede ser hojeado cuando sea necesario. Sin embargo, tiene una secuencia que consideramos importante. De manera que si se empieza con un capítulo intermedio encontrará que se hace referencia a ideas y herramientas previas que fueron tratadas en capítulos anteriores.

ESTE LIBRO CONSTA DE CUATRO PARTES, como puede verse en el diagrama de la Introducción a cada una de éstas –Análisis, Estrategia, Acción, Aprendizaje–. Vemos estas partes como una serie útil de pasos a tener en mente, aplicables a cualquier tipo de intervención. Si se lee el libro de principio a fin, el mismo le ayudará a planificar y actuar con efectividad y a identificar información importante antes de introducirse nuevamente en el ciclo. No obstante, puede ser que en el momento esté buscando alguna información específica: un método para evaluar el impacto de su programa en relación con los conflictos en su área, por ejemplo, o algún consejo más detallado sobre el tema de mediación. De ser así, le sugerimos ir directamente a las partes de su interés utilizando la tabla de contenidos o el índice que aparece al final. Pero sea cual sea el punto en el que se introduce en este ciclo, tal como muestra el diagrama, le invitamos a continuar e incorporar las cuatro dimensiones en forma sistemática.

UNA ÚLTIMA SUGERENCIA: algunas veces puede parecer que una herramienta o un método es demasiado complicado. Si en cualquier momento siente esto, confiamos en que se arme de valor y de todas formas haga el intento. No se preocupe de estarlo haciendo “correctamente”. Hay muchas formas de utilizar cada método y ninguna de ellas es, objetivamente, la versión mejor o la más correcta. Si ésta funciona para usted entonces es la correcta. ¡Láncese! Esperamos que encuentre este libro útil e inspirador. ¡Por favor, háganoslo saber!



EL LIBRO EN UNA MIRADA



PARTE 1: ANÁLISIS

ESTA PARTE DEL LIBRO ofrece una BASE FUNDAMENTAL sobre la cual se puede construir cualquier trabajo en un área afectada por un conflicto. Antes de que, como individuo o como organización, decida hacer algo para encarar un conflicto directamente o llevar a cabo otro tipo de trabajo, es esencial que sepa todo lo que le sea posible acerca de lo que está sucediendo. A esto es a lo que llamamos “análisis”.

Es inevitable que existan diferentes puntos de vista. Cuando las personas analizan conjuntamente un problema es frecuente que asuman que teniendo los mismos hechos a la vista estarán de acuerdo con un único análisis. Éste no es siempre el caso. Las diferencias surgen desde una serie de dimensiones: posición social, poder, riqueza, edad, género, la pertenencia a un grupo social específico, etc. Estos indicadores de una posición en la sociedad se traducen generalmente en que las personas desean lograr diferentes cosas en relación con una misma situación: cuando sus objetivos chocan o son incompatibles, entonces tenemos un conflicto.

CAPÍTULO 1 Este capítulo introduce las ideas básicas para pensar sobre el conflicto, la violencia y la paz. Introduce también un marco para pensar sobre las intervenciones en un conflicto.

CAPÍTULO 2 Las diferencias en perspectivas y objetivos, que a menudo son consideradas como problema, pueden también ser vistas como un recurso que posibilita tener un entendimiento más amplio de un conflicto y mejorar la situación que se enfrenta. Es con esta idea en mente que el capítulo 2 presenta nueve herramientas de análisis por separado, que pueden ayudarle a identificar más elementos sobre lo que sucede en un conflicto, a identificar áreas que necesita profundizar y a empezar a ver si puede influir en la situación. Estas herramientas han sido utilizadas por personas que trabajan individualmente, por grupos de personas que intentan identificar distintas formas de abordar los conflictos que enfrentan y por grupos de partes confrontadas en un conflicto para intentar entenderse unos a otros. Anímese a utilizarlas. Nos hemos dado cuenta de que estas herramientas se hacen comprensibles al utilizarlas.

El capítulo 2 considera también las razones para analizar los conflictos: el análisis puede ser una forma de intervención así como un elemento de preparación para la acción. En el trabajo con personas que enfrentan conflictos políticos y sociales hemos encontrado que el tener un mejor entendimiento de las dinámicas, las relaciones y los temas relevantes de una situación particular les ayuda a planificar y a desarrollar mejores acciones y estrategias. Este entendimiento lo obtienen de dos formas: llevando a cabo un análisis detallado de los conflictos desde una variedad de perspectivas y explorando los elementos y problemas específicos que tienen relación con esos conflictos.

CAPÍTULO 3 Este capítulo explora algunos de los temas más importantes que surgen cuando se analizan los conflictos: el poder, la cultura, la identidad, los derechos. Estos temas generan preguntas ante las cuales no hay una respuesta «correcta», pero que tendremos que considerar si intentamos que nuestro análisis se vierta en una estrategia y en acciones concretas. Sin duda en su propio contexto surgirán otros aspectos importantes.

LA PARTE 1 brinda las bases sobre las cuales se construye una estrategia: un marco conceptual, una secuencia de metodologías de análisis y una discusión inicial sobre aspectos clave que son controversiales, aunque fundamentales para el desarrollo de cualquier trabajo serio por la paz y la transformación de los conflictos.

1. ENTENDIENDO EL CONFLICTO

Hacia un marco conceptual

RESUMEN ■ Este capítulo introduce algunas ideas básicas para pensar sobre el conflicto.

Los principales tópicos que se abordan son:

- Dándole un sentido al conflicto
- Enfrentando el conflicto
- Diferenciando enfoques: ¿manejar, resolver o transformar el conflicto?
- Teorías acerca de diferentes enfoques para intervenir en el conflicto
- La violencia es algo más que un comportamiento: involucra también contexto y actitudes
- Violencia y no-violencia como formas de originar cambio
- La paz como un proceso
- ¿Qué es construcción de la paz?
- ¿Cómo es mejor empezar?

Dándole un sentido al conflicto

PERCEPCIONES

La gente tiene diferentes perspectivas sobre la vida y sobre sus problemas:

- Cada persona tiene su propia historia, que es única, y su propio carácter.

- Cada persona nace hombre o mujer.
- Cada persona nace en el ámbito de una forma particular de vida: un pastor nómada del norte de Kenya y un habitante del área urbana de Kuala Lumpur tienen diferencias radicalmente distintas y visiones distintas del mundo y del lugar que ocupan en éste.
- Cada persona tiene sus propios valores, que guían su pensamiento y comportamiento y que la motivan a emprender determinadas acciones y a rechazar otras.

Entonces no sorprende que cuando conocemos y trabajamos con otros nos damos cuenta de que generalmente éstos tienen una perspectiva diferente de las cosas. Observe por un momento el recuadro de abajo.

- ¿Qué es lo que mira?
- Si vuelve a mirar, ve ahora algo diferente

De la misma manera que las personas pueden ver disímiles cosas en el recuadro, también ven de forma diferente las situaciones sociales y políticas. Nuestro origen y antecedentes nos llevan a ver las cosas de una manera particular.

☉ Si no han luchado entre sí, no se conocen.

CHINA



© PETRA ROHR-ROUENDAAL

☉ **Si una colina no desea ser remontada por las personas, no crecerán hongos en ella.**

SIERRA LEONA

- ¿Qué significa para usted este proverbio?
- Si lo discute con otras personas, ¿aumenta su comprensión?

Las diferencias de puntos de vista son inevitables y con frecuencia enriquecen. Cuando las personas analizan conjuntamente un problema, a menudo asumen que si se enfrentan a los mismos hechos compartirán un mismo análisis de la situación. Pero esto no es así. La unanimidad es incluso menos factible si consideramos que, además de estas diferencias "naturales", existen otras que se originan en otra amplia gama de dimensiones: posición social, poder, riqueza, edad, género, pertenencia a un grupo social específico, etc. Estos indicadores de la posición en la sociedad se traducen con frecuencia en que las personas desean cosas diferentes en una situación similar, y algunas veces estos objetivos o deseos chocan o son incompatibles. Es entonces cuando tenemos un conflicto.

Las diferencias en perspectiva y objetivos con frecuencia son vistos como un problema que será posible resolver únicamente si compartimos las mismas intenciones o cuando un punto de vista se impone sobre otro. Visto de otra manera, estas diferencias pueden ser consideradas como un recurso que nos lleva a tener un entendimiento más amplio de un problema y a mejorar la situación actual.

CONFLICTO Y VIOLENCIA SON DOS COSAS DISTINTAS

Como definiciones prácticas básicas sobre conflicto y violencia sugerimos las siguientes:

- Conflicto es una relación entre dos o más partes (individuos o grupos) que tienen o consideran que tienen objetivos incompatibles.¹
- La violencia consiste en acciones, palabras, actitudes, estructuras o sistemas que provocan daño físico, psicológico, social o ambiental y/o que limitan que las personas alcancen todo su potencial humano.

Los conflictos son parte de la vida, inevitables y con frecuencia creativos. Éstos tienen lugar cuando las personas persiguen objetivos que chocan. Los desacuerdos y los conflictos generalmente se resuelven sin violencia y muchas veces conducen a una mejora de la situación para la mayoría o para todas las personas involucradas. Esto es positivo porque los conflictos son parte de nuestra existencia. Desde un nivel micro, interpersonal, hasta

un nivel de grupos, organizaciones, comunidades y naciones, todas las relaciones humanas –relaciones sociales, relaciones económicas y relaciones de poder– experimentan crecimiento, cambio y conflicto. Los conflictos surgen del desbalance en estas relaciones, es decir, de la posición social desigual, de riqueza desigual y de acceso diferenciado a los recursos, así como de poder desigual, lo que provoca problemas de discriminación, desempleo, pobreza, opresión, crimen. Cada nivel se conecta con los otros, formando una potencial cadena de fuerzas para el cambio constructivo o la violencia destructiva.

Este libro se enfoca en los niveles medios y superiores, comunitarios y nacionales. Sin embargo, debe ser leído tomando en cuenta que las dinámicas en los otros niveles –interpersonal y familiar, así como regional y global– son también muy importantes.

En el hogar, por ejemplo, el abuso a niños y niñas y la violencia doméstica tienen un impacto más allá de éste, y las decisiones de carácter global tomadas por los organismos económicos multinacionales tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) afectan al nivel de las bases.

- **¿De cuántos conflictos sabe usted en este momento?**
- **¿Puede ver vinculaciones entre los conflictos a distintos niveles?**

Si está claro que el conflicto es parte de nuestra vida, ya sea que nos guste o no, estamos dando un paso en la dirección para ver que en realidad lo necesitamos. Existe mucha literatura, particularmente en el mundo empresarial, que se enfoca en los efectos benéficos del conflicto. Entre estos efectos está el que las personas tomen conciencia de los problemas, de promover los cambios que son necesarios, de mejorar las soluciones, de elevar la moral, estimular el desarrollo personal, aumentar la autoestima, fortalecer la madurez psicológica y divertirse.²

Aunque sobre la base de su propia experiencia no esté usted de acuerdo con las ventajas enumeradas anteriormente, es estimulante reflexionar

sobre la contribución positiva de los conflictos, no solamente a lo interno de una organización, sino a todos los niveles. Puede, por ejemplo, imaginar que sin los conflictos los individuos se atrofian por falta de estímulo y los grupos y organizaciones se paralizan y mueren; las sociedades colapsarían bajo su propio peso, incapaces de adaptarse a circunstancias cambiantes y de alterar las relaciones de poder. Por ejemplo, comúnmente se dice que el Imperio Romano colapsó porque no fue capaz de adaptarse y de cambiar.

- Desde su experiencia, ¿puede Ud. pensar en una situación en la que el conflicto haya brindado una contribución positiva?
- ¿Cómo ayudó el conflicto a cambiar la situación?
- ¿Está de acuerdo ahora con que el conflicto puede ayudar a estimular los cambios necesarios?

Abordando el conflicto

INTENSIFICANDO EL CONFLICTO

Algunas veces es necesario intensificar el conflicto. Por ejemplo, cuando a la gente le va bien y tiene suficiente poder y recursos para satisfacer sus necesidades no nota, o se niega a reconocer, que otros no tienen esas ventajas o que son margina-

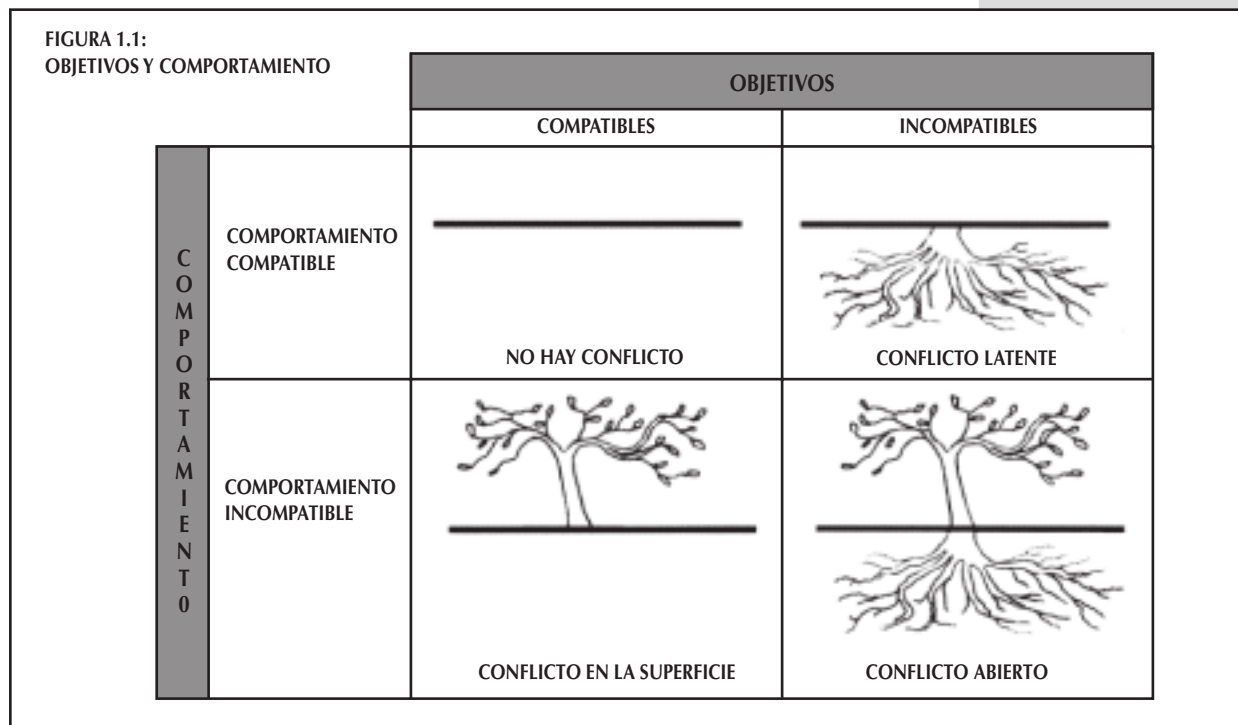
dos. En este caso, es necesario introducir el conflicto o sacarlo a luz para que puedan producirse las transformaciones necesarias.

La gente que trabaja para el desarrollo comunitario y los derechos humanos, con frecuencia estará en el caso no de resolver un conflicto sino de intensificarlo y hacerlo más visible, hasta el punto de hacer que la problemática sea reconocida y que se impulsen acciones efectivas. Esto puede traducirse en ubicarse al lado de un grupo con desventajas y en utilizar estrategias para fortalecer sus capacidades y su poder. Por ejemplo, en África del Sur, durante buena parte del siglo XX, los activistas que trabajaban por un cambio procuraban que los conflictos latentes o escondidos se visibilizaran para que pudieran ser enfrentados y abordados.

Nota: En este libro se hace una clara distinción entre:

- **INTENSIFICAR EL CONFLICTO**, que significa hacer que un conflicto escondido se haga visible y abierto, con fines no violentos, y
- **ESCALAR UN CONFLICTO**, que se refiere a una situación en la que los niveles de tensión y violencia están incrementándose.

☉ La codicia es fuente de conflicto.
CAMBODIA



En la figura anterior³ se muestra el conflicto diferenciado por dos ejes: objetivos y comportamientos. Esto concuerda con nuestra definición de trabajo, en el sentido de que «el conflicto es una relación entre dos o más partes que tienen, o que piensan que tienen, objetivos incompatibles».

Las cuatro casillas de la figura muestran relaciones entre objetivos y comportamientos y sus implicaciones en términos del conflicto. Lo que se pretende es ilustrar tipos de conflicto para apuntar a visualizar diferentes tipos de intervenciones posibles. No existe una situación ideal en este escenario, pero cada uno de los cuatro tipos tiene su propio potencial y sus propios retos.

- **NO HAY CONFLICTO:** es común percibir que lo que se indica en la casilla superior de la izquierda, el NO CONFLICTO, es preferible. Sin embargo, cualquier grupo o sociedad pacíficas, si quieren permanecer como tales, deben incorporar la vitalidad y la dinámica que proporcionan los conflictos al enfrentarlos creativamente.
- **CONFLICTO LATENTE:** está bajo la superficie y, como se sugirió anteriormente, puede ser que necesite emerger antes de poder ser abordado con efectividad.
- **CONFLICTO EN LA SUPERFICIE:** No tiene raíces o son poco profundas; es posible que exista solamente un mal entendido en relación con objetivos, que puede aclararse por medio de una mejor comunicación.
- **CONFLICTO ABIERTO:** está profundamente enraizado y a la vez muy visible; puede demandar acciones que aborden tanto las raíces de los problemas como sus efectos visibles.

IGNORANDO EL CONFLICTO

Si un conflicto es ignorado nos puede llevar a enfrentar futuros problemas. El conflicto mismo puede ser parte tanto de la solución como del problema. Un conflicto se torna violento cuando:

- los canales que existen para dialogar y solventar desacuerdos son inadecuados;
- las voces de disenso y las ofensas o agravios guardados son profundos y no son escuchados ni abordados;

- hay inestabilidad, injusticia y temor en la comunidad y en la sociedad.

Un aspecto que con frecuencia es subestimado en una situación de conflicto es el trauma y las heridas que muchas personas hemos vivido: la experiencia personal y colectiva de angustia, pérdida, dolor, y posiblemente de violencia, se vuelve más devastadora y duradera en situaciones de guerra y genocidio.

Estas heridas pueden continuar provocándonos inestabilidad, de manera consciente o inconsciente, si no son reconocidas y enfrentadas. En su expresión más simple, con frecuencia las experimentamos como elementos para el pensamiento creativo, para las relaciones y para la acción. En situaciones más drásticas pueden manifestarse en actitudes hacia otras personas o grupos y traducirse en acciones percibidas como legítimas para destruirlos, provocando así aún más heridas. El mismo proceso funciona al nivel social. Si un grupo o una nación consideran que han sido tratados de manera errónea o que han sido víctimas en su pasado, tenderán a recordar estas injusticias, probablemente temiendo que se repitan o buscando activamente una oportunidad de venganza en contra de los que perciben como agresores.

Cuando estos elementos están presentes y son vinculados en cadena desde el nivel personal al nacional, crean condiciones que pueden provocar que las personas fácilmente se valgan de la fuerza. El eslogan del movimiento de mujeres de que «lo personal es político» se aplica en este sentido. Cuando las personas están en desventaja o son oprimidas experimentan conflictos ignorados a nivel personal que pueden llevarlas a emprender acciones políticas a nivel nacional. Ignorar los conflictos crea también un terreno fértil que puede ser explotado por los políticos, los impulsores de guerras y por extorsionistas, quienes pueden reclutar a las personas ofendidas o en desventaja para que les ayuden a asentar su poder e influencia a nivel nacional por medio del uso de la fuerza coercitiva. La cultura de violencia aumenta, en la que los conflictos son habitualmente manejados por la fuerza.

Diferenciando enfoques: Manejar, resolver o transformar el conflicto

En la actualidad se realizan muchos esfuerzos para resolver conflictos. Hasta finales de la década de los 80 la mayor parte de las guerras tenía lugar entre Estados y naciones. Actualmente, la mayoría de guerras es de carácter interno, y las víctimas son en su mayor parte civiles. Aunque la mayoría de personas asesinadas o "desaparecidas" son hombres; las mujeres, niños y niñas forman el mayor número de personas desplazadas o refugiadas. Muchos atribuyen este incremento de las guerras civiles a la finalización de la llamada Guerra Fría y al resurgimiento del nacionalismo y las identidades étnicas, ante el colapso del orden internacional "bipolar". El colapso de la esfera socialista de influencia ha dado también como resultado una desenfrenada globalización del capitalismo, lo que ha tenido un impacto sobre los esfuerzos que la gente desarrolla para construir sociedades y economías democráticas.

Las instituciones financieras internacionales, tales como el BM, el FMI y el BID, en el caso de Latinoamérica juegan actualmente un papel muy decisivo y de gran influencia sobre la forma en que los países más débiles y pobres operan política, económica y socialmente. La liberalización económica con frecuencia incentiva las tensiones y conflictos a lo interno de estos países. El aumento de conflictos internos y la globalización de los conflictos más allá del control ejercido individualmente por los países ha dado también como resultado un crecimiento en distintas tendencias que se vinculan entre sí, tales

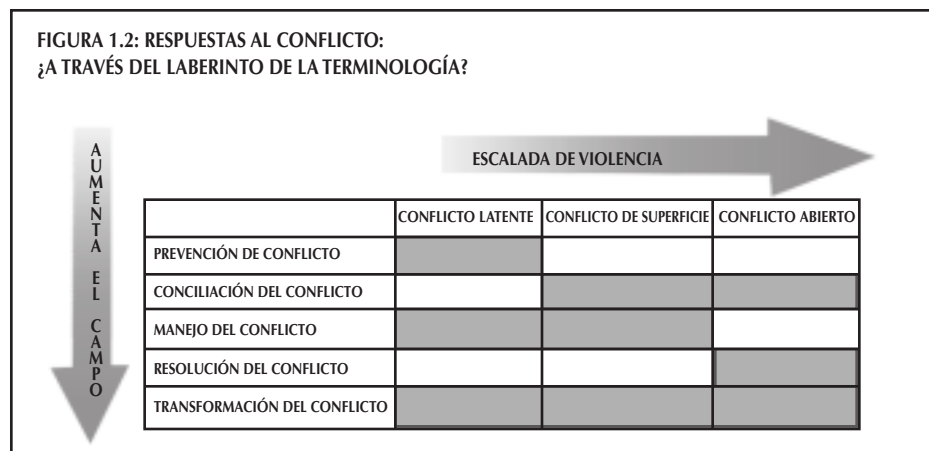
como la militarización, la corrupción política y la pobreza. En un sentido, el final de la Guerra Fría abrió una válvula para que emergieran muchas tensiones globales que previamente habían estado reprimidas por la fuerza.

Como respuesta a esta situación ha habido una importante expansión de la investigación y de esfuerzos prácticos para reducir los conflictos violentos. Tanto los gobiernos como la sociedad civil han intentado desarrollar respuestas a un problema que en muchas áreas está obstaculizando el desarrollo o trastornándolo totalmente. Nuevas organizaciones han surgido y pugna por nacer una nueva terminología.

En esta fase temprana es visible un desacuerdo sobre el significado de algunas palabras. Más adelante ofrecemos una tipología, que consideramos consistente pero que no pretende ser universalmente aceptada. Los términos describen los varios enfoques para abordar los conflictos. Algunas veces éstos son vistos como pasos de un proceso. Cada paso incluye al anterior (por ejemplo, la conciliación del conflicto incluye medidas para la prevención del conflicto, según sea el caso). En este libro utilizamos el término transformación de conflictos de manera más general para describir el campo de trabajo en su globalidad.

- **PREVENCIÓN DE CONFLICTO:** persigue prevenir el surgimiento de conflictos violentos.
- **CONCILIACIÓN DEL CONFLICTO:** Persigue poner fin al comportamiento violento por medio de un acuerdo de paz.

FIGURA 1.2: RESPUESTAS AL CONFLICTO:
¿A TRAVÉS DEL LABERINTO DE LA TERMINOLOGÍA?



- **MANEJO DEL CONFLICTO:** Persigue limitar y evitar la violencia potencial mediante la promoción de cambios de comportamiento positivo entre las partes involucradas.
- **RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO:** Aborda las causas del conflicto y busca construir relaciones nuevas y duraderas entre los grupos hostiles.
- **TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO:** Aborda la gama más amplia de raíces sociales y políticas del conflicto y busca transformar la energía negativa de la guerra en cambios sociales y políticos positivos.

La figura 1.2 no pretende explicar "cuando hacer qué", sino más bien clarificar algunos términos. De manera que, por ejemplo, **prevención de conflicto** se refiere a estrategias que buscan abordar el conflicto cuando aún éste se encuentra latente, con la esperanza de prevenir una escalada a la violencia.

Por otra parte, la **resolución del conflicto** refiere a estrategias que abordan el conflicto abierto, en la búsqueda de no solamente encontrar un acuerdo para poner fin a la violencia (conciliación del conflicto), sino también de encontrar una resolución sobre algunos de los objetivos incompatibles que subyacen en esa violencia. En tanto que la **transformación del conflicto** es la estrategia más amplia y de mayores alcances, es también la que requiere de un compromiso más abarcador y de más largo plazo.

El conflicto en Kosovo en 1999 puede servirnos como ejemplo: era un conflicto abierto, que claramente involucraba objetivos y comportamientos confrontados y que produjo muchas muertes y desplazamiento de población civil. Una intervención adecuada requería abordar tanto la **conciliación como la resolución**. Muchos de los esfuerzos de paz se dirigieron únicamente a la conciliación, debido a la envergadura de la violencia. Sin embargo, hubo también iniciativas de más largo plazo involucrando a grupos de las diferentes comunidades, dialogando sobre su futuro en común. Una vez que la guerra terminó, estos encuentros brindaron una base de nivel medio valiosa para trabajar sobre las relaciones futuras y el diseño de instituciones públicas. Es-

taban trabajando en la tarea de más largo plazo para **transformar el conflicto**.

Teorías sobre las causas del conflicto

Para ayudarle a considerar distintas formas de abordar los conflictos, le ofrecemos a continuación una síntesis⁴ de las teorías más importantes acerca de las causas del conflicto, cada una de las cuales apunta hacia diferentes métodos y objetivos.

TEORÍA DE LAS RELACIONES COMUNITARIAS.

Asume que el conflicto es provocado por la polarización, desconfianza y hostilidad existentes entre diferentes grupos a lo interno de una comunidad. Los objetivos del trabajo basado en la **teoría de las relaciones comunitarias** son:

- mejorar la comunicación y el entendimiento entre grupos en conflicto, y
- promover mayor tolerancia y aceptación de la diversidad en la comunidad.

TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN PRINCIPIOS.

Asume que el conflicto es provocado por posiciones incompatibles y por una visión de "sumar cero" adoptada por las partes en conflicto. Los objetivos del trabajo fundamentado en los principios de la **teoría de la negociación**:

- ayudar a las partes en conflicto a separar las personalidades de los problemas y temas, y a negociar sobre la base de sus intereses y no de posiciones fijas, y
- facilitar acuerdos que ofrecen ventajas mutuas para ambas/todas las partes.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS.

Asume que los conflictos profundamente enraizados son provocados por necesidades humanas que han sido frustradas o no han sido satisfechas, ya sean de índole física, psicológica y/o social. Con frecuencia se mencionan aspectos de seguridad, identidad, reconocimiento, participación y autonomía. Los objetivos del trabajo con base en la **teoría de las necesidades humanas** son:

- ayudar a las partes en conflicto a identificar sus necesidades comunes y a generar opciones para satisfacer esas necesidades, y

- que las partes alcancen acuerdos que satisfagan las necesidades humanas básicas de ambas.

TEORÍA DE LA IDENTIDAD. Asume que el conflicto es provocado por sentimientos de una identidad amenazada, generalmente enraizados en pérdidas y sufrimiento del pasado aún no resueltos. Los objetivos del trabajo sobre la base de la **teoría de la identidad** son:

- a través de talleres y diálogo facilitado, que las partes en conflicto identifiquen las amenazas y temores que sienten y construyan empatía y reconciliación entre ellas, y
- alcanzar conjuntamente acuerdos que reconozcan las necesidades centrales de identidad de todas las partes.

TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL. Asume que el conflicto es provocado por incompatibilidades entre distintos estilos culturales de comunicación. Los objetivos del trabajo basado en la **teoría de la comunicación intercultural** son:

- aumentar el conocimiento de las partes en conflicto sobre la cultura de cada una;
- debilitar los estereotipos negativos que tienen entre las partes, y
- en última instancia, fortalecer una efectiva comunicación intercultural.

TEORÍA DE LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS. Asume que el conflicto es provocado por problemas reales de desigualdad e injusticia expresados por estructuras sociales, culturales y económicas que rivalizan. Los objetivos del trabajo que se apoyan en la teoría de **transformación de conflictos** son:

- cambiar estructuras y sistemas que provocan desigualdad e injusticia, incluyendo la redistribución económica;
- mejorar las relaciones a largo plazo y las actitudes entre las partes en conflicto, y
- desarrollar procesos y sistemas que promueven el "empoderamiento", la justicia, la paz, el perdón, la reconciliación y la aceptación.

- **¿Cuál de estas teorías, si la hubiera, concuerda con su propio enfoque de trabajo sobre el conflicto?**
- **¿Sus objetivos concuerdan con los objetivos que aquí se enumeran para esa teoría?**
- **¿Le ayudan estas teorías a entender mejor cómo trabajan otros en relación con el mismo conflicto?**
- **¿Existen otros enfoques que usted u otros utilizan y que no se enmarcan dentro de estas teorías?**
- **¿Puede usted sugerir una teoría para añadir a las ya mencionadas?**

La violencia es más que un comportamiento: involucra contexto y actitudes

Cualesquiera que sean los elementos que usted encuentra útiles acerca de las teorías, la realidad es que está enfrentándose a un conflicto real. Con frecuencia, esa realidad presenta alguna forma de violencia, lo que constituye un obstáculo central cuando se trata de intervenir en la situación.

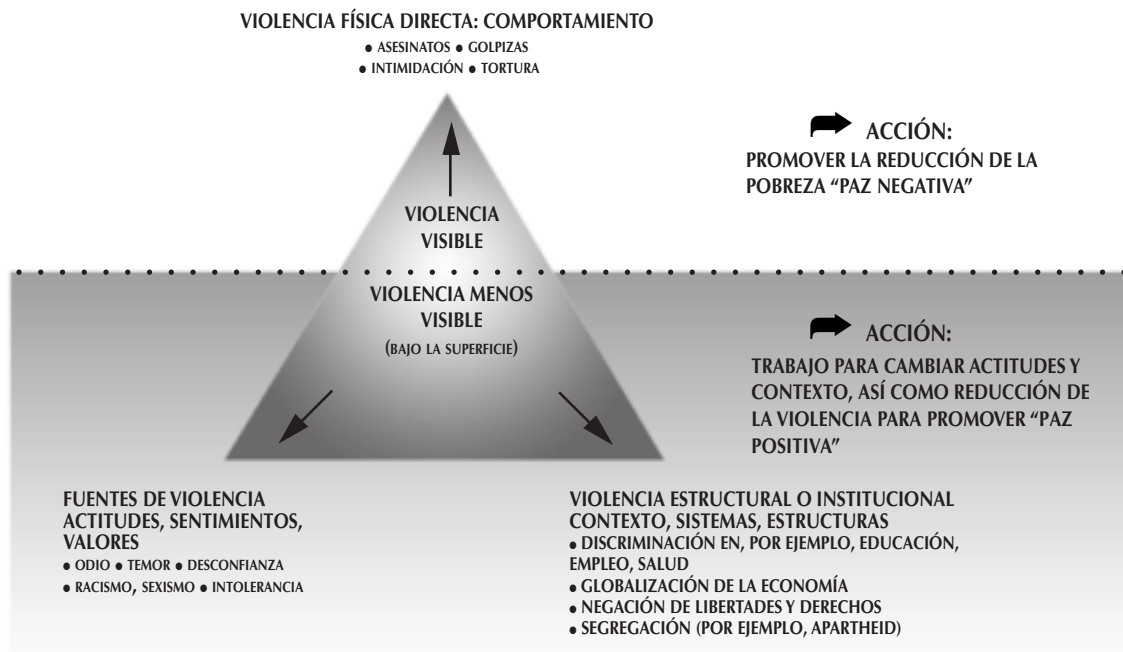
La mayoría de nosotros piensa en la violencia como un comportamiento. Los asesinatos, golpizas, torturas, mutilaciones y otros actos más de este tipo, son todos ejemplos de violencia física, y no es poco común ver este tipo de comportamientos en comunidades, sociedades y países alrededor del mundo. Las guerras son muy visibles y son manifestaciones intensas de estos fenómenos. Pero también mucho del comportamiento violento tiene lugar en el dominio de lo privado —por ejemplo, en familias, donde las mujeres y los niños o niñas son víctimas de abuso.

LA VIOLENCIA COMO CONTEXTO O ESTRUCTURA

En años recientes nuestro entendimiento de la violencia se ha profundizado y ha incluido otras formas de violencia menos obvias, que pueden ser igualmente dañinas y probablemente más difíciles de enfrentar.

Se ha encontrado que es útil dibujar una línea entre, por ejemplo, el asesinato con una pistola y el asesinato por la vía de la privación de alimentos y otros elementos esenciales para la vida. En cada caso, un grupo inflige sufrimiento sobre otro; esto puede ser un acto deliberado o el resultado de no tomar en cuenta las necesidades de otros

FIGURA 1.3: COMPORTAMIENTO
CONTEXTO Y ACTITUD



FUENTE: DESARROLLADO DE "CULTURA Y VIOLENCIA", DE JOHAN GALTUNG. *JOURNAL OF PEACE RESEARCH*, VOL. 27, NO. 3, 1990.

grupos. Existen muchos sistemas y estructuras que operan de esta manera.

Muchas personas ven las tendencias actuales en los sistemas financieros internacionales como estructuras violentas, en tanto que un grupo de naciones impone deliberadamente el sufrimiento sobre otros. Por ejemplo, muchas instituciones internacionales han alentado a los países más pobres de África, Asia y América Latina a obtener préstamos por grandes sumas de dinero. Las deudas y las condiciones de pago que están siendo impuestas por el FMI han obligado a muchos de los países más pobres a reestructurar sus economías para poder pagar la deuda, en vez de enfrentar las necesidades básicas de la población. Los efectos de esto en términos de muerte y vidas dañadas son con frecuencia tan serios como los efectos de las guerras.

Esta situación se complica aún más por el hecho de que los líderes económicos y políticos en el norte y en el sur han "negociado" para crear estas deudas, lo que resulta en sus ganancias financieras, en tanto que la mayoría de la

gente sufre. Las guerras mismas son con frecuencia el resultado de sistemas que son deliberadamente alimentados por quienes se benefician de la destrucción; por ejemplo, los fabricantes de armas, los traficantes de armas y los militares. En cualquier lugar donde el sistema discrimina entre grupos, comunidades y naciones al punto de amenazar las vidas y los modos de vida, el resultado es una violencia estructural o institucional.

ACTITUDES Y VALORES EN RELACIÓN CON LA VIOLENCIA

Existe, sin embargo, otro nivel más profundo en nuestro entendimiento de la violencia. Éste se relaciona con procesos mentales menos visibles; los sentimientos, actitudes y valores que la gente trae consigo, los que no son violentos en sí mismos pero que pueden convertirse fácilmente en fuentes de violencia, o al menos estimular el comportamiento violento y las estructuras violentas para operar. El odio, el miedo y la desconfianza son sentimientos que nos pueden permitir clasificar a

la gente como inferior o superior, en términos de categorías como raza, género, religión, etnicidad, habilidad mental, habilidad física, ideología política u orientación sexual. Estos sentimientos pueden causar que algunos grupos de personas se vuelvan intolerantes ante cualquiera que es diferente de ellos en cualquiera de estos aspectos. A partir de ahí y con la desinformación apropiada hay un paso relativamente pequeño para empezar a ver a otros grupos como menos que humanos y así participar, o al menos justificar, el desarrollo de acciones antihumanas en su contra.

En la figura 1.3 estos tres elementos (comportamiento, contexto y actitudes) se muestran interconectados. Una acción dirigida a reducir un comportamiento violento, que en sí misma es sumamente importante, necesita complementarse con acciones dirigidas tanto al contexto como a las actitudes si se quiere alcanzar una paz real o positiva. Una paz negativa, o la ausencia de comportamiento violento, no será duradera si las otras dimensiones no son abordadas. Es necesario emprender acciones que apunten a las tres dimensiones para promover una paz positiva.

Esta comprensión más amplia de la violencia puede ayudarnos porque:

- Muestra que el comportamiento violento y la guerra son, en la mayoría de los casos, solamente una pequeña parte de lo que constituye un conflicto.
- Muestra las interconexiones entre las tres dimensiones: la intervención en una área tiene un efecto de onda en las otras áreas.
- Nos impulsa a identificar a aquellas personas que organizan y se benefician de la violencia, a veces conocidas como "empresarios del conflicto", cuyos intereses son satisfechos con la continuidad de la violencia.
- Apunta a puntos de entrada que son vitales para la transformación del conflicto, tanto en el contexto como en las actitudes en una determinada situación.

Implica también que aquellas personas que trabajan para resolver conflictos sociales y políticos necesitan estar claras acerca de sus propios valores y de sus objetivos a largo plazo.

- ¿Puede usted identificar estructuras violentas y actitudes que promueven violencia en los conflictos que está abordando?
- ¿Visualiza usted la manera en que estos factores obstaculizan cambios reales y limitan el desarrollo hacia una paz positiva?

Violencia y no violencia como formas de originar cambio

En nuestra experiencia trabajando con gente en muchas situaciones diversas, hemos encontrado diferencias sustanciales de opinión acerca del valor relativo de la violencia o la no violencia como motores de cambio. En términos generales, estas dos opiniones son:

- **QUIENES ACEPTAN LA NECESIDAD DE LA FUERZA COERCITIVA**, incluyendo el uso de medios violentos, para forzar a otros a cumplir con sus deseos cuando todo lo demás falla. Existe una gama de puntos de vista acerca del momento preciso en que el uso de la violencia puede justificarse, así como de teorías sobre la justicia de la guerra para abordar este problema. Por ejemplo, muchas personas consideran que la Segunda Guerra Mundial se justificó como medio de contrarrestar un mayor nivel de violencia perpetrado por Hitler y la Alemania nazi en contra de la población judía y otras minorías étnicas. Sin embargo, en la actual era de las armas nucleares, que implica el riesgo de un holocausto nuclear, algunas de estas mismas personas dirían que la guerra a gran escala ya no se justifica. Hay otras personas que creen que el uso de la violencia se justifica para liberar a los pueblos de los regímenes autoritarios y represivos que torturan y asesinan, y que restringen severamente los derechos y las libertades. Los movimientos que ostentan estos valores generalmente dirigen sus fuerzas en contra de propiedades y evitan dañar a las poblaciones que son su base de apoyo.
- **QUIENES ASUMEN UNA POSICIÓN TOTALMENTE NO VIOLENTA** y consideran que la violencia no puede dar ningún resultado justo en circunstancia alguna, por lo que su uso no puede ser justificado. En la práctica, las accio-

☉ Verdaderamente,
una sola persona
que resista a
cabalidad es
suficiente para
ganar la batalla de lo
que está bien en
contra de lo que no
es bueno.

GANDHI

nes no violentas son llevadas a cabo por una mezcla de aquellos que asumen una posición absoluta y por aquellos que adoptan métodos no violentos porque consideran que son los que conllevan mayores posibilidades de tener éxito.

El compromiso de no violencia entre el liderazgo de los refugiados del Tibet, encabezado por el Dalai Lama, ha prevenido el desarrollo de un movimiento de resistencia armada en contra de la ocupación china en el Tibet. Por otra parte, la Organización para la Liberación de Palestina, que enfrenta una situación similar, escogió utilizar la lucha armada.

LA NO VIOLENCIA ACTIVA

Existe otro enfoque que se ubica entre los dos mencionados arriba. Para aquellos que usan la "no violencia activa", la fuerza y la coerción son posibles, y con frecuencia necesarias, aun cuando rechazan el uso de la violencia y no desean dañar a otras personas y relaciones. Este tipo de fuerza está dirigida a cambiar una situación haciendo que el "costo" sea demasiado alto—literal o psicológicamente—si una situación o relación no deseada se sostiene. Por ejemplo, las campañas de Gandhi en Sudáfrica y en India, o la campaña por el sufragio de las mujeres fueron activamente no violentas y forzaron un cambio positivo. La no violencia activa busca alcanzar y fortalecer o hacer que despierte la humanidad que es común a todos los involucrados en un conflicto, incluyendo a nuestros oponentes. Intenta aumentar el potencial de una comunicación fructífera y a la vez detener o prevenir el comportamiento destructivo de todos los involucrados.

Por supuesto, en la práctica, la mayoría de movimientos por el cambio social utilizan una mezcla de tácticas violentas y no violentas. Los confines del siglo XX fueron testigos de una explosión de movimientos utilizando variantes de la no violencia activa—ya fuera por razones pragmáticas o de principios—, por ejemplo, las revoluciones de poder popular de las Filipinas y de Europa del Este, los movimientos ambientales y antinucleares en Europa Occidental y el Frente Democrático de Unidad en Sudáfrica (como se

ilustra en el extracto de la página siguiente), para mencionar solamente algunos.

La paz como un proceso

La paz es un proceso: una lucha de muchas partes, que nunca finaliza, para transformar la violencia. Tanto los que aceptan la necesidad de la fuerza coercitiva, incluyendo la violencia, como los que asumen una posición totalmente no violenta, y las muchas otras personas con posiciones intermedias entre estas dos, dirían que desean la paz. Pero sus ideas son diferentes acerca de lo que la paz realmente significa.

La paz estable es un estado relativamente raro. Muchas sociedades y comunidades son excluidas de la paz por una gama de factores económicos, políticos y sociales. Con frecuencia la paz se compara con la salud, por ser más fácilmente reconocida por estar ausente. Al igual que la salud, todas las personas tenemos acceso a ella; sin embargo, a diferencia de la salud, el concepto es debatido y existe desacuerdo entre la gente sobre lo que es una sociedad pacífica.

Muchas personas entienden la paz como la ausencia de guerra. Aunque esto es por supuesto vital, algunos lo ven como un paso hacia un ideal, utilizando definiciones como: un entretendido de relaciones entre individuos, grupos e instituciones que valoran la diversidad y fomentan el desarrollo integral del potencial humano. A las mujeres de la zona ("pacífica") controlada por el Talibán en Afganistán, que carecen de educación y de oportunidades para trabajar, no les tomaría mucho tiempo ver la diferencia.

Frecuentemente la ausencia de guerra es descrita como paz ("fría") negativa, en contraste con la paz ("cálida") positiva, que involucra todos los aspectos de una sociedad que visualizaríamos para nosotros mismos: derechos universales, bienestar económico, equilibrio ecológico y otros valores centrales.

Siempre hay algunos que le temen a la paz y muchos tienen buenas razones para temerle: perderán riquezas, prestigio y poder como resultado de sus acciones. Oxfam, en el Cuerno de África, desarrolló el concepto de "estabilidad dinámica" para describir su visión de una paz en la

**DECLARACIÓN DE NELSON MANDELA DESDE EL BANQUILLO
EN LA APERTURA DEL CASO DE DEFENSA EN EL JUICIO POR TRAICIÓN DE RIVONIA⁵**

- (...) De forma inmediata y amplia debo abordar la cuestión de la violencia. Algunas de las cosas que hasta el momento se han dicho a esta Corte son verdad y algunas no lo son. Sin embargo, no niego que planifiqué el sabotaje. No lo planeé con un espíritu imprudente o porque tenga ningún amor a la violencia. Lo planifiqué como resultado de un análisis calmado y sobrio de la situación política surgida después de muchos años de tiranía, explotación y opresión de mi pueblo por parte de los blancos.
- De forma inmediata, admito que yo fui una de las personas que ayudaron a formar Umkhonto we Sizwe, y que jugué un papel prominente en sus asuntos hasta que me arrestaron en agosto de 1962.
- (...) Yo, y otros que iniciamos la organización, lo hicimos por dos razones. En primer lugar, creíamos que, como resultado de la política gubernamental, la violencia por parte del pueblo africano era inevitable y que, a menos que un liderazgo responsable canalizara y controlara los sentimientos de mi pueblo, habría brotes de terrorismo que producirían una intensificación de la hostilidad y un odio enconado entre las distintas razas del país como ni siquiera la guerra produce. En segundo lugar, consideramos que sin violencia no habría un camino para que el pueblo africano tuviera éxito en su lucha en contra del principio de la supremacía blanca. Todas las formas legales de expresar oposición a este principio habían sido cerradas por la legislación, y nos vimos en la posición en que teníamos que elegir entre aceptar un estado permanente de inferioridad o desafiar al gobierno. Escogimos desafiar a la ley. Quebrantamos primero la ley de una manera que evitara el uso de cualquier recurso violento; cuando se legisló contra esta modalidad y el gobierno acudió a una demostración de fuerza para reprimir a la oposición en contra de sus políticas, sólo entonces decidimos responder violentamente a la violencia.

que los conflictos se producirían pero la violencia estaría ausente.

¿Qué es construcción de paz?

Las Naciones Unidas hacen una distinción entre distintos tipos de intervención para lograr la paz. Además de la **ayuda humanitaria** o la **ayuda de emergencia** designadas a brindar los medios de supervivencia inmediata para poblaciones en riesgo, las principales categorías de intervención son:

- **PACIFICACIÓN:** intervenciones orientadas a poner fin a las hostilidades y a lograr un acuerdo utilizando la diplomacia y medios políticos y militares según sea necesario.
- **MANTENIMIENTO DE LA PAZ:** monitoreo y consolidación de un acuerdo, utilizando la fuerza en la medida en que sea necesario. Esto incluye la verificación del cumplimiento de los acuerdos y la supervisión de las actividades acordadas para construir confianza.
- **CONSTRUCCIÓN DE PAZ:** llevar a cabo programas designados a abordar las causas del conflicto y las heridas del pasado, y a promover estabilidad y justicia a largo plazo.

La construcción de la paz no contempla fundamentalmente el comportamiento del conflicto, sino que aborda el contexto subyacente y las actitudes que estimulan la violencia, tales como el acceso desigual al empleo, la discriminación, la

☯ La paz está en
todas las personas.
BUDDHIST



☉ Nkochi tahukoko-
taka babele

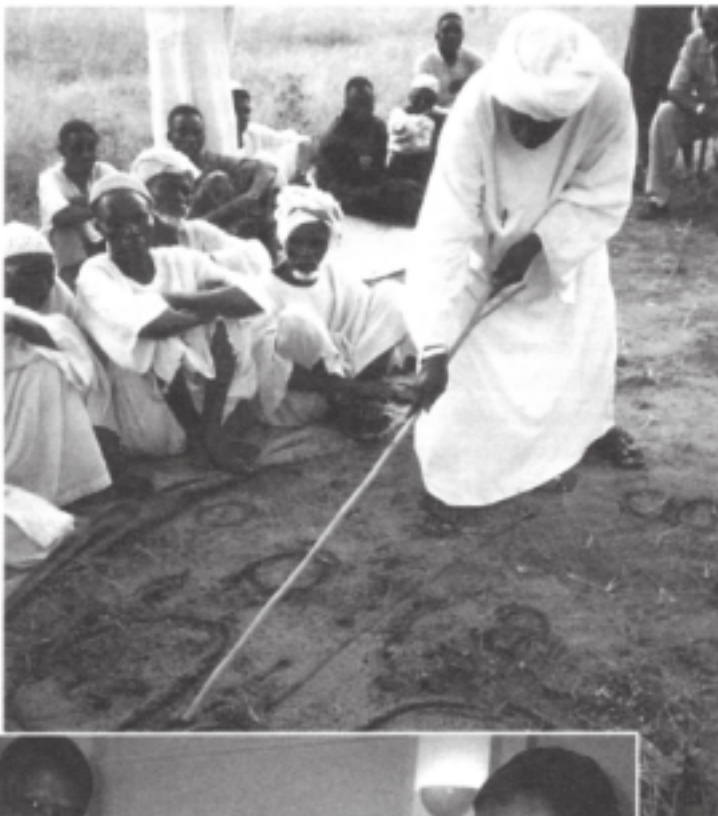
Dos personas que se
enfrentan no pueden
jalar de la misma
cuerda.

BEMBÉ, ÁFRICA CENTRAL

ausencia de reconocimiento y la responsabilidad de crímenes pasados que no han sido perdonados, los prejuicios, la desconfianza, el temor y la hostilidad entre grupos. Por lo tanto, éste es un trabajo de bajo perfil que puede, al menos en

teoría, continuar desarrollándose a través de las diferentes etapas de un conflicto. Sin embargo, puede ser más intenso en las últimas fases, después de que se ha logrado un acuerdo y hay una reducción del comportamiento violento, o en las

De la comprensión al análisis: mapeo de relaciones entre los ancianos en su comunidad, Sudán (a la derecha) y un taller sobre conflicto en Birmingham (abajo)



fases tempranas, antes de que tenga lugar cualquier tipo de violencia abierta. El término construcción de paz es utilizado más comúnmente para describir el trabajo que arroja resultados que fortalecen la paz y le da mucha importancia a la manera en que las cosas suceden. En otras palabras, aborda tanto el proceso como la actividad misma y sus resultados.

Por ejemplo, la reconstrucción de un puente en Kabul después de haber sido destruido en combate, puede haber sido mejor descrito simplemente como reconstrucción. Sin embargo, la agencia de NNUU involucrada vio la oportunidad y la aprovechó deliberadamente para desarrollar el potencial de construcción de paz que la situación brindaba por medio del involucramiento de las partes previamente confrontadas en la planificación, el trabajo físico y el mantenimiento y control futuro del puente.

LA PAZ ESTÁ AQUÍ Y AHORA: PERMITAMOS QUE EMPIECE POR MÍ

Si usted intenta ejercer influencia en los conflictos en los cuales trabaja para construir la paz y la justicia social en su comunidad, necesita también mirar hacia los grupos y organizaciones con las que trabaja y las actividades que realizan. ¿Encuentra algunos ejemplos de personas que buscan la colaboración pacífica? De ser así, existe una buena posibilidad de que pueda irradiar su visión más ampliamente. Si demuestran lo contrario (liderazgo inaceptable, procedimientos confusos o injustos, búsqueda de estatus...) es posible que las tendencias opuestas se vean reforzadas.

- **Observando con franqueza su grupo u organización, ¿qué es lo que ve?**
- **¿Ve personas capaces, con habilidades y cualidades para trabajar por la paz y la justicia?**
- **¿Ve obstáculos en la forma en que el grupo opera?**
- **¿Visualiza a su organización jugando un papel positivo en la promoción de cambios en su comunidad, sociedad o nación?**

Si existe la voluntad de hacer una diferencia es posible hacer mucho. Los conflictos pueden ser influenciados y pueden avanzarse pasos hacia la paz

y la justicia si se tiene en cuenta que el **CÓMO** trabaja es tan importante como lo **QUÉ** puede hacer. Como dijo Gandhi: "Debemos **SER** el cambio que queremos **VER** en el mundo".

Cómo es mejor empezar



PARE: "Piense antes de actuar".

Éste es un principio crucial para trabajar con el conflicto –en el supuesto de que las circunstancias lo permitan. Haga su análisis antes de emprender alguna acción. Si su intención es intervenir en un conflicto y tratar de influir para mejorar la situación, entonces su análisis debe ser realizado tomando en cuenta diferentes puntos de vista y desde distintas perspectivas.



OBSERVE: "Ponga su propia casa en orden".

Mírese bien a sí mismo/a y a su organización, y considere si necesita cambiar para estar en la capacidad de intervenir efectivamente en el conflicto. El abordaje de esto constituye una área vital y continúa, sean cuales sean sus intenciones de influir más ampliamente en la sociedad. Las herramientas que se presentan en el capítulo 5 pueden ayudarle a dar este paso.



ESCUCHE: "¿Qué dicen otros y que le dice su propia institución?"

Intente imaginar lo que podría pasar en el futuro: dentro de tres o seis meses o a un plazo mayor. Es más fácil tomar una acción efectiva e incluso prevenir violencia si puede anticipar y planificar tomando en cuenta cualquier obstáculo o cambios que puedan surgir.



PROCEDA: "Empiece desde donde se encuentra e inicie una nueva acción".

Su trabajo actual puede brindarle un punto de entrada para trabajar por la paz y la justicia. No hay necesidad de crear etiquetas y categorías especiales, e incluso es mejor no hacerlo. Tenga también en mente que hay muchos aliados y colaboradores que pueden apoyarle en este proceso si tan sólo logra verles como tales y no como rivales o como "barreras" en su camino para avanzar.



El siguiente capítulo muestra algunos métodos para analizar los conflictos. Le invita a intentar ensayar algunos de ellos para después pasar a ver métodos para construir estrategias y emprender acciones.

NOTAS

1. Chris Mitchell. *The Structure of International Conflict* (La estructura del conflicto internacional), Macmillan, London, 1981, capítulo 1.
2. Dean Tjosvold. *The Conflict-Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity* (La organización positiva del conflicto: estimular la diversidad y crear unidad), Addison Wesley, 1992.
3. Encontramos por primera vez este diagrama trabajando con el Dr. Hizkias Assefa, quien labora actualmente en la Universidad Menonita del Este (Eastern Mennonite University), Harrisonburg, Virginia, EUA.
4. Este listado está adaptado de las notas de cursos de Trabajando con el conflicto (*Working with Conflict*) sobre "Teorías del conflicto", de Hugo van der Merwe, Johannesburg, Sudáfrica, 1997, y de un documento de Marc Ross titulado "Creando las condiciones para la paz: teorías de la práctica en la resolución de conflictos étnicos", Estudios étnicos y raciales, 2000.
5. Página Web del Congreso Nacional Africano: www.anc.org.za/ancdoes/history/

2. HERRAMIENTAS ANALIZAR EL CONFLICTO

RESUMEN ■ En este capítulo comenzamos a pensar cuáles son las razones para analizar el conflicto—el análisis puede ser tanto una forma de intervención como una preparación para la acción.

Presentamos después nueve herramientas específicas para el análisis del conflicto, que pueden ayudarle a:

- Conocer más sobre lo que está sucediendo en el marco de un conflicto.
- Identificar áreas sobre las que necesita saber más.
- Comenzar a ver maneras en que puede influir en el conflicto.

Introducción

Trabajando con gente que enfrenta conflictos políticos y sociales hemos encontrado que, a medida que tenemos un mejor entendimiento de las dinámicas, las relaciones y los temas vinculados con una situación, se está en mejores condiciones para planificar y llevar a cabo mejores acciones y estrategias. Las personas acceden a este entendimiento de dos maneras:

- llevando a cabo un análisis detallado del conflicto desde una variedad de perspectivas, y
- explorando los temas y problemas específicos que se relacionan con el conflicto.

En este capítulo explicamos e ilustramos un número de herramientas y técnicas prácticas que muchas personas han hallado útiles para analizar las situaciones que están tratando de abordar. Las mismas han sido utilizadas por personas que trabajan individualmente, por grupos que están tratando de buscar formas de enfrentar un conflicto y por grupos que están en distintos lados en un conflicto y que intentan entenderse. Intente usted utilizar estas herramientas y técnicas. Frecuentemente hemos encontrado que solamente a través de su utilización es posible visualizar la manera en que pueden ayudarnos.

En el capítulo 3 examinaremos varios de los temas y elementos que han surgido de algunos análisis llevados a cabo. Es posible que estos elementos también se apliquen a su caso, aunque probablemente identifique otros en la medida en que empiece a analizar su situación particular.

¿Qué es el análisis del conflicto?

Para muchas personas involucradas en el trabajo práctico sobre conflictos, el concepto del análisis del conflicto puede parecerles remoto desde su propia experiencia. Algunas veces se considera desde la neutralidad y objetividad versus la experiencia personal y las emociones fuertes. Éste no es nuestro entendimiento del concepto. Vemos el análisis del conflicto como un proceso práctico para examinar y entender la realidad del conflicto desde una variedad de perspectivas. Este entendimiento forma las bases sobre las cuales puede desarrollarse la estrategia y planificar las acciones.

El análisis del conflicto puede realizarse con la ayuda de un número de herramientas y técnicas sencillas, prácticas y adaptables. Algunas de las herramientas que presentamos aquí han sido inventadas por nosotros y nosotras y por otros colegas. En tanto que otras las hemos tomado "prestadas" de distintas fuentes.

Las herramientas y técnicas que explicamos en este capítulo no constituyen procesos rígidos. Le invitamos a adaptarlas, según sea necesario, a las circunstancias particulares que se están analizando. No sienta que tiene que seguir los pasos que sugerimos si no funcionan en su propio contexto. Es importante que sea tan creativo o creativa como pueda en el enfoque que adopte.

¿POR QUÉ NECESITAMOS ANALIZAR EL CONFLICTO?

- Para entender los antecedentes y la historia de la situación, así como la dinámica actual.

Chuluke chuluke
mwa njuchi
umanena iyo ya-
kuluma.
Puede haber muchas
abejas, pero debes
saber cuál es la que
te ha picado.
MALAWI

- Identificar a todos los grupos importantes involucrados, no solamente a los principales o a los más obvios.
- Entender las diferentes perspectivas de todos esos grupos y conocer más sobre la forma en que se relacionan.
- Identificar factores y tendencias que están presentes en los conflictos.
- Aprender de los fracasos y de los éxitos.

El análisis del conflicto no es un ejercicio de una sola vez. Debe ser un proceso continuo en el desarrollo del proceso, de manera que pueda adaptar sus acciones a los factores cambiantes, las dinámicas y las circunstancias.

Herramientas para analizar las situaciones de conflicto

Algunas de las herramientas y técnicas que sugerimos para el análisis de conflictos pueden parecerle familiares desde otras fuentes. Sin embargo, como verá más adelante, aquí las hemos adaptado y utilizado de nuevas maneras. Otras herramientas pueden ser desconocidas para usted, pero todas han sido usadas repetidamente con éxito en cursos y programas por personas involucradas en diferentes tipos de situaciones de conflicto. En muchos casos los grupos han adaptado estas herramientas para responder a una necesidad particular. Los ejemplos que damos están basados en la experiencia real de mucha gente alrededor del mundo, que han utilizado las herramientas adaptándolas a sus propias necesidades. De ahí que cada ejemplo esté basado en las percepciones de las personas que han trabajado sobre ellas.

En las páginas siguientes presentaremos nueve de estas herramientas para el análisis de conflicto e ilustraremos la forma en que han sido utilizadas en casos específicos:

- ETAPAS DE UN CONFLICTO
- LÍNEAS DEL TIEMPO
- MAPEO DEL CONFLICTO
- EL TRIÁNGULO ACC (Actitud, Comportamiento, Contexto) (Attitude, Behavior, Context).
- LA CEBOLLA (O LA DONA)
- EL ÁRBOL DE CONFLICTO
- ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

- PILARES
- LA PIRÁMIDE

El orden en que utilice las herramientas puede ser flexible de acuerdo con la situación que esté analizando. Generalmente son mejor utilizadas cuando se combinan: una herramienta pone de relieve algunos factores o elementos o puntos en el tiempo, los que son analizados utilizando otras herramientas. Recuerde que todos los ejemplos utilizados reflejan las percepciones de las personas que las diseñaron y, por lo tanto, no pretenden representar el análisis único o "correcto". Su propio análisis y el de las personas con quienes trabaja serán informados por su experiencia, percepciones y valores, y por lo tanto pueden ser diferentes. Las herramientas presentadas aquí no pretenden ser científicas, sino abrir la puerta para la acción incluyente y efectiva.

ADAPTABILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS

Las herramientas han sido aplicadas con efectividad por grupos de hombres y mujeres de muy distintos ámbitos sociales y con diferentes niveles educativos –con pluma y marcadores sobre papel, con yeso en un pizarrón o dibujando con palos sobre la arena; utilizando palabras, símbolos y objetos para representar a personas, hechos o ideas. Le invitamos a adaptar las herramientas según sea necesario para poder analizar la situación que está usted enfrentando. Estaríamos muy complacidos y complacidas de conocer las adaptaciones que usted haga y nos gustaría recibir cualquier sugerencia sobre la forma en que las herramientas pueden ser utilizadas más efectivamente para que podamos compartir esas adaptaciones con otras personas.

PARTICIPACIÓN

Las herramientas pueden ser utilizadas para apoyar a los grupos en el desarrollo de un entendimiento común en una situación particular. Esto es útil especialmente cuando el análisis está siendo llevado a cabo como base para la acción. Al trabajar conjuntamente con las herramientas, los miembros individuales de una organización o grupo

**ROSALBA OYWA/GULU, UGANDA DESPUÉS DE UN TALLER DE ANÁLISIS DE CONFLICTO
PARA MIEMBROS DE LA COMUNIDAD**

- Para mí, el resultado principal del análisis fue que conjuntó a la gente porque, para empezar, todas las personas se dieron cuenta de que estaban siendo afectadas por el conflicto, fuera cual fuera su posición en éste. Ya sea que simpatizaran con los rebeldes, que apoyaran al gobierno o que pertenecieran a diferentes denominaciones religiosas o que se autonobraran como fuera, todas las personas estaban siendo afectadas de manera similar, así que no había manera de pensar que si hago esto de tal modo gano, porque no hay ganancia en esta guerra. Éste fue un descubrimiento clave.

pueden ver la forma en que una situación es entendida desde el punto de vista de todo el grupo, sobre la base de las percepciones colectivas de sus miembros. Cuando un grupo está conformado por personas de los dos lados de un conflicto, las herramientas pueden brindar una manera en que cada una de las partes empiece a entender y respetar la perspectiva de la otra parte, y al mismo tiempo profundizar su propio análisis de lo que está pasando.

IDIOMAS

Estas herramientas han sido traducidas para su uso por parte de colegas en varias partes del mundo, de manera que muchas de ellas están disponibles también en francés, español, ruso, khmer, farsi, somalí y otros idiomas (para mayor información, favor de ponerse en contacto con RTC).

Etapas del conflicto

Los conflictos se transforman a través del tiempo y atraviesan por diferentes etapas de actividad, intensidad, tensión y violencia. El reconocer esas etapas puede ayudarnos, utilizando también otras herramientas, para analizar las dinámicas y eventos que tienen relación con cada etapa del conflicto.

El análisis básico comprende cinco diferentes etapas, que generalmente se dan en el orden presentado aquí (aunque pueden variar en casos específicos) y en ciclos similares. Estas etapas son:

- **PRECONFLICTO:** Éste es el período donde existe incompatibilidad de objetivos entre dos o más partes, lo que puede llevar a un conflicto abierto. El conflicto en esta etapa no es visible para la generalidad, aunque es

probable que una o más de las partes esté consciente del potencial que existe para una confrontación. Puede haber tensiones en las relaciones entre las partes y/o el deseo de evitar contacto entre ellas en esta etapa.

- **CONFRONTACIÓN:** en esta etapa el conflicto se ha vuelto más abierto. Aun cuando una sola de las partes sienta que hay un problema, es probable que quienes la apoyan se involucren en demostraciones o en otro tipo de comportamiento confrontativo. Puede que ocurran peleas ocasionales o que se den otros niveles menores de violencia entre las partes. Es posible que cada una esté acumulando sus recursos y estableciendo alianzas con la expectativa de aumentar la confrontación y la violencia. Las relaciones entre las partes se vuelven muy tensas y conducen a la polarización entre las bases o apoyos de cada una.
- **CRISIS:** es el punto culminante del conflicto, cuando la tensión y/o la violencia son más intensas. En un conflicto de gran escala éste es el período de guerra, cuando gente de todos los bandos está siendo asesinada. La comunicación normal entre las partes probablemente ha cesado. Las declaraciones públicas tienden a darse en forma de acusaciones contra la otra parte o las otras partes.
- **RESULTADO:** de una forma o de otra la crisis llevará a un resultado. Puede que una de las partes venza a la otra o que llame a un cese de fuego (en caso de ser una guerra). Puede también que una de las partes se rinda o ceda a las demandas de la otra parte. Es posible que las partes acuerden negociar, con la ayuda de una mediación o sin ella. La autoridad de una ter-

ETAPAS DEL CONFLICTO

¿QUÉ ES?

► Una gráfica que muestra la intensidad creciente y decreciente del conflicto delineado sobre una escala temporal particular.

PROPÓSITO

► Visualizar las etapas y ciclos de escalada y de reflujos del conflicto.

► Discutir en qué punto de una situación se está.

► Para intentar predecir futuros patrones de escalada con el objetivo de prevenir que ésta ocurra.

► Para identificar un período de tiempo que pueda ser analizado con posterioridad utilizando otras herramientas.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

► En la etapa inicial del proceso de análisis, para identificar patrones en el conflicto.

► En momentos posteriores para ayudar en el proceso de construcción de la estrategia.

VARIACIÓN

► Analizar las etapas desde los puntos de vista de las diferentes partes o lados de un país en conflicto.

► Use una analogía del fuego, viendo estas etapas como vería la creciente y decreciente intensidad de un incendio (ver "Jugando con fuego". *Playing with Fire*, por Nic Fine & Fiona Macbeth; detalles en el capítulo 10).

cera parte más poderosa puede imponer el fin de la lucha. En cualquier caso, en esta etapa los niveles de tensión, confrontación y violencia decrecen de alguna forma, dándose la posibilidad de algún tipo de acuerdo.

- **POSCONFLICTO:** finalmente la situación se resuelve de forma que lleva a la finalización de cualquier confrontación violenta, a un decrecimiento de la tensión y a relaciones más normales entre las partes. Sin embargo, si los elementos y los problemas que han surgido debido a la incompatibilidad de metas no han sido abordados adecuadamente, entonces es posible que esta etapa se revierta hacia otra situación de preconflicto.

La figura 2.1 nos brinda un ejemplo de la forma en que esta herramienta fue utilizada para examinar las etapas del conflicto en Uganda Occidental y Central, comparándolas con las etapas que estaban teniendo lugar en la región de Teso, al noreste de Uganda, durante el mismo período.

Este ejemplo ilustra el hecho de que el conflicto fue más intenso (y percibido como tal) en Uganda central y occidental durante el período 1984-1986, en tanto que la confrontación y crisis ocurrió más tarde (1988-1992) en la región de Teso. De manera que, en tanto que una parte del país se sentía relativamente en paz, la otra estaba en el medio de una guerra violenta y de extrema inseguridad. Esto nos sugiere la necesidad de

FIGURA 2.1
ETAPAS DEL CONFLICTO
(EJEMPLO 1 DE UGANDA)

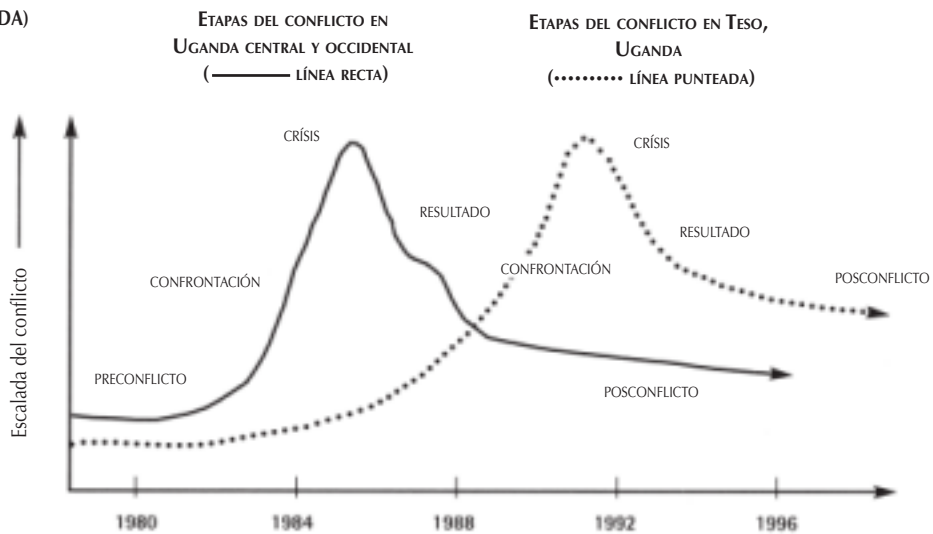
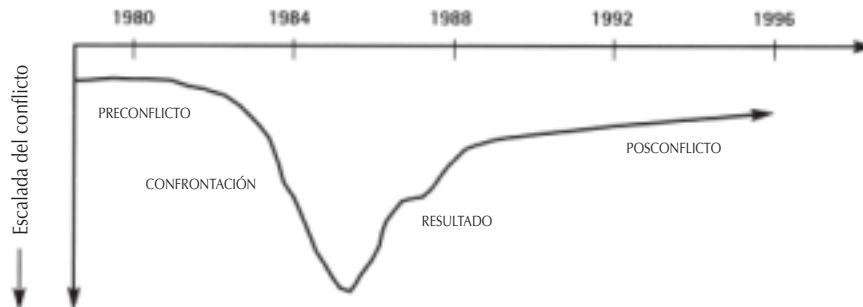


FIGURA 2.2
ETAPAS DEL CONFLICTO
(EJEMPLO 2 DE UGANDA)



analizar ambos períodos para poder entender el conflicto desde la perspectiva de ambas partes del país.

Una variación en el uso de esta herramienta la observamos mostrando la escalada del conflicto en una dirección ascendente, como movimiento negativo en la situación, y la des-escalada en dirección descendente. La figura 2.2 utiliza este método para mostrar las etapas del conflicto de Uganda central y occidental.

Líneas del tiempo

En su esencia, la línea del tiempo es una herramienta muy sencilla. Es una gráfica que muestra los hechos en relación con el tiempo. Lista fechas (años, meses o días, dependiendo de la escala) y representa los hechos en un orden cronológico. Por ejemplo, puede utilizar este método para

mostrar una sucesión de eventos de su propia vida o la historia de su país. En este caso, puede usar líneas de tiempo para mostrar la historia de un conflicto.

En un conflicto los distintos grupos de personas generalmente tienen experiencias y percepciones completamente diferentes: ven y entienden el conflicto de maneras bastante distintas. Frecuentemente tienen historias diferentes. La gente en lados opuestos del conflicto puede notar o enfatizar diferentes hechos o eventos, describirlos de manera diferente y vincularlos con distintas emociones.

El objetivo de utilizar las líneas del tiempo en esta forma no es intentar arribar a una historia "objetiva" o "correcta", sino entender las percepciones de la gente que está involucrada. Por esta razón, los diferentes eventos descritos por los

LÍNEA DEL TIEMPO

¿QUÉ ES?

► Una gráfica que muestra los hechos de cara a una escala particular de tiempo.

PROPÓSITO

► Mostrar diferentes visiones de la historia en un conflicto.

► Clarificar y entender la percepción de cada una de las partes sobre los hechos.

► Identificar cuáles hechos o eventos son más importantes para cada una de las partes.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

► Al inicio del proceso, junto con otras herramientas de análisis.

► Más tarde en el proceso, para ayudarse a construir una estrategia.

► Cuando las personas no están de acuerdo sobre los hechos o no conocen la historia de la otra parte.

► Como una manera de ayudar a la gente a aceptar que su propia perspectiva es solamente una parte de la verdad.

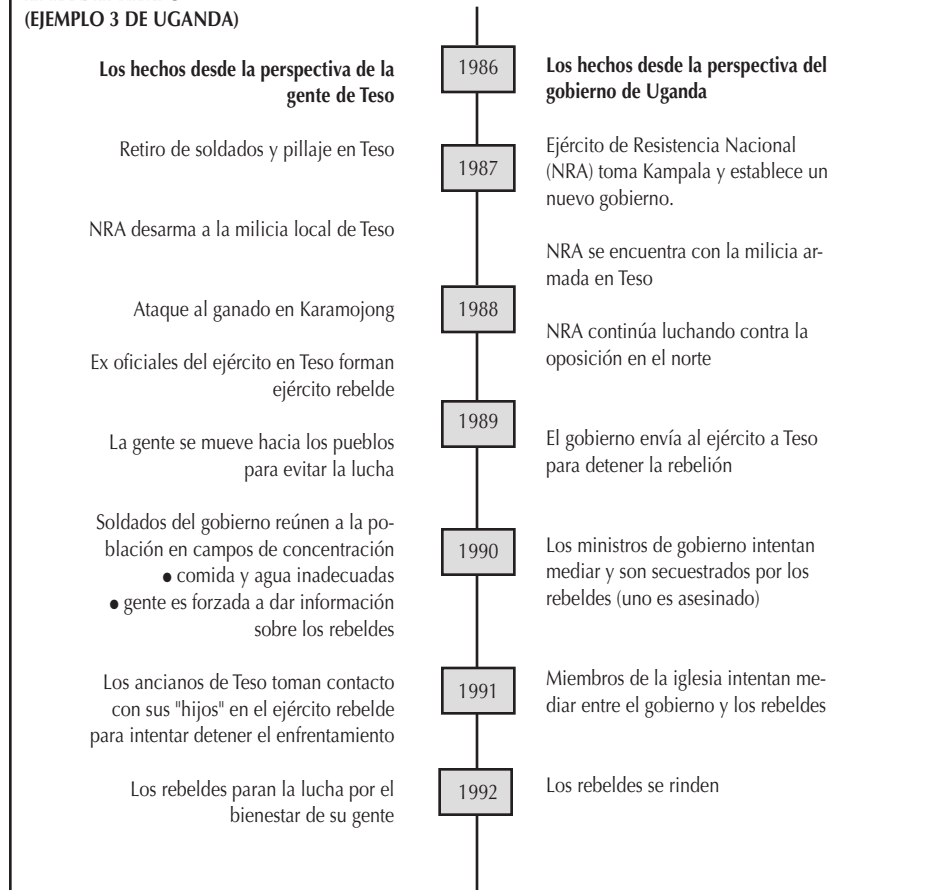
VARIACIONES

► Utilizada y compartida por las mismas partes.

► Seguida de una discusión sobre los hechos que son relevados por cada una de las partes.

► Añadiendo una línea para iniciativas de paz durante el mismo período de tiempo.

TABLA 2.1
LÍNEA DEL TIEMPO
(EJEMPLO 3 DE UGANDA)



grupos opositores constituyen un elemento importante para entender el conflicto.

La línea del tiempo facilita también una manera de que las personas aprendan de la historia y percepciones de las partes en relación con una situación. Al discutir las diferentes percepciones del conflicto y los hechos que cada grupo conmemora, desarrollarán un entendimiento más rico de su situación compartida.

USANDO UNA LÍNEA DEL TIEMPO

La línea del tiempo, tal como la usamos aquí, no es principalmente una herramienta de investigación, sino una manera de estimular la discusión y el aprendizaje. Se espera que en un conflicto la gente esté en desacuerdo sobre los eventos que son importantes y la manera de describirlos. Nosotros y nosotras perseguimos llegar a un punto donde las partes en un conflicto puedan aceptar que otras personas tengan percepciones válidas, aun cuando éstas sean opuestas a las propias percepciones.

La tabla 2.1 ilustra un ejemplo de la manera en que esta herramienta fue utilizada para examinar los eventos en Uganda, vistos por gente de la región de Teso y por el gobierno nacional. Fíjese de qué modo cada una de las partes recuerda diferentes hechos y tiene una interpretación distinta de los mismos. Al construir líneas del tiempo de sus propios conflictos desde diversas perspectivas puede que encuentre también que ése es el caso. Intente hacerlo y vea si está de acuerdo.

Mapeo del conflicto

El mapeo es una técnica utilizada para representar un conflicto en forma gráfica, situando a las partes respecto al problema y en relación de una con la otra. Cuando personas con diferentes puntos de vista "mapean" su situación juntas, aprenden sobre las experiencias y percepciones de la otra parte.

COMO "MAPEAR" UNA SITUACIÓN DE CONFLICTO

1. Decida **qué** quiere mapear, **cuándo** y desde **qué punto de vista**. Seleccione un momento particular en una situación específica. Si in-

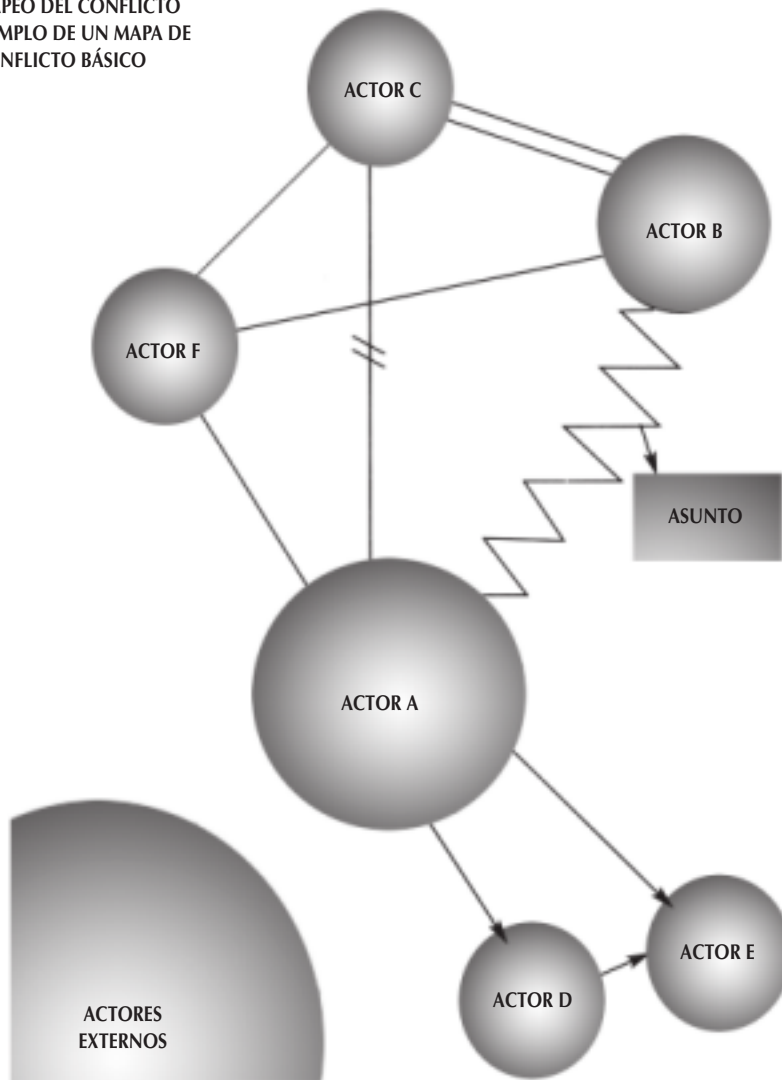
tenta mapear un conflicto regional detallado en su totalidad los resultados pueden consumirle tanto tiempo y pueden ser tan extensos y complejos que realmente no le ayudarán.

Generalmente es útil hacer varios mapas de la misma situación desde una variedad de puntos de vista para ver la forma en que las diferentes partes puedan percibirla. El intento de reconciliar los diferentes puntos de vista constituye la realidad del trabajo sobre conflicto. Es una buena disciplina preguntar si aquellos que sostienen un punto de vista determinado aceptarían de hecho su descripción de sus relaciones con las otras partes.

2. **No olvide situarse usted mismo/a y a su organización en el mapa.** El situarse en el mapa es un recordatorio de que usted es parte de la situación; que no está por encima de ella aun cuando la esté analizando. Usted y su organización son percibidos/as de determinada forma por otros. Puede que usted tenga contactos y relaciones que brindan oportunidades y apertura para el trabajo con las partes involucradas en el conflicto.
3. El mapeo es dinámico —refleja un punto en particular en una **situación cambiante** y puntos hacia **la acción**. Este tipo de análisis debería brindar nuevas posibilidades. ¿Qué puede hacerse? ¿Quién puede hacerlo de mejor manera? ¿Cuál es el mejor momento? ¿Qué condiciones necesitan crearse previamente y que estructuras es necesario construir después? Éstas son algunas de las preguntas que debe hacerse al estar desarrollando el mapeo.
4. Además de los aspectos relacionados con el "objetivo", es útil mapear los **temas o aspectos** que están en conflicto entre las partes ¿por qué tiene lugar el conflicto? Estos pueden colocarse en una "caja", como lo hemos hecho en los ejemplos que siguen, o puede que encuentre una mejor forma de mostrar cuales son esos temas.

También puede ser útil pensar acerca de la posición de las partes en conflicto. ¿Cuáles son las visiones de los otros grupos involucrados en la situación?

FIGURA 2.3
MAPEO DEL CONFLICTO
EJEMPLO DE UN MAPA DE
CONFLICTO BÁSICO



Clave: En el mapeo utilizamos diferentes modelos. Puede que usted desee inventar uno propio.

Los círculos indican las partes involucradas en la situación; tamaño relativo = poder en relación con el tema que se trata.

Las líneas rectas indican vínculos o relaciones bastante estrechas.

Las líneas dobles conectadas indican una alianza.

Las líneas punteadas indican vínculos informales o intermitentes.

Las flechas indican la dirección predominante de influencia o actividad.

Las líneas en zig-zag (como un relámpago) indican discordia, conflicto.

Las líneas dobles simulando un muro que atraviesa una línea sencilla indican una conexión rota.

Los cuadros o rectángulos indican temas, tópicos o cosas y no a personas.

Las sombras extendidas muestran a los actores externos, que ejercen influencia pero que no están directamente involucradas.

MAPEO DEL CONFLICTO

¿QUÉ ES?

► Una técnica visual para mostrar las relaciones entre las partes en conflicto.

PROPÓSITO

- Entender mejor la situación.
- Ver más claramente las relaciones entre las partes.
- Clarificar dónde descansa el poder.
- Controlar el balance entre la propia actividad de uno/a o de los contactos propios.
- Ver quiénes son los aliados o aliados potenciales.
- Identificar "entradas" o espacios de apertura para la intervención o la acción.
- Evaluar lo que ya se ha hecho.

¿CUÁNDO UTILIZARLO?

- Al inicio del proceso, junto con otras herramientas de análisis.
- Más adelante, con el fin de identificar posibles puntos de entrada para la acción o para ayudar en el proceso de construcción de estrategias.

VARIACIONES

- Mapas geográficos que muestran las áreas y a las partes involucradas.
- Mapeo de temas o aspectos específicos.
- Mapeo de alineación de poderes.
- Mapeo de necesidades y temores.
- Como una escultura humana, para hacer emerger sentimientos y relaciones.

FIGURA 2.4
 MAPEO DE CONFLICTO
 EJEMPLO 2. CONFLICTO EN UNA FAMILIA



FIGURA 2.5
 MAPEO DE CONFLICTO
 EJEMPLO 3. AFGANISTÁN, OCTUBRE 1999



EJEMPLOS DE MAPEOS DE CONFLICTO

A continuación veremos tres ejemplos de mapeo de conflicto:

■ El primer ejemplo, la figura 2.3, muestra la forma en que puede verse un mapa básico de conflicto. Intente hacer un mapa de una situación en la que esté actualmente trabajando. Algunas de las preguntas que puede hacerse son:

- ¿Cuáles son las principales partes en el conflicto?
- ¿Qué otras partes están involucradas o conectadas en alguna forma, incluyendo a grupos marginados y actores externos?
- ¿Cuáles son las relaciones entre todas estas partes y cómo pueden representarse en el mapa? ¿Alianzas? ¿Contactos estrechos? ¿Relaciones rotas? ¿Confrontación?
- ¿Hay algunos temas clave entre las partes que deban ser mencionados en el mapa?
- ¿Dónde está usted y su organización en relación con las partes? ¿Tiene alguna relación particular que pueda servir de "entrada" o abrir espacios respecto a esta situación de conflicto?

■ Un segundo ejemplo, en este caso de un conflicto a lo interno de una familia, se ilustra en la figura 2.4. El conflicto primario que aquí se examina es entre un padre y su hija, sobre si ir adelante o no con un arreglo matrimonial. Preste atención al grosor de la línea utilizada para representar la fuerza de la relación entre la abuela y la hija; la relación rota entre la madre y el padre y las formas en las que los dos hermanos están divididos sobre a quién apoyar en el conflicto pese a la rivalidad entre ellos. Este ejemplo muestra la forma en la que la técnica de mapeo puede ser adaptada para una variedad de situaciones.

Aun cuando éste es solamente un ejemplo de la forma en que puede utilizarse el mapeo para representar a las partes en una disputa familiar, ésta es también una técnica que puede utilizarse para ilustrar conflictos de gran escala —por ejemplo, conflictos entre miembros de una comunidad o incluso conflictos a nivel nacional o internacional.

■ El tercer ejemplo, la figura 2.5, muestra un análisis de mapeo de Afganistán desde la perspectiva de una ONG local. Ilustra el conflicto entre el gobierno del Talibán y las fuerzas de oposición al interior de Afganistán. Observando el mapeo es fácil identificar las principales partes involucradas en el contexto, así como las relaciones entre ellas. En tanto que la relación de conflicto entre los Talibán y la oposición (representada por la línea marcada con una punta saliente) constituye el aspecto central en el contexto y la base de la guerra civil, algunas otras relaciones son también importantes y necesitan ser identificadas al analizar la situación.

Puede dibujar "cuadros", en la manera en que aquí se muestra, para indicar los puntos de vista de las partes principales. Esto le ilustrará la forma en que cada una de las partes ve el contexto y, por lo tanto, le ayudará a encontrar "puntos de entrada" y acciones para abordar el conflicto. Las otras partes, menos poderosas, tales como los grupos civiles y la comunidad comercial, puede que no aparezcan influyendo directamente en la situación, pero al incluirlas en su mapa se asegura de estar considerando todas las formas posibles de intervención. La organización desde cuya perspectiva se elaboró este mapa se ha situado a sí misma en la posición en que se ve en el contexto—"nuestro grupo". Está relacionada con agencias de cooperación y tiene estrechos vínculos con grupos comunitarios y civiles. (Regresaremos a este ejemplo en el capítulo 4, cuando examinemos la manera en que un mapa como éste puede ser utilizado para identificar puntos de entrada para la acción).

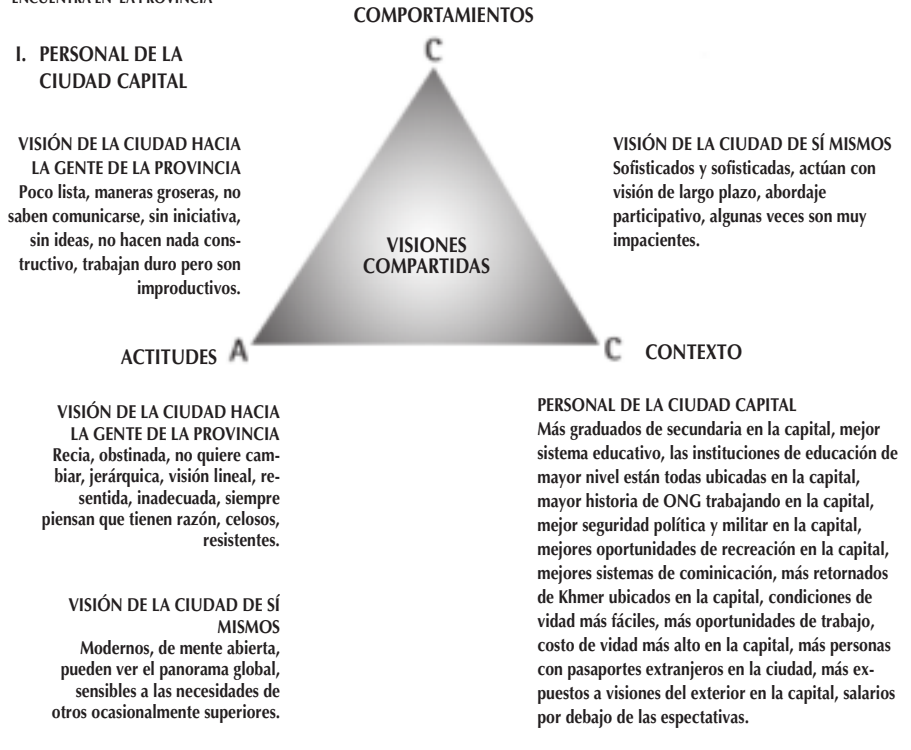
Sin embargo, el mapeo por sí mismo no brinda todas las respuestas. Como en el caso de todas las demás herramientas, únicamente nos brinda elementos parciales sobre la naturaleza de un conflicto. Y con frecuencia encontramos que los aspectos que subyacen en las relaciones que observamos descansan en la raíz del conflicto. Las siguientes herramientas nos ofrecen algunas ideas sobre la forma de comenzar a descubrir esas causas subyacentes.

El triángulo ACC

Este análisis está basado en la premisa de que los conflictos tienen tres componentes principa-

TABLA 2.2
ANÁLISIS ABC DE UN CONFLICTO ORGANIZACIONAL INTERNO

EJEMPLO: CONFLICTO ENTRE EL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN EN CAMBODIA UBICADO EN LA CAPITAL Y EL PERSONAL QUE SE ENCUENTRA EN LA PROVINCIA



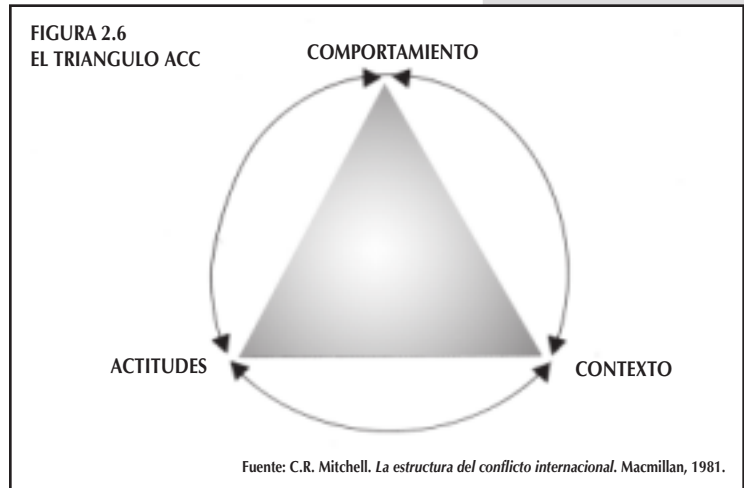
les: el contexto o situación, el **comportamiento** de los involucrados y sus actitudes. La Figura 2.6 representa estos tres elementos gráficamente en las esquinas del triángulo.

Estos tres factores se influyen el uno al otro, por eso las flechas unen unos con otros. Por ejemplo, un contexto que ignora las demandas de un grupo probablemente abone a una actitud de frustración, que en su momento puede transformarse en protestas. Este comportamiento puede entonces conducir a un contexto de mayor negación de los derechos, contribuyendo así a generar mayor frustración o incluso cólera, lo que puede resultar en violencia. El trabajo que se realiza para cambiar el contexto (asegurándose de que las demandas son reconocidas), para reducir el nivel de frustración (ayudando a la gente a enfocarse sobre la naturaleza de largo plazo de su problemática) o a brindar salidas a comportamientos que no son violentos, contribuirá en su conjunto a reducir los niveles de tensión.

CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA

1. Dibuje un triángulo ACC por separado para cada una de las partes principales de una situación de conflicto.
2. En cada triángulo realice un listado de los aspectos centrales relativos a las actitudes, comportamiento y contexto desde el punto de vista de esa parte. (Si las partes están participando en este análisis, entonces cada una de ellas puede hacer un triángulo desde su propia perspectiva).
3. Indique lo que, desde su punto de vista, constituyen las necesidades principales y/o temores de cada parte en medio del triángulo. Ésta será SU percepción.
4. Compare los triángulos, notando las similitudes y diferencias entre las percepciones de las partes.

En el caso de un conflicto particular, las diferentes partes tienen diferentes experiencias y percepciones contrastantes. Por estas razones es probable que atribuyan el conflicto a diferentes causas. Por ejemplo, es posible que una de las partes alegue que la raíz del problema es la injusticia, en tanto que la otra parte



puede sentir que es la inseguridad. Cada grupo se enfoca en los aspectos que más le conciernen y, particularmente, en las áreas que están afectándoles de manera más directa. Todas estas causas y aspectos son reales e importantes, y todos deberán ser abordados antes de que el conflicto pueda resolverse para mejorar la situación. Entretanto, es probable que se invierta mucha energía en atacar a aquellas personas que visualicen causas diferentes o se concentren en aspectos distintos. El intentar a ayudar a cada parte involucrada a ver que todos esos aspectos son parte del problema constituye un reto, aunque ciertamente algunos de ellos serán más urgentes o importantes que otros.

Al utilizar el triángulo ABC es importante asegurarse de tener claridad sobre la base de las percepciones en las que se asienta el análisis. Usted podría hacer un análisis basado únicamente en sus percepciones de la realidad en el conflicto si está estrechamente involucrado en el mismo. De otra forma, es importante que usted mismo/a se sitúe en "los zapatos" de las otras personas o grupos y visualice los temas o aspectos del conflicto en la forma en que éstos los ven en términos de "contexto", "comportamiento" y "actitud".

La tabla 2.2 analiza la tensión entre los miembros de origen rural y urbano de una agencia internacional de ayuda en Cambodia. Aunque el contexto es similar para ambos grupos, éstos enfatizan diferentes cosas y cada uno percibe el comportamiento y las actitudes de los otros de manera muy distinta.

EL TRIANGULO ACC

¿QUÉ ES?

► Un análisis de factores relacionados con Actitudes, Comportamientos y Contexto de cada una de las partes.

PROPÓSITO

► Identificar estos tres tipos de factores para el caso de cada una de las partes más importantes.

► Analizar cómo estos factores se incluyen unos a otros.

► Relacionar esto con las necesidades y con los errores de cada una de las partes.

► Identificar un punto de inicio para intervenir en la situación.

¿CUÁNDO USARLO?

► Temprano en el proceso, para tener una mejor idea de lo que motiva a las diferentes partes.

► Más tarde, para identificar cuáles son los factores que pueden ser enfrentados con una intervención.

► Para revelar cómo un cambio en un aspecto puede afectar otro.

VARIACIONES

► Después de hacer un listado de cada uno de los tres componentes, indique una necesidad o temor clave o central de esa parte en medio del triángulo.

LA CEBOLLA

¿QUÉ ES?

► Una forma de analizar lo que están diciendo las diferentes partes en un conflicto.

PROPÓSITO

► Moverse de la posición pública de cada una de las partes y entender los intereses y necesidades de éstas.

► Encontrar una base común entre los grupos que pueda convertirse en la base de futuras discusiones.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

► Como parte de un análisis para entender la dinámica de una situación de conflicto.

► En preparación para facilitar diálogo entre grupos en conflicto.

► Como parte de un proceso de mediación o negociación.

VARIACIONES

► Algunos grupos prefieren ver esta gráfica como una dona y no como una cebolla.

La Cebolla

La figura 2.7 se basa en una analogía de una cebolla y sus capas. Las capas externas contienen las posiciones que asumimos públicamente para todo lo que vemos y oímos. Bajo éstas se encuentran nuestros intereses —lo que queremos lograr de una situación particular. Finalmente, en el centro están las necesidades más importantes que necesitamos satisfacer. Este análisis de la cebolla es útil llevarlo a cabo para cada una de las partes involucradas.

En períodos de estabilidad, cuando las relaciones son buenas y la confianza es alta, nuestras acciones y estrategias pueden derivarse de nuestras necesidades más básicas. Posiblemente tengamos la voluntad de "revelar" esas necesidades ante otros u otras y discutir las de modo abierto si tenemos confianza. Y es probable que por la vía del análisis y la empatía esas personas estén en capacidad de captar nuestras necesidades incluso antes de que las expresemos abiertamente.

En situaciones más peligrosas o volátiles y cuando existe desconfianza, es probable que deseemos mantener ocultas nuestras necesidades básicas; el informar a otras personas podría revelar nuestra vulnerabilidad y posiblemente otorgarles aún más poder sobre nosotros y nosotras. Pero si escondemos cosas ante la otra parte es también menos probable que capten

nuestras necesidades por la vía del análisis o de la empatía, por la falta de conocimiento y porque la desconfianza transforma las percepciones que la gente tiene entre sí.

De ahí que es frecuente que en una situación de conflicto e inestabilidad las acciones no se deriven directamente de las necesidades y que las personas las visualicen a un nivel más abstracto y colectivo como intereses, desarrollando sus acciones con base en éstos. Cuando estos intereses están bajo ataque la gente puede contraerse y defender una posición que se distancie aún más de sus necesidades básicas.

Este tipo de análisis es útil para que las partes que están involucradas en una negociación clarifiquen por sí mismas sus propias necesidades, intereses y posiciones. De esta forma, cuando planifican sus estrategias para la negociación, pueden decidir cuántas de las "capas" interiores —intereses y necesidades— desean revelar ante las otras partes involucradas.

Como se indicó anteriormente, las personas pueden escoger revelar más cuando el nivel de confianza aumenta. Pero aun cuando este proceso sea lento frente a la otra parte, al menos ganarán conocimiento de las necesidades que les son más importantes, lo que les permitirá identificar aquellos intereses sobre los cuales están dispuestos a comprometerse.

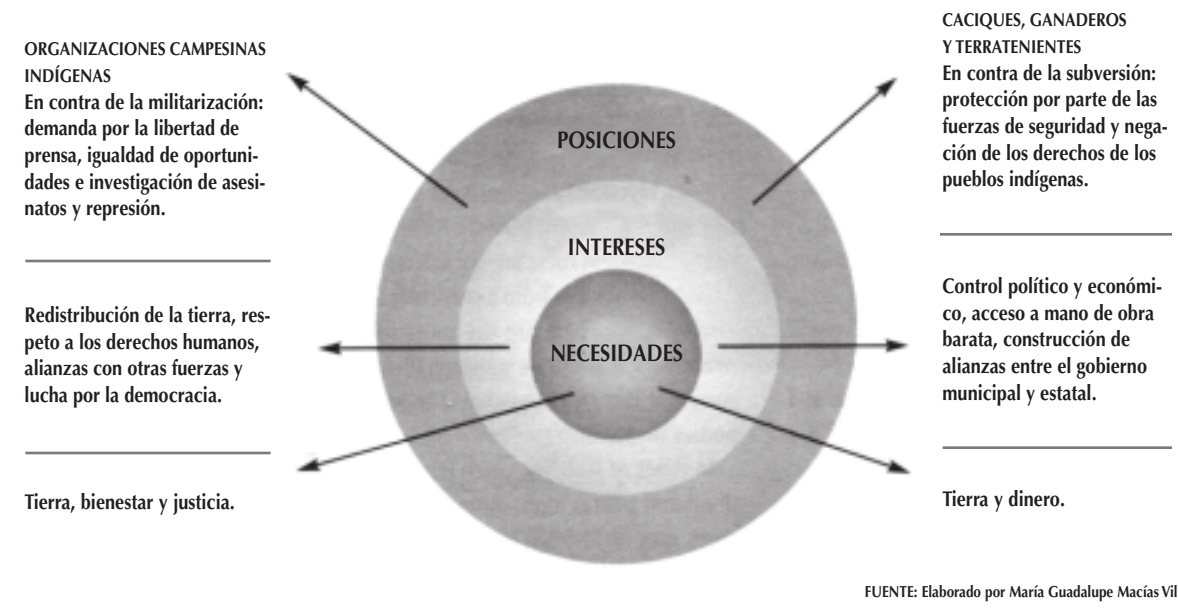
Vemos entonces que en la figura 2.8 un grupo de gente (organizaciones campesinas indígenas) tiene una necesidad de tierra, bienestar y justicia. Su interés es la redistribución de la tierra, el respeto a los derechos humanos, las alianzas con otras fuerzas sociales y la democracia. Pero debido a la crisis en la que se encuentran inmersos, lo que expresan públicamente es su posición —están en contra de la desmilitarización y demandan libertad de prensa, igualdad de oportunidades y la investigación de los asesinatos y de la represión.

El segundo grupo de personas (caciques, ganaderos y terratenientes) tienen también una necesidad de tierra además de dinero. Su interés está en el control político y económico, el acceso a la mano de obra barata y la construcción de alianzas con el gobierno municipal y el gobierno del Estado. Su

FIGURA 2.7:
LA CEBOLLA O LA DONA



FIGURA 2.8 LA CEBOLLA - UN EJEMPLO DE CHIAPAS, MÉXICO



posición, expresada de modo público, se manifiesta fuertemente contra la subversión, la protección por parte de las fuerzas de seguridad y la negación de los derechos de los pueblos indígenas.

Es fácil ver cómo los grupos que se encierran en defender sus posiciones hallarán muy difícil encontrar alguna base común. Esto puede entonces traducirse en que sus necesidades reales no sean satisfechas y es poco probable que se satisfagan a futuro.

El punto esencial de la cebolla es mostrar gráficamente la posibilidad de ir desagregando tantas capas como se hayan construido como resultado del conflicto, la inestabilidad y la desconfianza, para tratar de responder a las necesidades subyacentes que forman la base de las acciones individuales y grupales de las personas.

El objetivo de largo plazo es mejorar la comunicación y la confianza al punto de que la gente pueda revelar sus propias necesidades reales, así como para tratar de responder a las necesidades de unos y otros. Sin embargo, puede estimularse a las personas a examinar si sus acciones y estrategias son buenas incluso antes de llegar a este punto, como una forma positiva de responder a sus propios intereses y necesidades.

El Árbol de Conflicto

Esta herramienta se utiliza mejor con grupos, es decir, colectivamente, en vez de como ejercicio individual. Si usted está familiarizado/a con el "árbol de problemas" en el trabajo comunitario y de desarrollo, entonces reconocerá que hemos tomado prestada y hemos adaptado esta herramienta para utilizarla en el análisis de conflictos.

En muchos conflictos veremos que existe una gama de opiniones relacionada con aspectos como:

- ¿Cuál es el problema central?
- ¿Cuáles son las causas de fondo o de raíz?
- ¿Qué efectos se han dado como resultado del problema?
- ¿Cuál es el aspecto más importante de abordar para nuestro grupo?

El árbol de conflicto ofrece un método para que un equipo, organización, grupo o comunidad identifique aquellos aspectos que cada uno considera más importantes y los clasifique en tres categorías: (1) problema central; (2) causas y (3) efectos.

CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA

1. Dibuje una figura de un árbol, incluyendo sus raíces, el tronco y las ramas –puede hacerlo

EL ÁRBOL DE CONFLICTO

¿QUÉ ES?

► Una herramienta gráfica, utilizando la imagen de un árbol para seleccionar aspectos clave de los conflictos.

PROPÓSITO

► Estimular la discusión sobre las causas y efectos en un conflicto.

► Ayudar a un grupo a ponerse de acuerdo sobre el problema central.

► Apoyar a un grupo o a un equipo en la toma de decisiones sobre prioridades para abordar los aspectos del conflicto.

► Relacionar causas y efectos entre sí y con el enfoque de la organización.

¿CUÁNDO UTILIZARLO?

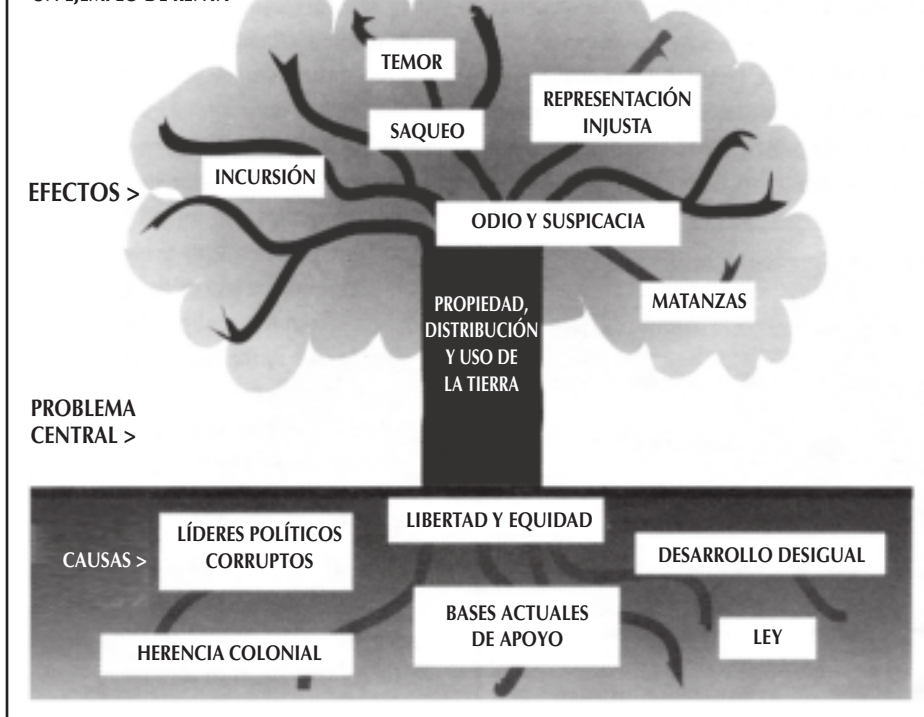
► Con un grupo que tiene dificultad en ponerse de acuerdo sobre el problema central en su situación.

► Con un equipo que necesita decidir sobre los aspectos del conflicto que debe tratar de enfrentar.

VARIACIONES

► Puede utilizarse para explorar valores. (Ver el capítulo 5 para mayor información sobre esto).

FIGURA 2.9:
EL ÁRBOL DE CONFLICTO
UN EJEMPLO DE KENYA



en una hoja grande de papel, un pizarrón, un papelógrafo, a un costado de un edificio o en el piso.

2. Dé a cada persona varias tarjetas o papel para escribir una o dos palabras o dibujar un símbolo o figura que indique un aspecto clave en el conflicto como esa persona lo ve.
3. Invite a las personas a poner sus tarjetas en el árbol:
 - En el tronco, si piensan que ése es el problema central.
 - En las raíces, si piensan que es la causa fundamental.
 - En las ramas, si las ven como efectos.
4. Después de que todas las tarjetas han sido pegadas al árbol, alguien facilitará una discusión de manera que el grupo pueda llegar a algún tipo de acuerdo sobre la ubicación de los diferentes elementos, particularmente en relación con el problema central.
5. Un paso próximo opcional es pedir a las personas que visualicen su propia organización

como una organización "viva" (por ejemplo, un pájaro, una hiedra, un gusano) y la sitúen en el árbol respecto a los aspectos que se están abordando. ¿Se está enfocando su trabajo actualmente en las consecuencias, las raíces o en el centro o corazón del problema?

6. Si se ha alcanzado un acuerdo es posible que la gente decida cuáles son aquellos aspectos que quieren abordar primero para enfrentar el conflicto.
7. Es posible que este proceso lleve un tiempo largo y necesite continuarse en reuniones posteriores de grupo.

El árbol de conflicto que aparece en la figura 2.9 representa la forma en que el árbol se veía después de agregarse los nombres de los temas, aspectos o problemas por parte de una comunidad en Wajir, al norte de Kenia. Estas personas estuvieron de acuerdo en que, en su situación particular, el problema central era la "propiedad y uso de la tierra" y los otros aspectos eran causas o efectos.

Cuando utilice esta herramienta se dará cuenta de que muchas cuestiones pueden ser vistas como causas y como efectos del conflicto. Por ejemplo, la escasez de alimentos es con frecuencia una causa de conflicto entre grupos, pero a veces también es la consecuencia de que la cosecha normal se interrumpa debido a la violencia. Esto puede constituir la base de una discusión útil acerca del ciclo de violencia y la forma en que las comunidades pueden verse atrapadas por el conflicto. No existe una razón por la que, gráficamente, los mismos aspectos no puedan aparecer en ambos lugares.

Análisis del campo de fuerza

Esta herramienta puede ser utilizada para identificar las diferentes fuerzas que influyen en un conflicto. Cuando se desarrolla cualquier acción que implique cambio hay siempre otras fuerzas que apoyan u obstaculizan lo que está intentando lograr. Esta herramienta le ofrece una forma de identificar estas fuerzas positivas y negativas y de evaluar sus fortalezas y debilidades. Puede también ayudarle a ver más claramente cuáles son los elementos que están manteniendo el "statu quo".

CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA

1. Comience por nombrar su objetivo específico, es decir, la acción que pretende llevar a cabo o el cambio que desea lograr. Escriba este objetivo en la parte superior de una página y dibuje una línea en el centro de la misma.
2. A un lado de la línea haga un listado de todas las fuerzas que parecen estar en apoyo del cambio que va a tener lugar. A un lado de cada una dibuje una flecha hacia el centro de la página, haciendo variaciones en el tamaño o grosor de la flecha para indicar el poder relativo de cada fuerza. Estas flechas apuntan en la dirección del cambio deseado.
3. Del otro lado de la línea haga un listado de las fuerzas que parecen estar obstaculizando o limitando la acción o el cambio deseado. Al lado de cada una de ellas dibuje una flecha hacia el centro, en la dirección opuesta del cambio deseado. Como en el caso anterior, el grosor o tamaño de la flecha puede indicar su poder relativo.

4. Considere ahora sobre cuáles de estas fuerzas puede usted influir, ya sea para fortalecer las fuerzas positivas o para minimizar de alguna manera las fuerzas negativas, como forma de aumentar la posibilidad de que el cambio deseado tenga lugar.
5. Puede que usted quiera revisar su plan de acción y hacer modificaciones a su estrategia para construir la misma tomando en cuenta el poder de las fuerzas positivas y a la vez tratar de minimizar o remover los efectos de las fuerzas negativas.

La tabla 2.3 que aparece a continuación es un ejemplo de un análisis del campo de fuerzas basado en una situación particular de un lugar de Sudáfrica durante el período que llevó a las elecciones de 1994.

En esta tabla el poder estimado de cada fuerza está indicado por el grosor de las flechas. Después de haber llevado a cabo el análisis se sugirieron las siguientes estrategias:

- Que el liderazgo político nacional ejerza un mayor control sobre los miembros locales y sobre los elementos negativos del ejército y la policía.
- Reunir a representantes de Inkatha y la ANC en comités de paz.
- Incluir a miembros del ejército y la policía en comités de paz a todos los niveles.

ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA

¿QUÉ ES?

► Una herramienta para analizar tanto las fuerzas positivas como las negativas en un conflicto.

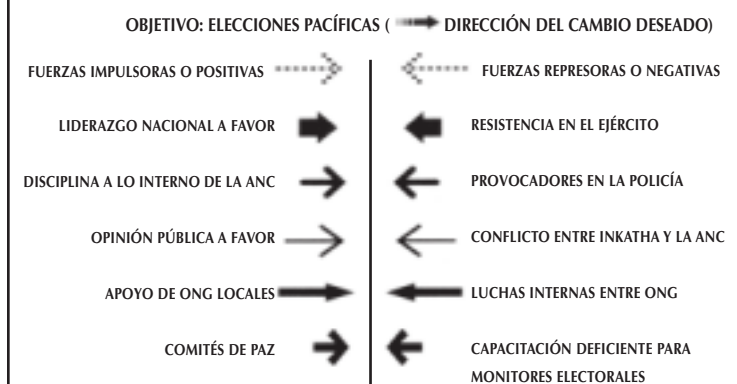
PROPÓSITO

- Identificar aquellas fuerzas que apoyan u obstaculizan un plan de acción o un cambio deseado.
- Evaluar el poder de esas fuerzas y nuestra propia habilidad de influir en ellas.
- Determinar maneras de aumentar las fuerzas positivas o hacer decrecer las fuerzas negativas.

¿CUÁNDO UTILIZARLO?

- Al planificar una estrategia o acción, para clarificar cuáles son las fuerzas que pueden apoyar u obstaculizar lo que intenta hacer.
- Al implementar una estrategia de cambio, para evaluar el poder de otras fuerzas y su habilidad para influir sobre ellas.

TABLA 2.3: ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA ; EJEMPLO DE SUDÁFRICA



PILARES

¿QUÉ ES?

► Una ilustración gráfica de elementos de fuerzas que están "deteniendo" una situación de inestabilidad.

PROPÓSITO

► Entender la forma en que están sustentadas las estructuras.

► Identificar cuáles son los factores que están sosteniendo una situación no deseada.

► Considerar formas de debilitar o remover estos factores negativos o quizá de transformarlos en fuerzas más positivas.

¿CUÁNDO UTILIZARLOS?

► Cuando no está claro cuáles son las fuerzas que están sosteniendo una situación inestable.

► Cuando parece que una situación está "adherida" a algún tipo de injusticia estructural.

VARIACIONES

► Dibuje los cambios que ya han tenido lugar y lo que podría sustentar el futuro que espera ver.

- Movilizar apoyo público a través de una campaña nacional en los medios.
- Brindar una mejor capacitación a los monitores electorales –reclutar a un mayor número de éstos con la ayuda de las ONG.

Pilares

Esta herramienta gráfica se basa en la premisa de que algunas situaciones no son en realidad estables, sino que están como "detenidas" por una variedad de factores o de fuerzas –los "pilares". Si podemos identificar esos pilares e intentar encontrar formas de removerlos o de minimizar su efecto sobre la situación, entonces estaremos en capacidad de hacer caer una situación negativa y de construir una positiva.

CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA

1. Identifique la situación de inestabilidad (conflicto, problema o injusticia) y muéstrela en un triángulo invertido situado en un punto.
2. Identifique después las fuerzas o factores que parecen mantener esta situación. Muéstrelos como "pilares" que soportan el peso de ambos lados del triángulo.
3. Considere la forma en que cada uno de estos pilares puede ser debilitado o removido de la situación. Haga una lista breve de sus estrategias para cada pilar.

4. Considere también qué tipo de situación de estabilidad podría reemplazar a la de inestabilidad.

El ejemplo de la figura 2.10 es de Afganistán. El problema a analizar y a enfrentar es el conflicto entre las autoridades de Talibán y las agencias de ayuda. En uno de los lados, los pilares que están sosteniendo el conflicto son en su mayor parte aquellos causados por o relacionados con las autoridades –políticas duras, exclusión de las mujeres y temor. Por el otro lado, hay pilares que están representando falta de coordinación, problemas de seguridad y prejuicios, que corresponden directamente a las agencias de ayuda. Algunos de los pilares pudieran ser más cruciales que otros y algunos son más difíciles de influir que otros. Es posible que tenga que desarrollarse algún trabajo por parte de colegas a otros niveles de influencia, por ejemplo, con las políticas que se relacionan con las situaciones y políticas de los países donantes. Sin embargo, la situación mejorará si cualquiera de estos pilares es debilitado o removido.

Habiendo examinado los pilares que sostienen el conflicto, problema o situación injusta, el siguiente paso es idear acciones o estrategias definidas que puedan enfrentar cada pilar y debilitarlos o removerlos. La Red para la Unidad y Cooperación para la Paz en Afganistán, que

FIGURA 2.10:
MÉTODO DE PILARES
EJEMPLO 1 DE AFGANISTÁN



DESARROLLADO ORIGINALMENTE POR JEAN Y HILDEGAARD GOSS-MAYR.

FIGURA 2.11: MÉTODO DE PILARES
EJEMPLO 2 ESTRATEGIAS DE LA RED DE TRABAJO COOPERACIÓN PARA LA PAZ Y LA UNIDAD DE AFGANISTÁN



analizó la situación, procedió en la forma en que se ilustra en la figura 2.11. En este ejemplo se sugirió una solución para cada problema. De hecho, usted puede pensar muchas otras opciones y sugerir más formas de lidiar con cada problema. Una posible manera de utilizar esta herramienta es listar los pilares separadamente y que el grupo haga una lluvia de ideas sobre las soluciones a cada uno.

En esta etapa no es necesario tomar decisiones sobre posibles acciones. Probablemente se esté desarrollando más análisis, así que deberían considerarse otras posibles opciones desde los siguientes capítulos antes de implementar alguna acción. Sin embargo, la herramienta de pilares puede ayudarle a ver, de una ojeada, que tan factible es su intervención. Incluso cuando sea sumamente evidente que es muy poco lo que se puede hacer en relación con algunos problemas, y aun cuando las soluciones sugeridas vayan más allá de sus capacidades, este diagrama sí brinda una oportunidad para que considere que otros individuos u organizaciones pueden ser sus aliados y para visualizar acciones constructivas que están teniendo lugar.

La pirámide

Esta herramienta es necesaria cuando se empiezan a analizar los conflictos que tienen más de un nivel. Con este método puede identificar cuáles

son las partes clave o los actores en cada nivel. En la figura 2.12 hemos utilizado tres niveles, pero puede que en su situación haya sólo dos o probablemente prefiera utilizar más de tres.

Al ir identificando cada uno de los niveles del diagrama y relacionándolos con su propia situación puede que encuentre que la mayor parte de su trabajo está enfocado en un solo nivel. Es posible que esto dificulte lograr un cambio duradero, por el efecto que los demás niveles tienen sobre su contexto.

Este tipo de análisis le ayuda a ubicar recursos humanos críticos que están situados de modo estratégico, y que están insertos en redes que les conectan verticalmente en el medio y de manera horizontal en el conflicto. Éstas son personas que tienen la habilidad de trabajar con contrapartes a través de las líneas de división y, por lo tanto, que pueden ser aliados o aliadas clave para trabajar a los distintos niveles o para trabajar simultáneamente en todos ellos.

Retornaremos a este análisis en el capítulo 4 cuando abordemos las estrategias para la acción.

LA PIRÁMIDE - UN EJEMPLO DE GUATEMALA

Luis Rodolfo Dávila Sánchez es codirector del Consejo de Investigación para el Desarrollo de Centroamérica (CIDECA) y participó en un curso de Trabajando con el conflicto en 1996. En la

LA PIRÁMIDE

¿QUÉ ES?

► Una herramienta gráfica que nos muestra niveles involucrados en un conflicto.

PROPÓSITO

► Identificar actores clave, incluyendo liderazgos a cada nivel.

► Decidir a qué nivel está actualmente trabajando y cómo puede incluir otros niveles.

► Evaluar qué tipo de enfoques o de acciones son apropiados para el trabajo en cada nivel.

► Considerar formas de construir vínculos entre los distintos niveles.

► Identificar aliados potenciales a cada nivel.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

► Al analizar una situación que parece incluir actores a varios niveles.

► Cuando se planifican acciones para abordar un conflicto de múltiples niveles.

► Al decidir dónde enfocar su energía.

VARIACIONES

► Utilice un triángulo para cada nivel (porque cada nivel tiene sus propios niveles superiores, medios e inferiores).

► Úselo con el mapeo para explorar los diferentes niveles involucrados.

figura 2.13 (p. 35) él ilustra la forma en que su institución utilizó la pirámide para avanzar del análisis hacia la construcción de una estrategia inclusiva en Guatemala.

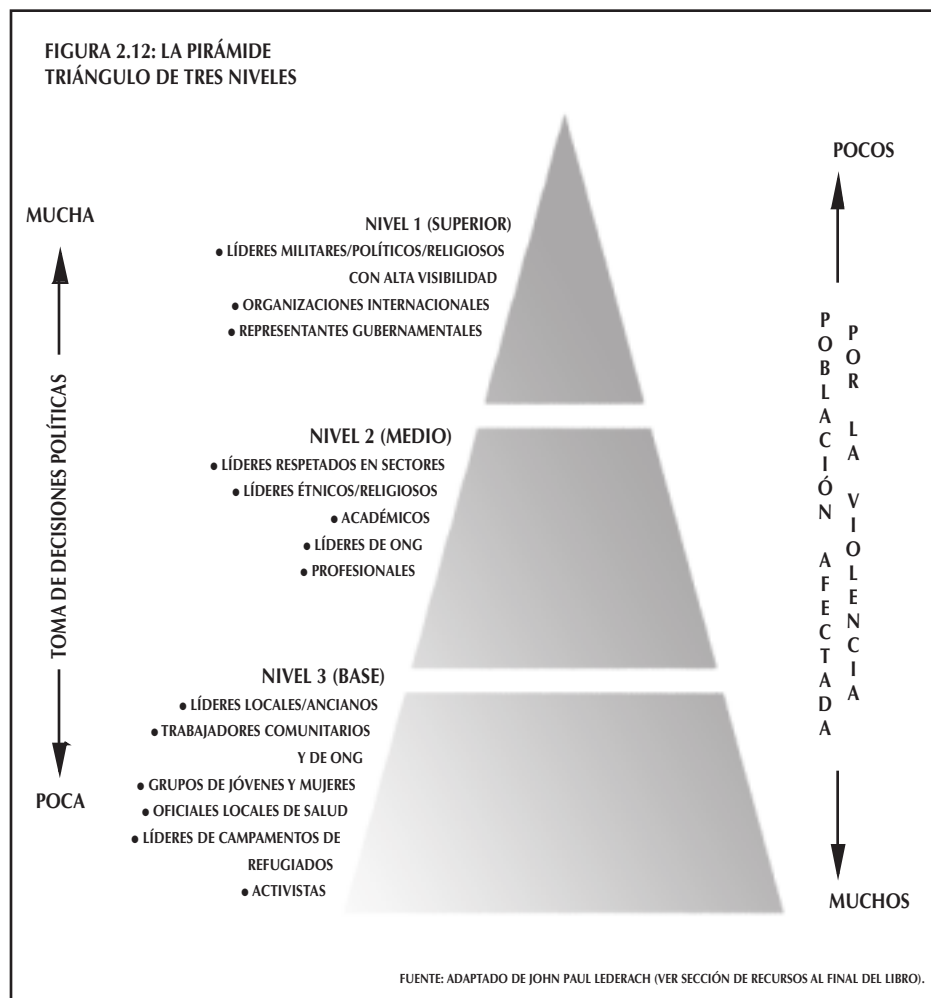
Contexto

En diciembre de 1996 el Gobierno y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG) firmaron el último de los Acuerdos de Paz en la ciudad de Guatemala. La firma de este acuerdo puso fin a un conflicto armado interno que duró más de tres décadas y que cobró por lo menos 100,000 vidas. Este acuerdo marcó el inicio de un proceso de reconstrucción y reconciliación en el país y sentó las bases para la transformación hacia una nación más inclusiva. Estos acuerdos de paz reconocen que la paz

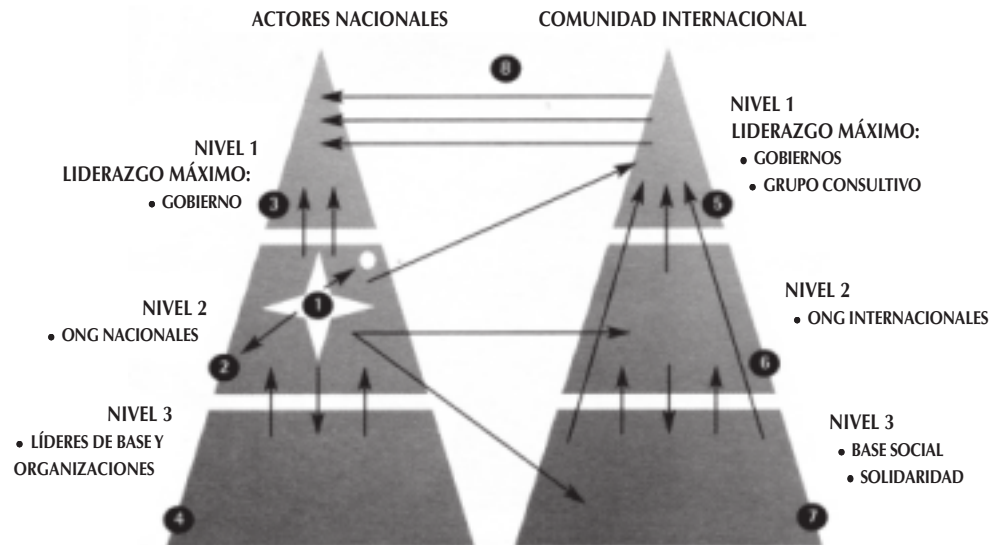
sostenible requerirá de cambios fundamentales en la sociedad.

CONSTRUYENDO UNA ESTRATEGIA CON ACTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL (VER FIGURA 2.13).

Enfocamos nuestros esfuerzos principalmente al nivel de los actores y del proceso de toma de decisiones, tomando como punto de referencia el triángulo (pirámide) de actores y construcción de Paz propuesto por John Paul Lederach. Nos enfocamos en gente que estaba en posición de tomar o influir en decisiones clave. Creamos un triángulo de actores nacionales e inventamos otro triángulo similar imaginando la estructura de la comunidad internacional. Desde ese punto iniciamos nuestro perfil de relaciones.



**FIGURA 2.13: LA PIRAMIDE
EJEMPLO DE GUATEMALA**



IMPORTANTE

1. Nuestra posición entre líderes/ONG de nivel medio a nivel nacional.
2. Identificación de nuestras relaciones y nuestra capacidad de influir ante otras ONG que jugaron un papel significativo a nivel nacional.
3. Relaciones, investigación, estudios, seguimiento, propuesta y presión sobre oficinas de gobierno, principalmente con referencia a la cooperación internacional, al cumplimiento de acuerdos conjuntos y el seguimiento sobre el uso de fondos destinados a la compensación social y la deuda externa. El Gobierno de Guatemala, en última instancia, fue el centro de la presión.
4. Acompañamiento para promover desarrollo socioeconómico y para fortalecer las capacidades organizacionales de las organizaciones de base a través de talleres de capacitación, charlas informativas, análisis político, apoyo en el abordaje de las necesidades sociales y problemas comunitarios, etc.
5. Monitoreo y cabildeo a la comunidad internacional –especialmente al Grupo Consultivo (grupo de gobiernos y organizaciones intergubernamentales que apoyaron el proceso de paz en Guatemala). Nuestra principal tarea fue brindar información desde la perspectiva de sectores de la sociedad civil respecto al progreso en la implementación de los acuerdos, así como brindar opinión sobre la asignación de los fondos de la cooperación internacional. El foro internacional fue utilizado también por diferentes grupos de la sociedad civil para evidenciar aquellas políticas que tienden a incrementar la pobreza y el vínculo entre éstas y las demandas de las organizaciones financieras multilaterales.
6. Diálogo, alianzas y coordinación con ONG internacionales para hacer más efectivos los esfuerzos y recursos financieros. Esto anima a las ONG internacionales a ejercer presión sobre sus propios gobiernos para influir sus políticas de ayuda y cooperación, y a informar y motivar a sus bases de apoyo.
7. Información constante a grupos de solidaridad en apoyo a las ONG internacionales relativa a la definición de sus políticas de ayuda y cooperación y para presionar a sus representantes de gobierno sobre temas relacionados.
8. Presión internacional al gobierno de Guatemala.

Lo que ya hemos cubierto y hacia dónde vamos


En este capítulo hemos ofrecido al lector o lectora una gama de herramientas y marcos de análisis para situaciones de conflicto:

- ETAPAS DEL CONFLICTO
- LÍNEAS DEL TIEMPO
- MAPEO DEL CONFLICTO
- EL TRIÁNGULO ACC (ACTITUD, COMPORTAMIENTO, CONTEXTO)
- LA CEBOLLA (O LA DONA)
- EL ÁRBOL DEL CONFLICTO
- ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA
- PILARES
- LA PIRÁMIDE

Como hemos dicho antes, algunas de estas herramientas y marcos han sido adaptados de otras fuentes y otras las hemos creado nosotros y nosotras. Todas han sido utilizadas, probadas y en ocasiones modificadas por personas provenientes de un gran número de países, que enfrentan una variedad de conflictos políticos y sociales.

Estas herramientas no pretenden ser una fórmula rígida, sino un apoyo flexible y práctico para ayudarle a entender las complejidades de una situación particular, con el objeto de poder construir estrategias más efectivas para abordar los conflictos que le conciernen.

De ahí que le invitamos a utilizar su creatividad en la forma de ver estas herramientas. Comúnmente son más efectivas cuando se utilizan en una variedad de combinaciones –por ejemplo, aplicando un análisis de fases con el mapeo, triángulos ACC y una pirámide– para poder explorar desde varias perspectivas diferentes aspectos y factores en una situación particular.

 Este tipo de análisis multidimensional puede ayudar a fortalecer su entendimiento de la situación y sugerirle una variedad de puntos de entrada para la acción. En los capítulos 4 y 5 exploraremos posibles estrategias para la acción. Sin embargo, primero queremos abordar, en el capítulo 3, algunos de los aspectos críticos que surgen cuando se está llevando a cabo un análisis serio sobre relaciones humanas, con los consecuentes conflictos que puedan darse.

3. ASPECTOS CRÍTICOS

RESUMEN ■ Este capítulo aborda algunos de los aspectos medulares que surgen cuando se analizan conflictos: poder, cultura, identidad, género y derechos. Éstos son aspectos para los cuales no existe una "respuesta correcta", pero que necesitan ser enfrentados, especialmente si pretende que su análisis se traduzca en una estrategia y en acciones concretas.

Introducción

Si ha experimentado con las herramientas que le presentamos en el capítulo anterior, habrá notado que en el análisis de conflictos hay mucho más que la identificación de los componentes clave de éstos: las partes y sus posiciones, las relaciones, etc. En la medida en que analizamos la interacción entre las partes en disputa y exploramos más a fondo las dinámicas de los conflictos, ciertos temas irán emergiendo de su reflexión. Algunas veces éstos son nombrados de manera explícita como temáticas de conflicto (por ejemplo, "éste es un conflicto alrededor de la identidad"); otras veces están subyacentes y ejercen una influencia silenciosa. Es importante que usted identifique aquellos que más influyen y que empiece a clarificar sus propias ideas respecto a esas temáticas.

- **PODER.** El poder es un ingrediente vital en cualquier problema humano; con frecuencia los conflictos se centran en la búsqueda de más poder o en el temor de perder el que se tiene. Si usted utilizó la herramienta del mapeo de conflicto que presentamos en el capítulo 2 (p.25) posiblemente ilustró las diferentes partes con círculos de tamaño diverso, que se corresponderían con su poder relativo en la situación. ¿Qué factores consideró usted cuando decidió que algunas de las partes tienen más poder que otras? ¿Evidenció este ejercicio un desbalance de poder en la situación? Con frecuencia las personas en conflicto asumen que no tienen el poder para lograr

el cambio o la paz. Pero ¿cuáles son las fuentes reales del poder? ¿Cómo puede contribuir el empoderamiento? ¿Cómo puede la gente utilizar el poder en su provecho?

- **CULTURA.** La cultura determina en buena medida la forma en que las personas piensan y actúan. La gente hace honor a su propia cultura y a menudo busca mantenerla fuera de la influencia exterior. Pero ¿cómo se mantienen los aspectos positivos de la cultura de cara a la transformación en el mundo exterior –en las áreas de género o de derechos por ejemplo? ¿Cómo pueden revitalizarse los métodos tradicionales de abordar los conflictos y a la vez adaptarlos a las necesidades de los conflictos modernos? Si llevó a cabo un análisis del campo de fuerza (p.31) que presentamos en el capítulo 2, posiblemente encontró que existen fuerzas que constituyen costumbre y fuerzas modernas que se enfrentan entre sí. O probablemente encontró que en ocasiones avanzan en la misma dirección. ¿Qué factores culturales observa en las situaciones que desea abordar?
- **IDENTIDAD.** La cultura brinda a las personas un sentido de pertenencia, una identidad. Pero en los conflictos, el sentido que las personas tienen sobre sí mismas puede transformarse y convertirse en combustible para el escalamiento del conflicto. Al mismo tiempo, la forma en que las personas son percibidas puede también cambiar y hacerlas sujetos de ataque o de incentivos. ¿Pueden entonces las personas desarrollar una idea más sólida de quiénes son, independientemente de lo que otros desean que sean? El análisis de la cebolla (p.28) puede ayudar a clarificar algunas actitudes y comportamientos relacionados con la identidad, que son necesarios abordar. Posiblemente usted

● Aquel que no conoce el alcance de su poder fracasa y recibe ofensas.

ETIOPÍA

☉ Meday orkimojino
obo elashei.

Un dedo no puede
matar a un piojo.

MAASAI, ÁFRICA ORIENTAL

utilizó el árbol de conflicto (p.30) para explorar el nivel de entendimiento de un grupo sobre su problemática central, que probablemente éste perciba como una amenaza a su identidad –por ejemplo, las desavenencias sobre tierras era el problema central para una comunidad nómada de pastoreo en el ejemplo citado para ilustrar el uso de esta herramienta.

- **GÉNERO.** El entendimiento de las relaciones de género es fundamental para comprender las dinámicas del conflicto y para abordarlo constructivamente. Al considerar las percepciones en el capítulo 1 (p.3), usted identificó diferentes percepciones de los roles de género en su contexto. Los hombres y las mujeres tienen diferentes roles sociales y diferentes fuentes de poder y de influencia. ¿Cuáles son las implicaciones de estas diferencias para su accionar en el abordaje del conflicto y para mitigar el impacto de la violencia?
- **DERECHOS.** Finalmente, los derechos constituyen una dimensión vital del conflicto social y político. El abuso de derechos y la lucha por su eliminación descansa en la base de muchos conflictos violentos. La Declaración Universal de los Derechos Humanos intenta brindar una base para el establecimiento de un conjunto de valores comunes y de una medida común de la justicia social, independientemente de la cultura y del contexto. Pero estos derechos son con frecuencia debatidos. ¿Tienen las personas que estar de acuerdo sobre derechos básicos para poder avanzar? Probablemente ésta es una pregunta que necesitará ser respondida cuando realice el ejercicio del círculo de la estrategia que aparece en el capítulo 4 (p.76).

Todos estos temas pueden dar una contribución invaluable para el crecimiento y el fortalecimiento de relaciones en cualquier grupo u organización, si se les trata abierta y sensiblemente. De igual manera, pueden también ser explosivos si se mantienen ignorados. Fácilmente podría escribirse un libro sobre cada uno. Aquí no estamos intentando cubrir todos estos temas de una

manera amplia, sino que más bien tratamos de relevar aspectos clave de cada uno de ellos. Por favor, refiérase al capítulo 10 para sugerencias en relación con otros recursos sobre cada tema.

El poder

La palabra "poder" tiene diferentes significados: fuerza, legitimidad, autoridad o habilidad para ejercer coerción. Es probable que usted considere que el poder influye continuamente en su vida. Sabe por experiencia la forma en que el poder relativo de las diferentes partes en un conflicto afecta el resultado de éste. Sin embargo, el poder es intangible de una forma que nos resulta frustrante: el dinero puede contarse, el poder no.

En el mundo de la posguerra fría el poder es visto cada vez menos en términos de estructuras de Estado centralizadas. Ahora podemos observar más fácilmente cómo los problemas domésticos pueden convertirse en problemas internacionales, cómo los grupos pequeños pueden tener voces fuertes, cuán rápidamente están cambiando las viejas formas y cómo están interconectadas las vidas de la gente. Existe una oportunidad para ampliar nuestra visión del poder.

Es importante explorar las diferentes dimensiones del poder que están presentes en cualquier situación, y maximizar aquellos aspectos que se encuentren más a su alcance. La igualdad de poder entre los grupos ayuda a asegurar su aceptación de que la ley y la justicia regulan la sociedad, en contraposición con la violencia y la venganza. Un sistema parlamentario eficaz se basa en la premisa de que, dividiendo el poder en forma justa entre representantes electos, puede lograrse un balance de poder entre los grupos sociales. De esta forma el Estado de derecho se legitima y es más difícil poder ejercer la opresión sobre las minorías.

EL PODER EXPRESADO A TRAVÉS DE LAS RELACIONES

El poder no existe en el vacío como un objeto o como algo cuantitativo. Todo poder está presente y basado en relaciones: de padres a hijos, de los gobiernos a los ciudadanos que son gobernados, de unos ciudadanos a otros, de finqueros a campesinos, del gerente de una fábrica al trabajador.



El arma más potente en las manos del opresor es la mente del oprimido.

STEVE BIKO

Otra cualidad del poder es que no siempre descansa en la fuerza activa. De manera que, por ejemplo, un padre puede escuchar la petición de un hijo para tener mayor libertad, pero nunca discutir el tema. Un gobierno puede recibir solicitudes de sus ciudadanos pero jamás incluir su causa en la agenda oficial. Cualquiera que tiene control sobre una agenda tiene control sobre el argumento o sobre su ausencia de la misma, de forma que la comunicación, la anticipación y la conciencia son por sí mismas fuentes alternativas de poder.

El Internet nos ha mostrado ya su enorme capacidad de compartir información y de vincular a la gente en todo el mundo. Se ha convertido en una herramienta para que inclusive las organizaciones pequeñas puedan hablar con miles de otras organizaciones y para que la gente común logre tener acceso a información que antes no hubiera tenido a su alcance. Por ejemplo, más y más gobiernos sitúan actualmente sus documentos oficiales en el Internet. En la medida en que más gente en el mundo entero va teniendo acceso a Internet, su poder colectivo y las posibilidades para acciones conjuntas aumentan enormemente.

EL PODER DE VETO

Igualmente, en una red compleja de relaciones no es solamente la persona percibida como líder quien sustenta el poder, sino cualquier persona

o grupo que puede decir no a una propuesta determinada o que está en capacidad de bloquearla. Por ejemplo, los trabajadores dedicados a tareas de limpieza pueden vetar los intentos de la gerencia por impresionar falsamente a inspectores de la fábrica, rehusándose a trabajar extra el día de una inspección. Un grupo minoritario en la sociedad puede vetar el deseo del gobierno de mantener un tema fuera de agenda, llevando a cabo reuniones públicas o demostraciones para hacer publicidad sobre el tema y elevar la conciencia acerca de éste.

El poder de veto es, por supuesto, limitado. Puede darse, por ejemplo, que quienes ejercen el veto no se atrevan a utilizarlo porque los riesgos son demasiado grandes y los costos son muy altos para ellos o ellas. Esto se observa claramente en situaciones de desigualdad y temor extremo, donde las protestas o la negativa a obedecer pueden ser enfrentadas con extrema violencia.

Sin embargo, las relaciones y los recursos constituyen áreas clave para ser examinadas, ya sea cuando se analiza la necesidad de poder o para tratar de entender donde descansa realmente el poder.

PODER DURO Y PODER BLANDO

Los teóricos de la resolución de conflictos han encontrado útil distinguir entre:

☉ La pluma tiene
mayores posibili-
dades que la espada.
INGLATERRA

- **poder coercitivo o "duro"** (la habilidad de ordenar y de imponer), y,
- **poder persuasivo o "blando"** (la habilidad de generar la cooperación, de brindar legitimidad y de inspirar).

El poder duro predomina en los conflictos violentos, en la medida en que las armas y las milicias luchan por la victoria. Por otra parte, el poder blando es vital para un genuino establecimiento y construcción de la paz. Algunos pensadores han dividido la idea del poder blando en dos tipos:

- **poder de intercambio** (donde la regla es el pacto y el compromiso), y
- **poder integrador** (donde las principales estrategias son la persuasión y la resolución de problemas).

El poder integrador, que apunta a tratar los asuntos subyacentes, requiere de más tiempo pero es posiblemente el enfoque más efectivo hacia una transformación de largo plazo de la situación. En muchos conflictos todas estas estrategias se usan conjuntamente: se emplea la fuerza para abrir el espacio y para crear la disposición a un arreglo y compromiso formal, seguido por conversaciones de largo plazo dirigidas a lograr un acuerdo que sea apropiado para todas las partes y, por lo tanto, más sólido. En la práctica pareciera ser que el uso del poder duro y violento hace que el resultado de más largo plazo sea más difícil de alcanzar.

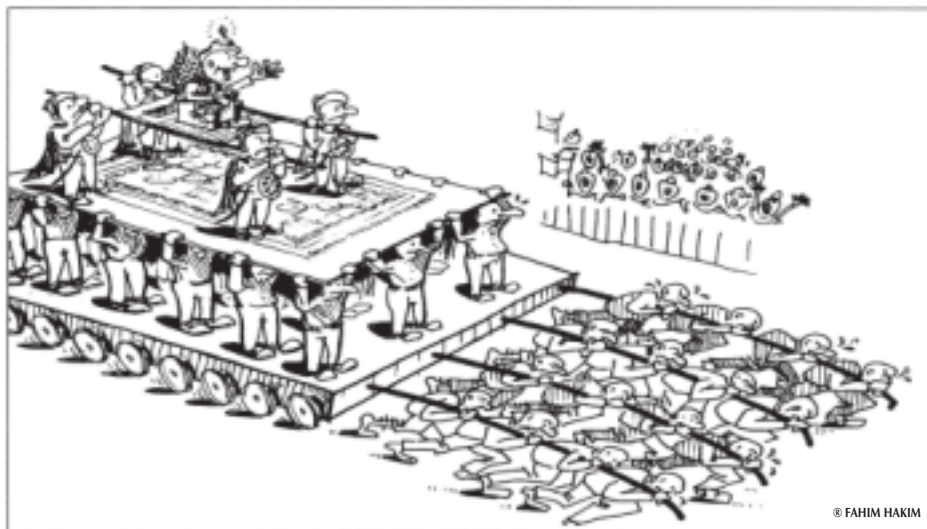
FUENTES DE PODER

Si el poder es tan variado en su naturaleza y depende tanto de la situación y de las relaciones concretas, entonces existen grandes posibilidades para la sociedad civil y las comunidades de aumentar el poder con que cuentan para influir en una relación o una situación específica. En un curso reciente de Trabajando con el conflicto, los y las participantes hicieron una lluvia de ideas sobre las fuentes de poder con que podían contar:

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| ✓ Dinero | ✓ Carisma |
| ✓ Relaciones | ✓ Ubicación |
| ✓ Credibilidad | ✓ Competencia |
| ✓ Acceso a recursos | ✓ Comunicación |
| ✓ Tradición | ✓ Conocimiento |
| ✓ Moralidad | ✓ Asociación con otros/otras |
| ✓ Habilidades/expertaje | ✓ Sistema |
| ✓ Información | ✓ Sostenibilidad |
| ✓ Autoridad | ✓ Visita de intercambio |
| ✓ Posición | ✓ Seguridad |
| ✓ Legitimidad | ✓ Historia |
| ✓ Experiencia | ✓ Cualidades personales |
| ✓ Redes | |
| ✓ Estructura | |

Algunas de estas fuentes de poder pueden ejercer mucha influencia en ciertas situaciones:

- **AUTORIDAD (O POSICIÓN)**, Es el poder que un individuo o un grupo tiene en virtud del rol que juega. Por ejemplo, un hombre que es visto como



"jefe de familia" tiene poder sobre las mujeres, los niños y niñas y los hombres más jóvenes. Esta forma de poder está respaldada por reglas, normas (comportamientos aceptados), recursos y posiblemente por medios para fortalecerse, tales como la policía o el ejército. Los sistemas tradicionales y modernos con frecuencia otorgan distintos grados de poder a roles particulares (por ejemplo, a los ancianos). De esta forma, la pertenencia a una clase, casta o raza puede otorgarle poder a una persona sobre otras.

- **ACCESO A RECURSOS.** Este poder surge del control que se ejerce sobre la distribución de recursos, tales como materiales, tecnología, finanzas y propiedad de los medios de producción, distribución e intercambio. Si un grupo depende de otro por escasez de recursos (como, por ejemplo, agua), en alguna medida depende del poder del otro grupo.
- **REDES.** "No es lo que sabe sino a quién conoce lo que cuenta." Los contactos sociales son una fuente importante de poder. La creación de redes y el desarrollo de contactos personales es una habilidad clave y un medio de ejercer influencia.
- **CAPACIDADES/EXPERIENCIA.** La experiencia técnica (por ejemplo, el mantenimiento de computadoras) y el conocimiento procesal (cómo lograr que se hagan las cosas) son ambos generadores de poder. Sin éstos, las organizaciones y los ejércitos fracasan. Las iniciativas para el cambio y la paz dependen de que estos servicios sean provistos ampliamente.
- **INFORMACIÓN.** La información precisa y fundamentada es crucial para tomar buenas decisiones. En los conflictos, el control y la manipulación de la información constituyen una importante arma. Quienes controlan o expanden el flujo de información tienen mucha influencia potencial.
- **CUALIDADES PERSONALES.** El poder de la personalidad descansa en una combinación de atributos tales como la inteligencia, la confianza, la determinación, el carisma, el encanto, la energía, la sinceridad, y el contar con antecedentes de trabajo efectivo. Todos estos factores pueden aumentar la credibilidad e influir a los ojos de otras personas.

PODER Y TRANSPARENCIA

En la medida en que descubrimos más fuentes de poder, en esa medida es vital tomar conciencia de que se necesita aumentar nuestra responsabilidad por la manera en que ese poder es ejercido. De otra forma estaremos arriesgándonos a simplemente reflejar las estructuras que estamos intentado transformar. Esto significa encontrar formas de informar y de estar dispuestos a ser cuestionados o cuestionadas por otras personas: colegas, otros miembros de la red, etc.

La forma más típica en la que las personas tratan de evitar rendir cuentas sobre el uso del poder son:

- Ocultando información.
- Haciendo tratos de manera escondida.
- Rehusándose a reconocer o a "asumir" el poder que tienen.
- Comunicándose mal o de ninguna forma.

Piense en las fuentes de poder de que dispone:

- ¿Podría utilizarlas de manera más efectiva al tratar con situaciones conflictivas?
- ¿Considera que usted es lo suficientemente responsable por el poder que tiene y que usa?

La cultura

La cultura ha sido definida como: "Las prácticas y valores particulares comunes a una población que vive en una ubicación determinada. Es un producto compartido y colectivo que brinda un repertorio de acciones y una norma contra la cual evaluar las acciones de otros y otras".¹

La cultura no es algo que tenemos al nacer. Aprendemos durante nuestra niñez y juventud de nuestros padres, de la familia, los ancianos y las ancianas, los maestros y maestras, los líderes religiosos y los medios de comunicación. La cultura tampoco es estática, aunque algunas veces parezca que lo es. Cambia con el curso del tiempo por la influencia de fuerzas internas y externas.

LA CULTURA COMO UN FACTOR EN EL CONFLICTO

Frecuentemente la cultura aparece como un factor que debe ser reconocido y abordado cuan-

☉ Hay merukisina
duqwa aghwahiti.
No se trata
simplemente de
controlar el ganado.
BARABAIG, TANZANIA

do estamos enfrentando conflictos sociales y políticos. Se argumenta que la cultura determina la forma en la que actuamos, la manera en la que nos relacionamos con otras personas y grupos, e incluso la forma en que pensamos y percibimos los hechos que tienen lugar alrededor nuestro. De ahí que cualquier persona que trabaje sobre conflictos debe tener un entendimiento de los contextos culturales de las partes involucradas, especialmente en los casos en que las partes provienen de diferentes culturas.

Marc Ross argumenta que, de hecho, existe una "cultura de conflicto" que él define como "una configuración de la sociedad, de normas, prácticas e instituciones que afectan, lo que hace que la gente se involucre en disputas, sobre qué aspectos y con quién pelean, cómo evolucionan esas disputas y la forma en que probablemente finalizan."² En términos prácticos, lo anterior sugiere que para trabajar efectivamente sobre los conflictos es preciso entender los valores sociales, las normas, las prácticas aceptadas y las instituciones comunitarias de las partes y grupos particulares involucrados en la situación de que se trate.

Los métodos de análisis e intervención deben ser sensibles a los factores culturales. Pero, al mismo tiempo, es probable que sea necesario cuestionar algunas premisas culturales que puedan convertirse en obstáculos para resolver un conflicto y posiblemente incluso, sus causas.

LA CULTURA COMO UN RECURSO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

Las tradiciones, estructuras, procesos y roles que existen en cualquier cultura pueden ayudar mucho en nuestros esfuerzos por enfrentar los conflictos y construir la paz. En muchos lugares existen métodos para tratar con conflictos interpersonales e intercomunales, que han sido puestos en práctica durante siglos. En algunos casos, la cultura "moderna" ha ignorado estos métodos o los ha reemplazado con metodologías más profesionales o más técnicas.

Pero muchos profesionales que trabajan a nivel de base reconocen actualmente que los enfoques tradicionales pueden ser muy importantes y

tienen aspectos positivos que pueden combinarse con métodos más "modernos". Por ejemplo:

- Gente que trabaja en sanación de trauma en Liberia ha combinado habilidades de asesoramiento con formas tradicionales de contar historias comunitarias, para crear un programa en el que las llamadas "víctimas" o "perpetradores" de la violencia se reúnen para compartir sus experiencias y comenzar a reconstruir relaciones que les permitan vivir en comunidad.
- En Somaliland, el casi colapso total del gobierno como resultado de la guerra ha dado una oportunidad para que la gente reconstruya estructuras y procesos de gobernabilidad, que están todavía basados en los roles tradicionales de liderazgo de los ancianos del clan, pero que están adaptados para ser más inclusivos de mujeres y jóvenes.
- En muchos países donde las mujeres giran alrededor de su papel de madres –que su cultura normalmente consideraría como del dominio privado (basado en el hogar)– y que incursionan en la arena pública, en ocasiones van más allá de las fronteras políticas en su clamor por paz o justicia (por ejemplo, grupos como las Madres por la Paz y las Madres de los Desaparecidos).
- En Guatemala, un grupo de antiguos oponentes del gobierno que estuvieron alzados en armas se han involucrado de manera importante en la creación y sustentación de un proceso de negociación de múltiples niveles, que está basado en las formas tradicionales de diálogo de las culturas representadas.

Éstos son solamente algunos de los muchos ejemplos que hemos encontrado donde los y las profesionales están descansando en las fortalezas que existen en sus propias culturas como recursos para la construcción de la paz.

CULTURA, COMUNICACIÓN Y DESACUERDO

Las formas y patrones de comunicación están formados y son influidos por la cultura. Si las partes interesadas tienen antecedentes culturales contrastantes, es posible que tengan también di-

ferentes formas de comunicarse pero que no reconozcan esas diferencias, como se ilustra en el siguiente ejemplo:

UN MALENTENDIDO CULTURAL

Durante uno de nuestros cursos de Trabajando con el conflicto, un hombre de Sudáfrica sostenía un diálogo con una mujer de Europa del Este. En su natural estilo cultural, él estaba parado muy cerca de ella y la veía directamente a los ojos mientras hablaban. Ella, con expectativas culturales muy distintas respecto de una conversación normal, percibió su forma de actuar como agresiva e intimidatoria. Manteniendo su propio estilo cultural, continuamente retrocedía, intentando poner distancia entre ellos y evitando también verlo directamente a los ojos. Él percibió su comportamiento como una señal de que ella no estaba interesada o no entendía el argumento que él trataba de plantearle, lo que provocó que se acercara aún más a ella e intentara colocar sus argumentos con más fuerza. Como se puede imaginar, las personas que estaban observando el incidente lo encontraron muy divertido, pero el mismo ilustró muy claramente la forma en que las diferencias en los patrones culturales de comunicación pueden provocar serios malentendidos y un escalamiento de los conflictos. En este caso, los instructores intervinieron y les ayudaron a analizar lo que había sucedido.

En el trabajo sobre conflictos entre distintas culturas necesitamos entender las diferentes formas en que cada una de ellas expresa sus desacuerdos. Aun en un contexto aparentemente unicultural, es importante que las personas aprendan a comunicar sus desacuerdos en formas que no agraven el conflicto. Al interior de una misma cultura, los hombres y las mujeres con frecuencia se comunican de maneras muy diferentes, como lo hace la gente de distintas clases sociales.

La cultura puede también otorgar más poder a determinadas formas de comunicación. Durante la época colonial, era frecuente que grupos indígenas fueran forzados a adoptar los métodos "occidentales" para interactuar entre sí y con las autoridades, ignorando de este modo sus méto-

dos tradicionales: por ejemplo, los matrimonios tradicionales generalmente no eran aceptados por el Estado, lo que obligaba a las parejas a contraer matrimonio civil para que fueran "legítimos". También en muchas culturas las mujeres de clases "inferiores" tuvieron que adoptar el lenguaje y las formas de comunicación de las élites masculinas poderosas, solamente para ser reconocidas o para que se les escuchara.

El trabajo sobre comunicación debe tomar en cuenta estas dinámicas y reconocer el valor de los diferentes estilos de comunicación. Por ejemplo, en muchas sociedades el "chisme" juega un papel importante como medio de intercambio social y de información, en tanto que en otras culturas se desaprobaba esta forma de comunicación por no considerarse confiable y por ser con frecuencia provocativa.

DERECHOS HUMANOS Y CULTURA

Otra de las áreas donde el papel de la cultura emerge frecuentemente es la de derechos humanos. En discusiones sobre derechos humanos sostenidas entre personas provenientes de diferentes culturas, muchas de ellas argumentarían que el concepto de derechos humanos es intrínsecamente occidental y, por lo tanto, que no tiene gran significación en su situación cultural particular. Esta opinión expresa que los derechos no son universales y absolutos, sino que deben ser considerados en relación con formas culturales aceptadas de actuar y de relacionarse. Este tema surge con frecuencia respecto a los derechos de las mujeres, en culturas donde las mujeres y los hombres tienen roles muy distintos en la sociedad.

Hay algunas áreas en las que las mujeres generalmente no gozan de los mismos derechos que los hombres dentro de un mismo grupo social—como a lo interno de la familia y en las leyes que regulan la herencia y el derecho a la propiedad. Aun en los casos en que estos derechos estén comprendidos en la ley, la tradición puede prohibir a las mujeres que se beneficien de ellos. Esto hace surgir la cuestión de una cultura universal de derechos humanos y la forma en que ésta puede ser conciliada con la necesidad de respetar las diferencias culturales. Abordaremos este aspecto posteriormente en la sección sobre derechos humanos.

RELIGIÓN Y CULTURA

Pareciera estar claro que, aunque las religiones brindan inspiración y consuelo a muchas personas, su reclamo por ofrecer una senda de verdad absoluta raramente surge del comportamiento de sus fieles.

En muchos casos, las personas creyentes muestran poca diferencia en su comportamiento con los patrones fundamentales de su propia cultura. Por ejemplo, las iglesias en Rwanda antes y hasta 1994 predicaron la paz y la reconciliación, e incluso quienes tenían programas organizados para promover estos valores: sacerdotes, monjas y laicos religiosos incluidos participaron activamente en el genocidio.

Durante siglos el liderazgo cristiano ha mostrado una tendencia a reflejar los valores del contexto histórico y cultural: de ahí que las escrituras han sido muchas veces utilizadas para justificar la esclavitud, el racismo y la subordinación de las mujeres, por un lado, y la liberación, la teología y el pacifismo por el otro.

La religión y la cultura son generalmente elementos fundamentales en los movimientos políticos descritos por Yusuf Bangura como "grupos culturalistas".

GRUPOS CULTURALISTAS

Los grupos culturalistas surgen cuando una comunidad que comparte afinidades religiosas y étnicas se percibe a sí misma como una minoría reprimida y sin poder, en el marco de un Estado dominado por forasteros. La movilización de la cultura del grupo (de la cual la religión es una parte importante) se dirige a lograr ejercer el control y la autonomía o el autogobierno. Algunos ejemplos incluyen a los budistas tibetanos en China; los sikhs en India; los palestinos musulmanes en los territorios ocupados de Israel; a los seguidores de la organización Louis Farrakan, la Nación del Islam en los Estados Unidos de América y los musulmanes bosnios en la ex Yugoslavia. En cada caso, la religión de la minoría étnica brinda las bases ideológicas para actuar en contra de los representantes de la cultura dominante —a la

que la minoría percibe como una cultura que persigue minar o eliminar su cultura de minoría.

De manera que, al trabajar sobre los conflictos, es importante reconocer que cuando la religión es asociada con una cultura particular puede ejercer un poder y un control en situaciones particulares. De la misma forma, las actitudes fuertes de intolerancia religiosa o cultural pueden alimentar el escalamiento de la violencia.

Sin embargo, es también importante reconocer que la religión puede tener una influencia positiva en los conflictos cuando la gente se adhiere a sus ideales. Existen ejemplos en todas épocas y en todas las religiones de gente que sostiene los valores básicos de su religión, con frecuencia con gran costo personal, como Martin Luther King, Gandhi y el Dalai Lama como ejemplos de los más prominentes en los últimos tiempos. Hay muchos otros —tanto mujeres como hombres no tan bien conocidos— que han encontrado también en su religión un conjunto de principios y valores de tolerancia, verdad y humanidad que les llevan a asumir riesgos para promover la paz y la justicia en el contexto de conflictos violentos.

Tómese un momento para pensar sobre el tema de la cultura en los conflictos en los que ha tenido alguna experiencia:

- ¿Puede identificar el factor cultural como un factor significativo, ya sea de forma positiva o negativa?
- ¿Puede ver maneras en que la diversidad de diferentes culturas puedan ser más valoradas y respetadas para poder promover la paz y la justicia?

La identidad

Probablemente usted se habrá hecho esta pregunta: ¿Quién soy? Y de ser así, tal vez las respuestas han sido muchas y variadas. Una persona respondió a esta pregunta de la siguiente manera: "Yo soy una mujer, una madre, esposa, hija, somalí, musulmana, de Kenya, nómada, trabajadora de la salud, organizadora por la paz, alguien que resuelve conflictos, promotora de desarrollo, capacitadora". Todas estas respuestas



eran ciertas con referencia a la persona en cuestión, porque todas eran aspectos o componentes de su identidad. Algunos podrán ser más importantes que otros dependiendo de la forma en que ella perciba su propia identidad, pero también dependiendo del lugar y de las circunstancias.

En diferentes contextos se les da mayor énfasis a algunos aspectos de nuestras identidades que a otros. Por ejemplo, es posible que en su hogar esta persona enfatice su identidad como madre y esposa, mientras que en el trabajo el énfasis puede estar en otros aspectos, como el de trabajadora de la salud, capacitadora o como persona que resuelve conflictos.

LA IDENTIDAD SE FORMA EN LAS RELACIONES

La identidad está fuertemente influenciada por las relaciones con otras personas y por la cultura dominante. En el caso citado arriba, es posible que esta mujer tenga que debatirse en contra de la identidad primaria adscrita por su cultura o en contra de las ideas fijas de otros en su lugar de trabajo sobre el papel y la ubicación social de las mujeres. En Gran Bretaña con frecuencia se les pregunta a las mujeres: ¿es usted señora o señorita? Es menos probable que se pregunte a los hombres sobre su estado civil.

La tendencia que tenemos los seres humanos a situar a los individuos y a los grupos en categorías es, en su esencia, una forma de sobrevivir en un

mundo donde no se tiene el tiempo de hacer apreciaciones individuales de todas las personas. Sin embargo, esta forma de estereotipar es generalmente poco precisa y engañosa, basada como tal en información imperfecta y filtrada a través de los orígenes individuales y de la experiencia de vida particular. Además, es muy vulnerable a la influencia de los medios de comunicación.

La gente que pertenece a minorías étnicas en todo el mundo es sujeto de un proceso similar, por medio del cual la comunidad mayoritaria tiende a imponer una identidad sobre ella con base en su color o en otras características. Un colega de RTC en el Congo oriental vive constantemente con temor de perder su vida, porque es alto, delgado y tiene una nariz angulosa. En su medio los extraños asumen, equivocadamente, que es miembro del grupo Banyamulenge, que está en conflicto violento con otros grupos del área, por lo que es constantemente atacado. Este tipo de estereotipo, que lleva a la discriminación en contra de determinados grupos, se aborda con más detalle en la sección sobre "Prejuicio" del capítulo 6 (p.101), donde también se sugieren algunas acciones.

Cuando las personas se relacionan entre sí sobre la única base del estereotipo que tienen de la otra persona surgen enormes problemas. Tanto la raza como el género son categorías frecuentemente utilizadas para clasificar a grupos enteros y para justificar un tratamiento inhumano o injusto.

to. Cuando los gobiernos necesitan huir de una situación difícil creada por ellos mismos, utilizan este mecanismo para culpar o para utilizar como chivos expiatorios a todo un grupo y justificar así la represión. Desde los judíos en la Alemania de 1930 hasta los camboyanos educados en la década de los 70, abundan los ejemplos de esto en el siglo XX y es poco probable que dejen de existir en el siglo XXI.

IDENTIDAD Y CONFLICTO

La identidad, en relación con situaciones de conflicto, tiene muchas dimensiones. Particularmente, el sentido de identidad puede cambiar con rapidez como respuesta a amenazas, sean éstas reales o inventadas. La necesidad humana de pertenencia y de seguridad conspira para hacerle vulnerable, en la medida en que el contexto cambia a su alrededor y en que los líderes prometen proteger esas necesidades —en el caso de que se sigan sus orientaciones. La gente que se concebía como "yugoslava" en 1988 se convirtió en "bosnia" en la medida en que el Estado colapsó, y después en bosnia "musulmana" cuando la misma Bosnia se fragmentó. Cuando el temor se acrecienta las personas adoptan etiquetas que consideran que les brindarán mayor seguridad: etnicidad, nacionalidad y religión son todos factores que se convierten en mecanismos potenciales para la explotación del temor y para la exhortación al poder.

Es importante que las personas tengan confianza en su sentido de quiénes son, para que otras personas no puedan imponerles una identidad. Frases como "una cultura de resistencia" y "creciente inmunidad a la explotación" son utilizadas por activistas que trabajan para "empoderar" a grupos de población que rechazan intentos de etiquetarlos y de determinar así su comportamiento. Igualmente, la gente puede ser estimulada para tratar a otras personas sobre la base de sus identidades seleccionadas por ellas mismas en vez de hacerlo sobre la base de estereotipos. En la sección sobre "Construcción de confianza" del capítulo 6 (p. 115) y en la de "Educación para la paz y la justicia" del capítulo 8 (p. 146) abundamos más sobre este tópico.

PENSANDO SOBRE LA IDENTIDAD

Para poder trabajar sobre los aspectos de identidad con otras personas es crucial que se tenga un sentido claro de la propia identidad. En la medida en que entendamos y reconozcamos mejor los diferentes componentes de nuestra propia identidad, estaremos en mejor capacidad de ampliar nuestra gama de estrategias y acciones, ya sea a lo interno de los conflictos o fuera de ellos. En la figura 3.1 de la página siguiente le ofrecemos dos formas diferentes de explorar las distintas partes de su identidad.

Al utilizar el marco A, identifique aquellas partes de su identidad que se relacionan con:

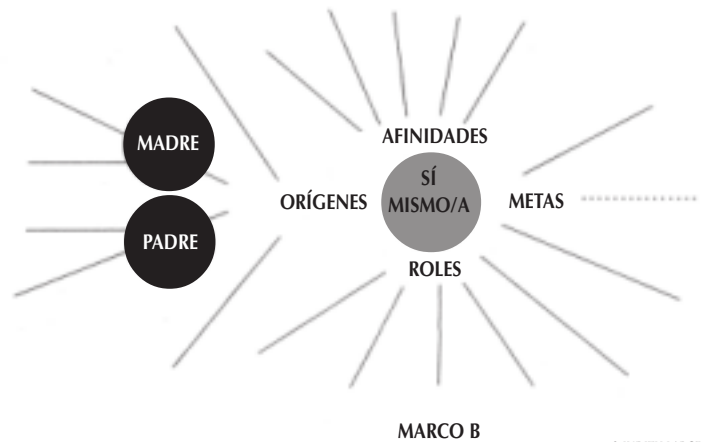
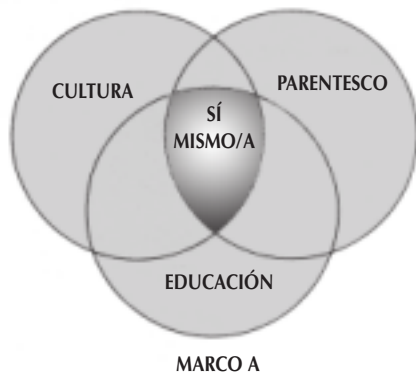
- **CULTURA:** idioma, etnicidad, forma de vida, valores y costumbres comunitarias, etc.
- **PARENTESCO:** roles familiares y relaciones, cualidades heredadas de los padres, identidad de clan, etc.
- **EDUCACIÓN:** nivel de escolaridad, grados o calificaciones, habilidades de capacitación, aprendizaje no-formal, experiencia, etc.

Hemos seleccionado estas tres áreas, pero es posible que haya otras que sean más útiles para usted.

Otra forma de pensar sobre aspectos de nuestra propia identidad se ilustra en la Forma B. Dibuje un diagrama similar para usted, listando las diferentes partes de su identidad sobre las líneas que se extienden desde sí mismo/a en cada categoría:

- **ORÍGENES:** ¿De dónde proviene usted? ¿Qué identidad le ha sido heredada (por ejemplo, alemana, zulu, musulmana, cristiana, de una casta elevada, de la clase trabajadora)?
- **ROLES:** ¿Qué roles juega o que posiciones tiene usted? ¿Quién es usted cuando está trabajando (por ejemplo, una madre, un esposo, profesor/a, administrador/a, trabaja en derechos humanos, una gente de dirección)?
- **AFINIDADES:** ¿Quién es usted cuando está descansando y gozando de recreación fuera de horas de trabajo (por ejemplo, un jugador

FIGURA 3.1
ASPECTOS DE IDENTIDAD



© JUDITH LARGE

de foot ball, una pianista, alfarero, escaladora de montañas, poeta)?

- **METAS:** ¿Qué quiere llegar a ser, a hacer o a lograr en la vida? ¿Cómo se describiría en relación con sus metas personales y valores y cómo intenta poner éstos en práctica (por ejemplo, un hacedor de la paz, una promotora de justicia, empresario/a, alguien que busca la espiritualidad, alguien que quiere aprender)?

Habiendo pensado sobre su identidad en esta forma, considere entonces:

- ¿Cuál es el aspecto más importante de su identidad actualmente? ¿Por qué?
- ¿Cómo ha ido cambiando su sentido de identidad en, digamos, los últimos cinco años?
- ¿Qué podría lograr cambiar esto en el futuro?

TIPOS DE IDENTIDAD COLECTIVA

Generalmente describimos nuestras identidades de acuerdo con los grupos particulares a los que pertenecemos o con los que tenemos algún tipo de asociación. La **etnicidad** o la identidad étnica hace referencia al grupo con el cual compartimos un lenguaje, una cultura, una religión y/o una raza en particular. La **nacionalidad**, o la identidad nacional, se refiere al grupo con el que compartimos un territorio o una "nación". Así que, por ejemplo, una mujer en Colombo puede decir que su identidad es "singales" o "tamil", en tanto que

su nacionalidad es de "Sri Lanka". Sin embargo, esta distinción entre etnicidad y nacionalidad se confunde con mucha frecuencia.

En su libro titulado *Conflictos étnicos y el Estado-nación*, Rodolfo Stavenhagen lista los siguientes criterios⁴ para identificar a los grupos étnicos:

1. **"IDIOMA:** es un indicador poderoso de la identidad étnica y nacional... Cuando un idioma dominante (que es el idioma hablado por un grupo étnico dominante) desplaza a otros idiomas, entonces la identidad étnica de los grupos subordinados se transforma."
2. **"RELIGIÓN:** históricamente ha marcado de manera importante la identidad étnica. En sociedades urbanas industrializadas la gente interactúa independientemente de la religión; sus identidades étnicas pueden no estar relacionadas del todo con la religión o sólo en menor grado. Pero en aquellas sociedades en las que la religión interviene en (...) la vida pública, ésta puede llegar a ser (...) determinante para la etnicidad."
3. **"TERRITORIO:** es la base sobre la que descansan las estructuras económicas y políticas que se consideran unidades fundamentales en la vida de los grupos étnicos y de las naciones. La mayoría de los miles de grupos étnicos en el mundo se identifican con algún territorio,

el que es no solamente su ambiente vital, sino también su tierra de origen real o mítica."

4. **"ORGANIZACIÓN SOCIAL:** se refiere a la compleja red de instituciones y de relaciones sociales que le dan consistencia a un grupo étnico por encima y más allá de la identidad personal de sus miembros individuales (...) La organización social establece los límites de un grupo; es el marco en que se distingue el 'nosotros' y 'ellos', el los 'de adentro' de los 'de fuera.'"
5. **"CULTURA:** generalmente se considera que incluye factores como los mencionados arriba (idioma, religión y organización social). Otros elementos son: (1) aspectos materiales de la cultura, es decir, artefactos culturales, y (2) sistemas de valores, símbolos y significados, normas, usos y costumbres que son compartidos por los miembros de un grupo étnico."
6. **"RAZA:** marca de manera significativa la identidad étnica, porque generalmente se refiere no sólo a los atributos biológicos de los individuos (como color de la piel, características faciales, estructura corporal, etc.), sino también a las supuestas calidades sociales, culturales y psicológicas que se asocian con las primeras (...). No todas las diferencias étnicas son diferencias raciales, pero las distinciones étnicas tienden a ser más fuertes y más duraderas cuando incorporan criterios raciales."

En nuestra experiencia, muchos conflictos son etiquetados como "conflictos étnicos", lo que sugiere que la etnicidad es la causa de esos conflictos. No obstante, en la medida en que el análisis se profundiza, se hace más claro que éste es un punto de vista bastante simplista. Ciertamente, las personas buscan satisfacer sus necesidades esenciales a través de su pertenencia a grupos. Sin embargo, en muchos conflictos, la etnicidad ha sido el método por el cual las personas han sido movilizadas en apoyo a un líder o a un movimiento en particular. Para que esto suceda, es necesario que la población se sienta temerosa o insegura, para así ser persuadida de

que un grupo o un líder en particular les puede ofrecer seguridad.

Considere las identidades de las partes en conflicto en una situación que esté tratando de abordar:

- **¿Respetar usted sus identidades?**
- **¿Da usted ejemplo de ese respeto a la identidad en sus interacciones con las partes?**
- **¿Identifica formas en que puede ayudar a las partes a entender mejor y a respetar sus diferentes identidades?**

Género

El género es una dinámica de relaciones humanas que alcanza al corazón de la sociedad y, por lo tanto, al conflicto. Empero, generalmente es pasado por alto. En el trabajo de RTC con grupos mixtos de mujeres y hombres, la conciencia sobre género y sobre los roles de género se ha convertido en un elemento crucial. Más aún, nos hemos dado cuenta de que para cualquier trabajo que persigue influir en las relaciones sociales es esencial tener una perspectiva de género.

A continuación citamos la definición de género que aparece en el Manual de capacitación sobre género de Oxfam.⁵

UNA DEFINICIÓN PRÁCTICA DE GÉNERO

Las personas nacen con sexo masculino o femenino, pero aprenden a ser niñas y niños que al crecer se convierten en mujeres y hombres. Se les enseña cuál es el comportamiento apropiado para ellos y ellas, cuáles son sus roles y las actividades que deben desarrollar, así como la manera en que deben relacionarse con otras personas. Este comportamiento aprendido es lo que hace la identidad de género y determina sus roles.

Los roles de género de mujeres y hombres difieren hasta un grado en todas las sociedades. Estos roles pueden variar en diferentes sociedades y entre comunidades de una misma sociedad. (En algunas comunidades campesinas, por ejemplo, puede que sea normal que las mujeres cultiven los

campos mientras que, en otras, se considera que éste es un trabajo de hombres.) Factores tales como clase (posición social, riqueza), edad y educación influyen también en los roles de género.

Los roles de género no son estáticos, sino que se transforman con el tiempo o como respuesta a hechos súbitos y traumáticos como conflictos violentos o guerra. Por ejemplo, las mujeres generalmente pierden sus hogares y los hombres están ausentes en épocas de guerra, lo que las obliga a asumir nuevos roles convirtiéndose en las "proveedoras" de la familia y las voceras o representantes de la comunidad. Por otra parte, muchas veces los hombres experimentan una pérdida de identidad si, al no estar ya combatiendo, no pueden encontrar una actividad productiva. Citando a un ex combatiente de Nicaragua: "Yo no sé ya realmente quién soy. Yo era un combatiente y ahora nadie me da ni siquiera trabajo. Yo solía sentir que era respetado por otras personas."⁶

GÉNERO Y CONFLICTO

Por diferentes razones, pero sobre todo debido a sus diferentes roles y responsabilidades, las mujeres y los hombres pueden tener perspectivas diversas sobre un conflicto particular, así como diferentes necesidades e incluso intereses que compiten. De ahí que es importante que nuestras actividades estén guiadas también por una perspectiva de género: en nuestro análisis del conflicto social y político, en la evaluación del impacto del conflicto violento y en la identificación de estrategias apropiadas para la acción, así como en la identificación de los grupos o actores potenciales a vincular con nuestro apoyo.

Analizar el conflicto político y social con una perspectiva de género significa ver más allá de la cara pública del conflicto para entender lo que está sucediendo a diferentes y posiblemente más profundos niveles al interior de las familias y de los grupos comunitarios. Consecuentemente, debemos entender los diferentes roles y responsabilidades de mujeres y hombres y el tipo de apoyo que puedan necesitar. Es probable que debido a su género los hombres se conviertan en un blanco de la coerción para reclutarlos a movimientos armados. Por otro lado, las mujeres

pueden verse enfrentadas a nuevas responsabilidades para poder mantener a sus familias en ausencia de sus compañeros hombres y pueden también convertirse en blanco de violencia.

También necesitamos estar conscientes de que los roles de género pueden estar en proceso de cambio. Cuando éste es el caso, estos cambios pueden ser percibidos como oportunidad y también como amenaza.

En los lugares donde las mujeres son vistas como guardianas del honor de la comunidad, sus roles y sus movimientos pueden estar más restringidos. Mucho dependerá de las relaciones de poder a lo interno de las comunidades, de dónde reside la autoridad y de la relativa subordinación de los diferentes sectores como mujeres y jóvenes.

La violencia contra las mujeres tiene raíces profundas en muchas sociedades. Por ejemplo, la idea de lo que significa ser masculino se forma, en muchas sociedades, en oposición a la definición de femineidad, de manera que la violencia contra mujeres, niños y niñas es considerada como un ejercicio del derecho de la autoridad. Esto levanta preguntas sobre la forma en que los niños en particular establecen sus relaciones, tanto en la familia como más allá de ésta.

El conflicto violento puede hacer evidente en la esfera pública la violencia de una relación que antes estaba escondida a lo interno de la familia. Ésta es una manifestación del poder "duro" (ver "Poder duro y poder blando", p.39).

Con bastante frecuencia, el ejercicio del poder "blando" es ignorado o subestimado porque es ejercitado por aquellas personas que generalmente no son consideradas personas poderosas. Cuando las mujeres se organizan y negocian alrededor de aspectos como la escasez de alimentos o el cuidado de los niños o la desaparición de sus parejas, están construyendo fuertes vínculos que tienen el potencial para la construcción de la paz futura. En Nicaragua, por ejemplo, las mujeres superaron sus diferencias políticas por el bienestar de sus hijos e hijas, "para poder trabajar juntas sobre necesidades y preocupaciones comunes".

Las mujeres
sostienen la mitad
del cielo.

CHINA

El reconocimiento de la dignidad inherente y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana es el fundamento de la libertad, de la justicia y de la paz en el mundo.

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS

Un factor crucial al analizar el conflicto social y político es el averiguar de manera directa cuáles son los puntos de vista de aquellas personas que generalmente no tienen una voz: mujeres y niñas, personas miembros de grupos minoritarios y personas discapacitadas.

Antes de seguir avanzando, tómese un momento para reflexionar sobre este asunto desde una perspectiva práctica. Piense en su propia comunidad o en otra que conozca bien.

- Liste las diferentes actividades que se llevan a cabo: ¿Son realizadas sobre todo por hombres, por mujeres o por ambos? Por ejemplo, la enseñanza en la escuela, el trabajo de oficina, los servicios de salud (doctores, enfermeras, trabajadores de la salud de la comunidad, curadores tradicionales), la agricultura (quién se ocupa del ganado, quién del arado, quién desyerba), la caza, la participación en actividades culturales o religiosas, el cumplimiento de las leyes, etc.
- ¿Están listadas todas las actividades esenciales? ¿Faltaba cualquiera de las siguientes: compras, preparación de alimentos, cocina, limpieza, cuidado de los niños, recolección de agua?
- ¿Cómo clasificaría todas estas actividades en términos de su importancia en el medio y en términos de su necesidad para el bienestar humano? ¿Dónde descansa el poder ("duro" y "blando") y las responsabilidades?
- ¿Diría usted que existe "equidad" (justicia) en la división de responsabilidades?

► ¿Quiénes tienen las responsabilidades tienen también el poder?

En situaciones de conflicto sus respuestas a las preguntas anteriores pueden variar, en la medida en que las mujeres asumen crecientes responsabilidades en la comunidad y en que los hombres adoptan roles vinculados directamente con el impulso de las hostilidades o con la defensa ante éstas. En general muchas personas estarían de acuerdo con la afirmación de que las mujeres están asumiendo muchas responsabilidades en muchas áreas, pero frecuentemente no adquieren la autoridad ni el poder de decisión a la par de éstas. Como una colega indicaba: "Las mujeres sostenemos a más de la mitad del mundo, y con frecuencia no se nos reconoce".

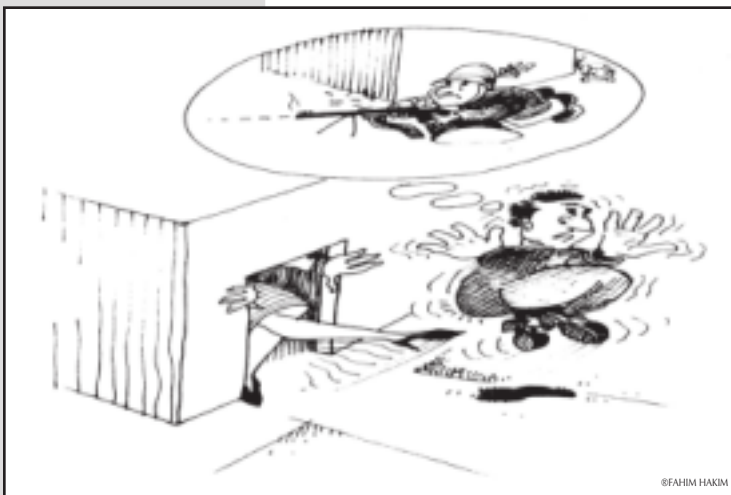
► ¿Qué le sugiere la caricatura que aparece abajo acerca de los hombres, las mujeres y el conflicto?

► ¿Está de acuerdo con ese mensaje?

GÉNERO Y VIOLENCIA

El impacto de los conflictos violentos tiene una dimensión de género que debe ser analizada en cada caso particular. Generalmente, los hombres tienen más probabilidades de ser asesinados y las mujeres de convertirse en viudas y verse así forzadas a sostener a sus familias. El impacto sobre los niños y niñas tiende también a tener una diferenciación de género. Puede ser que los niños sean coaccionados para involucrarse en movimientos armados y que las niñas sean forzadas a ejercer la prostitución. Tanto los hombres como las mujeres, las niñas y los niños son sujeto de tortura y de abuso sexual.

La habilidad de los y las sobrevivientes para enfrentarse a lo que han tenido que soportar depende no solamente de sus propias capacidades, sino también del apoyo que reciben de sus comunidades. El género puede jugar un papel significativo en este aspecto. Después de la guerra de independencia en Bangladesh, muchas mujeres que fueron violadas eran consideradas responsables de la comunidad. En Eritrea, las mujeres que fueron combatientes encontraron difícil el poderse reintegrar después de haber salido de



sus roles tradicionales de género. (Cuando se le preguntó a un combatiente hombre por qué había escogido a una muchacha campesina en vez de a otra combatiente dijo que no deseaba casarse con "un hombre"). Durante la guerra civil en Chad, las mujeres cuidaban a las familias sin la presencia de sus esposos y en el proceso adquirieron mayor autonomía y confianza en sí mismas. Las percepciones públicas de las mujeres se transformaron también, y se dice que actualmente las mujeres son respetadas por el papel esencial que jugaron en la sobrevivencia de sus familias y de sus comunidades.

El conflicto violento con frecuencia provoca desplazamiento de población. El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) estima que un 80% de la población refugiada y desplazada son mujeres y niños y niñas. Hay varias razones por las que los hombres se ausentan: pueden haber ido a combatir (ya sea voluntariamente o como resultado de coerción ejercida sobre ellos), pueden haberse escondido para evitar el combate o el asesinato, pueden haberse marchado para buscar mejores oportunidades o pueden haber sido asesinados o "desaparecidos" en el marco de la violencia.

El desplazamiento se traduce en pérdidas a distintos niveles. Hay un impacto material en la pérdida del hogar y la destrucción de la infraestructura, de caminos y puentes, de tierra y de ganado y de los medios para la sobrevivencia. Hay un impacto en la comunidad, donde el tejido social se ha resquebrajado y necesita ser reconstruido, y hay un impacto psicológico en términos del trauma, tanto a nivel de la persona individual como del grupo social más amplio.

La ayuda en estos casos se ha enfocado generalmente en insumos materiales, que algunas veces pone en desventaja a las mujeres a las que se intenta ayudar. Por ejemplo, trabajadores de un campamento de desplazados de la guerra en Sudán afirmaban que los programas de ayuda "quitaban flagrantemente el poder de los asuntos que tradicionalmente llevaban a las mujeres para otorgárselo a los hombres (...) manejar la distribución de alimentos, programas de agua, distribución de frazadas y conservas y otros pro-

ductos (...) reasignando las responsabilidades tradicionales de las mujeres, en cuanto a la provisión de alimentos y techo, a los hombres".

El impacto psicológico del conflicto violento varía de acuerdo con el contexto y a factores tales como la edad y el género. La reintegración de combatientes a la sociedad civil puede ser dura para esas personas y para las comunidades, que han aprendido a vivir sin ellas. En Cambodia, donde la mitad de la población murió o salió al exilio en los años de Pol Pot, tanto las relaciones familiares como sociales fueron sistemáticamente resquebrajadas, existe una necesidad de reconstruir la confianza que se destruyó. Los niños y las niñas que sólo han aprendido de la guerra y de la inestabilidad en campamentos de refugiados tienen que aprender no solamente las asignaturas comunes de la educación formal, sino también la forma de reconstruir y recrear la vida comunitaria.

De estos aspectos de género se derivan muchas implicaciones para las estrategias y acciones. Algunas de éstas se abordan en las partes 2 y 3 de este libro.

Derechos

¿QUÉ SON LOS DERECHOS HUMANOS?

El concepto de derechos humanos está basado en ciertos valores y tiene raíces ancestrales. Sin embargo, tanto la definición de los derechos como el ponerse de acuerdo sobre ellos son aspectos sujeto de continuo debate.

DERECHOS HUMANOS: UNA DEFINICIÓN

"Los derechos humanos se refieren a la dignidad del individuo a nivel de autoestima que asegura la identidad personal y promueve la comunidad humana."⁹⁹

El desarrollo de un marco internacional de los derechos humanos ha estado influenciado por el contexto político de la época. Las dos Convenciones Internacionales (referidas a los derechos civiles y políticos por un lado, y a los derechos económicos, sociales y culturales por el otro) reflejaban las diferentes prioridades de Occidente y de Oriente respectivamente en los años de la Guerra Fría.

☉ No sólo de pan vive el hombre.

LA BIBLIA (VERSIÓN AUTORIZADA)

Los derechos civiles y políticos, comúnmente llamados "derechos de primera generación", reflejan una visión liberal tradicional de Occidente respecto de los derechos del individuo en la sociedad: a la vida, a la libertad y a la libertad de opinión y expresión. Los derechos económicos, sociales y culturales, conocidos como "derechos de segunda generación", incluyen derechos en relación con necesidades básicas como la alimentación y vivienda, y a los servicios sociales como salud y educación. El colapso económico de los países del bloque oriental ha erosionado estos derechos, que anteriormente estaban garantizados por el Estado. Existen también una serie de derechos colectivos o "de tercera generación"; por ejemplo, aquellos de las minorías y grupos marginados. Existe todavía mucho desacuerdo sobre si estos derechos se aplican de igual manera a todas las personas y sobre si son derechos genuinos y quiénes son responsables de salvaguardarlos.

Internacionalmente, la protección y consolidación de los derechos humanos depende de la aceptación y de la implementación de estas convenciones por parte de los Estados individuales.

PRINCIPALES CONVENCIONES SOBRE DERECHOS HUMANOS

Además de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, firmada en 1948, hay un número de convenciones¹⁰ que incluyen las siguientes:

- Convención sobre la Prevención y Castigo del Crimen de Genocidio, 1948.
- Convención sobre el Estatuto de Refugiados, 1951.
- Convención sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966.
- Convención sobre los Derechos Civiles y Políticos, 1966.
- Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Contra las Mujeres, 1979.
- Convención contra la Tortura u otro Trato o Castigo Cruel, Inhumano o Degradante, 1984.
- Convención sobre los Derechos de la Niñez, 1989.

La mayoría de países ha firmado estas convenciones. No obstante, hay algunas notables e importantes excepciones:

- Los EUA no han ratificado las convenciones sobre los Derechos de la Niñez, sobre la Discriminación Contra las Mujeres o sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- Ni Suiza ni Afganistán han aceptado la Convención sobre la Discriminación Contra las Mujeres.
- Casi la mitad de las naciones del mundo se ha negado a aceptar la Convención contra la Tortura y el Castigo Degradante.

DERECHOS BÁSICOS

Mientras que el campo de los derechos humanos y el concepto mismo continúan siendo temas de debate, la expresión "derechos básicos" ha sido introducida para sugerir que existen derechos esenciales sin los cuales no pueden accederse o disfrutarse otros derechos. Estos derechos básicos incluyen:

- el derecho no solamente a la vida, sino a un modo de vida;
- el derecho a la protección contra la violencia;
- el derecho a agua potable, alimentación y techo;
- el derecho a la salud y a la educación; y
- el derecho, tanto de hombres como de mujeres, de tener una voz en el futuro.

Los organismos de desarrollo como Oxfam, por ejemplo, han ido de un enfoque de necesidades básicas a un enfoque de derechos básicos en su trabajo con hombres y mujeres pobres, porque reconocen que la negación o el abuso de estos derechos constituye una causa fundamental de la pobreza y la explotación. Algunos aspectos clave de un enfoque de derechos básicos son:

- La protección y provisión de los derechos básicos debe convertirse en una obligación legal del Estado o de la comunidad internacional, no en un acto de caridad voluntario.
- El "empoderamiento" y el desarrollo de capacidades son tan importantes como la provisión de bienes y servicios.
- La meta debe ser al 100%: no deben ser ignorados los derechos de ninguno/a. (Por ejemplo, si

en un programa de salud infantil se ha vacunado a un 80% de los niños y niñas, el hecho es que un 20% no ha recibido este servicio, lo que se considera como la continuidad de la violación al derecho a los servicios básicos de salud.)

DERECHOS Y RELACIONES SOCIALES

La diferencia cultural o social, la clase, la casta y la etnicidad pueden todos ser factores que juegan un papel en el uso o abuso de poder y en la negación o violación de los derechos. En teoría garantizados en las constituciones de los Estados, los derechos pueden en la práctica no ser accesibles a hombres y mujeres que pertenecen a un grupo marginado o que son intimidados por los poderosos por reclamar sus derechos.

Las mujeres no son un grupo minoritario, pero su papel de subordinación, su limitado acceso a la arena pública y su marginación política se traduce en abuso a gran escala de sus derechos a todos los niveles y en que incluso enfrenen obstáculos para obtener resarcimiento. La Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Contra las Mujeres (CEDAW, 1979 en sus siglas en inglés) establece medidas para los derechos de las mujeres, y la Conferencia de Viena (1993) afirmó de manera inequívoca que los "derechos humanos" de las mujeres son parte inalienable, integral e indivisible de los derechos humanos universales". La Conferencia de NNUU sobre las mujeres de Beijing, llevada a cabo dos años después, prometió asegurar "la total implementación de los derechos humanos de las mujeres y de las niñas como parte inalienable, integral e indivisible de todos los derechos humanos y de las libertades fundamentales". Pero no todos los Estados son signatarios de la CEDAW. Poblaciones enteras de mujeres experimentan la negación de sus derechos sobre la base de razones culturales, y las mujeres en lo individual continúan siendo abusadas en el hogar y en la sociedad, en la guerra y en la paz.

Los derechos de las mujeres pueden ser violados durante todo el ciclo de su vida: desde el momento de la concepción (por medio del aborto de fetos del sexo femenino por preferir a los de sexo masculino), por la desnutrición en la niñez (por alimentar preferentemente a los niños), por la ne-

gación de la educación de las niñas, por medio de matrimonios tempranos y en ocasiones forzados, por medio de la violencia doméstica y de una exagerada dote.¹¹ En la guerra y en los conflictos armados, las mujeres son blanco de violación y abuso sexual; las normas culturales a veces se traducen en que, si sobreviven, probablemente sufrirán más abusos u ostracismo por parte de sus mismas comunidades.

DERECHOS Y DISCAPACIDAD

Las NNUU considera que la discapacidad está vinculada con los derechos. En 1992 adoptó un Programa Mundial de Acción para personas discapacitadas y en 1993 produjo las Normas Generales sobre la Equiparación de Oportunidades para Personas con Discapacidad. Estas normas o reglas brindan un instrumento internacional con un sistema de monitoreo. Sin embargo, no existe un sistema internacional que las refuerce y la implementación de estas normas depende de los gobiernos individuales.

DERECHOS Y CONFLICTO

Los derechos se han convertido en un asunto fundacional para aquellos organismos y personas involucradas en brindar cooperación, y también son un elemento crucial en el trabajo relacionado con conflictos. Para mucha gente pobre la violación de sus derechos es un hecho cotidiano. Todo análisis de conflicto necesita abordar la violencia estructural y explorar la posición y percepción de las personas interesadas con relación a sus derechos y a sus libertades. La lucha de grupos marginados por sus derechos puede conducir necesariamente al conflicto; la manera en que esa lucha y el conflicto es percibido dependerá de las perspectivas de las diferentes partes.

Presentamos algunos puntos a considerar:

- **DERECHOS DEL INDIVIDUO, DERECHOS DEL GRUPO Y DERECHOS DE LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO: ¿Hay momentos en que estos niveles de derechos pueden chocar entre sí? ¿Puede pensar en algunos ejemplos desde su propia experiencia? ¿Cómo piensa usted que podrían resolverse estas diferencias?**

- **DERECHOS Y CULTURA:** ¿Hay momentos en que los derechos puedan chocar con la cultura? ¿Puede pensar en algunos ejemplos? ¿En que forma piensa usted que podrían resolverse esas diferencias?
- **DERECHOS E IGUALDAD:** ¿En su propio país, comunidad, organización y familia, existe un reconocimiento de que los derechos son los mismos para todas las personas? ¿Cree usted y promueve esta igualdad de derechos en la forma en que se relaciona y trabaja con la gente de todas las razas, culturas, nacionalidades, religiones, géneros, edades y habilidades?

La violación de los derechos es generalizada y descansa en la raíz de muchos conflictos. La negación de los derechos en última instancia encontrará oposición, y esa oposición generalmente comienza con la protesta no violenta pero, de cara a la negación y a la represión violenta, puede llevar a un conflicto armado. La historia sugiere que la paz oficial no significa el fin de la violencia. En algunos casos incluso las mujeres pueden experimentar aún más violencia cuando los hombres regresan a sus hogares de una guerra frustrada y armados, y las fuerzas de paz pueden tener un impacto que incluya la diseminación de enfermedades transmitidas sexualmente y el aumento del comercio sexual.


Se ha dicho que si queremos la paz primero debemos buscar la justicia. Para entender lo que la justicia significa necesitamos pensar en los derechos de las mujeres, niños y niñas, de las personas en las cárceles, de las personas discapacitadas y de todas aquellas que son marginadas. Los oponentes en un conflicto pueden descubrir que están comprometidos con principios similares de paz y justicia, pero que tienen diferentes prioridades o formas de alcanzarlos. Una agenda de paz puede formar la base para construir un futuro en conjunto.

- **¿Cómo puede, el reconocimiento de los derechos, convertirse en parte de su enfoque para transformar conflictos?**
- **¿Los derechos le brindan una manera de articular sus intenciones y aspiraciones y normas contra las cuales comparar lo que está realmente haciendo?**

Conclusión

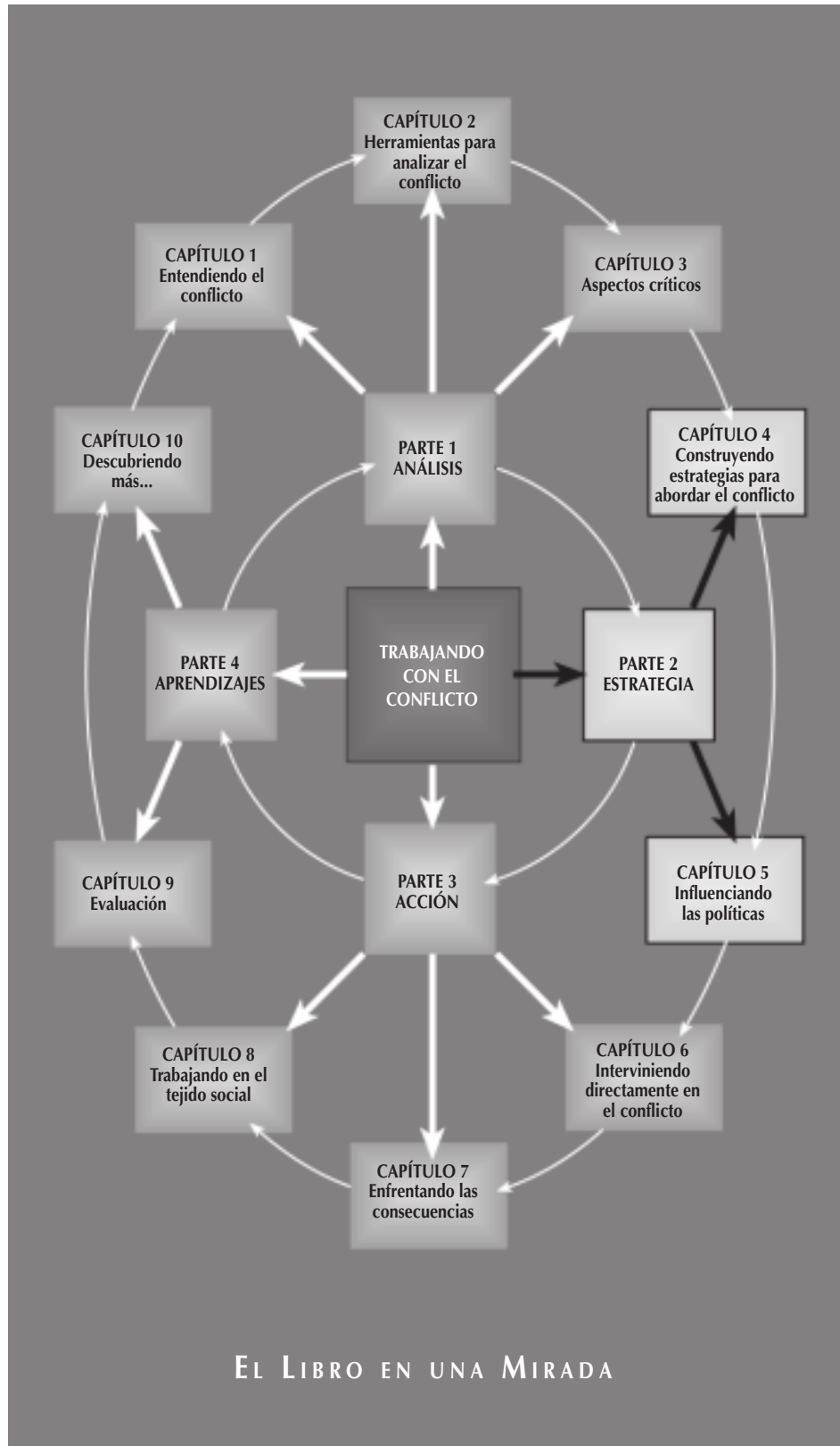
Todos los temas que hemos abordado en este capítulo pueden ejercer una influencia en los conflictos en los que estamos involucradas o involucrados. Es importante, para usted y para las personas con quienes trabaja, que estén conscientes de ellos y que sepan lo que piensan de ellos.

Los factores subyacentes de un conflicto pueden incluir temas de acceso a la riqueza y al poder, a la justicia y a la distribución de los recursos, en un contexto en el que instituciones del Estado débiles o cuestionables y las estructuras internacionales están a favor de las naciones más ricas y de las corporaciones multinacionales. Para poder empezar a abordar estos factores, en vez de sostener o levantar mitos sobre "el enemigo", los pueblos necesitan tener acceso a diferentes fuentes de información confiable.

 *Las partes 2 y 3 de este libro le ofrecen una gama de estrategias prácticas y de acciones para la transformación de los conflictos y para la construcción de la paz en situaciones que usted y sus colegas estén abordando.*

NOTAS

1. Marc Howard Ross. La cultura del conflicto (The Culture of Conflict), Yale University Press, New Haven & London, 1993. Pág. 21.
2. Ibid. p. 183
3. Yusuf Bangura. "La búsqueda de identidad: etnicidad, religión y violencia política". Documento ocasional No. 6, Cumbre Mundial para el Desarrollo Social (Instituto de Investigación de las NNLUU para el Desarrollo Social), 1995. p. 16.
4. Cita del libro de Rodolfo Stavenhagen. Conflictos étnicos y el Estado-nación, Macmillan, 1996. pp. 25-32.
5. Suzanne Williams, Jan Seed y Adelina Mwau. Manual de capacitación en género de Oxfam, Oxfam, Reino Unido e Irlanda. p. 4.
6. P. Ardón. La paz y Los conflictos en Centroamérica. Publicación de Oxfam, CIDECA, 1997.
7. Achta Djibrine Sy. "El conflicto y las mujeres en Chad", en Enfoque de Género. Vol. 1, No. 2. Oxfam, Reino Unido e Irlanda, 1993.
8. Bridget Walker, en Mujeres y emergencia. Oxfam, Reino Unido e Irlanda, documento interno, 1994.
9. Abdul Aziz. Los derechos humanos en las perspectivas islámicas. Editorial Praeger, 1980.
10. Para detalles sobre esto consulte el sitio web del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de las NNLUU. Ver capítulo 10, (p. 179).
11. Winin Pereira. Derechos inhumanos. Editorial La Otra India (The Other India Press), India, 1997.





PARTE 2: ESTRATEGIA

COMO LECTOR O LECTORA DE ESTE LIBRO probablemente tenga interés en tomar alguna acción relativa a los conflictos que enfrenta. Pero lo que resulta difícil aceptar es que podemos hacer que las cosas empeoren y tomar riesgos innecesarios si no nos damos el tiempo para analizar la situación. Aquí no estamos hablando de emprender un análisis teórico a profundidad o casi perfecto que sólo puede lograrse, si es que se logra, en el seno de una universidad u otra "torre de marfil" del aprendizaje, sino de un entendimiento sustancial de la situación y de los temas y elementos que nos permita decidir qué acción llevar a cabo. Debido a que la situación es urgente usted hará lo que pueda y después analizará el impacto de la acción. Irá del análisis a la acción para volver nuevamente al primero.

No obstante, antes de emprender cualquier acción es importante desarrollar una estrategia: una serie de pasos coherentes que le lleven al logro de su objetivo global, que usted puede probar y cambiar en la medida en que se desarrollan los acontecimientos.

CAPÍTULO 4 Este capítulo introduce un número de herramientas que pueden ayudarle a pensar sobre estrategias de acción. Éstas se enfocan en el trabajo que se realiza a diferentes niveles y por diferentes actores, y brinda un marco en el cual puede situar el trabajo que está ya realizando e identificar posibilidades de trabajo futuro.

CAPÍTULO 5 Es vital que en este camino se acompañe de otras personas en la medida en que desarrolla sus ideas, y que les escuche a la vez que las persuade. El capítulo 5 sugiere formas de ayudar a su organización a repensar su papel en relación con el conflicto, para empezar a ajustar sus políticas y prácticas. Es poco probable que un individuo que trabaja solo, sin un grupo o una organización, logre tener un impacto significativo en cualquier conflicto social o político. Sugerimos que, partiendo de los pasos que ha dado para desarrollar una estrategia de abordaje del conflicto, considere también desarrollar una estrategia para influenciar las políticas de su organización.

Hay otra dimensión del trabajo sobre sus políticas que es igualmente importante. Ya es de por sí difícil cambiar la forma en que la organización de uno opera, pero es aún más difícil cambiar la forma en que otras organizaciones desarrollan su trabajo. De ahí que cuanto más análisis desarrolle más se dará cuenta de lo crucial que es influir sobre otros. Éstas pueden ser organizaciones que trabajen al mismo nivel que la suya o aquellas que operan a otros niveles, por ejemplo, nacional o internacionalmente, pero que tienen un efecto sobre lo que usted hace o sobre la gente con la que usted trabaja. Esto es importante tenerlo en mente cuando considere la orientación y capacidad de su propia organización. (Ver pp. 102 y 103 sobre cabildeo y campañas.)

4. CONSTRUYENDO ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR EL CONFLICTO

RESUMEN. Este capítulo inicia sugiriendo algunas razones por las que es importante desarrollar una estrategia y mantenerla actualizada en la medida en que su pensamiento y sus intervenciones avanzan. Posteriormente ofrece seis herramientas que brindan diferentes enfoques para construir una estrategia.

Introducción

¿Por qué analizar las situaciones conflictivas? Si su respuesta es "para transformarlas", usted es como la mayoría de personas involucradas con RTC. Por supuesto, una persona podría hacer carrera del análisis persiguiendo un análisis perfecto y objetivo, o buscando convertirse en un experto o experta reconocida respecto a una situación en particular. Pero si su interés principal es la acción práctica, entonces buscará contar con un entendimiento sólido de la situación —y de los temas relativos a ésta—, que le permita decidir qué hacer. Debido a la urgencia de la situación, usted hará lo que pueda y después analizará el impacto de las acciones. Irá del análisis a la acción para volver después al análisis.

Empero, antes de iniciar alguna acción es importante contar con una estrategia, o de lo contrario sólo tendrá una serie de acciones sin coherencia entre sí, que probablemente no le llevarán a parte alguna. El diseño de la estrategia sigue al análisis. Es el paso de la toma de decisiones. Habiendo analizado a cabalidad la situación del conflicto que está enfrentando, cuenta ahora con grado aceptable de conocimiento acumulado sobre el contexto y sobre las dinámicas del problema que está abordando. Ahora necesita identificar lo que puede hacerse y cómo hacerlo.

DEL ANÁLISIS A LA ESTRATEGIA

Éste es un paso decisivo que transita del examen de la situación a intentar influenciarla. El análisis puede revelar posibilidades para la acción. Cada

persona y cada grupo contarán con algunas oportunidades, dependiendo del lugar que ocupan en la situación y de sus habilidades particulares. Las herramientas de análisis han revelado aspectos del problema que pueden formar la base para el diseño de la estrategia. El ver con nuevos "lentes" lo que ya sabe sobre la situación puede ayudarle a decidir por dónde empezar.

Usted necesitará recordar que tal vez se enfrenta a un monstruo con múltiples cabezas. Por muy completo que sea su análisis siempre es importante ver más allá. Por ejemplo, puede que usted decida, sobre la base de sus análisis, que ya ha identificado la causa fundamental del conflicto y, por lo tanto, que asuma que abordando esa causa fundamental podrá dar fin a éste. En nuestra experiencia, sin embargo, este es raramente el caso. La extensión y dinámica del conflicto social y político es tal que las personas se asocian con éste de diferentes maneras y por distintas razones. Termina pareciéndonos mucho más complejo y con múltiples causas fundamentales y muchas dimensiones. Incluso la identificación y el abordaje de la causa original fundamental no logrará la resolución del conflicto, porque muchas otras dimensiones o niveles de causalidad aún permanecerán.

Si vemos el ejemplo de Irlanda del Norte que se ilustra en la figura 4.1, notaremos que las causas fundamentales del conflicto en la década de los 60 no tenía ninguna relación con los derechos civiles (votaciones, distritos electorales) ni con el acceso al empleo y la vivienda. Hacia la década de los 80 dos de estas tres áreas (derechos civiles y vivienda, aunque todavía no el empleo) habían sido enfrentadas con algún nivel de éxito. No obstante, para entonces el conflicto tenía más que ver con el sentido de identidad de la gente y con la preservación de su cultura. Siempre había personas luchando por la soberanía política, por la religión y por diferentes confines. En cada etapa

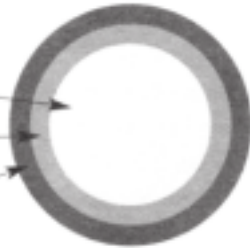
Si se atan muchos hilos juntos, éstos pueden amarrar a un león.

ETIOPÍA

FIGURA 4.1: PERCEPCIONES SOBRE LAS CAUSAS FUNDAMENTALES DEL CONFLICTO
IRLANDA DEL NORTE EN LOS 60 Y LOS 80

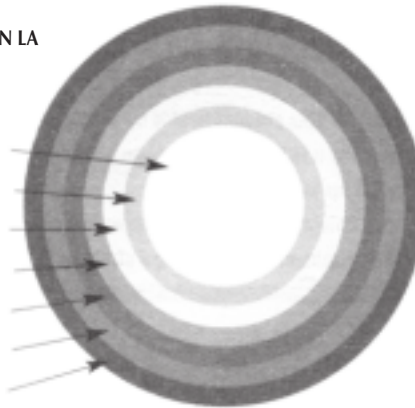
IRLANDA DEL NORTE EN
LA DÉCADA DE LOS 60

DERECHOS
CIVILES
VIVIENDA
EMPLEO



IRLANDA DEL NORTE EN LA
DÉCADA DE LOS 80

EMPLEO
IDENTIDAD
CULTURA
SOBERANÍA
RELIGIÓN
FRONTERAS
SUFRIMIENTO



había personas que se unían al conflicto debido a haber sufrido, o para vengar a las personas asesinadas. De esta forma, el conflicto continuaba. Solamente cuando todos estos aspectos comenzaron al menos a ser abordados, cuando la gente creyó que sería posible hallar una solución para cada uno de ellos, logró desplazarse el conflicto en dirección hacia un acuerdo duradero.

TANTO QUE HACER

Este tipo de análisis al parecer complica el problema, porque revela tantas dimensiones o "capas" y perspectivas del mismo que nos parece imposible resolver la situación. El aspecto positivo de esta complejidad, sin embargo, es que todas las personas pueden encontrar algo que pueden contribuir. Si muchas personas trabajan sobre diferentes aspectos del conflicto y coordinan sus actividades para lograr máximos resultados, entonces hay una posibilidad real de mejorar la situación.

TRABAJANDO JUNTOS

Un vistazo a cualquier contexto complejo y que constituya un reto puede llevarnos a sentirnos abrumados y sin poder. Pero usted no está solo ni sola. ¿Qué aliados y aliadas se le vienen a la mente? La evidencia que arrojan muchos países diferentes y difíciles es que las situaciones cambian: Sudáfrica, Guatemala e Irlanda del Norte parecían imposibles de cambiar por muchos años.

El cambio no se produjo con facilidad pero se produjo, gracias al trabajo combinado de muchas organizaciones. El involucramiento en los conflictos es definitivamente una área de sinergia: el efecto de todas las iniciativas es de alguna forma mucho mayor que la suma de éstas.

Existen siempre individuos, organizaciones e instituciones involucradas de una forma u otra en actividades que contribuyen a la transformación de los conflictos y a la construcción de la paz. Generalmente tendrán diferentes "etiquetas", por ejemplo, de desarrollo, educación, generación de ingresos, derechos, paz, salud, etc. Pero si usted mira más allá de esos nombres verá a personas que comparten sus valores y su visión para el futuro. Si pensamos de esta forma, automáticamente pensaremos en nuevas formas de asociación —quizá incluso de especial manera— con aquellas personas que hasta el momento ha considerado como sus rivales, quienes puede que respondan positivamente a las propuestas para una acción conjunta sobre temas o aspectos particulares.

CÓMO UTILIZAR ESTE CAPÍTULO

Las herramientas y técnicas que presentamos en este capítulo pueden ayudarle a mirar una cuestión desde una variedad de puntos de vista, a manera de posibilitar que desarrolle una estrategia coherente e inclusiva. Por supuesto, cada cual necesita adaptarse para responder a la situación concreta.

Nuestra experiencia nos indica que se pueden obtener buenos resultados utilizando estas herramientas y técnicas con una secuencia, de manera que cada paso se construya sobre la base de los resultados que se van obteniendo. De ahí que recomendamos que utilice las siguientes herramientas en el orden en que se las presentamos aquí, basando el proceso en un problema que haya analizado utilizando las herramientas del capítulo 2:

- **IMAGINANDO.** Comience por explorar su visión de la forma en que le gustaría ver su área en el futuro. Al articular una visión recordaremos que la mayor motivación es la esperanza por una sociedad mejor en el futuro. El estímulo primario de la gente no proviene de los aspectos negativos sobre los cuales trabajan para intentar remediarlos, sino de los elementos positivos que esperan construir.
- **TRIÁNGULOS DE MÚLTIPLES NIVELES.** Esta herramienta surge del análisis piramidal del capítulo 2 (p.33). Puede ayudarle a identificar actores clave en cada nivel de la situación que está abordando, y también a explorar las conexiones entre ellos y las relaciones de poder entre los distintos niveles.
- **MAPEO DESDE PUNTOS DE ENTRADA.** Empiece con el mapa producido en el capítulo 2 (p.23) y avanza hacia la búsqueda de oportunidades. Si usted desea intervenir en un conflicto, esta herramienta puede brindarle nuevas ideas acerca de lo que podría hacerse y sobre con quién cooperar para lograrlo.
- **LA PARRILLA.** Utilice la parrilla para formarse un cuadro más detallado de los tipos específicos de trabajo que pueden llevarse a cabo, sobre lo que ya se está haciendo y dónde se ubican los vacíos. Esto puede darle otras ideas sobre quiénes pueden llevar a cabo nuevas acciones, acerca de lo que usted puede hacer a continuación y sobre la forma en que diferentes grupos pueden trabajar juntos.

- **LA RUEDA.** Utilice la rueda para identificar la forma en que los diferentes aspectos de su trabajo se complementan entre sí. Esta herramienta puede ayudarle a explorar maneras de impulsar trabajo de corto plazo que pueda también contribuir a una visión de largo plazo y viceversa.
- **ASISTENCIA Y CONFLICTO.** Esta sección le invita a considerar el impacto real y potencial de los programas que abordan las fuerzas que están por la violencia y por la paz en una situación específica, y a considerar la forma de maximizar su apoyo para desarrollar "capacidades locales para la paz".
- **EL CÍRCULO DE LA ESTRATEGIA.** Finalmente, el círculo de la estrategia reúne muchas de las herramientas y técnicas descritas en este libro. Al enfocarse en su propio contexto, le ofrece un medio coherente de elaborar una estrategia para la acción. Como lo sugiere el estudio de caso que aparece relacionado con el círculo, éste sigue estando bajo revisión.

Visiones: Construyéndolas y compartiéndolas

El hecho de que esté usted leyendo este libro significa probablemente que el conflicto es un tema de su interés. Es posible que haya usted escogido trabajar en el ámbito de los conflictos, pero para la mayoría de nosotros y nosotras el conflicto llegó y nos encontró mientras intentábamos hacer alguna otra cosa. Nadie desearía que el conflicto social y político agudo fuera un elemento permanente en una sociedad, de manera que el concentrarnos en los conflictos severos es algo que esperamos no tener que hacer en el futuro. Nuestra intención es corregir los problemas y después involucrarnos en otras cosas.

Parte de la motivación para realizar este trabajo proviene de problemas cuya fuerza propia les lleva a proyectarse. Las personas encuentran la energía y la creatividad para mejorar una situación que consideran urgente y terrible. Enfocan su atención en entender el problema para poder crear una solución real para éste. Sin embargo, la motivación

VISIÓN

¿QUÉ ES?

- *Un recordatorio de que se trabaja por las cosas y no en contra de ellas.*
- *Una forma de explorar nuestras esperanzas y nuestros valores y de compartirlos con otros.*

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

- *Cuando nos sentimos solos/as, sin poder, desanimados/as.*
- *Cuando los grupos no están de acuerdo con sus metas.*
- *Cuando planificamos un nuevo trabajo o nuevas estrategias.*

- *Para notar cambios positivos.*

¿CÓMO UTILIZARLA?

- *Individualmente, en grupos o entre grupos.*

VARIACIONES

- *Empiece por desafiar a grupos pequeños a que construyan una visión compartida.*

también proviene de la visión que las personas se construyen para el futuro. Ésta es la fuerza positiva, la motivación que complementa el impulso negativo que surge del rostro de la realidad actual que nos es inaceptable. La gente se despierta por la mañana y pasa el día con la esperanza de acercarse a su visión del futuro, a una sociedad mejor que espera construir para sus hijos e hijas y para sus nietos y nietas.

UNA VISIÓN CLARA DE UNO/A MISMO/A Y PARA COMPARTIR

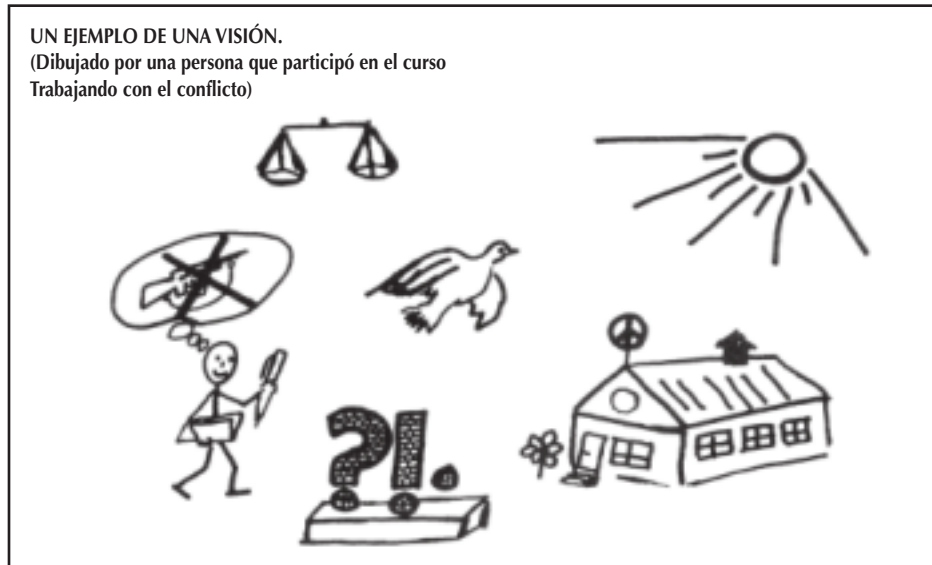
Para recordarse a usted mismo/a las esperanzas y sueños que le motivan:

1. Tómese algún tiempo para reflexionar. Libere su imaginación. Visualice el futuro que desea lograr en su comunidad o sociedad. No se preocupe si parece demasiado irreal o ambicioso. ¡Ésa es su visión! Intente no utilizar palabras, en vez de éstas piense en imágenes. Dibuje su visión. (Pensar en distintos períodos de tiempo puede ayudar, quizá de 5, 10 y 50 años.)
2. Retroceda y piense en todos los años que ha estado trabajando por el cambio social. ¿Cuáles son los valores consistentes que subyacen en su visión? Para empezar, pregúntese: "¿Por qué estamos haciendo esto? ¿Qué queremos lograr?" Después pregúntese: "¿Por qué queremos lograr eso? ¿Qué diferencia esperamos

hacer?" y, finalmente: "¿Por qué intentamos hacer esa diferencia?" Pregúntese todo el tiempo "¿por qué?", hasta que identifique los valores que subyacen en el trabajo que realiza.

3. Comparta su visión y sus valores con otras personas. Esto puede ayudarle a clarificarlos y, al mismo tiempo, agregar algo a lo que ya ve. Puede también ayudarle a descubrir valores comunes que subyacen en diferentes aspectos de su trabajo.
4. Considere si diferentes personas comparten visiones y valores que son iguales o compatibles. ¿Hasta que punto podría usted construir un futuro en conjunto? ¿Podría intentar dibujar una visión compartida del futuro a diez años plazo?
5. Su visión es el punto de partida para usted, así que haga de ella la base de sus acciones. ¿Su trabajo actual contribuye a su visión en forma práctica? O en cierta forma ¿trabaja en contra de ésta? ¿Qué cambios podría usted realizar para que su trabajo actual y su visión estén en armonía?
6. El siguiente paso consiste en pensar acerca de los obstáculos que le impiden lograr su visión. ¿Qué puntos de entrada puede visualizar para superar éstos? Puede utilizar las herramientas de análisis que aparecen en la Parte I de este libro para ayudarse con ellas (Ver también el árbol de valores, p.83).

UN EJEMPLO DE UNA VISIÓN.
(Dibujado por una persona que participó en el curso
Trabajando con el conflicto)



Triángulos de múltiples niveles

Ésta es una herramienta que se inventó durante uno de los cursos de Trabajando con el conflicto, para entender de mejor manera e ilustrar el tipo de situaciones de múltiples niveles que muchos y muchas participantes en el curso estaban analizando.

El análisis del triángulo de múltiples niveles se basa en el análisis piramidal iniciado en el capítulo 2 (p.33). Combina múltiples pirámides (triángulos de tres niveles) de forma tal que ayude a visualizar los múltiples niveles de actores que existen en cada agrupación o en cada una de las partes, así como la forma en que estos grupos de actores se relacionan entre sí, tanto a lo interno de su mismo nivel (horizontalmente) como entre los distintos niveles (verticalmente).

CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA

1. Defina dos o más niveles verticales referidos a una situación específica (por ejemplo, local, nacional, internacional o familiar, comunal, regional).
2. Comenzando con el nivel I (por ejemplo, local), dibuje triángulos para representar a las partes clave o a los grupos en ese nivel. Sitúelos horizontalmente, de manera que el tamaño de cada triángulo represente la fuerza (en términos de influencia, tamaño numérico o poder político, por ejemplo). Aquellos que son aliados con otros pueden agruparse juntos del mismo lado, sobreponiéndose algunos triángulos para indicar intereses o incluso membresías compartidas.

TRIÁNGULOS DE MÚLTIPLES NIVELES ¿QUÉ ES?

► Una ilustración gráfica de actores clave a lo interno de y entre los distintos niveles en una situación concreta.

PROPÓSITO

- Identificar a los actores clave en cada nivel.
- Incluir en el análisis actores que parecen estar fuera de la situación pero que están activos a otro nivel.
- Entender las relaciones de poder a lo interno de y entre los distintos niveles.
- Ver las formas que asumen los conflictos a lo interno de y entre los distintos niveles.

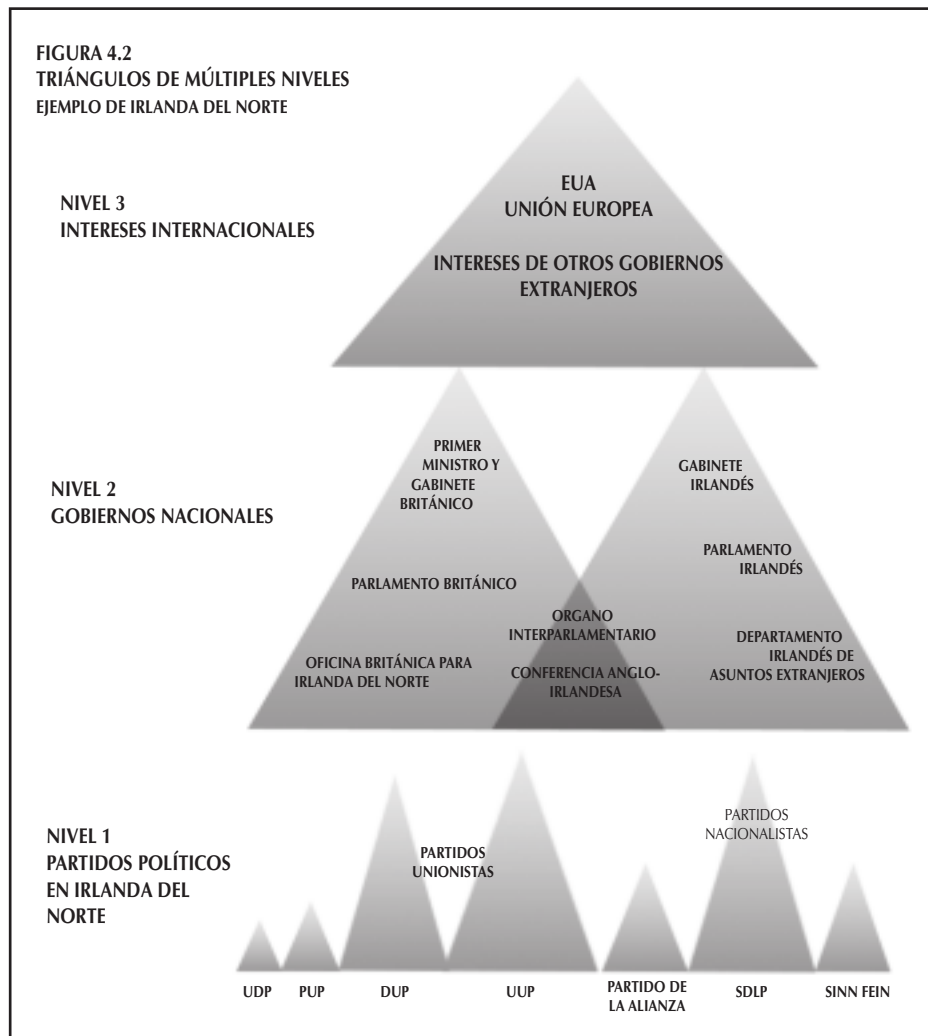
► Al analizar una situación compleja de conflicto de múltiples niveles.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

- Utilizar otras figuras distintas al triángulo.
- El patrón no tiene que ser simétrico.
- Utilice mapeos convencionales para ilustrar las relaciones.

VARIACIONES

- Cuando no es adecuado hacer únicamente un mapeo o un análisis "piramidal".
- Utilizar otras figuras distintas al triángulo.
- El patrón no tiene que ser simétrico.
- Utilice mapeos convencionales para ilustrar las relaciones.



TRIÁNGULOS DE MÚLTIPLES NIVELES: APLICADO A LA SITUACIÓN POLÍTICA DE IRLANDA DEL NORTE CONFLICTOS Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS PARA SU ABORDAJE

A LO INTERNO DEL NIVEL 1: Partidos políticos en Irlanda del Norte (IN)

- Conflictos:**
- Acerca de identidad y nacionalidad.
 - Acerca de recursos y acceso al empleo, la educación, la vivienda, etc.
- Estrategias:**
- Identificar las percepciones y entendimientos entre grupos oponentes.
 - Arreglo de reuniones interpartidarias sobre temas económicos y sociales.

A LO INTERNO DEL NIVEL 2: Gobiernos nacionales

- Conflictos:**
- Entre los gobiernos británico e irlandés, sobre políticas y prácticas de gobernabilidad, orden público, cortes, prisiones, empleo, educación, etc. en IN.
 - Entre miembros del Parlamento Británico y el Parlamento Irlandés sobre actitudes y percepciones, así como sobre políticas y legislación para IN.
- Estrategias:**
- Acuerdo Anglo-Irlandés, dando como resultado la Conferencia y el Secretariado Anglo-Irlandés.
 - Órgano Parlamentario Británico-Irlandés.

A LO INTERNO DEL NIVEL 3: Intereses internacionales

- Conflictos:**
- A lo interno de la Unión Europea (UE), sobre sus políticas en relación con IN.
 - Entre políticos y grupos de cabildeo en los EUA acerca de las políticas estadounidenses respecto a IN.
- Estrategias:**
- Discusiones y debates en el Parlamento Europeo y a lo interno de agrupaciones políticas europeas acerca de sus actitudes y preocupaciones con referencia a IN.
 - Conferencias en los EUA que presentan una gama de puntos de vista políticos de IN.

ENTRE LOS NIVELES 1 Y 2

- Conflictos:**
- Acerca de la falta de consulta y participación para los partidos de IN en los procesos políticos y en las decisiones que toman ambos gobiernos.
 - Acerca de la naturaleza y nivel de seguridad pública y de las actividades de la armada británica en IN.
- Estrategias:**
- Reuniones informales entre Unionistas y miembros del gobierno irlandés.
 - Conferencias y otras reuniones de políticos de IN junto con políticos británicos e irlandeses para discutir políticas para IN.
 - Reuniones entre partidos políticos y la Oficina Británica de IN, en relación con preocupaciones sobre policía, ejército y asuntos de prisiones.

ENTRE LOS NIVELES 1 Y 3

- Conflictos:**
- Entre partidos de IN acerca de la magnitud del involucramiento internacional que desean.
 - Acerca del apoyo de los EUA y de otras partes para grupos armados en IN.
- Estrategias:**
- Facilitación de contactos entre grupos internacionales y partidos políticos de IN.
 - Visitas por parte de políticos de IN a los EUA y otras partes para compartir sus puntos de vista.

ENTRE LOS NIVELES 2 Y 3

- Conflictos:**
- Entre el gobierno británico y varios niveles del gobierno de los EUA acerca de políticas justas de empleo en IN.
 - Entre los dos gobiernos y la UE, acerca de la naturaleza y grado de involucramiento de ésta última en los asuntos de IN.
- Estrategias:**
- Oportunidades para el diálogo y discusión entre los dos gobiernos y grupos relevantes y políticos en los EUA.

3. Al interior de cada triángulo puede ser útil indicar quiénes son los actores a nivel alto, medio y bajo a lo interno de ese grupo.
4. Repita los pasos 2 y 3 para cada uno de los otros niveles verticales, por ejemplo, nacional e internacional.
5. Cuando están en un nivel más alto los triángulos pueden ubicarse por encima y en contacto con aquellos de un nivel más bajo con los que tiene relación o con quienes tiene alguna alianza.
6. Habiendo hecho esta ilustración gráfica de las relaciones de múltiples niveles, puede intentar describir los conflictos específicos que existen a lo interno y entre los diferentes niveles. Puede también hacer una lista de las estrategias que están siendo utilizadas o que pueden ser usadas para enfrentar estos conflictos.

La figura 4.2 se relaciona con la situación política en Irlanda del Norte, como se presentaba a mediados de 1995. El nivel 1, que representa a los partidos políticos en Irlanda del Norte, muestra la gama de partidos Unionistas y Nacionalistas, con el Partido de Alianza en el centro y los partidos que se relacionan con grupos paramilitares armados en los dos extremos. El nivel 2 representa a los gobiernos británico e irlandés; el área que se sobrepone representa la Conferencia Anglo-Irlandesa y el órgano Parlamentario Británico-Irlandés. El nivel 3 representa los intereses internacionales que se relacionan con la situación política en Irlanda del Norte.

En el cuadro más abajo se presenta una lista detallada de los conflictos identificados en este ejemplo, utilizando la herramienta del triángulo de múltiples niveles, así como las estrategias para enfrentar estos conflictos.

Mapeo para puntos de entrada

Nuestra visión del futuro y nuestros valores pueden motivarnos y darnos dirección. Si usted hizo uso de las sugerencias sobre la construcción de una visión que aparecen en la p. 62, probablemente sienta lo mismo. De la mis-

ma manera, no habrá olvidado que existen muchos obstáculos que limitan el hacer realidad su visión. Esta forma de mapeo puede ayudarle a encontrar puntos de entrada para enfrentar esos obstáculos.

CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA

Si no tiene seguridad sobre los problemas en que quiere enfocarse, probablemente es útil que utilice primero el árbol de conflicto (ver p.29) para clarificar sus pensamientos y "mapear" después la situación tal y como la ve. El ejemplo que usamos aquí se basa en el ejemplo de Afganistán, que mostramos en el capítulo 2.

1. Tome un mapa que haya creado previamente o haga un mapeo de una nueva situación que desee abordar.
2. ¿En dónde y de qué forma se ubicó usted y ubicó a su organización en relación con otras partes?
3. Al analizar el mapa que usted ha hecho, examine posibles puntos de entrada, tales como estructuras que necesitan crearse o ser transformadas, temas que desea abordar, grupos marginados que podrían jugar un papel positivo o bloqueos en la comunicación que pueden ser desbloqueados.
4. ¿Es el momento oportuno y tiene usted los contactos adecuados para trabajar sobre el conflicto? ¿Puede ayudar vinculando a las distintas partes?

BLOQUEOS. Tome nota de los bloqueos específicos que existen en las diferentes partes, por ejemplo, relaciones rotas entre las partes que antes solían existir o vacíos entre partes que no han tenido nunca líneas de comunicación entre sí. ¿Están esos bloqueos entre partes al mismo nivel en el conflicto o están a diferentes niveles? ¿Qué vínculos existen ya entre las partes a diferentes niveles? ¿Puede construir sobre estos vínculos o introducir nuevos vínculos entre los grupos? ¿Hay otros grupos que podrían realizar este trabajo de forma más efectiva?

MARGINALIZACIÓN. ¿Hay partes o grupos que no parecen tener buenos contactos con

MAPEO PARA PUNTOS DE ENTRADA

¿QUÉ ES?

► Un medio de adaptar un mapa de conflicto para saber que hacer después.

PROPÓSITO

► Identificar acciones con base en el análisis del conflicto del lugar que ocupa usted en éste.

¿CUÁNDO UTILIZARLO?

- Cuando desee trabajar sobre el conflicto mismo.
- Cuando las cosas han cambiado.
- Cuando se sienta estancado/a.
- Para analizar sus propias actividades.

► Para buscar nuevas alianzas.

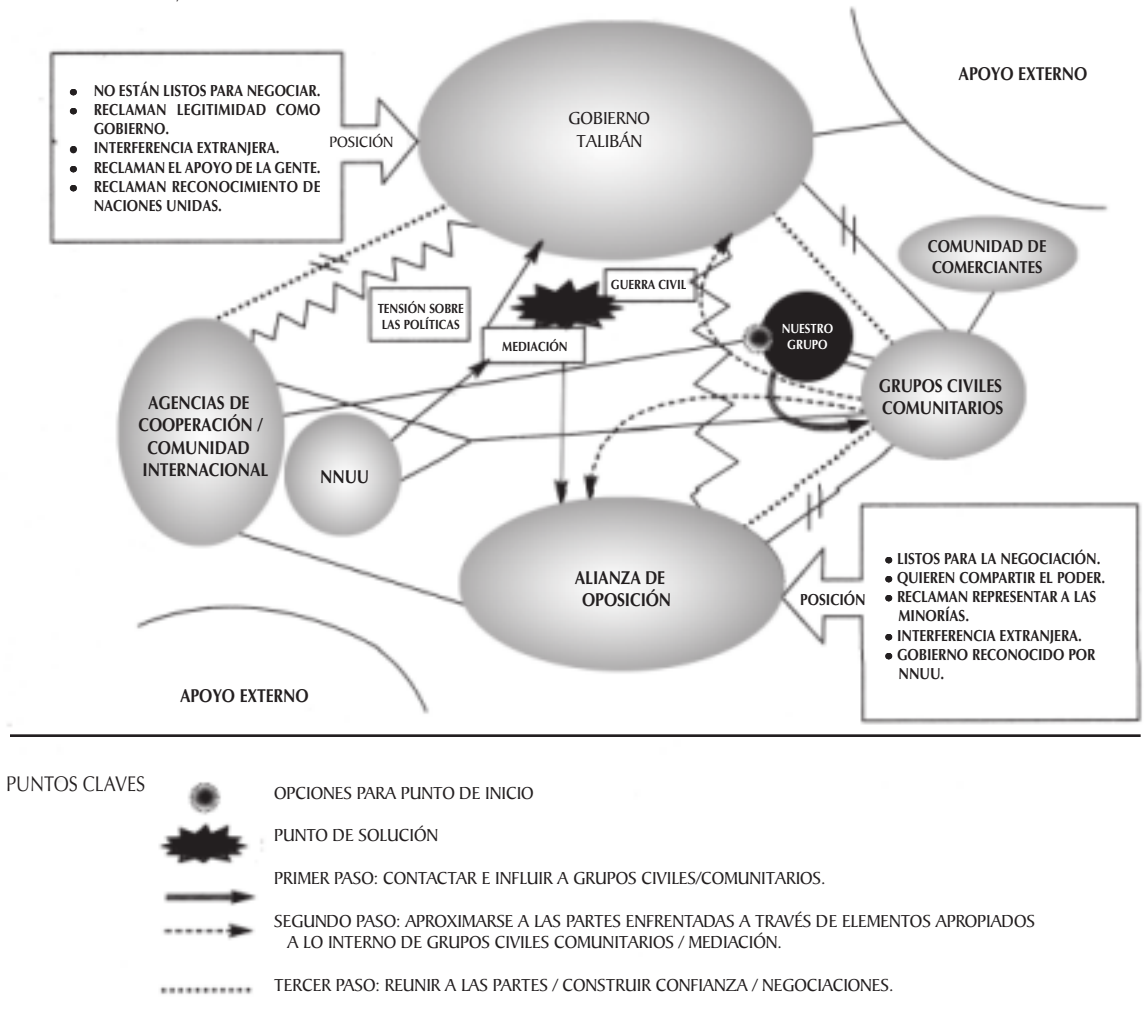
¿CÓMO UTILIZARLO?

► Sobre la base de un mapa de conflicto, busque formas y lugares para intervenir.

VARIACIONES

► Puede ser utilizado por individuos o por grupos para poder intervenir, o con protagonistas del mismo conflicto para idear nuevas posibilidades.

FIGURA 4.3: MAPEO PARA PUNTOS DE ENTRADA
EJEMPLO DE AFGANISTÁN, OCTUBRE 1998



ningún otro? ¿Qué conexiones parecen posibles o civiles para las partes involucradas? ¿Hay algunos otros grupos dentro de la sociedad que pudiera hacer o desarrollar vínculos con esta gente?

- ¿Qué contactos tiene o que posibles oportunidades existen para hacer contacto con cualquiera de las partes en una relación bloqueada? ¿Si usted tiene acceso a sólo una de las partes, tiene colegas u organizaciones amigas que puedan tener acceso a gente clave en la otra parte? Recuerde que los grupos están formados por gente que puede que vea las cosas de diferente forma. ¿Puede estudiar esos grupos y encontrar individuos dentro de ellos con quienes puede

trabajar? Piense también en los niveles sobre los que usted y otras personas están trabajando. ¿Existen vacíos que podrían ser llenados? (Ver las herramientas del triángulo de múltiples niveles y de la parrilla en las pp.63 y 67.)

- ¿Es éste el momento adecuado y está usted en capacidad de trabajar sobre estructuras o temas?

ESTRUCTURAS. ¿Sería una estructura diferente (quizá, por ejemplo, un grupo interpartidario del parlamento o un comité de desarrollo comunal) la mejor forma de mejorar la situación? ¿Con qué partes en conflicto y con qué otros grupos podría usted trabajar para provocar ese cambio?

TEMAS O ASUNTOS. ¿Hay temas o asuntos que no se están abordando en ninguna forma? Si parece que nadie está pensando sobre las necesidades de las víctimas o sobre la importancia de una carta de derechos, por ejemplo, puede que usted desee iniciar una serie de reuniones comunales de discusión o llevar a una persona experimentada del exterior para encabezar un panel de discusión en la radio, o producir un libro cómico para que la gente piense sobre el tema.

7. ¿Qué esperaría usted lograr si decidiera intervenir en esta forma? ¿Qué acción específica podría ser posible o apropiada en esta etapa del conflicto? ¿Quién más estaría disponible y dispuesto a trabajar con usted en esta línea de acción?
8. ¿Cómo propondría usted comenzar? ¿Cuál sería el primer paso en su plan de acción? Comparta su análisis y su propuesta de acción con otras personas, y haga que reaccionen ante lo que está usted sugiriendo y le retroalimenten.
9. Retorne a su mapa e indique cuál es su propuesta de acción.

El mapa de conflicto presentado en la figura 4.3 está tomado del segundo ejemplo de la p.25. En esa fase era un análisis de la situación que mostraba a las partes involucradas o que ejercen influencia en el conflicto. Como un paso más allá del análisis, el mapa puede usarse también en la forma en que se ilustra arriba, para apuntar hacia las estrategias de acción. Es natural que las personas cuyo origen y capacidades son diferentes sugieran distintos puntos de entrada para el mismo conflicto. Usted necesitará utilizar las otras herramientas de este capítulo para determinar cuáles puntos de entrada serán más efectivos.

La Parrilla: ideas para trabajar con los conflictos

La parrilla es un medio excelente para identificar múltiples posibilidades para la acción en relación con los conflictos. Para formar una parrilla, empiece listando los tipos de trabajo en la situación concreta que está abordando, que se dirigen al conflicto mismo, ubicándolos en la

línea superior de su parrilla. La siguiente lista le brinda una variedad de sugerencias que, de acuerdo con su relevancia en su situación, pueden ser recortadas o puede añadir otras.

CATEGORÍAS DE TRABAJO RELACIONADAS AL CONFLICTO¹

- **TRABAJO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS.** Este trabajo está dirigido a desarrollar y ofrecer una gama de enfoques alternativos para el manejo de disputas en forma efectiva y no violenta. Los métodos pueden incluir metodologías tradicionales, resolución conjunta de problemas, negociación, mediación, arbitraje.
- **EDUCACIÓN PARA LA PAZ Y CAPACITACIÓN.** Está diseñada para educar a la gente sobre conceptos y habilidades para enfrentar conflictos y promover la paz. Este trabajo incluye cursos y talleres que se ofrecen en las escuelas y otras instituciones educativas, así como talleres y cursos prácticos que pueden ser llevados a cabo en una variedad de ámbitos como asociaciones comunitarias, organizaciones religiosas, lugares de trabajo, asociaciones profesionales e instituciones políticas.
- **TRABAJO PARA EL ENTENDIMIENTO MUTUO.** Está diseñado para disminuir la ignorancia, la suspicacia, el prejuicio y los estereotipos entre individuos y grupos que están en conflicto. El énfasis está en mejorar la comunicación y el entendimiento mutuo a través de varios programas que ponen a las personas en contacto para escucharse la una a la otra y para discutir sus diferencias.
- **APOYO A GRUPOS MARGINADOS.** Persigue fortalecer la confianza, las capacidades para la acción positiva y el poder de los grupos excluidos en una sociedad. Por ejemplo, esto puede hacerse diseñando programas especiales de asistencia o estableciendo asociaciones con grupos vulnerables como personas discapacitadas, minorías raciales y religiosas, víctimas de guerra, mujeres indígenas, etc.
- **TRABAJO CONTRA LA INTIMIDACIÓN.** Está diseñado para disminuir varios tipos de amenazas, acoso y abuso verbal dirigidos en contra de miembros de grupos étnicos, religio-

LA PARRILLA

¿QUÉ ES?

► Una gráfica que muestra trabajo relativo a conflictos, llevado a cabo con diferentes grupos en una sociedad: los tipos de trabajo que se desarrollan, dónde tienen lugar y quién lo realiza.

PROPÓSITO

- *Apreciar lo que ya se ha hecho.*
 - *Clarificar dónde hay vacíos: trabajo que no se ha hecho, sectores que no están siendo apoyados.*
 - *Para identificar posibilidades con miras a un nuevo trabajo, trabajo conjunto y apoyo mutuo.*
- #### **¿CUÁNDO UTILIZARLA?**
- *Cuando los grupos parecen estar compitiendo.*
 - *En momentos de desesperación, cuando parece que no pasa nada.*
 - *En tiempos de cambio rápido, cuando las necesidades pudieran pasar desapercibidas.*

VARIACIONES

- *Empiece por identificar su área de trabajo y áreas relacionadas: piense acerca del trabajo que está realizando y el trabajo que puede hacer en el futuro.*
- *Cuando es utilizada por agencias activas o por la comunidad, usualmente estimula la discusión más amplia y la investigación.*
- *Es interesante ver ejemplos de situaciones muy diferentes y preguntarse: "¿Podríamos trabajar en esa forma?"*

TABLA 4.1
PARRILLA DE CONFLICTO
EJEMPLO DE CAMBODIA

TIPOS DE TRABAJO

ESTRATEGIAS	EDUCACION PARA LA PAZ	CONCILIACION DE PROFESIONALES	FOMENTO DE INTERCOMUNICACIONES EN LOS CAMPOS DE LA SALUD, EDUCACION, CULTURA, etc.	INTEGRACION DE... EN VARIOS NIVELES					
				DECRETOS, ORDENES, DECISIONES CIVILES	ANALISIS DEL CONFLICTO	ADJUDICACION	NEGOCIACION	DESARROLLO DE LA CULTURA DE LA PAZ	LEGISLACION
COMUNIDADES EN TENDENCIA	+			+	+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+	+
INSTITUCIONES RELIGIOSAS	+	+		+	+	+	+	+	+
ESCUELAS	+	<input type="checkbox"/>	X	+	<input type="checkbox"/>	X	X		
ENTIDADES DE RELAJA	+	<input type="checkbox"/>		+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
POLICIAS	+	<input type="checkbox"/>		+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EJERCITO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SISTEMA LEGAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+	<input type="checkbox"/>	+	+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANIZACIONES DE BASE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+	+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+	+
GOBIERNO - NACIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+	+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GOBIERNO - PROVINCIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+	+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONG GOBIERNAMENTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GENERS									

LO TENEMOS X NO LO NECESITAMOS AHORA
 LO TENEMOS Y NECESITAMOS MEJORARLO LO NECESITAMOS PERO NO LO TENEMOS AHORA

tos o políticos en particular. La intimidación tiene lugar cuando las personas de un grupo particular son forzadas a dejar sus hogares o sus trabajos debido al temor de ser dañados por otro grupo. El trabajo contra la intimidación está dirigido a ayudar a la gente a sentirse segura en los lugares donde vive y trabaja.

- **TRABAJO SOBRE TRADICIONES CULTURALES.** Está diseñado para afirmar y desarrollar la confianza en y la aceptación de la diversidad cultural al interior de una sociedad. Este trabajo se basa en la creencia

de que los sentimientos de alienación pueden ser resultado de la exclusión o la negación de una cultura particular. También sugiere que el desarrollo de la confianza cultural puede contribuir a la capacidad de una comunidad para entrar en negociaciones con otras comunidades sin sentir demasiada inseguridad sobre su propia cultura.

- **TRABAJO SOBRE JUSTICIA Y DERECHOS.** Está diseñado para desarrollar colectivamente los principios acordados de justicia y derecho en una sociedad. Hace énfasis en posibilitar que los grupos en conflicto vean

como preocupaciones comunes y compartidas los asuntos relativos a la justicia y los derechos, que pueden ser de beneficio para todas las personas, en oposición a ver NUESTROS derechos como más importantes que los derechos de ELLOS.

- **TRABAJO SOBRE OPCIONES POLÍTICAS.** Está diseñado para facilitar la discusión política a lo interno de y entre grupos en conflicto. Este trabajo permite a las personas escuchar a aquéllas cuyas opciones políticas son diferentes a las de ellas. Se dirige a tratar de desarrollar alternativas que puedan satisfacer las aspiraciones políticas válidas de la mayoría de la gente de todos estos diversos grupos.

LISTANDO SECTORES/UBICACIÓN/ NIVELES EN LOS QUE PUEDE REALIZARSE ESTE TRABAJO

En la columna de la izquierda de su parrilla haga un listado de los sectores, lugares o niveles en donde puede desarrollarse trabajo sobre conflictos. Nuevamente reiteramos que ésta es sólo una sugerencia y que usted debiera utilizar únicamente aquellos aspectos que son relevantes a su propia situación. Puede también agregar otros sectores, grupos meta y lugares/niveles a su listado en la medida en que sea necesario.

- **LUGARES DE REUNIÓN COMUNITARIA:** mercados, asociaciones de pobladores de la comunidad.
- **LUGARES DE TRABAJO:** oficinas, fábricas, negocios, industrias
- **INSTITUCIONES RELIGIOSAS Y CULTURALES:** con líderes y con miembros de la base.
- **INSTITUCIONES EDUCATIVAS:** escuelas, colegios, universidades, centros de educación de adultos.
- **ASOCIACIONES PROFESIONALES Y SINDICATOS:** maestros, trabajadores sociales, periodistas.
- **SISTEMA LEGAL/DE JUSTICIA:** cortes, jueces, abogados.
- **SERVICIOS DE SEGURIDAD:** policía, militares, prisiones.

- **INSTITUCIONES POLÍTICAS:** líderes e instituciones tradicionales como mandatarios, jefes, ancianos, clanes; también partidos políticos, gobiernos locales, gobierno del estado, gobierno federal, actores a nivel internacional como NNUU, la Organización de Estados Americanos (OEA), OTAN.

Una vez que usted ha creado su propia parrilla puede proceder a llenar las casillas para indicar cuál es el trabajo que está ya siendo realizado con el objetivo de mejorar la situación de conflicto, incluyendo en cada caso el programa y/o la organización o agencia que está llevándolo a cabo. Empiece por su propia organización y después incluya otros tipos de trabajo que conoce. Asegúrese de incluir el trabajo de las instituciones que ya existen, tales como las de los ancianos y las organizaciones comunitarias y gubernamentales. Quizá otras personas puedan apoyarle para llenar las casillas.

Habiendo hecho lo anterior, tome nota de las casillas que todavía están vacías o de los casos donde no se realiza un trabajo efectivo, y analice si ése es un tipo de trabajo y una ubicación/nivel de trabajo que su organización o alguien más puede llevar a cabo en el futuro.

Por ejemplo, una organización pequeña que estaba involucrada en la capacitación sobre manejo de conflictos se dio cuenta, después de realizar su análisis con la parrilla, de que sus programas de capacitación se estaban limitando sustancialmente a los miembros del personal de las agencias de cooperación (lugares de trabajo y asociaciones profesionales). Así, decidieron explorar la posibilidad de ofrecer capacitación en áreas rurales (centros comunitarios), donde también podrían capacitar a otra gama de personas.

La tabla 4.1 de la página anterior nos muestra una parrilla que ha sido adaptada para incluir una explicación clave. Proviene de un grupo comunitario que trabaja en Phnom Penh, Cambodia.

LA RUEDA

¿QUÉ ES?

► Una herramienta para mostrar la forma en que se relacionan diferentes objetivos y áreas de trabajo.

PROPÓSITO

► Verificar cuáles son las áreas que están siendo descuidadas.

► Mostrar la forma en que pueden encajar diferentes aspectos del trabajo.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

► Cuando piensa que está en una nueva etapa del conflicto.

► Cuando no hay acuerdo sobre lo que debe hacerse.

¿CÓMO UTILIZARLA?

► Haga una lista de los tipos de trabajo que está desarrollando y colóquelos en la rueda. En qué áreas se está enfocando? ¿Tiene su programa algunos aspectos que aportan a la construcción de la paz?

¿Están éstos integrados en su otro trabajo?

VARIACIONES

► Para las políticas o la acción práctica.

► Las "áreas de trabajo" pueden variar con la situación.

► Puede ser invertida, para mostrar que el tejido social es el estrato más profundo y más importante.

La Rueda

Como se muestra en la figura 4.4, la rueda es una representación gráfica de algunos objetivos generales y áreas de trabajo sobre conflictos y de la manera en que estas áreas se relacionan entre sí.

Note como el conflicto atraviesa las tres áreas de necesidades que una sociedad puede tener. Puede afectar las necesidades básicas de una comunidad (como la alimentación, el agua, la vivienda o la salud); puede afectar la habilidad de una comunidad para desarrollarse y puede también tener un impacto en las instituciones y normas más amplias de la sociedad.

Por otra parte, cualquiera de estas áreas puede convertirse en una fuente de conflicto: por ejemplo, los conflictos sobre recursos en tiempo de escasez, los conflictos que surgen cuando un grupo se siente en desventaja respecto al desarrollo de otro grupo, y el conflicto que se perpetúa como resultado de una ruptura de los valores sociales y de la existencia de una cultura de violencia.

Para poder mejorar la situación hay que abordar estas tres dimensiones –por medio de intervenciones dirigidas principalmente a satisfacer las necesidades materiales, incluyendo las consecuencias del conflicto; otras que enfrenten las necesidades de desarrollo y otras dirigidas a la construcción de la paz a largo plazo.

Casi todos los programas pueden incluir un elemento que desarrolle el tejido social de una sociedad. Por ejemplo, la provisión de vivienda de emergencia por sí misma respondería a necesidades materiales de corto plazo, pero si se convierte en parte de una política consistente para el desarrollo económico y social (por ejemplo, fortaleciendo habilidades de construcción y ayudando al establecimiento de nuevas industrias para viudas y discapacitados), entonces se aumenta su impacto tanto en su extensión como en su profundidad.

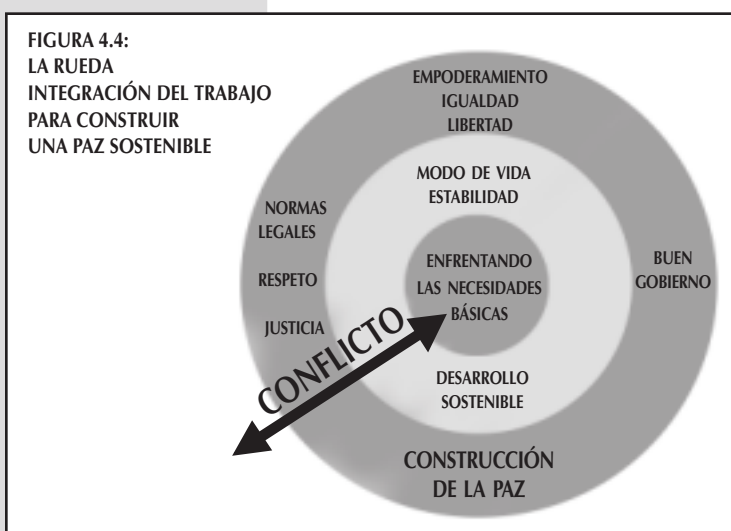
HACIENDO EMERGER PREGUNTAS

La rueda puede ser usada para describir y hacer emerger preguntas acerca del trabajo de una organización en particular y acerca de la dimensión que éste pretende abarcar.

Puede ser que una organización en el pasado haya concentrado sus esfuerzos en dar respuesta a las consecuencias materiales del conflicto. Este análisis permite visualizar formas de llevar a cabo proyectos de largo plazo para enfrentar los aspectos que subyacen a lo interno del tejido social de una sociedad. En el futuro, entonces, puede ser que la organización decida involucrarse en áreas que enfrentan el conflicto de manera directa, con el objetivo de restaurar la paz.

Cuando utilizamos la rueda como un modelo gráfico surge la cuestión de si todas las áreas de necesidades están siendo enfrentadas adecuadamente. Por ejemplo, puede que aparentemente casi todos y todas estén abordando las consecuencias directas del conflicto. Si ése es el caso, entonces se necesita desarrollar más trabajo en otras áreas para resolver el conflicto inmediato y lograr cambios de largo plazo dentro de la sociedad. ¿Tiene su programa u otros programas u organizaciones la capacidad suficiente para abordar el conflicto en el lugar que éste surja?

Al llevar a cabo un análisis con la rueda puede surgir la siguiente pregunta: ¿cuál es el impacto real de mi programa? El apartado siguiente sobre asistencia y cooperación puede ayudar a tener una respuesta. La rueda puede combi-



narse de forma útil con la parrilla, para formular una fotografía de lo que se está llevando a cabo en una situación concreta y para visualizar las áreas que necesitan aún ser abordadas. Esto puede constituir una experiencia tanto positiva como negativa; por un lado, porque le recuerda que todavía hay trabajo por realizar y dónde se ubican sus propios esfuerzos en ese trabajo y, por otro, porque le presenta un reto al mostrarle el trabajo que es necesario realizar a futuro.

Asistencia, cooperación y conflicto

¿LA AYUDA/LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO CONTRIBUYEN AL CONFLICTO VIOLENTO?

La ayuda de asistencia y de emergencia casi siempre se brinda por buenos motivos. Sin embargo, siempre hay consecuencias no previstas. Las agencias que piensan que su trabajo es neutral, aún cuando éste se realice al margen del conflicto, pueden tener una influencia en la situación sin que se den cuenta. Actualmente hay mucha evidencia de que los programas de ayuda y desarrollo que operan en contextos inestables y violentos pueden contribuir al escalamiento de la violencia o a su reducción. La siguiente sección (hasta la p.75) descansa en el trabajo de Mary B. Anderson «No haga daño. Cómo la cooperación puede apoyar la paz o la guerra» (Do No Harm, How Aid Can Support Peace or War) (ver capítulo 10 para mayores detalles) y lo adapta a nuestro enfoque.

TRANSFERENCIA DE RECURSOS

Cuando se introducen recursos externos a un área de conflicto, éstos pueden transformar el balance de poder. Esto se expresa de la forma más directa a través del robo, cuando las agencias brindan nuevos recursos que con frecuencia son robados, gravados o desviados por las partes en conflicto para alimentar a sus propias tropas.

No obstante, existe una variedad de formas indirectas que pueden afectar negativamente.

- **AUMENTO DE RECURSOS PARA LA GUERRA.** Cuando las agencias de cooperación res-

ponden a las necesidades de la población civil, y específicamente a las necesidades de aquellos grupos que apoyan a las diferentes facciones, los recursos locales son liberados en apoyo a las fuerzas en lucha. Al reducirse sus responsabilidades, puede darse un fenómeno que provoque que los comandantes redefinan sus roles como exclusivamente militares, lo que resulta en que, cuando el enfrentamiento termina, tienen poco conocimiento o sentido de responsabilidad por los asuntos civiles.

- **AUMENTO DE LA INFLUENCIA DE LOS MILITARES.** Cuando las facciones enfrentadas controlan el paso de la ayuda esto les da poder y les permite manipular a la población. Por ejemplo, pueden hacer que la gente se mueva a otra área y debilitar así a los grupos de oposición impidiéndoles el acceso a los recursos.
- **DISTORSIÓN DE LOS MERCADOS.** La provisión temporal de nuevos recursos distorsiona las economías locales, haciendo más difícil la adaptación a una economía de paz. Por ejemplo, si se pagan salarios altos a personal capacitado a nivel local, las organizaciones existentes y las estructuras salariales se ven minadas y aumentan las expectativas. Los recursos importados impactan negativamente en los mercados locales de alimentos y otros artículos, y las rentas de vivienda aumentan tanto que están más allá de las posibilidades de la gente local.
- **REFORZAMIENTO DE LAS TENSIONES.** Los recursos externos tienen a alimentar las desconfianzas existentes y la rivalidad, introduciendo una fuente de mucho poder para aquellos líderes que tienen control sobre ellos. Cuando esta ayuda se dirige a los grupos más pobres es más probable que la rivalidad entre los grupos tenga tintes muy severos (por ejemplo, en el caso de refugiados y comunidades muy numerosas).

MENSAJES OCULTOS

Aunque la ayuda y la cooperación intentan ofrecer un mensaje de compasión y de solida-

☉ Illitaasa woiti auk
inleissa ingumok.
Cometimos un error,
pero otros también
lo creyeron.
MAASAI, TANZANIA.

ridad, también pueden enviarse mensajes no intencionados que con frecuencia refuerzan el conflicto violento.

- **ACEPTACIÓN DE LOS TÉRMINOS DE LA GUERRA.** La negociación del acceso a la población civil y la contratación de guardias armados son ejemplos de un comportamiento que demuestra la aceptación de las armas, tanto como fuente primaria y legítima de poder como de un medio satisfactorio para decidir quién debe recibir asistencia y la forma que ésta asume.
- **CONCESIÓN DE LEGITIMIDAD A LOS MILITARES.** Cuando las agencias negocian con los líderes de las facciones les otorgan reconocimiento y legitimidad. Demuestran que aceptan a estas personas con derecho para ejercer poder en el área.
- **SOCAVAMIENTO DE LOS VALORES DE TIEMPOS DE PAZ.** Las grandes diferencias entre los niveles de vida de personal extranjero y local y la discriminación entre este personal en términos de seguridad (¿evacuación para quién?) son una muestra de los valores contrastantes que se aplican para personal local y personal internacional.
- **DEMOSTRACIÓN DE IMPUNIDAD.** Los ex patriados que utilizan algunos recursos como vehículos y combustible para sus propios propósitos privados, dan a la gente local la impresión de que es aceptable utilizar ayuda que está dirigida a otras personas para el beneficio propio. Esto refleja la forma en que los militares que imponen terror pueden utilizar los recursos para sí mismos o para quienes les apoyan.
- **PROMOCIÓN DE LA INTOLERANCIA.** La rivalidad entre agencias sugiere que no hay necesidad de que cooperemos con aquellas personas o grupos que no nos gustan, y que es aceptable ser intolerante frente a las diferencias.
- **LA PUBLICIDAD PUEDE HACER AUMENTAR LA HOSTILIDAD.** Las fotos e historias sobre brutalidades cometidas y sufrimiento por parte de una o ambas partes son utilizadas

para recolectar fondos a nivel internacional. En el conflicto mismo esto puede reforzar la esquematización de una figura diabólica de una parte por la otra parte.

¿CÓMO PUEDEN CONTRIBUIR A LA PAZ LAS AGENCIAS DE ASISTENCIA Y DESARROLLO?

Por mucho tiempo se ha reconocido, en el caso de la ayuda alimentaria, que si no se toma en cuenta a los productores locales las importaciones de emergencia a largo plazo pueden traducirse en la eliminación de buena parte de la capacidad local y reducir seriamente la autosubsistencia alimentaria. En la actualidad, el análisis sobre el paralelismo que existe en relación con las capacidades para la construcción de la paz está tomando mucho tiempo. En la medida en que las agencias –tanto locales como internacionales– ignoren los recursos ya existentes para la paz –y las relaciones ligadas a la justicia que se vincula con ésta–, se pierde una gran oportunidad y se tiene el riesgo de agravar de forma severa la misma situación.

También se pierde una muy valiosa oportunidad cuando las agencias no son sensibles al potencial para integrar nuevas actividades y trabajo para la construcción de la paz en sus propios programas.

DESCUBRIENDO Y MEJORANDO NUEVAS CAPACIDADES PARA LA PAZ

En todo conflicto intenso hay gente que se involucra simplemente porque no ve una salida. Estas personas permanecen en silencio y aceptan lo que se hace en su nombre, porque el resistir les implica pagar un alto costo. El fuerte sentido de identidad de grupo, por ejemplo en conflictos "étnicos", nace principalmente del temor y desplaza a otros sentimientos como la moralidad y la amistad con miembros del grupo "enemigo". Las personas en esta posición constituyen una fuente latente de nuevas capacidades para la paz.

Algunas instituciones y sistemas existentes son quizá más evidentes en este sentido. Por

ejemplo, aquéllas que las partes hostiles utilizan, tales como artículos de salud, educación y energía eléctrica, encarnan un interés común y pueden tener el potencial para atraer a las partes a la comunicación informal. Las instituciones tradicionales de resolución de conflictos, como las de ancianos y cortes tradicionales, pueden también involucrarse en estas dinámicas.

Cuando se utilizan en forma imaginativa, la asistencia y la ayuda pueden brindar oportunidades de fortalecer y apoyar las nuevas capacidades para la paz y aquéllas que ya existen, sin necesidad de hacer cambios drásticos a los programas mismos. Entre las formas menos obvias de hacer esto están:

ESPACIO. La ayuda puede brindar un espacio donde la gente pueda actuar en formas "no guerreristas", y donde pueden comprometerse en iniciativas conjuntas con personas de la parte o partes opuesta(s). Cuando esto se da, las agencias pueden estimular a las personas para que sigan viviendo y, quizá, para que trabajen sobre la base de la esperanza de un futuro compartido.

VOZ. Las agencias pueden ofrecer un foro donde puedan discutirse los temas vinculados con la paz y la cooperación, y pueden incluso tomar la iniciativa para hacer que la paz o la resolución de conflictos se convierta en el objeto de reuniones y talleres.

INCENTIVOS. Las agencias pueden utilizar sus recursos financieros y otros recursos y su acceso a un mundo exterior y a los medios de comunicación para estimular acciones y la expresión de puntos de vista que abonen hacia la paz, y para desestimular actividades que incentiven las hostilidades. Esto puede, por ejemplo, traducirse en una política clara contra la propaganda guerrerista que incluya información capaz de motivar a la gente a que retire su apoyo a las hostilidades y a que no participe en éstas.

La AYUDA y el CONFLICTO: un ejemplo de Afganistán² –organización y "empoderamiento" de la co-

munidad para resistirse a las fuerzas proclives a la guerra.

En la comunidad de Kanisk, en la provincia de Parah, la "Jirga" de la comunidad (similar a un consejo de ancianos) se formó en 1997 para organizar su contribución al proyecto de rehabilitación de irrigación. La "Jirga" organizó a 200 trabajadores por un período de tres a cuatro meses. Durante este tiempo se abrieron nuevas vertientes de un canal para poder irrigar 1000 "jeribs" de nueva tierra virgen. Posteriormente, la "Jirga" tuvo el valor y contaba con el poder para oponerse a las autoridades, cuando éstas demandaron reclutas para el servicio militar. La "Jirga" está también negociando con las autoridades la reapertura de la escuela de la comunidad, que ha permanecido cerrada desde el mes de marzo de 1998. En la comunidad de Aral Musazai, la "Jirga" logró obtener una exención para que los pobladores no prestaran servicio militar, el que las autoridades locales habían decretado obligatorio.

Es importante no enfatizar excesivamente el significado de la ayuda y la cooperación y, en términos más generales, de las ONG, tanto en el estímulo como en la reducción de los conflictos armados. No estamos sugiriendo que las guerras son provocadas por la ayuda internacional o por ONG rivales. Sin embargo, vale la pena asegurar que, en la medida de lo posible, los programas específicos no estén agudizando situaciones potencialmente violentas. Si esos programas contribuyen al logro de la paz, entonces la oportunidad no está perdida.

La siguiente sección ofrece una herramienta diseñada con base en las ideas de Mary B. Anderson, adaptadas por RTC para explorar el impacto de un programa de una agencia en el conflicto.

Mapeo del impacto de los programas de ayuda y de desarrollo en los conflictos

Las actividades que aquí se describen intentan producir información esencial para la definición de políticas en áreas de conflicto armado real o

MAPEO DE IMPACTO

¿QUÉ ES?

- Un método para identificar oportunidades para la construcción de la paz.
- Una forma de analizar el impacto de los programas en situaciones de conflicto.
- Una herramienta para el diseño de políticas, para reducir el impacto negativo no intencional.

¿CUÁNDO UTILIZARLO?

- Esta herramienta está diseñada principalmente para grupos que trabajan en áreas de conflicto, pero que aún no están involucrados en el conflicto mismo.
- Antes de intervenir en un conflicto.
- Cuando parece que un programa no está logrando tener buenos resultados.
- Cuando la situación cambia.

¿CÓMO UTILIZARLO?

- Analice cuidadosamente cuáles son las fuerzas que estimulan la paz o la violencia en su situación específica, antes de pasar a analizar los vínculos que éstas tienen con sus programas.
- Sea muy concreto/a y específico/a en su análisis.
- Amplíe su búsqueda con diferentes puntos de vista y diferentes perspectivas.
- Comparta los resultados con sus contrapartes y otras personas.

VARIACIONES

- Utilice los pilares de campo de fuerza para mostrar lo que sustenta la violencia y la paz.
- Compare resultados con otras agencias similares, para identificar patrones y posibles áreas de acción conjunta.

potencial. Deberían ayudarle a responder la siguiente pregunta: ¿Quién gana y quién pierde por la forma en que opera mi programa? Deberían también permitirse examinar diferentes opciones de políticas, para examinar si esos programas corren el riesgo de agudizar los conflictos en el área o si, por el contrario, tienen un potencial para fortalecer los recursos locales para el logro de la paz y la justicia.

MAPEANDO EL IMPACTO DE FACTORES QUE ESTIMULAN EL CONFLICTO VIOLENTO

El primer paso es asegurar que su programa no está empeorando la situación. Abajo se describe una forma de analizar esto.

1. Identifique la situación que desea analizar de forma tan precisa como sea posible.
2. Haga un resumen de los principales aspectos de su programa en las tres categorías: recursos materiales, desarrollo de capacidades e incidencia. Coloque los detalles de su programa en medio de un círculo.
3. Dibuje tres círculos externos rodeando al programa. Cada círculo representa un aspecto diferente de la sociedad: el contexto (de sistemas y de grupos), sus actitudes y comportamientos. Algunos elementos de estos tres aspectos pueden ser fuerzas que estimulen la violencia o la paz (recuerde el Triángulo ACC en el capítulo 2).
4. Escriba las que considera son fuerzas que estimulan la violencia, ubicándolas en los círculos apropiados.
5. Ahora analice los vínculos entre los diferentes aspectos de su programa y las fuerzas que estimulan o impulsan la violencia:
 - ¿De qué forma está apoyando, de forma no intencional, a estas fuerzas? ¿Está contribuyendo a un sistema económico que permite que la guerra continúe?
 - ¿Está usted alimentando tensiones por la vía del apoyo a un grupo a expensas de otro?
 - ¿Está usted de manera inconsciente reforzando actitudes de superioridad o de desconfianza o celos?

- ¿Está usted estimulando un comportamiento que devalúa la opinión de otros? Dibuje líneas cerradas (como rayos) donde considere que su organización está apoyando estas fuerzas, ya sea de forma directa o a través de conexiones y mensajes ocultos/indirectos, añadiendo las explicaciones necesarias según el caso.
6. ¿De qué manera su organización está contribuyendo a debilitar las fuerzas que apoyan la violencia?
 - ¿Está reduciendo el poder de los grupos que se benefician de la violencia?
 - ¿Está usted trabajando activamente en la construcción de confianza?
 - ¿Está usted promoviendo formas de comportamientos alternativos?Dibuje líneas rectas para mostrar estos factores.

La figura 4.5 que aparece en la siguiente página muestra el "mapeo" del impacto de un programa sobre las fuerzas que impulsan o promueven la violencia, en tanto que la figura 4.6 muestra su impacto sobre las fuerzas que promueven la paz.

ANÁLISIS DE IMPACTO SOBRE LOS FACTORES QUE APOYAN LA PAZ Y LA JUSTICIA

El segundo paso consiste en identificar los factores existentes que favorecen la paz, para después examinar el impacto real y potencial de su programa sobre éstos. Para poder hacer esto se repite el proceso anterior de la siguiente manera:

1. Con la misma situación en mente, ya bien definida, diseñe otro diagrama similar y haga una lista de los elementos más influyentes en la construcción de la paz y la justicia.
 - Bajo el **contexto** incluya dos subtítulos: "Grupos" y "Sistemas".
Los **sistemas** pueden incluir procesos que vinculan a personas, y que son participativos y "empoderan" sistemas tradicionales para el manejo de conflictos.

FIGURA 4.5:
IMPACTO POTENCIAL SOBRE
LAS FUERZAS DE LA VIOLENCIA*

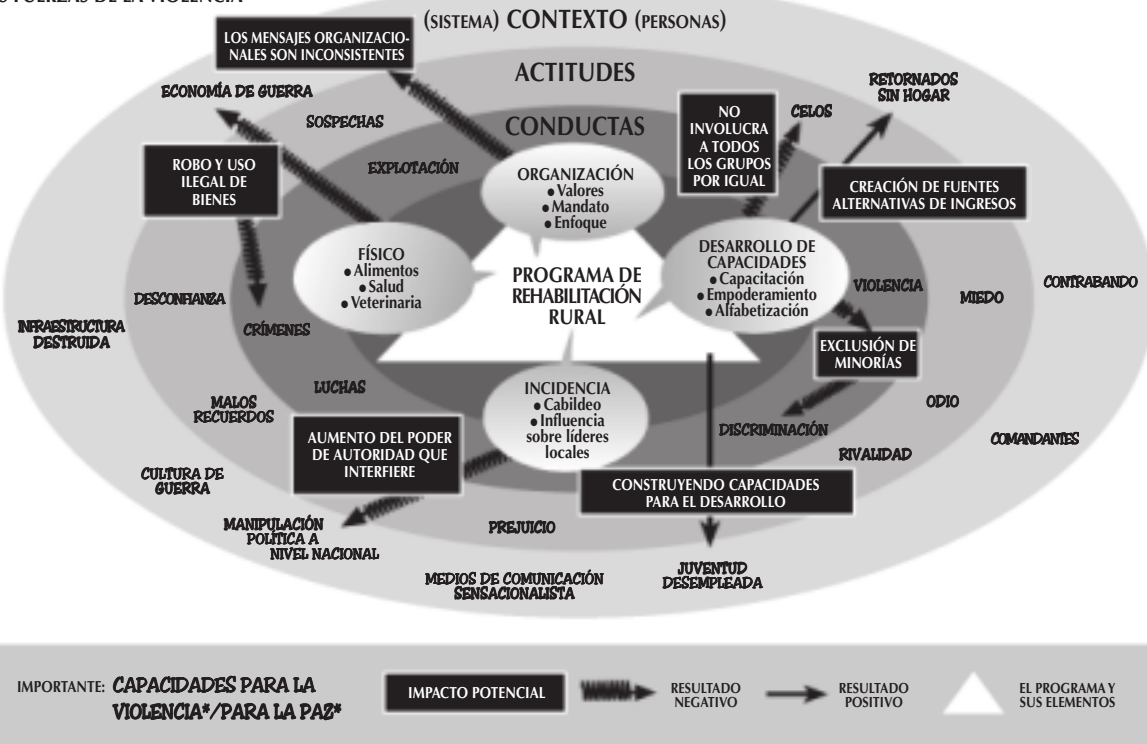
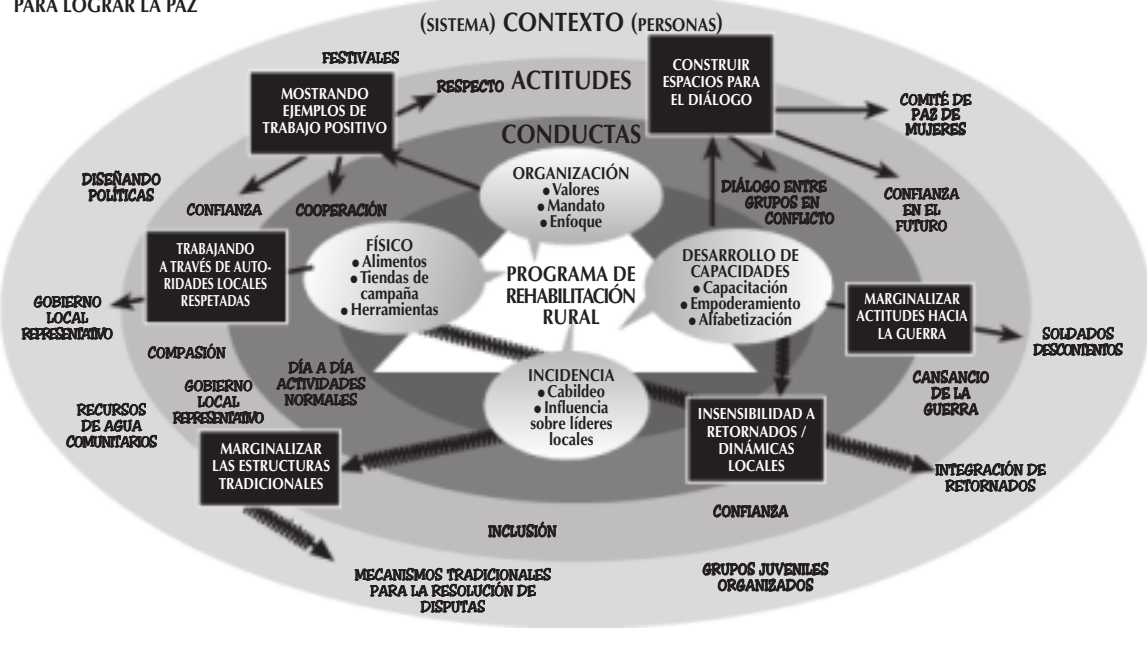


FIGURA 4.6:
IMPACTO POTENCIAL SOBRE LAS FUERZAS
PARA LOGRAR LA PAZ



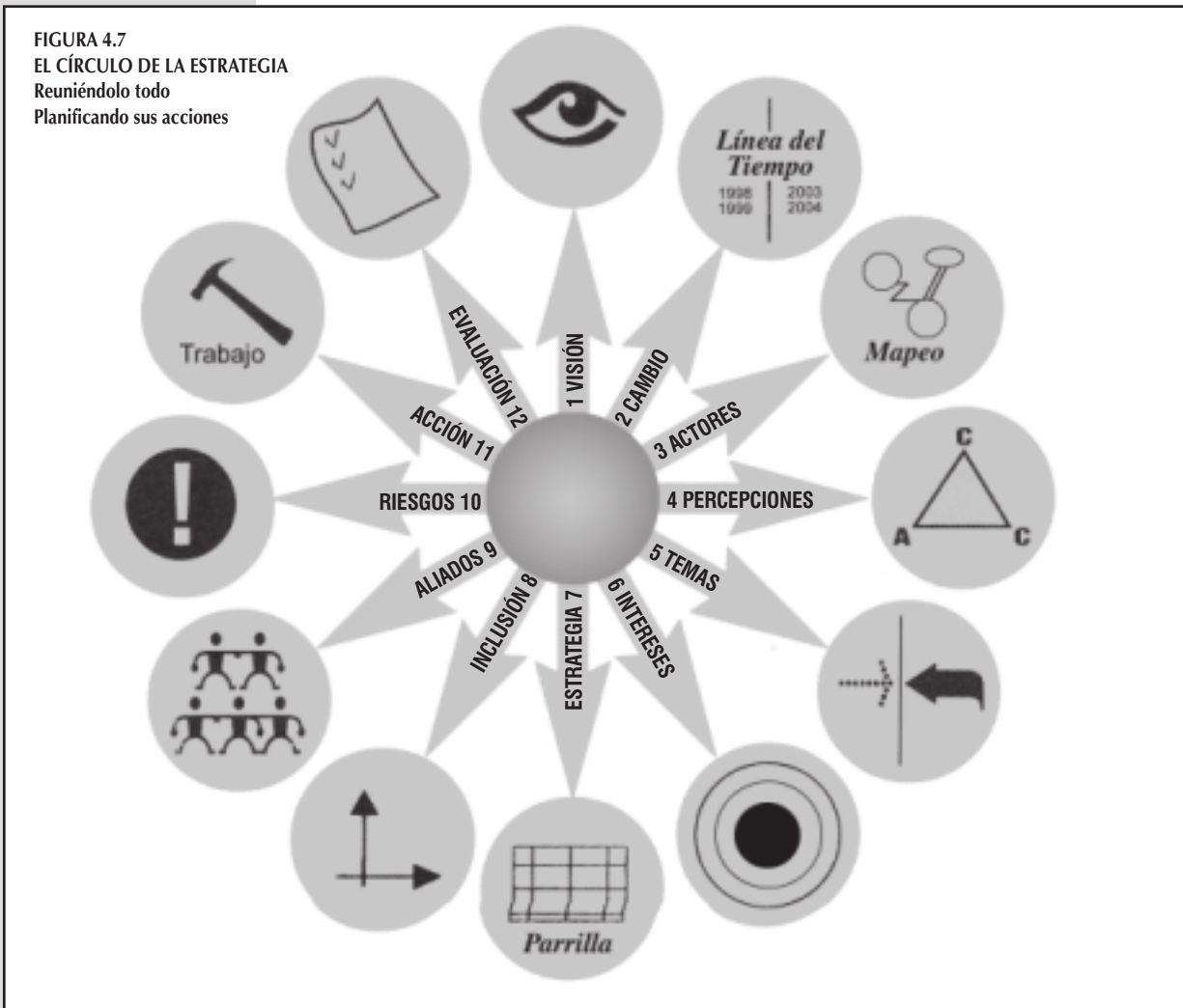
Los **Grupos** pueden incluir organizaciones que contribuyen ampliamente a la construcción de la paz, incluyendo negocios que necesitan de la paz para poder operar, ONG, proyectos específicos, etc.

- Bajo **actitudes** incluya, por ejemplo, la confianza, el entendimiento mutuo, la ausencia de prejuicios (si éstos se dan), especificando quién tiene estas actitudes si lo considera necesario.
- Bajo **comportamientos** incluya aquellas acciones que son incluyentes de los grupos hostiles y que construyen en colaboración, así como aquellos que explícitamente contribuyen a la construcción de la paz y la justicia (mediación,

iniciativas de medios de comunicación, proyectos que cruzan las fronteras del conflicto).

2. De la misma forma breve, describa los principales aspectos de su programa y escríbalos a mitad del diagrama.
3. Ahora identifique los vínculos entre su programa y las fuerzas que contribuyen a la paz y la justicia. ¿De qué forma está usted apoyando estas fuerzas?

- Dibuje líneas sólidas para ilustrar las conexiones como en el caso anterior, para delinear tanto los mensajes como las conexiones directas e indirectas/ocultas. Añada palabras adicionales si lo considera necesario.



4. ¿En qué formas podría apoyar estos vínculos con el trabajo que ya existe o con nuevo trabajo?

- Indique lo anterior con un color/estilo diferente.

5. ¿De qué manera puede estar usted debilitando, sin quererlo, cualquiera de estas "capacidades locales para la paz"? Utilice una línea intermitente (como de rayo) para indicar esto. ¿Puede usted hacer algo al respecto?

El círculo de la estrategia

Ninguna acción o estrategia por sí misma puede lograr la paz. Es a través de la responsabilidad colectiva y de una combinación de acciones que realmente puede hacerse la diferencia.

El círculo de la estrategia (ver figura 4.7) es una forma de conjuntar todas las herramientas de análisis que vimos en el capítulo 2, así como las que vimos en este capítulo para identificar estrategias para la acción. Al trabajar en grupo con otras personas en su organización podrá hacer uso del círculo de la estrategia para aunar todos sus pensamientos y sus análisis, y para planificar estrategias y acciones específicas dirigidas a avanzar hacia su visión de largo plazo.

UNA COMBINACIÓN EFECTIVA DE ESTRATEGIAS

Las actividades numeradas en la figura 4.7 indican una serie de pasos en el análisis de conflictos que puede que desee experimentar. Posiblemente tenga que dejar de un lado la tarea principal de elaborar su estrategia cuando se involucre en estas actividades, ejercicios y piezas de investigación (quizá con otras personas), para después incorporar los resultados al círculo de la estrategia. Puede incluir cualquiera de los pasos que se detallan a continuación:



1. VISIÓN/OBJETIVO

- Examine nuevamente que es lo que realmente desea lograr.



2. CAMBIO

- ¿Qué o quién necesita cambiar para hacer posible lograr su objetivo?

● ¿Qué de este cambio se ha producido ya?

Dibujar una **línea del tiempo** (ver p.21-22) puede ayudar para mostrar tanto la historia de la situación como su posible futuro.



3. LOS ACTORES

- ¿Cuáles son las partes principales en esta situación?

Puede ser útil hacer un **mapeo** de la situación (ver pp. 22-25). Esto le ayudará a ver gráficamente quiénes conforman las partes y en que situación están en relación una a la otra. El mapeo puede también ayudarle a responder las preguntas de los numerales 5 y 6 que aparecen abajo.



4. PERCEPCIONES

- ¿Cuáles son las necesidades y temores de las partes?

● ¿Cómo percibe el problema cada una de las partes y cómo lo perciben las otras partes? Puede utilizar el **triángulo ACC** (pp. 25-27) para analizar la situación.

● ¿Cuáles son las actitudes y el comportamiento de cada una de las partes y qué papel juegan en la situación?

● ¿Cuáles son los estereotipos, los prejuicios y percepciones de cada parte en relación con la otra parte?

● ¿Cómo describe la situación cada una de las partes?



5. TEMAS

- Además de los temas más obvios, ¿qué otros temas subyacen en el contexto?

● ¿Cuáles son las implicaciones particulares de estos temas y cómo afectan a cada una de las partes y a su posición en el conflicto?

Los temas que se mencionan y analizan en el capítulo 3 pueden ser relevantes en la mayoría de situaciones. Sin embargo, es probable tam-

bién que haya un número de temas o elementos de menor importancia en cada situación que valga la pena investigar.



6. INTERESES

- ¿Cómo se relaciona cada una de las partes con su objetivo?
- ¿Alcanzar su objetivo podría obstaculizar a otras partes en el logro de sus objetivos?

Quizá encuentre útil examinar todos los niveles del entendimiento que cada una de las partes tiene sobre la situación:

- ¿Cómo define cada parte sus intereses?
- ¿Cómo define cada parte los intereses de las otras partes?
- ¿Si las partes actúan de acuerdo con sus propios intereses, lograrán satisfacer sus necesidades?
- ¿Quién tiene un interés encubierto en continuar el conflicto?
- ¿Existen intereses comunes a los cuales puede usted apelar?
- ¿Quién podría bloquear el cambio que desea usted lograr?

Para ayudarse con este ejercicio puede referirse a la cebolla (p.28)



7. ESTRATEGIAS

- ¿Qué estrategias puede idear para que todo funcione en beneficio de su objetivo?

Ésta es una invitación a decidir sobre la manera en que sus intervenciones deben concretarse y sobre las áreas que necesita abordar.

Para llevar a cabo esta tarea puede serle útil acudir a un número de herramientas que introducimos en este capítulo, incluyendo la **parrilla** (ver pp. 67-69).



8. INCLUSIÓN

- ¿Cómo puede incluir los intereses, necesidades y los temores de otras partes en su estrategia?

- Una estrategia de largo plazo puede implicar muchas acciones. ¿Puede su estrategia ampliarse para incluir a otros sin comprometer sus objetivos o los de ellos o ellas?
- Puede ser que su estrategia sea más exitosa si tiene en mente no solamente su objetivo sino también sus relaciones con otras partes. Si usted construye buenos vínculos y relaciones con otras partes es probable que entiendan sus acciones mejor y le teman menos. Es posible que entonces descubra que aun cuando sus intereses y objetivos sean diferentes pueden ser compatibles.
- Si su estrategia intenta responder a las necesidades e intereses de otras partes, es probable que también éstas apoyen sus esfuerzos.



9. ALIADOS Y ALIADAS

- ¿Tiene usted el suficiente interés en común con otras partes como para formar una alianza?
- ¿Piensa que se podrían construir coaliciones más amplias para trabajar conjuntamente por un tiempo o un propósito específico?
- ¿Comparte con aliados potenciales objetivos, valores y formas de trabajar en un grado aceptable?
- Si trabajaran conjuntamente, podría usted llevar a cabo otros tipos de actividades o a más niveles de los que actualmente abarca?
- Si entra en una coalición, podría causar problemas con su propio trabajo o con el trabajo de sus contrapartes o socios?



10. RIESGOS

- ¿Existen riesgos que usted aún no ha contemplado?
- ¿Podría hacer que las cosas empeoren?
- Éste podría ser un momento propicio para hacer un análisis de "no hacer daño" (ver "mapeando" el impacto, p. 74): ¿cuáles son las fuerzas locales para la paz y la violencia y cómo puede usted apoyar a las primeras y no a las segundas?

- ¿Cómo puede poner a prueba su estrategia con un mínimo de riesgo?
- ¿Qué necesita para poder decidir si la estrategia funciona? Si puede probar partes de ésta o ponerla a prueba en pequeña escala puede después usarla a gran escala.



11. ACCIÓN

Este es el momento de poner en práctica la decisión que ha tomado con este método de definición de estrategias. Puede que sea útil dar un salto ahora a la parte 3 (p. 93) para poder guiarse según diferentes formas de acción. Sus acciones estarán basadas en la estrategia que ha identificado, adaptándola en la medida en que sea necesario a su situación particular.



12. EVALUACIÓN

- ¿Qué ha podido lograr?
- ¿Qué ha aprendido?
- ¿Cuál es ahora su objetivo?

Ésta es una oportunidad para introducir un nuevo círculo de la estrategia, habiendo ya avanzado en relación con el que tenía anteriormente.

VENCIENDO LOS OBSTÁCULOS

Este sistema de ideas se desarrolla mejor cuando participa un grupo de personas, ya sea de la misma organización o como parte de una red con objetivos y valores similares. También puede ser utilizado por individuos o grupos a lo interno de una organización, como preparación para introducir cambios en un programa. Sin embargo, es muy probable que la puesta en práctica de la estrategia constituya un reto, como lo muestra el ejemplo siguiente:


DESPUÉS DEL CÍRCULO DE LA ESTRATEGIA: UN EJEMPLO

MUSSANZI WA MUSSANGO, TÉCNICO EN RAYOS-X, TRABAJÓ CON EL CÍRCULO DE LA ESTRATEGIA CON UN GRUPO DE COLEGAS DURANTE EL CURSO DE TRABAJANDO CON EL CONFLICTO. ÉSTA ES SU EXPERIENCIA AL RETORNAR A NYANKUNDE, UN HOSPITAL REMOTO EN EL NORESTE DE LA REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

- Al finalizar el curso regresamos, como Moisés en lo alto del Monte Sinaí, con una tabla en nuestras manos (la estrategia que logré desarrollar durante el curso). En este proyecto identificamos claramente, con la ayuda de todas las herramientas, cuáles eran los problemas, los intereses y percepciones de las partes en conflicto, así como los objetivos, las metas, las acciones y estrategias, los riesgos y los tiempos para los próximos cinco años (1997-2002).
- Desafortunadamente, al igual que con Moisés, fue necesario "romper la tabla" debido a muchos problemas. El primer obstáculo provino de mi propia organización, que rechazó el proyecto alegando que no concordaba con sus objetivos médicos.
- Por "rechazo" quiero decir lo siguiente: los miembros en la Reunión General Anual de mi organización (Centro Médico Evangélico) son personas de latitudes tan lejanas que no conocen la realidad (el conflicto tribal) que enfrentamos diariamente en el hospital.
- Desafortunadamente, no fui invitado a explicar el proyecto que traía del Reino Unido. De ahí que no entendieran por qué un centro médico podría involucrarse en este nuevo campo de la "resolución de conflictos". No entendían tan siquiera por qué el personal de entonces me había enviado al curso Trabajando con el conflicto. Finalmente, debido al malentendido decidieron, como lo anoté antes, que este proyecto "no concordaba con sus objetivos médicos".
- El segundo obstáculo provino de las personas que se estaban beneficiando del conflicto local. Cuando descubrieron que estaban perdiendo en sus intereses acusaron a nuestro equipo frente al nuevo líder

—diciendo que estas personas se estaban presentando como hacedoras de paz cuando eran en realidad instigadores del odio tribal contra la población.

- Era una cuestión de carácter antropológico. En nuestra área la gente cree que si alguien habla acerca de algo esto ocurrirá con seguridad. Piensan entonces que la solución es evitar hablar sobre cuestiones negativas. *Quand on parle du loup, on voit sa queue* (Cuando se habla del lobo se le ve la cola), como dicen en francés.
- Por ejemplo, algunas tribus en RDC (Centre Médical Evangélique), incluyendo la mía, consideran que si hablan de desnutrición en presencia de niños y niñas, éstos y éstas adquirirán esa terrible enfermedad. Por eso es tan difícil en estas comunidades, aún en el día de hoy, que los trabajadores de la medicina convencen a la población de que está equivocada.
- En este mismo sentido he dicho que, al inicio de CRC, la gente nos acusaba pensando que nuestro equipo era instigador del odio tribal. Afortunadamente han descubierto que se equivocaban.
- Personas con influencia escribieron varias cartas a los líderes políticos y al personal del hospital (cartas anónimas). Pasamos tres meses realmente malos (de agosto a octubre de 1997). Éstos líderes en vano intentaron arrestarnos o secuestrar a los líderes del equipo, lo que no pudieron hacer por falta de pruebas. Hemos descubierto que cuando se hace lo correcto el mismo Dios estará de nuestro lado. ¡Y ocurrió el milagro!
- Los líderes políticos decidieron invitar a nuestro equipo a un seminario de una semana para mostrar sus intenciones (posteriormente nos anunciaron que era un truco, porque querían saber si todas esas acusaciones eran fundadas). Al finalizar el seminario los líderes no solamente habían descubierto lo positivo de esta capacitación, sino también que estábamos desarrollando el mejor trabajo que este país necesitaba, habiendo estado en confrontación permanente desde su independencia, hace ya 40 años. Éste fue el final de las cartas anónimas y finalmente las puertas se abrieron para nosotros.
- Miembros de la Reunión General Anual me pidieron organizar este proyecto (Centro para la Resolución de Conflictos) como una organización independiente y nueva, a manera de no desestabilizar el hospital. Actualmente estamos trabajando como una ONG independiente, no bajo el "paraguas" pero sí en colaboración con la organización "madre": el Centro Médico Evangélico. Hoy nos sentimos complacidos y complacidas de estar ayudando a este país. Hemos encontrado algunos libros muy útiles: *la Biblia, el Corán, Les conflits: origines et causes (Los Conflictos, sus orígenes y causas)* y estamos escribiendo nuestros propios folletos: *Gestion des conflits d'adolescence (Manejo de conflictos en adolescentes), Gestion des conflits conjugaux ("Manejo de conflictos maritales")*.

 Algunas veces, uno de los retos más difíciles que enfrentan los y las profesionales de este campo que creen que es importante abordar los conflictos en sus sociedades, es su propia organización. Hay otros riesgos, como el reducir el efecto negativo de otras organizaciones que trabajan en la misma área pero que no son capaces de enfrentar o rehusan aceptar el hecho de que están contribuyendo a la violencia. El próximo capítulo sugiere algunas formas de enfrentar estos retos.

NOTAS

1. Adaptado de Approaches to Community Relations Work (Enfoques de trabajo sobre relaciones comunitarias), de Mari Fitzduff, folleto de CRC No. 1, Consejo de Relaciones Comunitarias, Belfast, 1993.
 2. Joining People in their Struggle Against Poverty (Uniéndonos a la gente en su lucha contra la pobreza) Informe Anual 1997-1998, Asociación Afgana de Desarrollo.
-

5. INFLUENCIANDO LAS POLÍTICAS

Llevando con usted su organización

RESUMEN. Es vital que otras personas vayan con usted en la misma dinámica del desarrollo de sus ideas, y que les escuche al tiempo que les persuade. El capítulo 5 sugiere algunas formas de ayudar a su organización a repensar nuevamente su papel en relación con el conflicto y de empezar a ajustar sus políticas y prácticas en concordancia con este papel.

Introducción

Una persona que trabaja individualmente, sin el respaldo de una organización o grupo, es poco probable que logre tener un impacto significativo en cualquier conflicto político o social. Se necesitan recursos de muy diverso tipo para asegurar la continuidad y la sostenibilidad. Pero en algunos casos puede ser preferible trabajar individualmente a trabajar con y ser parte de una organización que no es capaz de enfrentar los conflictos que tiene o que se opone a enfrentarlos. RTC cuenta con considerable experiencia de ejemplos que muestran que personas altamente capaces que han participado en el curso Trabajando con el conflicto han retornado a sus organizaciones motivadas y confiadas, para después frustrarse al punto de abandonar éstas. Si la gerencia no desea enfrentar estos aspectos puede entonces que utilice una gama de estrategias defensivas, que generalmente contemplan la promoción de la gente a puestos administrativos o incluso el despido.

La clave es trabajar “con la semilla” en su organización para poder:

- Sensibilizar primero a quienes definen las políticas y a otras personas con influencia en temas vinculados con el conflicto.
- Apoyarles para replantear y reajustar sus políticas a la luz de la dimensión del conflicto.

Esto se aplica tanto si usted es el director o directora o quien diseña las políticas, como si trabaja a nivel de base. Sugerimos que, continuando con los pasos que ha dado para desarrollar una estrategia de abordaje del conflicto, considere ahora el desarrollo de una estrategia para cambiar las políticas de su organización, utilizando todas sus fortalezas. Al hacer esto estará dando un importante paso hacia adelante en su trabajo por la paz. Es muy posible que esta tarea sea difícil y con frecuencia puede parecerle que es como tratar de caminar a través de una pared. Sin embargo, una organización no es una estructura inanimada. Está formada por personas y las personas pueden hacer y hacen los cambios.

UN EJEMPLO DE CAMBIO

Una trabajadora de base de una agencia internacional asistió a un curso de Trabajando con el Conflicto, donde se dio cuenta de que su organización estaba ignorando el tema de conflicto, aun cuando trabajaba en medio de éste en varios países. Decidió entonces escribir un documento explicando las razones que ella consideraba fundamentaban la necesidad de replantearse sus políticas. Presentó el documento al personal de la oficina central, empezando por aquellas personas que ella sabía que simpatizarían con la idea. Como resultado de esto, se pidió a todo el personal de campo de los programas de la organización que analizaran de nuevo su trabajo en el marco del conflicto actual y potencial y que prepararan estudios de caso sobre su experiencia. A esto siguió un taller para compartir las experiencias y sacar algunas conclusiones sobre la política futura de la organización en el campo y en la oficina central. Desde entonces la organización ha desarrollado una dimensión de investigación sobre la conflicti-

**Devagar se vai ao longe.
Lentamente se llega
muy lejos.**
BRASIL

EL ÁRBOL DE VALORES

¿QUÉ ES?

► Un método rápido para hacer explícitos los valores de una organización.

PROPÓSITO

► Clarificar las bases de la selección de una organización sobre sus políticas y acciones.

¿CUÁNDO UTILIZARLO?

► Cuando se re-examinan políticas específicas o de estrategia.

► Al enfocarse en una variedad de valores que van más allá de su organización.

► Cuando hay conflictos sobre prioridades

¿CÓMO UTILIZARLO?

► Es esencialmente una actividad de grupo. Empiece con un ejercicio de construcción de visión (ver capítulo 4, p. 61) y extraiga valores clave de esa visión.

Explore abiertamente las áreas de desacuerdo, sin sentir la necesidad de estar de acuerdo con todo.

vidad en conjunto con otras agencias y ha definido como prioridad para el personal de la oficina central la sistematización del aprendizaje sobre conflictos y la retroalimentación al campo.

Existe otra dimensión relacionada con el trabajo sobre políticas que es igualmente importante. Ya es suficientemente difícil cambiar la forma en que la organización propia trabaja, pero es aún más difícil cambiar la forma en que trabajan otras organizaciones. Mientras más profundice en el análisis más se dará cuenta de lo crucial que es el ejercer influencia en otras personas y organizaciones. Pueden ser organizaciones que trabajen al mismo nivel que usted o que operen a otros niveles, nacional o internacionalmente, por ejemplo, y que tienen un efecto en lo que usted hace o en la gente con la que usted trabaja. Incluso cuando no constituye el enfoque principal de este capítulo, es importante tener esto en cuenta al pensar en la orientación y las capacidades de su propia organización. En el capítulo 6 abundamos más sobre este aspecto de cambio de políticas.

Cómo utilizar este capítulo

Este capítulo introduce un número de herramientas que pueden ayudarle en el proceso de replantear y darle nueva forma a las políticas organizacionales. Estas herramientas le brindan diferentes perspectivas sobre la política organizacional en relación con la conflictividad. Pueden ser utilizadas de manera independiente o en el orden que aquí tienen. Pueden también combinarse con algunas de las herramientas que presentamos en el capítulo 4.

- **EL ÁRBOL DE VALORES: ¿QUÉ ES LO QUE DEFENDEMOS?** Explora los valores organizacionales e institucionales e invita a reflexionar sobre éstos en relación con las políticas y la práctica, tanto a lo interno de la organización como fuera de ella.
- **EXPECTRO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS:** Ofrece una gama de opciones para trabajar

en situaciones de conflicto y elucida nuevas ideas sobre papeles operacionales alternativos para las organizaciones en el marco de diferentes situaciones.

- **LISTADO DE VERIFICACIÓN DE ONG TRABAJANDO EN ÁREAS DE CONFLICTO:** Ofrece un medio de evaluar la relación del trabajo existente con los conflictos en el área, y puede conducirle a nuevos pensamientos sobre políticas.
- **ESTIMANDO LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL:** Brinda un medio para establecer lo que una organización necesita si va a desarrollar y mantener un trabajo serio sobre los conflictos.
- **AYUDA A LOS INDIVIDUOS A CAMBIAR:** Ofrece asesoría sobre la forma de relacionarse con personas que podrían desear bloquear cualquier movimiento que usted haga.

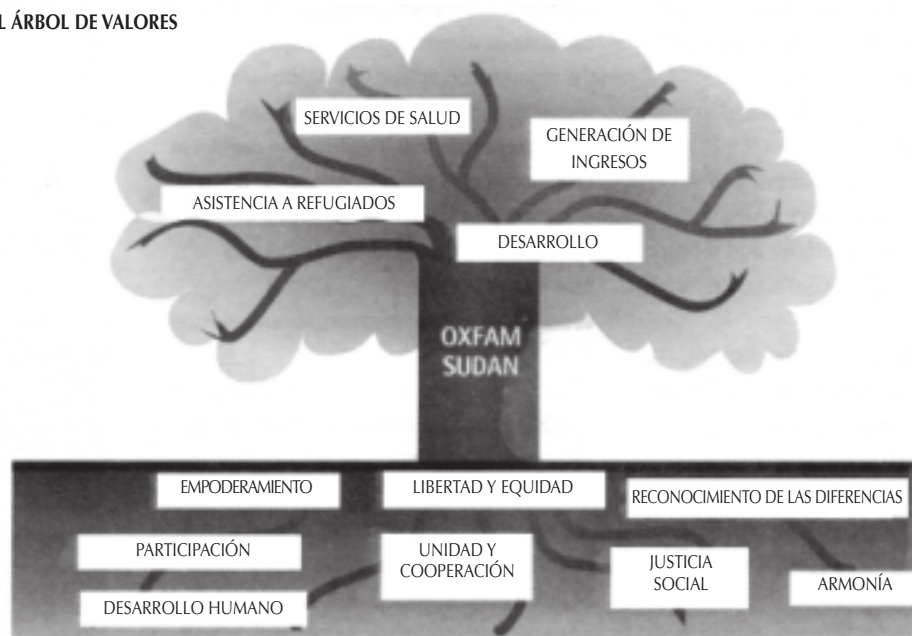
El Árbol de Valores: lo que defendemos EXAMINANDO Y COMPARTIENDO VALORES

Como en el caso de los individuos, las organizaciones son con frecuencia resistentes a examinar sus valores y les es más fácil simplemente continuar con el trabajo. Es frecuente encontrar que parece haber muy poco tiempo para desarrollar ese tipo de actividades.

Sin embargo, dado que todas las acciones y estrategias de las organizaciones están basadas en sistemas de valores—explícitos o implícitos—y dado que los conflictos suelen revelar inconsistencias y divisiones en momentos críticos (justo cuando usted desea “seguir adelante”), hay ventajas en hacer explícitos los valores en la medida en que ayudan a clarificar los principios subyacentes de una organización o las justificaciones de una política.

Los valores pueden brindarnos inspiración y apuntalar nuestro compromiso, así que es importante recordar, tanto a los individuos como a las organizaciones que trabajan en áreas de conflicto, cuáles son sus aspiraciones originales y los valores que subyacen en sus visiones por la paz.

FIGURA 5.1: EL ÁRBOL DE VALORES
UN EJEMPLO



El árbol de valores es un método simple para ayudar a los miembros de un grupo a articular valores comunes y a construir bases éticas para las actividades del grupo. Esta herramienta permite a los miembros de un grupo discutir sus diferencias e identificar la riqueza que su diversidad ofrece para ser incorporada a un núcleo común.

Esta herramienta fue diseñada por Oxfam GB en Sudán, cuando su equipo pasó por un proceso de examen de sus valores centrales en un taller con RTC. Después de un ejercicio de visión, el grupo hizo un listado de todos sus valores centrales y acordó lo que deseaba incluir —una tarea compleja en sí misma. Fue entonces cuando visualizaron la idea de un árbol de valores (ver figura 5.1).

El tronco del árbol es la organización misma; las ramas representan sus programas y las raíces son los valores que informan y nutren a la organización y sus actividades. Para poder explorar las relaciones y la importancia relativa de estos valores el grupo pasó algún tiempo dividido en grupos pequeños para analizar la manera de situar los valores en el diagrama de las raíces. Después compartieron sus resul-

tados. En su momento, esto brindó las bases para una declaración más amplia de valores para la organización, la que escribieron al finalizar el ejercicio.

Al ilustrar el árbol de valores es importante notar que los frutos del programa caen hacia la tierra y nutren las raíces y valores.

- **¿Sucedo esto en la práctica?**
 - **¿Las actividades que usted realiza tienen el efecto de reforzar sus valores o los contradicen?**
 - **¿Cómo cambiaría esto si fuera necesario?**
- También es útil hacerse las siguientes preguntas:**
- **¿Encarna realmente su organización los valores identificados?**
 - **¿Cómo se visualiza lo anterior en la práctica?**
 - **¿Qué haría falta para que la interiorización de esos valores en su organización fuera más coherente y a la vez realista?**
 - **¿Nos ven otros y otras de esa forma?**
 - **¿Qué diferencia hace esto para la organización?**

Es fundamental que la gente que trabaja en forma práctica para promover los cambios se dé el tiempo para reflexionar sobre sus valores y para tratar de acercarse más a la con-

ESPECTRO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

¿QUÉ ES?

► Una gama de opciones de políticas para organizaciones que trabajan en conflictos.

PROPÓSITO

► Brindar un marco para clarificar las opciones futuras.

¿CUÁNDO UTILIZARLO?

► Cuando la situación externa cambia y usted necesita tomar decisiones acerca de su estrategia futura global.

► Al analizar la efectividad de las opciones que su organización ha tomado en el pasado reciente.

¿CÓMO UTILIZARLO?

► Involucre al personal interesado. Las diferentes perspectivas pueden ser instructivas.

DECLARACION DE VALORES: COOPERACION PARA LA PAZ Y LA UNIDAD (CPAU)

La Cooperación para la Paz y la Unidad fue creada en octubre de 1996 por un grupo de afganos amantes de la paz, trabajando con varias agencias de cooperación en Afganistán. El CPAU es un movimiento de gente afgana que promueve la construcción de la paz a través de la educación y la acción en Afganistán. Ofrece capacitación y asesoría en manejo de conflictos y está procurando la restauración de valores básicos y la recuperación de valores básicos nacionales y tradicionales en dicho país. El CPAU cree firmemente que:

- La violencia no es una solución a ningún problema.
- La participación a todos los niveles, las prácticas de respeto mutuo, la crítica constructiva y la provisión de iguales oportunidades para mujeres y hombres son elementos fundamentales en los asuntos de todas las sociedades.
- Las personas deberían tener derecho de elegir a sus líderes políticos en forma libre y debe permitírseles practicar diferentes creencias políticas y religiosas.

El CPAU está trabajando por un mundo libre de discriminación de cualquier naturaleza, en el cual todas las personas tengan el derecho al desarrollo social, incluyendo servicios básicos de salud y educación. El CPAU cree que todas las personas tienen el derecho de desarrollar su propia identidad sin temor alguno.

creación de valores comunes con sus grupos. Este tipo de ejercicio se desarrolló en Afganistán por parte de trabajadores en desarrollo que perseguían acordar un conjunto de valores comunes, lo que les llevó a formular la Declaración de valores.

Espectro de opciones estratégicas

La mayoría de organizaciones encuentra difícil adaptarse a los cambios rápidos que caracterizan a una situación de conflicto. Es frecuente ver que las respuestas que se dan a estas si-

tuaciones no se basen en un análisis de fondo o en un entendimiento de las implicaciones del conflicto ni de las oportunidades que pueden existir en su abordaje. Incluso, en el caso de que sí exista un análisis o un entendimiento de estos elementos, rara vez éste es articulado y se pierden así muchas oportunidades de obtener aprendizajes. La tabla 5.1 que presentamos a continuación contiene una lista de opciones disponibles para las organizaciones que trabajan en áreas de conflicto o de crisis (ver fases del Conflicto, p. 19).

TABLA 5.1: ESPECTRO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS EN ETAPAS DE CONFRONTACIÓN O CRISIS

<p>RETIRO La organización decide retirar todos los componentes de su operación, consciente de que quedarse o retirarse implica una declaración y tiene sus consecuencias.</p>	<p>REACCIÓN El programa continúa con los mismos objetivos, haciendo los cambios que son necesarios para continuar, tales como la negociación de permisos de viaje con grupos armados así como con representantes de gobierno.</p>	<p>ADAPTACIÓN El programa es analizado de nuevo de manera consciente, para lograr un impacto balanceado y diferenciado y para adaptarlo en función de asegurar la equidad y la participación de los grupos polarizados.</p>	<p>APOYO Se buscan las iniciativas locales y se apoyan aquellas que abordan activamente el conflicto, dirigidas a prevenir su escalamiento o a mejorar la comunicación y las relaciones entre los grupos.</p>	<p>INTERVENCIÓN La organización interviene activamente en el conflicto, ofreciendo vínculos con la mediación internacional, capacitación o recursos para "nivelar el campo de juego", u otras opciones de este tipo.</p>
--	--	--	--	---

Lieber dr Spatz ir
Hang ans Tuve uf em
Dach.

Es mejor tener en
nuestras manos algo
de poco valor que
tener algo grande
solamente en
nuestros sueños.

SUIZA

Frecuentemente, quienes hacen las políticas asumen que existen sólo dos opciones programáticas reales cuando se enfrentan con los conflictos violentos: quedarse o irse. Al introducirnos en el “espectro” es también frecuente que se produzca alguna sorpresa seguida de un reconocimiento de que las opciones indicadas en el mismo reflejan lo que las agencias están haciendo en la realidad, aun cuando no articulen sus estrategias en esa forma.

Este tipo de análisis ha sido diseñado teniendo en mente a organizaciones externas que generalmente ofrecen sus servicios en una situación que está en una fase de confrontación o de crisis (ver p. 19, fases). Es importante notar que no implicamos aquí que exista una “forma correcta” de hacer las cosas. No existe la opción óptima ni la peor. Cada situación tiene sus propias características únicas y requerirá de una respuesta única. Por ejemplo: “Re-

FIGURA 5.2: LISTADO DE VERIFICACIÓN PARA PROGRAMACIÓN



ESTIMANDO LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

¿QUÉ ES?

► Un medio rápido para establecer lo que una organización necesita si va a llevar a cabo un trabajo sostenido sobre conflictos.

PROPÓSITO

► Identificar aspectos de una organización que necesitan ser fortalecidos.

¿CUÁNDO UTILIZARLO?

► Cuando está pensando en iniciar un nuevo programa o en ampliar uno que ya existe.

¿CÓMO UTILIZARLO?

► Con la dirección, como una herramienta para identificar necesidades futuras en relación con la planificación estratégica.

► Con todo el personal, como una forma de recoger información e identificar diferentes puntos de vista.

“tirarse” puede ser un acto deliberado y publicitado que persiga evitar la complicidad y que abre camino para el trabajo de incidencia para llamar la atención a un estado de cosas intolerable. Puede también ser una retirada precipitada de una organización que no ha hecho planes de emergencia y desea salvar a su personal extranjero a toda costa. Lo que siempre es sumamente importante es que la respuesta se base en un análisis concienzudo y que tanto sus consecuencias intencionales como las que no lo son hayan sido consideradas.

Listado de verificación para organizaciones trabajando en áreas de conflicto

ASESORÍA DE PROGRAMAS IMPLEMENTADOS EN ÁREAS DE CONFLICTO

El listado de verificación que aparece en la figura 5.2 representa una herramienta para evaluar la relación de un programa con los conflictos en una área determinada. Fue desarrollada en Pakistán para ONG afganas, en un taller en 1994 facilitado por RTC y la Unidad de Reconstrucción y Desarrollo de Pos-Guerra de la Universidad de York.

Las preguntas pueden ser usadas conjuntamente como un listado de verificación para revisar la orientación, efectividad e impacto de un conflicto en un programa particular. Su propósito es clarificar la posición de su programa en relación con el conflicto en el que está trabajando, destacar preguntas sobre las políticas del programa y agudizar el pensamiento sobre áreas específicas de actividad que deben ser abordadas. Cuando el personal de su organización se esté haciendo preguntas sobre la forma en que la construcción de la paz puede ser implementada en la práctica, este ejercicio puede serle de utilidad. Un primer paso consiste en decidir si éstas son las preguntas adecuadas en su situación o si es necesario añadir o quitar algunas para adecuarse a su caso particular.

Si decide usar las preguntas tal y como aparecen puede obtener una idea general de su programa respecto al conflicto contando el

número de respuestas a las que responde sí y no. Una persona de Afganistán plantea la siguiente clasificación. ¿Está usted de acuerdo con ésta? ¿Por qué no mejorarla?

a. **DESCONOCIMIENTO DEL CONFLICTO:** si su respuesta es “no” a las 15 preguntas.

b. **CONOCIMIENTO DEL CONFLICTO:** si su respuesta es “sí” a 1-5 del total de las preguntas.

c. **REACCIONA ANTE EL CONFLICTO:** si su respuesta es “sí” a 6-10 de las preguntas.

d. **CONSTRUCCIÓN DE PAZ:** Si su respuesta es “sí” a 11-15 de las preguntas.

Estimando la capacidad organizacional

¿QUÉ NUEVAS FORTALEZAS NECESITAMOS DESARROLLAR?

Las preguntas que aparecen en la tabla 5.2 se refieren a cuatro áreas diferentes de capacidades que deben ser consideradas por una organización que trabaja en un área afectada por el conflicto:

- **EL CONTEXTO.**
- **La ORGANIZACIÓN misma.**
- **EL PROGRAMA.**
- **Las RELACIONES con otras organizaciones.**

Al considerar estas preguntas las organizaciones identificarán áreas de debilidad en las que es necesario desarrollar nuevas capacidades, así como áreas de fortalezas que brindarán bases sólidas para trabajar sobre el conflicto. Es importante que cualquier organización que trabaja en una área afectada por el conflicto considere el efecto que puede tener sobre la situación. Estas preguntas pueden ayudar a identificar el efecto que podría darse.

Esta herramienta puede ser utilizada conjuntamente con el Diagrama de Radar que aparece más abajo para tener una representación gráfica de la capacidad organizacional.

DIAGRAMA DE RADAR

Las respuestas que se dan a las preguntas presentadas en la tabla 5.2 pueden ilustrarse grá-

TABLA 5.2: ESTIMANDO LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

CONTEXTO	ORGANIZACIÓN
<p>1. ANÁLISIS DE CONFLICTO ¿Cuenta su organización con un análisis claro de la situación? ¿Incluye este análisis la historia, las dinámicas actuales y el examen de lo que podría pasar en el futuro?</p> <p>2. POSICIONAMIENTO EN EL CONFLICTO ¿Tiene su organización un claro sentido de su propia posición en el conflicto y de su relación con las otras partes involucradas?</p> <p>3. IMPLICACIONES POLÍTICAS ¿Está su organización consciente de las implicaciones políticas, directas e indirectas, de su programa o programas?</p> <p>4. BALANCE/EQUILIBRIO ¿Hasta que punto trabaja su organización con personas vinculadas con las diferentes partes en el conflicto – con los diferentes grupos étnicos, religiosos, de clan, de género, edad o de clase en la sociedad?</p> <p>5. ENTENDIMIENTO COMPARTIDO ¿Todo el personal de su organización está consciente de su posición en el conflicto? ¿Qué tan ampliamente es comprendida esa posición por la comunidad y por las diferentes partes en el conflicto?</p>	<p>6. VISIÓN CLARA ¿Tiene su organización una visión y valores claros y un claro sentido de su misión?</p> <p>7. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ¿Cuenta su organización con políticas y procedimientos bien articulados para el programa?</p> <p>8. ESTILO DE DIRECCIÓN ¿Está clara su organización sobre el estilo y los principios de dirección que desea? ¿Evalúa el desempeño de la dirección o gerencia en esos términos?</p> <p>9. DELEGACIÓN ¿Hasta que punto delega autoridad su organización? ¿Cómo calificaría usted el grado de consulta que se lleva a cabo sobre las decisiones importantes?</p> <p>10. RECURSOS HUMANOS ¿Maneja su organización sus recursos humanos con efectividad? ¿Cuenta con una política de género? El personal se siente valorado y apoyado?</p> <p>11. FINANZAS ¿Está su programa financiado en forma independiente del conflicto? ¿Qué tan transparente es su política de financiamiento?</p>
<p>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</p>	
PROGRAMA	RELACIONES
<p>12. CONSISTENCIA ¿Las metas y objetivos del programa son consistentes con su visión, valores y misión?</p> <p>13. ANÁLISIS DE NECESIDADES Y CAPACIDADES LOCALES ¿El programa hace uso de habilidades y conocimientos locales? ¿Responde a las necesidades articuladas por los grupos locales (y por las mujeres en particular)?</p> <p>14. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES ¿Qué tanto fortalece su programa las capacidades locales para la paz?</p> <p>15. INVOLUCRAMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS ¿Están todos los grupos de interés involucrados en la planificación e implementación de sus programas? ¿Cuál es su nivel de participación?</p> <p>16. EVALUACIÓN ¿Qué tan efectivo es el monitoreo y evaluación de su programa?</p> <p>17. SOSTENIBILIDAD ¿Qué tan sostenible es su programa en términos financieros, institucionales y en cuanto a conocimientos/información?</p>	<p>18. INCIDENCIA ¿Tiene su programa un componente de incidencia? ¿Su trabajo de incidencia está coordinado con el de otras organizaciones?</p> <p>19. EQUIDAD Y DEPENDENCIA ¿Construye su organización relaciones de equidad con sus contrapartes?</p> <p>20. COLABORACIÓN INTERAGENCIAL ¿Cuenta su organización con una política de coordinación con otras agencias? ¿Es ésta efectiva?</p>

SACADO DE UN MODELO ORIGINAL IDEADO POR KOENRAAD VON BRABANT

Un lobo puede tener colmillos afilados, pero no puede cazar si no es capaz de correr con rapidez.
ANÓNIMO

FIGURA 5.3:
EJEMPLO DE UN DIAGRAMA
DE RADAR YA COMPLETADO

EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD
ORGANIZACIONAL. ONG Internacional
Cuerno de África, Foro de Personal

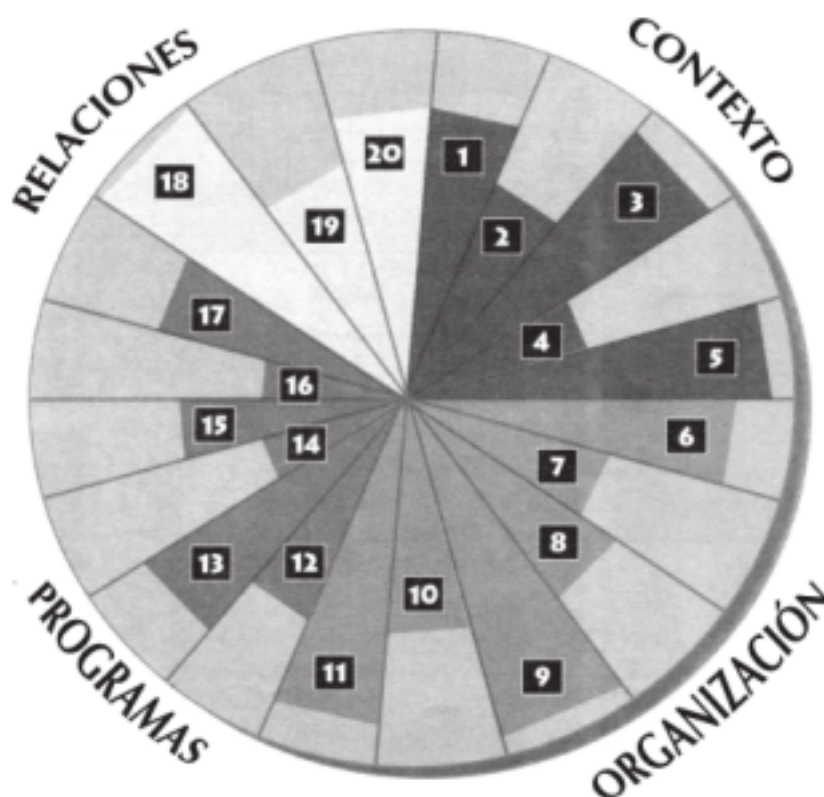


DIAGRAMA DE RADAR

¿QUÉ ES?

► Un despliegue gráfico de las fortalezas y debilidades organizacionales.

PROPÓSITO

► Identificar áreas de prioridad para el desarrollo de capacidades.

¿CUÁNDO UTILIZARLO?

► Durante la planificación y la evaluación, antes de involucrarse en el trabajo relativo a conflictos.

ficamente utilizando el diagrama del radar (figura 5.3) que se presenta en la página anterior. Este diagrama ilustra claramente dónde se ubican las fortalezas y debilidades organizacionales.

Si esta herramienta es utilizada cada pocos meses, la misma mostrará los cambios que han tenido lugar durante el período. El utilizarla con regularidad puede ser una buena forma de sacar a la luz los puntos de vista del personal, a diferentes niveles, sobre el lugar donde descansan las fortalezas y debilidades de la organización. Es una herramienta participativa que facilita que las personas plasmen sus percepciones sobre la marcha de la organización en cada una de sus áreas de actividad.

- **PASO 1.** Revise las preguntas: ¿son éstas las áreas que se aplican en su caso? Escríbalas nuevamente y simplifíquelas de ser necesario.

- **PASO 2.** Haga cada pregunta en relación con su organización. Llene la sección que sea aplicable del diagrama de radar sobre la evaluación realizada por las personas que han participado en el ejercicio. Si pone colores diferentes para las diferentes áreas (contexto, organización, etc.) se le hará más fácil visualizar las áreas significativas de fortalezas y debilidades.

Si mira de nuevo el diagrama de radar notará que las áreas clave de debilidad son la 4, la 7, la 14 y la 16. Éstas son las áreas de balance, sistemas y procedimientos, fortalecimiento de capacidades locales y evaluación (de acuerdo con el listado de verificación de la tabla 5.2). Esto puede entonces ser la base sobre la cual se construyan los planes para desarrollar capacidades en estas áreas. También es importante relevar áreas de fortaleza y mantenerlas y consolidarlas.

CONSTRUYENDO CAPACIDADES Y FORMAS DE ASOCIACIÓN

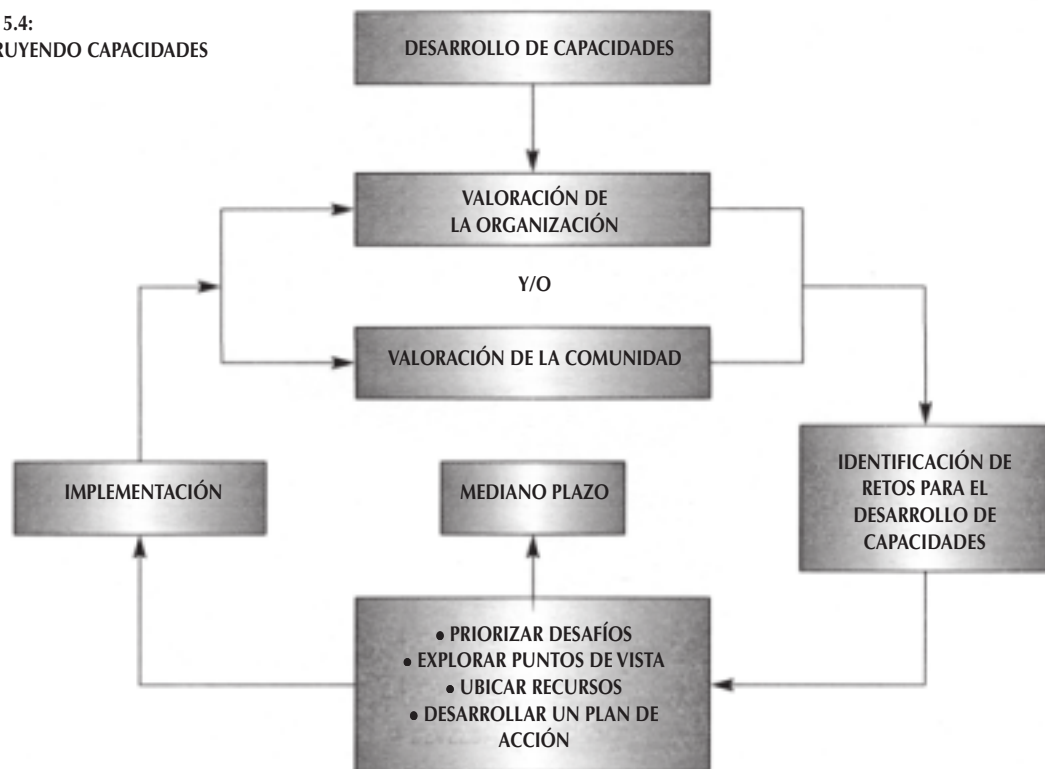
En algunos casos RTC, en el pasado, cometió el error de trabajar casi exclusivamente con individuos en el fortalecimiento de sus habilidades para el trabajo relacionado con el conflicto, sin tomar en cuenta adecuadamente la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica esas habilidades en un período de tiempo determinado y para resistir las tensiones que esto puede generar. Añadir nuevas políticas y acciones a una organización que tiene por ejemplo estructuras y un liderazgo débil puede conducir fácilmente a la desmoralización y, en el caso de organizaciones más pequeñas, incluso a la desintegración.

El término “construcción de capacidades” o “desarrollo de capacidades” se ha puesto de moda, y a su alrededor se han desarrollado una variedad de significados. En términos generales se relaciona con el fortalecimiento de las cualidades, las capacidades, las habilidades y

recursos, tanto de los miembros individuales del personal de una organización como de las organizaciones mismas. Es, por lo tanto, un proceso continuo que responde a las condiciones cambiantes en la sociedad y a lo interno de la misma institución. El trabajo sobre conflictos crea nuevas necesidades de habilidades y conocimiento, en tanto que las organizaciones mismas necesitan constantemente fortalecerse y desarrollarse.

La figura 5.4 que presentamos abajo muestra una visión del proceso de implementación del desarrollo de capacidades en una organización o una comunidad. Ilustra un proceso secuencial que va en la dirección del reloj, del primer paso, valoración de la organización o de la comunidad en cuestión, a la implementación y a una nueva valoración de necesidades. En nuestra experiencia, es necesario prestar una atención especial al establecimiento de procedimientos efectivos para la toma de decisiones

FIGURA 5.4:
CONSTRUYENDO CAPACIDADES



GRACIAS A MOHAMMED SULEMAN, ASOCIACIÓN AFGANA PARA EL DESARROLLO.

☉ Chalaka bakha
nkhuku singatole.

Lo que un pato no se
ha podido tragar
menos lo puede
tragar un pollo.

MALAWI



y para un rendimiento de cuentas claro y transparente por parte de todas las personas que trabajan para la organización –especialmente del liderazgo. Sin estos procedimientos la calidad del trabajo relacionado con la conflictividad y todas las demás formas de trabajo son difíciles de sostener y pierden su coherencia.

Ayudando a los individuos a cambiar FORMAS DE INCORPORAR A INDIVIDUOS CLAVE EN EL PROCESO

La introducción de cambios en una organización puede ser un proceso difícil y frustrante. Tan importantes como las estrategias que usted desarrolla para lograr cambios en un programa son las estrategias que emplea para estimular a la gente a escucharle con mente abierta sobre los cambios que desea hacer y a aceptar que esos cambios son necesarios.

Esto no significa imponer sus opiniones sobre otra gente, sino encontrar formas de incidir en individuos que en principio están o puestos al cambio o que, debido a su posición

dentro de la organización, no escuchan sus ideas o no las respetan. En última instancia, cualquier cambio tendrá que reflejar los puntos de vista de todas las personas que estarán afectadas por él. Sin embargo, antes de poder sacar a luz estos puntos de vista las personas tienen que estar abiertas a ideas potenciales de cambio que constituyen retos para todas.

En la página siguiente aparece una lista de ideas sobre la forma de introducir a las personas en una visión prospectiva del cambio. Ha sido adaptada de un documento presentado por la profesora Mari Fitzduff en la consulta de RTC de profesionales internacionales llevada a cabo en Derry, Irlanda del Norte, en 1998.

SUPERANDO LOS TEMORES: UN EJEMPLO DE CONFLICTO Y CAMBIO, ESTE DE LONDRES

- En situaciones de conflicto las personas generalmente sienten que carecen de poder y de apoyo. Hicimos una lluvia de ideas de lo que se necesita

SUGERENCIAS DE FORMAS CON MIRAS A INTRODUCIR IDEAS PARA EL CAMBIO

- Averigüe lo que los individuos pueden ganar con el cambio: mejorar su reputación, por ejemplo. ¿Cómo pueden sentir que vale la pena cambiar?
- Dé tiempo a la gente: las personas necesitan espacio para preguntar, confundirse, argumentar. Posiblemente están cambiando su mentalidad, pero no lo harán público hasta que no se sientan seguras.
- La gente aprende y cambia de diferentes formas: bríndeles diferentes actividades y experiencias. Algunas veces un curso o un taller puede ayudar.
- Evite ejercer demasiada presión sobre las personas o hacerlas sentirse defensivas o culpables: esto simplemente les hará más resistentes.
- Construya buenas relaciones: reafirme a las personas con quienes trabaja y haga tiempo para hablarles en privado y de forma relajada.
- Encuentre otras personas u organizaciones donde pueda la gente ver ideas similares a las suyas. ¿Tienen grupos semejantes que pudieran brindarles algo así?
- Haga fluir información relevante en apoyo de sus argumentos de manera permanente, haga que la gente conozca sobre prácticas exitosas en este campo, aun cuando hayan sido llevadas a cabo por organizaciones “rivales”.
- Ofrezca razones sólidas para el cambio, apoyadas por evidencias bien presentadas.
- Ayude a las personas a analizar su propia experiencia y la de la organización, para ver la importancia de esta dimensión al abordar los temas que vayan surgiendo.
- Evite ser la única persona que está tratando de lograr el cambio, para no convertirse en el objetivo del resentimiento de la gente: deje que el mensaje fluya de una variedad de personas que están ya de acuerdo sobre la necesidad del cambio.
- Ayude a las personas a creer en un mejor futuro: ¿podría usted desarrollar una visión común para la organización?
- Asegúrese de incluir a otras personas en su cabildeo: sería un error enfocarse sólo en las pocas personas con poder de decisión.


para apoyar y afirmar a las personas en estas situaciones, tanto a nivel estructural como individual.

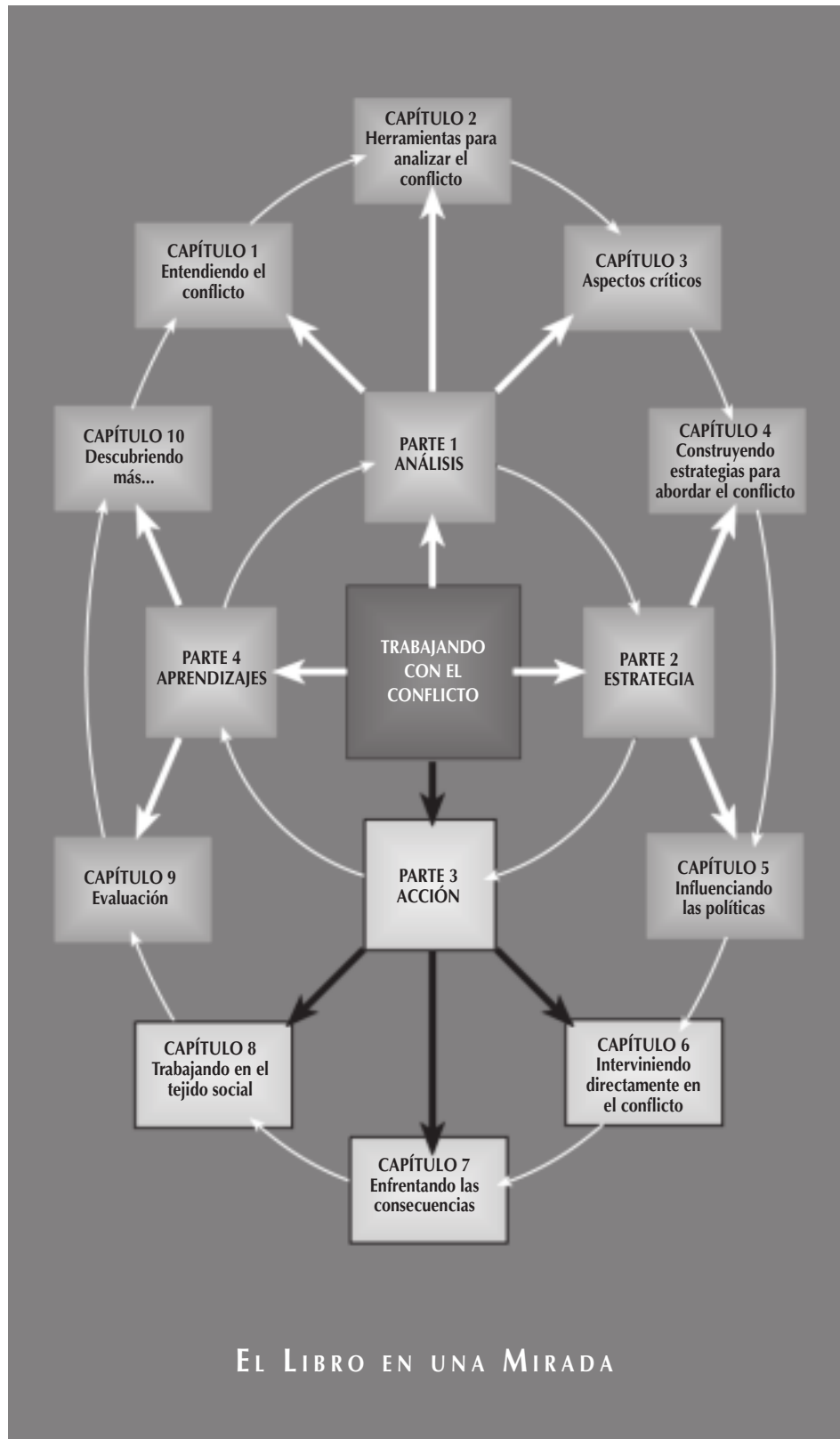
- Después les pedimos desarrollar un ejercicio sencillo de escucha antes de trabajar en parejas para escucharse entre sí respecto a las reacciones y sentimientos generados por el cambio pretendido.
- En forma anónima (utilizando tarjetas o papel) identificamos los temores que la gente tenía en relación con el cambio propuesto –por ejemplo, ¿se traducirá en más trabajo o cómo cambiará el papel de los maestros y las maestras?
- Habiendo agrupado los temores expresados en grupos relacionados trabajamos entonces cada agrupación a la vez, identificando lo que se necesitaría para hacer desaparecer el temor específico.
- Usualmente este ejercicio ayuda a la gente a visualizar que existen formas de superar sus temores y ansiedades.

➤ Lo importante es que han expresado abiertamente esos temores y que se han generado ideas para enfrentarlos.

Con nuestro agradecimiento a Ruth Musgrove, de Conflicto y Cambio (Conflict and Change); 2A Streatfield Avenue, London, E6.

Puede que usted desee intentar este enfoque para introducir el cambio en una organización o que prefiera desarrollar su propia forma de hacerlo. ¡Introduzca la creatividad!

 *Hasta ahora este libro se ha enfocado en prepararnos para la acción, el análisis, la planificación, la clarificación de nuestros objetivos y el involucramiento de otros y otras en nuestras ideas. El capítulo 6 examina ejemplos de acciones que puede desarrollar cuando interviene directamente en un conflicto.*





PARTE 3: ACCIÓN

EN CUALQUIER LUGAR DONDE HAY CONFLICTO existe el potencial para construir la paz. Las partes 1 y 2 de este libro ofrecieron algunos métodos para analizar lo que está sucediendo y para construir estrategias. Ahora llegamos a la acción. Probablemente usted cuente ya con experiencia de activismo por la justicia y la paz (en cuyo caso lo que ofrecemos a continuación le resultará familiar). Es posible también que ésta sea una nueva área de conocimiento para usted y que sienta algún nerviosismo por los obstáculos que enfrenta o porque siente que necesita mucha preparación.

En cualquier caso, esperamos que lo que ofrecemos en esta sección le sea de utilidad. La misma contiene algunos consejos con relación a una gama de actividades que pueden llevarse a cabo para enfrentar el conflicto. Nuestra esperanza es que mientras la lee descubra algunas ideas para el impulso de nuevas iniciativas y que le estimule a desarrollar y fortalecer el trabajo que ya está realizando.

Cubrimos un listado de acciones que son universalmente entendidas y practicadas y que pueden ser ejecutadas o adaptadas para muchos contextos diferentes. Hemos dividido este apartado en tres capítulos de acuerdo con sus objetivos:

CAPÍTULO 6 INTERVINIENDO DIRECTAMENTE EN EL CONFLICTO. Este capítulo formula las acciones enfocándose en el conflicto mismo, incluyendo aquellas acciones que persiguen cambiar la dinámica, lograr un acuerdo y alcanzar la paz a través del manejo del conflicto y de la reducción de la violencia.

CAPÍTULO 7 ABORDANDO LAS CONSECUENCIAS. Este capítulo formula las acciones enfocándose en las consecuencias del conflicto, incluyendo aquellas acciones que responden a las necesidades que surgen como resultado de la violencia, tanto psicológica como física.

CAPÍTULO 8 TRABAJANDO SOBRE EL TEJIDO SOCIAL. Este capítulo formula las acciones enfocándose en el tejido social de la sociedad, incluyendo las acciones que conlleva el trabajo de largo plazo dirigido a transformar las injusticias en las estructuras sociales, que pueden hacer surgir el conflicto destructivo en el futuro.

Estas tres categorías tienden a tener relación con trabajo de corto, mediano y largo plazo. En nuestra experiencia es necesario incluir las tres dimensiones si se quiere lograr una paz real (positiva) y sostenida. También es importante que algunas acciones aborden diferentes niveles: de lo individual a lo global. El hecho de que no puede esperar hacerlo todo usted subraya la importancia de encontrar aliados que trabajen o que puedan animarse a trabajar sobre diferentes aspectos y diferentes niveles de la situación.

Hemos seleccionado aquí algunas de esas acciones que profesionales y colegas de nivel medio han utilizado en varios lugares. Cuando ha sido posible, hemos incluido ejemplos de su experiencia concreta. Posteriormente, en el capítulo 10 de este libro, brindamos también sugerencias sobre organizaciones y recursos que pueden ayudarle a ampliar sus alternativas.

Hay, por supuesto, muchos puntos de entrada al conflicto –y muchas posibles acciones a tomar. El cuadro siguiente muestra la amplitud de estas posibilidades, y esta lista no es en absoluto exhaustiva. Si alguna vez tiene la tentación de decir “Yo lo he intentado todo”, le invitamos a invertir cinco minutos para ver este listado y después ver cómo se siente al respecto.

SISTEMAS DE HERRAMIENTAS PARA PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DE CONFLICTOS

DIPLOMACIA OFICIAL

Mediación
Negociaciones
Conciliación
Buenos oficios
Consultas informales
Conferencias de paz
Gestos unilaterales de buena voluntad
Prevención de conflictos o centros de manejo de conflictos
Enviados especiales
Sanciones diplomáticas
Llamados internacionales/condena
Diplomacia de crisis y guerra
Diplomacia coercitiva
Reconocimiento diplomático
Retiro del reconocimiento
Certificación/decertificación
Lineas de emergencia

MÉTODOS NO OFICIALES DE MANEJO DE CONFLICTOS

Mediación
Apoyo a instituciones locales de resolución de disputas y asuntos legales
Centros de prevención o resolución de conflictos
Comisiones de paz
Monitores civiles de paz
Visitas de organizaciones/individuos/testigos eminentes
Grupos de amigos
Campañas no violentas
Facilitación no oficial/talleres de resolución de problemas
Intercambios culturales
Misiones civiles de verificación
Diplomacia humanitaria

FUENTE: MICHAEL LUND.
PREVIENIENDO EL CONFLICTO
VIOLENTO: UNA ESTRATEGIA PARA LA
DIPLOMACIA PREVENTIVA. USIP, 1996.

MEDIDAS MILITARES

Fuerzas preventivas de mantenimiento de la paz
Reestructuración/integración de fuerzas militares
Profesionalización/Reforma de fuerzas armadas
Desmovilización y reintegración de fuerzas armadas
Ayuda militar
Programas de militar-a-militar
Estrategias alternativas de defensa
Medidas de construcción de confianza y seguridad
Acuerdos de no agresión
Acuerdos colectivos de seguridad o cooperación
Disuasión
Zonas desmilitarizadas
Embargos o bloqueos de armamento
Amenaza o proyección de fuerza
Desarme
Acuerdos sobre control de armas
Control de proliferación de armas
Procedimientos de manejo de crisis
Intervención militar limitada
Consolidación de la paz

MEDIDAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Apoyo al desarrollo
Reformas económicas
Cooperación económica y técnica
Comercio intercomunitario
Proyectos conjuntos
Inversión económica privada
Asistencia en salud
Programas de agricultura
Condicionales de la ayuda
Sanciones económicas
Asistencia humanitaria
Repatriación o reasentamiento de población desplazada y refugiada.

DESARROLLO POLÍTICO Y MEDIDAS DE GOBERNABILIDAD

Construcción de partidos políticos
Creación de institucionalidad política
Reforma electoral, apoyo y monitoreo
Conferencias nacionales
Desarrollo de la sociedad civil
Capacitación de personeros públicos
Promoción, monitoreo y creación de institucionalidad de derechos humanos
Acuerdos para compartir poder
Descentralización del poder
Administración fiduciaria
Protectorados
Comisiones constitucionales y reforma constitucional

MEDIDAS JUDICIALES Y LEGALES

Comisiones de averiguación/tribunales de crímenes de guerra
Reforma legal/judicial
Comisiones constitucionales
Reforma policial
Arbitraje
Adjudicación
Apoyo a instituciones legales locales

MEDIDAS SOBRE COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN

Radio/TV por la paz
Profesionalización de los medios
Capacitación periodística
Transmisiones internacionales
Promoción de información alternativa y fuentes de comunicación
Educación cívica
Proyectos de educación formal
Educación para la paz
Visitas de intercambio
Capacitación en manejo de conflictos, resolución y prevención

LOS DE “ADENTRO” Y LOS DE “AFUERA”

La mayoría de aquellos que trabajan en conflictos son gente de “adentro” –en otras palabras, personas que trabajan en relación con su propia situación o en relación con alguna situación con la que han tenido cercanía por un largo tiempo. Probablemente éste sea su caso, lo que refleja la realidad en el sentido de que comúnmente las personas se ven obligadas a resolver sus propios problemas. Las personas de “afuera”, o sea, aquéllas personas que no están directamente involucradas en el conflicto pero a quienes les preocupa lo que sucede, pueden ser también de mucha ayuda. Pero también pueden ser un estorbo. Lo anterior no es sorprendente: los fabricantes de armas, por ejemplo, son gente de “afuera” con una agenda particular, que se enriquece con el conflicto violento. Los traficantes de droga son otro grupo de este tipo.

Sin embargo, incluso en el caso de gente de “afuera” que desea ejercer influencia sobre la situación en la dirección de la paz y la justicia, hay muchas personas que provocan un efecto opuesto. En nuestra experiencia, la principal razón para que esto suceda es que actúan demasiado pronto, sin escuchar a la gente involucrada en la situación de manera directa. Esto da como resultado que procedan sobre la base de varias premisas que pueden resultar siendo falsas:

- Antes no se ha hecho nada significativo para enfrentar este conflicto.
- No existen métodos efectivos a nivel local para abordar este conflicto.
- No hay gente con la necesaria experiencia a nivel local.
- La cultura local se parece mucho a nuestra propia cultura (la de la gente de “afuera”).
- No existen grupos locales ni organizaciones con el potencial para lograr hacer una diferencia en esta situación –para convertirse en recursos en función de la paz.
- Los métodos que han desarrollado en sus países pueden ser enseñados y aplicados en cualquier otro país, con muy poco o ningún cambio.
- Este conflicto puede ser abordado efectivamente como un asunto local.

► **Sin embargo, es importante decir también que la gente de “afuera” juega con frecuencia un papel crucial y altamente positivo. De hecho, sin el apoyo de individuos y organizaciones externas que tienen el deseo de ofrecer sus recursos y experiencia, muchas de las iniciativas no podrían ser concretadas en forma efectiva. Cuando los actores locales no son apoyados moral o materialmente es frecuente que se sientan demasiado débiles para resistir las presiones de la situación, aun cuando tengan la experiencia y los conocimientos necesarios. La clave para la gente de “afuera” es que vea su papel principalmente en función de fortalecer la efectividad de la gente de “adentro”, asegurando que ésta sea el vehículo de cambio principal en todas las fases. Revitalizar y fortalecer las capacidades locales para la paz y las estructuras comunitarias es un logro importante que hay que buscar alcanzar.**

Anteriormente la mayor parte de la gente de “afuera” tendía a ser de los países ricos y “democráticos”. Una nueva tendencia sumamente interesante que RTC ha presenciado durante los últimos años es el número creciente de profesionales que provienen de áreas afectadas por los conflictos, que además de desarrollar su trabajo regular tienen la competencia y la disponibilidad para apoyar a colegas en situaciones de conflicto en otras partes del mundo. Con la transmisión de su propia experiencia de conflicto y construcción de paz estas personas pueden ser altamente eficientes.

► **Cada sociedad tiene sus propios métodos de resolver conflictos, y cualquier acción dirigida al abordaje de los conflictos modernos necesita tener esto en cuenta y considerar cuáles son los enfoques o los elementos de éstos que pueden ser relevantes en cada situación específica. También es importante hacer una crítica constructiva. Por ejemplo, el referir un problema a los ancianos en vez de hacerlo a una institución estatal puede parecer algo excelente. Sin embargo, si los ancianos en el área casi por definición excluyen a las mujeres es probable que haya que cuestionarse una acción de este tipo.**

Si ha sido usted invitada o invitado a abordar un conflicto como persona de “afuera” le sugerimos que se tome el tiempo necesario para examinar las premisas o supuestos que tiene. Pruébelas y confróntelas escuchando a otras personas y pensando críticamente. Ésa es la única forma en que puede asegurarse de que sus ideas y métodos se basan en las necesidades reales y que se orientan completamente a la situación local.

6. INTERVINIENDO DIRECTAMENTE EN EL CONFLICTO

RESUMEN. Este capítulo describe un número de posibles acciones dirigidas a influir directamente en el conflicto. Seleccionadas entre una amplia gama de posibilidades, estas acciones son de orden práctico y pueden ser desarrolladas por gente común comprometida con la construcción de la paz y la justicia.

Introducción

Las categorías y acciones que se sugieren en este capítulo son la siguientes:

INTERVENCIONES PREPARATORIAS

- 1. Identificación y cambio de enfoque sobre el conflicto:** marco para entender la forma en que se reacciona ante el conflicto y para ampliar la gama de enfoques que pueden ser utilizados.
- 2. Identificación y disminución de los prejuicios:** pasos para ayudar a identificar y transformar sus propios estereotipos y prejuicios así como los de las partes en conflicto.

INCREMENTANDO LA CONSCIENCIA Y MOVILIZACIÓN PARA EL CAMBIO

- 3. Cabildeo:** enfoques dirigidos directamente a quienes toman decisiones y a quienes tienen acceso a ellos para persuadirlos de impulsar o cambiar políticas o leyes específicas.
- 4. Campañas:** acciones dirigidas a movilizar a la opinión pública sobre un asunto en par-

titular, para que las personas que toman las decisiones se vean forzadas a cambiar las políticas o la legislación.

- 5. Acción directa no violenta:** acciones dirigidas a transformar una situación de injusticia u opresión a través de la fuerza no violenta y la persuasión.

PREVENCIÓN

- 6. Prevención para que el conflicto no se convierta en un conflicto violento:** acciones que abordan el conflicto en una etapa temprana para prevenir que se convierta en un conflicto violento.

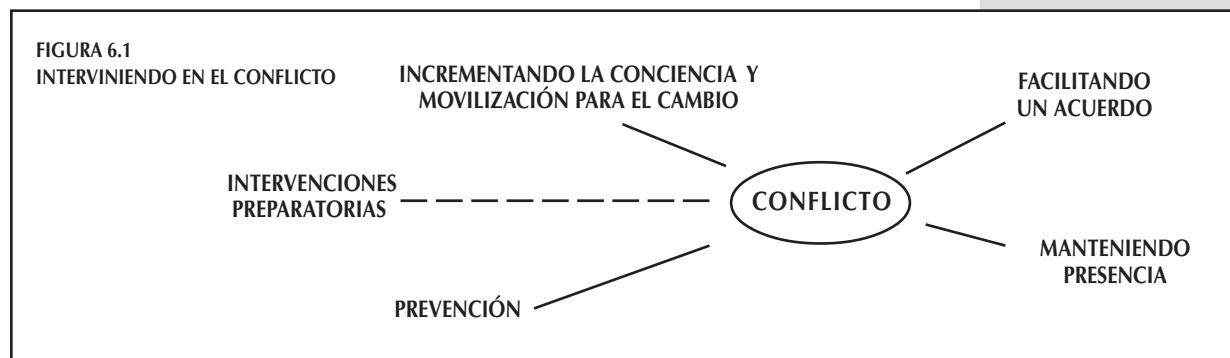
MANTENER UNA PRESENCIA

- 7. Protección sin armas:** acompañamiento físico para la protección de individuos y grupos de la localidad que están bajo amenaza, por parte de individuos de organizaciones internacionales que no portan armas.
- 8. Monitoreo y observación:** acciones para recolectar y brindar información de primera mano sobre el desarrollo de una situación en conflicto, incluyendo la verificación de acuerdos.

FACILITANDO UN ACUERDO

- 9. Construcción de confianza:** reconstrucción y fortalecimiento de la confianza mutua entre las partes en conflicto.

**Kupha njoka
mkudula mutu.
Matar a una culebra
es cortarle su cabeza.
MALAWI**



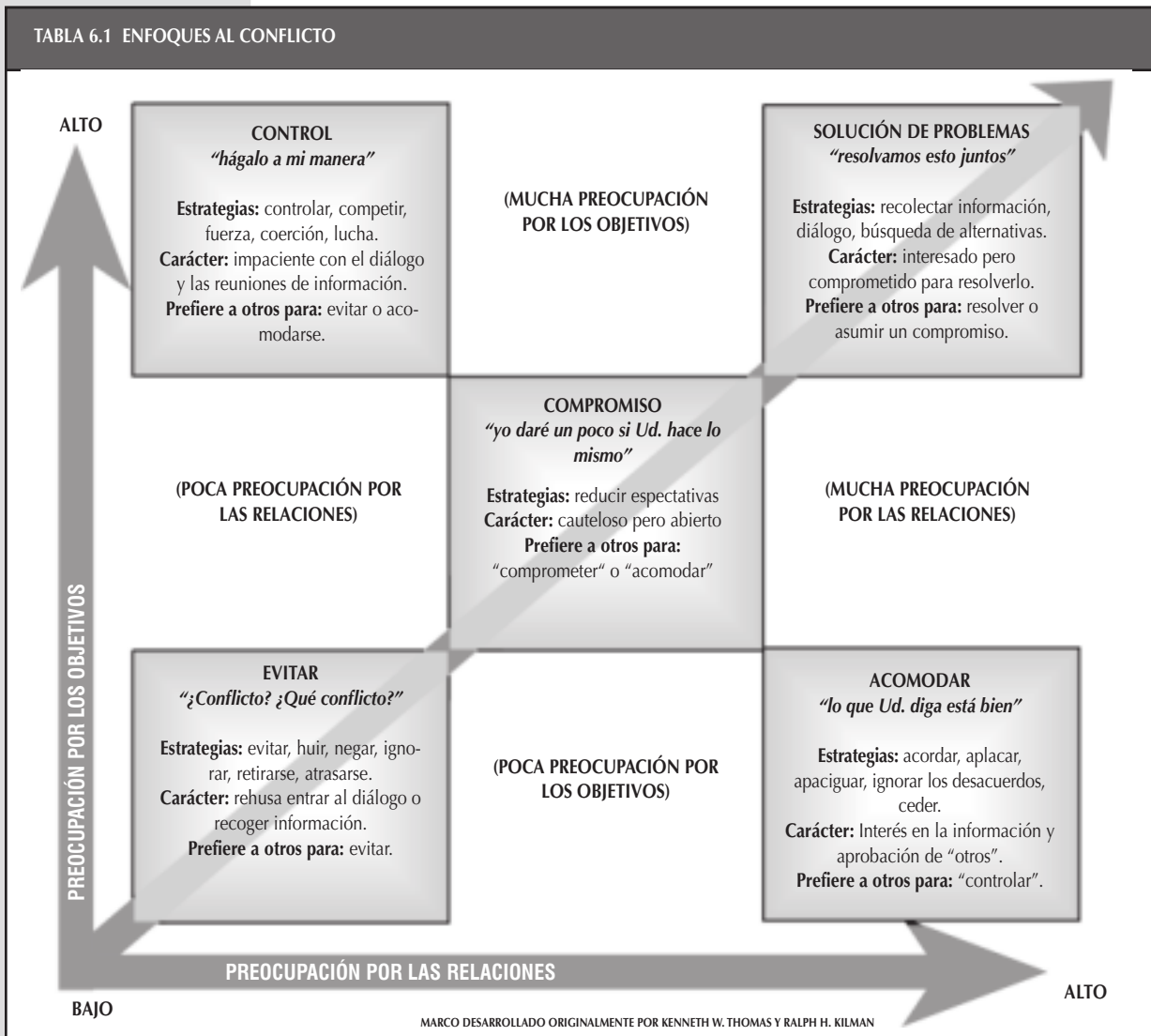
- 10. **Facilitación de diálogo:** hacer posible que las partes en conflicto tengan comunicación directa.
- 11. **Negociación:** proceso que permite que las partes discutan posibles opciones y alcancen un acuerdo por la vía de la interacción cara a cara.
- 12. **Mediación:** proceso guiado por un tercero, que puede posibilitar que las partes en conflicto encuentren un arreglo acordado por ellas mismas.
- 13. **Arbitraje:** acción de una tercera parte con autoridad para decidir y reforzar el arreglo alcanzado.

La no violencia como un enfoque a la intervención en el conflicto

Como dijimos antes, el conflicto es parte de la vida. Los problemas se agudizan cuando la violencia tiene lugar. De ahí que nuestro enfoque a la intervención en el conflicto es de carácter no violento, en el sentido de que no nos gustaría que cualquiera de nuestras acciones tuviera el efecto de incrementar la violencia o de introducir nuevas formas de violencia en una situación. Es importante decir algo brevemente sobre nuestro entendimiento de la no violencia.

Muchas personas que viven y trabajan en situaciones de inestabilidad y de violencia inin-

TABLA 6.1 ENFOQUES AL CONFLICTO



terruptidas tienen una filosofía “pragmática”. Esto se traduce en que no hacen uso de la violencia porque es poco probable que logren algo con ésta y porque incluso es probable que les acarree sufrimiento. Otras personas se preocupan por el daño que pueda provocarse a largo plazo en el tejido social por la cultura de violencia que se puede desarrollar.

Por otra parte, casi en cualquier lugar es posible encontrar personas, grupos y organizaciones que están, por convicción y creencia, comprometidas y comprometidos con la lucha por la paz y la justicia y que rehusan tomar las armas. Para ellos y ellas, las palabras de Gandhi son una inspiración: “ (...) ésta es una causa por la cual estoy preparado para morir, pero no hay una causa por la que esté preparado para matar”.

Este tipo de no violencia activa es más que el rechazo a tomar las armas. Es positiva, creativa, imaginativa y sanadora. Busca alcanzar y despertar la humanidad común de todas las personas involucradas y a la vez trabajar activamente para parar o prevenir el comportamiento destructivo. La construcción de una alternativa viable a la violencia y a la injusticia es quizá el poder más importante de la no violencia (ver “No violencia activa” en el capítulo I).

En la práctica los pragmáticos y los creyentes se unen en la mayoría de situaciones. RTC se considera ubicada en el campo pragmático.

En términos generales, las acciones que se describen en este capítulo persiguen transformar el conflicto para reducir el grado de violencia que ha alcanzado o para prevenirla. Le invitamos a combinar acciones en concordancia con una estrategia de largo plazo que se esté poniendo en práctica. Aunque hemos descrito separadamente cada acción, en ocasiones una forma de intervención requerirá de una combinación de acciones. La lista que ofrecemos aquí constituye un punto de partida para brindarle algunas ideas y una guía inicial.

Preparándonos para intervenir

1. IDENTIFICACIÓN Y CAMBIO DE ENFOQUE SOBRE EL CONFLICTO

Cuando se interviene en un conflicto es importante estar conscientes de las formas en que usted y su organización pueden influir en el proceso a través de sus propias actitudes y comportamiento, lo que tiende a reflejar su enfoque particular en relación con el conflicto. Es útil tener en mente enfoques alternativos que puede adoptar y reconocer los enfoques particulares de otras personas y organizaciones que están también involucradas en el conflicto.

El comportamiento en un conflicto puede representarse, en cualquier momento particular, como el resultado de una tensión entre conseguir lo que se quiere (las metas y objetivos) y tratar de evitar hacer enemigos (relaciones). La gama de comportamientos es amplia y los estilos particulares se definen y se valoran de manera diferente de acuerdo con la cultura y con el contexto. En algunas circunstancias todo puede ser válido, en tanto que puede ser desastroso en otras. Aquí le ofrecemos un marco para determinar el enfoque que usted prefiere en relación con el conflicto y otros posibles enfoques alternativos que quizá desee considerar.

La tabla 6.1 que presentamos anteriormente muestra cinco enfoques respecto al conflicto ordenados en dos ejes con referencia a la preocupación por los objetivos y las relaciones. Por ejemplo, “control” refleja una alta preocupación por los objetivos y poca por las relaciones; “acomodo” refleja una alta preocupación por las relaciones y poca por los objetivos; “compromiso” representa una posición intermedia relativa a la preocupación tanto por las relaciones como por los objetivos.

- **¿Cuál de estos cinco enfoques utiliza usted más frecuentemente en los conflictos, ya sea internamente en su organización o equipo o externamente en relación con los conflictos en la comunidad?**
- **¿Tienen usted y sus colegas de la organización diferentes enfoques?**



☉ Si una discusión se vuelve muy acalorada imagínate que es un juego.
HAUSA

► ¿Qué enfoques han tenido mayor éxito en el tratamiento de los conflictos en su organización, en su familia, en su comunidad, en la sociedad? ¿Por qué?

2. IDENTIFICACIÓN Y DISMINUCIÓN DE LOS PREJUICIOS

El análisis de un conflicto generalmente saca a la luz las actitudes negativas y las imágenes que las partes en conflicto tienen de una y otra parte. Si estas actitudes e imágenes no son reconocidas y abordadas pueden conducir a un comportamiento discriminatorio entre los grupos y a aumentar la tensión y animosidad entre ellos. Las dimensiones más importantes de las dinámicas de los conflictos son:

- **PREJUICIO:** una opinión formada de antemano con relación a algo, a alguien o a un grupo, sin que exista una buena razón o suficiente conocimiento o experiencia.
- **ESTEREOTIPO:** una imagen generalizada creada cuando los prejuicios respecto a un grupo en particular se simplifican de tal manera que se ve a todos los miembros del grupo con determinados rasgos (usualmente negativos).
- **DISCRIMINACIÓN:** comportamiento (usualmente negativo) que resulta del prejuicio y los estereotipos contra un grupo o grupos en particular.¹

La discriminación puede ser directa, como cuando una ley discrimina a un grupo en particular, o puede ser indirecta –por ejemplo, condiciones de empleo o requisitos que son imposibles de llenar por parte de determinados grupos. Cuando los prejuicios y los estereotipos están hondamente enraizados en una sociedad la discriminación puede reflejarse en las leyes e instituciones y también en el comportamiento de individuos de todas las partes.

Los prejuicios, estereotipos, la discriminación y los “ismos” (racismo, sectarismo, tribalismo, sexismo, la discriminación por edad) pueden ser conscientes o inconscientes. Pocas personas reconocen sus propios prejuicios y normalmente los negamos, arguyendo lo que consideramos razones válidas que sustentan nuestros sentimientos y comportamiento. Con demasiada frecuencia, las instituciones se rehusan a admitir sus prácticas discriminatorias, alegando que las mismas no son intencionadas o que escapan a su control.

En sociedades étnica y políticamente divididas estas actitudes y comportamientos negativos pueden trasladarse de padres a hijos y perpetuarse por medio de los líderes políticos y culturales. Si éste es el caso en su situación, entonces será necesario llevar a cabo un trabajo que enfrente no solamente los prejuicios existentes, los estereotipos y la discriminación, sino que también aborde aspectos más profundos de la cultura y la política que les brinda legitimidad.

Los prejuicios que se han incubado por largo tiempo tienden a ser más fuertes después de una crisis violenta. De ahí que es necesario incluir acciones dirigidas a la reconciliación y a facilitar diálogo entre grupos cuando se trabaja por una paz duradera en una situación de conflicto, conjuntamente con la realización de esfuerzos para enfrentar las experiencias pasadas de heridas y sufrimiento de todas las partes.

Las iniciativas dirigidas a ayudar, tanto a los individuos como a la organizaciones, a identificar sus prejuicios y a buscar formas de reducirlos en una etapa temprana del conflicto, pueden ayudar a prevenirlo para que no se produzca una mayor polarización que se transforme en violencia.

PREJUICIO: LA HISTORIA DE UNA FAMILIA QUE EMPRENDIÓ UNA ACCIÓN SENCILLA PERO VALIENTE

En una sociedad fuertemente dividida, especialmente en una donde las personas se definen por su raza, el matrimonio entre razas es un asunto contencioso. Los individuos que se atreven a defender su derecho a contraer matrimonio allende su raza o etnia enfrentan muchos retos.

Una joven proveniente de un matrimonio con mezcla de razas enfrentó dificultades con su familia. Estas dificultades se hicieron más pronunciadas después de la muerte de su padre. El padre, que era de origen europeo, tenía un hijo mayor de un primer matrimonio. Cuando ella estaba con la familia de su madre era tratada como una persona blanca de fuera, y cuando estaba con la familia de su padre era tratada como inferior por ser negra. La joven se sentía triste y no le gustaba su color. Siempre se sentía fuera de lugar. Como cualquier adolescente, se lamentaba de no poder alternar socialmente.

Un día su hermanastro le dijo: “Tú eres mi hermana, no hay nada malo en ti. Tú eres el producto del amor de tus padres.”

Su hermano empezó a sacarla para que se relacionara socialmente tanto con personas negras como blancas. Cuando la comunidad vio la actitud del hermano mayor cesó de tratar a la muchacha de mala manera. Esto le permitió a ella relacionarse con otras personas y apreciarse a sí misma.

La disminución de los prejuicios como una acción

En esta sección ofrecemos, como punto de partida, algunas formas de reconocer y explorar sus propios prejuicios antes de que éstos le lleven a una confrontación o crisis con otros grupos.

Empiece por usted y explore los prejuicios que le afectan sin que esté consciente de ellos.

Para ayudarle a hacerlo de una manera enfocada puede responder a las siguientes preguntas:

1. ¿A qué edad descubrió por primera vez que existían distintos grupos en su sociedad?
2. ¿Qué le dijeron las personas de su familia y de su comunidad en relación con esos otros grupos y acerca de su propio grupo?
3. Haga una lista de los grupos –sociales, políticos, étnicos, religiosos, etc.– que usted en forma instintiva prefiere y después haga un listado de los que no le gustan. ¿Qué conclusiones extrae de esto?
4. ¿Se siente alguna vez enojado o enojada con su propio grupo por la forma en que trata a otros grupos?
5. ¿Las respuestas a estas preguntas le dan alguna idea sobre los prejuicios que pudiera tener con referencia a otros grupos? ¿Qué siente usted al respecto?
6. ¿Le gustaría cambiar estas actitudes? ¿Lo ha intentado? ¿Cómo?

Habiéndose hecho usted estas preguntas puede clarificarse en relación con sus propios prejuicios y a la forma de cambiarlos. Para ayudar a otras personas a enfrentar sus prejuicios puede utilizar un listado similar de preguntas (o su propia versión de este listado) e invitarlas a responderlas y a discutir sus propias conclusiones, ya sea con usted o con alguien más, para ayudarles a reflexionar sobre sus respuestas. Cuando esté trabajando con dos grupos diferentes puede pedirles que trabajen primero separadamente para después compartir sus respuestas y conclusiones.

Al tiempo que es importante tener conciencia sobre sus propios prejuicios, también es importante brindar apoyo concreto a las víctimas de la discriminación a todos los niveles de la sociedad; en las familias, comunidades o a nivel nacional.

Un paso más allá es el examen de lo que subyace en los prejuicios y en la discriminación que ha observado:

- ¿Hay individuos, organizaciones, instituciones y estructuras que induzcan y alimenten los prejuicios?

- ¿Qué pueden hacer usted y sus colegas para enfrentar estos retos?

Es posible que usted prefiera concentrarse en la sensibilización sobre estos temas o que encuentre formas de enfrentar los prejuicios de manera más abierta. Es importante recordar que éste puede ser un proceso muy incómodo para las personas que lo emprenden. Es probable que se genere cólera y hostilidad a su alrededor por lo que debe proceder lentamente y en forma cuidadosa.

Puede ser útil analizar algunos ejemplos de discriminación en su sociedad. Por ejemplo:

- **¿Tienen las personas las mismas oportunidades de empleo, independientemente de su pertenencia a un grupo particular o a su condición de género?**
- **¿Tienen las personas igual acceso a la justicia en los tribunales?**
- **¿Cuando usted identifica casos de trato claramente injusto, existen formas en que pueda hacer éstos públicos?**
- **¿Puede encontrar aliados y aliadas para plantear temas y preguntas en los lugares donde se toman las decisiones importantes?**

Conciencia y movilización para el cambio

Cuando nos enfrentamos con un conflicto que surge de la violencia estructural, la opresión o la injusticia posiblemente la intervención directa no sea la forma más eficaz de provocar los cambios que pensamos que se necesitan. Es probable que usted quiera informar o aumentar la conciencia de la gente sobre lo que está pasando, movilizar aliados y aliadas y construir coaliciones de individuos, grupos y organizaciones que pueden unírsele para ejercer presión en quienes tienen el poder de decisión.

Los métodos a utilizar dependen de las circunstancias concretas. Dos categorías muy relacionadas con este tipo de acciones son el cabildeo y las campañas. La acción directa no violenta es otro tipo de acción que se aborda en esta sección.

3. CABILDEO

El cabildeo implica acercamientos directos con las personas que toman las decisiones y con quienes tienen acceso a éstas. Algunas veces se lleva a cabo en forma privada, como una manera de facilitar a quienes tienen el poder de decisión hacer los cambios necesarios sin perder credibilidad y para que puedan presentar estos cambios a su manera. El cabildeo es una gran industria mundial y firmas completas se dedican a este trabajo a nombre de sus clientes ricos. Los fabricantes de armas cuentan con personas fuertes en el cabildeo, así como los fabricantes de tabaco.

Con frecuencia, a lo interno de una organización el cabildeo tiene lugar antes de una reunión muy importante, cuando el personal o sus miembros tratan de influir en una decisión en particular. Las organizaciones, redes y coaliciones con las que trabajamos pueden también hacer cabildeo con quienes toman las decisiones, para provocar cambios en leyes y comportamientos que promuevan la justicia, la paz y los derechos humanos.

4. CAMPAÑAS

El impulso de campañas es una acción más amplia. Está dirigida principalmente a crear un clima en la opinión pública para estimular o forzar a quienes toman decisiones a cambiar las políticas. Con frecuencia las campañas incluyen acciones de cabildeo, reforzadas por la presión pública. La larga campaña que se lleva a cabo sobre la deuda internacional ha utilizado las reuniones del G8 de los países industrializados con un buen resultado, organizando actividades creativas (tales como el circular el edificio en el que el grupo se reunía en Birmingham, Reino Unido, con una gran cadena humana) para aumentar el interés de los medios de comunicación. Esto provocó que el tema de la deuda internacional fuera parte de la agenda de la cumbre, donde no había estado anteriormente y que el primer ministro británico se reuniera con representantes de la campaña. La Campaña Internacional para la Prohibición de las Minas Antiper-

sonales es otra iniciativa bien organizada y muy exitosa. El Movimiento Anti-Segregacionista (Anti-Apartheid) es un ejemplo de una vasta campaña que finalizó después de mucho trabajo para ejercer influencia.

Las campañas pueden ser muy prácticas y muy enfocadas. Existe, por ejemplo, una fuerte campaña por la liberación de Mordecai Vanunu, quien "dio el soplo" sobre el armamento nuclear israelí hace más de diez años y ha estado en prisión desde entonces, en confinamiento solitario la mayor parte del tiempo.

Tanto el cabildeo como las campañas pueden tener lugar a diferentes niveles, en organizaciones, comunidades y en la sociedad en su conjunto. Donde existe libertad de expresión y una medida de democracia pueden tomar forma de un proceso más fácil, pero siempre hay medios para movilizar a otros y otras, tanto a lo interno como fuera de la propia situación, en apoyo a cuestiones relativas a los derechos humanos y a valores como la justicia y la libertad. Amnistía Internacional hace uso de ambas técnicas. Cuenta con grupos en todo el mundo que realizan acciones de cabildeo para la liberación de presos políticos y, al mismo tiempo, realizan campañas para cambiar las actitudes públicas sobre aspectos como la abolición de la pena de muerte.

Por lo general una campaña aborda actitudes y opiniones, en tanto que el cabildeo comúnmente se dirige a cambiar el contexto (o las leyes) y de ahí a alterar comportamientos. La figura 6.2 que presentamos en la siguiente página utiliza el triángulo ACC (ver capítulo 2, p. 25) para ilustrar un probable enfoque de ambas acciones en una situación de conflicto.

Algunos lineamientos básicos para cabildeo y campañas

- Exprese claramente los cambios que desea que ocurran.
- Forme un pequeño grupo de personas comprometidas con ese cambio. Los esfuerzos

individuales son casi siempre menos efectivos.

- Identifique a individuos y grupos que piense que están por lo menos más abiertos en relación con este tema y que tienen posibilidades de apoyar. Acérquese a estas personas como aliados y aliadas potenciales: evite a quienes considere que se opondrán fuertemente.
- Haga una investigación a conciencia, a manera de contar con argumentos y evidencias fuertes y para que los resultados de su propuesta sean claros.
- Trate de asegurar que no hayan perdedores obvios, especialmente entre quienes toman las decisiones importantes.
- Tómese el tiempo para preparar y construir una estrategia.
- Trate de asegurar que la información favorable a sus objetivos circule entre las personas a quienes desea influir, utilizando los medios si es apropiado.
- No empiece si no está preparado/a para enfrentar fracasos en el proceso.
- Decida por cuánto tiempo trabajará en el tema y entonces evalúe el impacto, en vez de empezar a desarrollar un esfuerzo indefinido que puede caer y provocar desmoralización.

5. ACCIÓN DIRECTA NO VIOLENTA

Si las partes en conflicto sienten que no están siendo escuchadas o que no pueden deducir una respuesta o reacción, puede que usted tenga que buscar una manera de llevar el diálogo a la arena pública para poder incrementar la conciencia de la gente y construir apoyos. Esto puede hacerse en diferentes formas, sin tener que recurrir a la violencia. Los tipos de acción no violenta incluyen la protesta, la no-cooperación, la desobediencia civil y el ayuno.

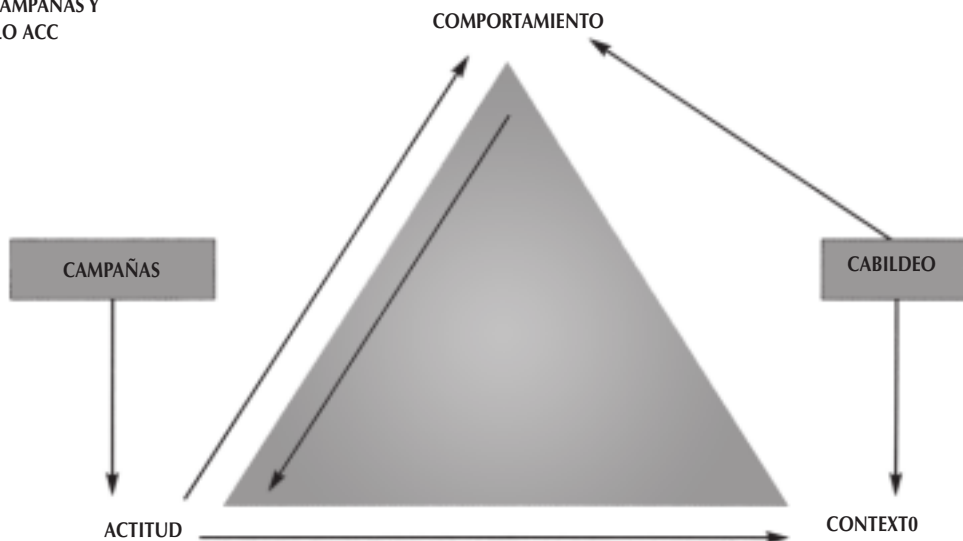
Protesta

Los siguientes tres ejemplos exitosos de protesta no violenta fueron acciones colectivas de personas comunes que estaban sufriendo bajo un sistema o un proceso particular.

- En Brasil un terrateniente utilizó policía privada para acosar a los campesinos que luchaban por quedarse en sus tierras. Estos policías eran personas pobres, al igual que los campesinos. Un día los campesinos, en una marcha silenciosa, llevaron alimentos a los policías. Esto tuvo un efecto mucho mayor que el diálogo verbal y, de ahí en adelante, después de meses de acoso, la policía y el ejército se rehusaron a disparar a los campesinos.
- En el área de Larzac, en el sur de Francia, los campesinos luchaban para evitar que el ejército ocupara más tierras para realizar ejercicios militares. Pocas personas conocían la situación de los campesinos, así que un día tomaron sus ovejas, con sus tractores y trailers y marcharon a París, soltándolas bajo la Torre Eiffel para mostrar en forma dramática que las ovejas necesitan la tierra para pastar. Captaron una gran cobertura en los medios y de pronto toda Francia estaba enterada de su lucha.
- En Colombia, mujeres que vivían en los ruidosos y sórdidos barrios de Medellín decidieron emprender alguna acción ante la falta de agua

potable. Primero fueron a hablar con el alcalde, quien prometió pero no hizo nada. Después de tres meses las mujeres decidieron que era hora de emprender alguna acción. Tomaron lo que tenían –a sus hijos menores–, caminaron con ellos a la bella fuente iluminada en el centro de la ciudad y les bañaron en los charcos sucios alrededor de la fuente. Cuando el primer grupo de diez mujeres hizo esto las mujeres de clase media que las observaban les reprocharon por lo que estaban haciendo, lo que les dio la oportunidad a las mujeres pobres de explicar su sufrimiento. Después llegó un nuevo grupo de diez mujeres que hizo lo mismo. Las mujeres fueron golpeadas por la policía y entonces las mujeres de clase media las defendieron, pero la policía se las llevó. Posteriormente llegó otro grupo de diez mujeres con sus niños y las reacciones se fueron intensificando. Como resultado de esto se creó un comité formado por mujeres de clase media y mujeres del barrio. Juntas persuadieron al alcalde de que permitiera a las mujeres construir su propio sistema de agua en el barrio. Se colocó una placa en honor de las mujeres que tuvieron el coraje de defender su derecho al agua y a la vida.

FIGURA 6.2
CABILDEO, CAMPAÑAS Y
EL TRIÁNGULO ACC



Este tipo de casos inspiran a diseñar y llevar a cabo acciones no violentas en una variedad de formas. Pero cada situación es única: solamente usted y sus colegas pueden decidir exactamente qué hacer. Es importante recordar que cualquier acción no violenta necesita planificarse cuidadosamente para que los métodos que se utilizan sean consistentes con sus objetivos. Trate de visualizar las dificultades que puedan surgir (por ejemplo, intervención de la policía o de espectadores) y asegúrese de que quienes participan entienden y aceptan las posibles consecuencias.

No-cooperación

La no-cooperación en este contexto es la renuencia a participar en algún proceso, estructura o actividad que es percibida como injusta o violenta. La acción que emprenda puede llevarse a cabo en cualquier forma que sea más apropiada a las circunstancias. Algunos ejemplos de la no-cooperación son: el bloqueo a artículos de consumo, el rechazo a abandonar las tierras, el rechazo a trabajar en circunstancias injustas, rehusarse al pago del impuesto militar, la objeción de conciencia frente al servicio militar, la negativa por parte de los pescadores a echar los desechos nucleares al mar.

La no cooperación consiste en ejercer presión por medio del cese de relaciones y el rechazo a jugar algunos roles para el logro de un objetivo importante. Cuando las personas descubren que son parte del problema que les preocupa y que pueden cambiar una situación asumiendo una posición, entonces pueden dejar de cooperar con el sistema. Sin embargo, es necesario analizar antes de actuar para evaluar lo que puede perderse en el proceso y cuáles son las probabilidades de lograr el objetivo. Es importante también tener conciencia de los costos que conllevan estas acciones, incluyendo la posibilidad de una represión violenta.

Creación de instituciones alternativas

Otro tipo de acción directa no violenta es lo que Gandhi llamó un "programa constructivo". En síntesis, significa rechazar un sistema injus-

to o violento y construir una institucionalidad alternativa. Por ejemplo, en Sudáfrica, durante el "apartheid", la gente en los barrios optó por salir de las estructuras de gobierno local y crear sus propias estructuras civiles.

Desobediencia civil

A través de la desobediencia civil la gente se enfrenta a las leyes injustas o utiliza las leyes para enfrentar la injusticia del sistema. En su lucha en contra de la discriminación racial las personas negras en los Estados Unidos persistieron en el uso de locales reservados a la gente blanca: esto fue una forma de desobediencia civil. Una forma más común son las demostraciones públicas en lugares donde está prohibida la libertad de expresión. En algunos casos la desobediencia civil incluye intervenciones directas, tales como el situarse en el camino de un tractor que está a punto de destruir una construcción ocupada o el "desarmar" computadoras que controlan misiles nucleares.

La no-cooperación y la desobediencia civil son opciones para la acción que requieren de una preparación moral y estratégica seria. Pueden incluso hacer caer dictadores si la gente está unida, tiene el coraje y está bien organizada.

Ayuno

El ayuno es una forma muy común de resistencia no violenta, como medio de purificación, autodisciplina y de inmersión en el sufrimiento de los oprimidos. Algunas veces es un medio exitoso de llamar la atención sobre la gravedad de una situación y de llevar la profundidad del sentimiento y el compromiso en aquellos que tratan de eliminar la injusticia o de acabar con la violencia.

Muchas de las acciones no violentas descritas aquí, incluyendo el ayuno, requieren de un alto grado de compromiso y de resistencia. También conllevan riesgos y pueden incluso amenazar la vida.

Preparación espiritual

Como un apoyo para las acciones no violentas las personas adoptan muchas veces prác-

ticas espirituales y de reflexión interna, ya sea individualmente o en grupos. Las actividades de los grupos de oración, la meditación y otras actividades de este tipo no solamente brindan un nivel de seguridad sino que son también una forma de expresar solidaridad de cara a un problema.

Algunas de las acciones descritas arriba pueden conducir a consecuencias inesperadas para quienes participan en ellas. Es importante anticiparse y prepararse para lo peor, a la vez que es importante mantenerse optimista sobre las posibilidades de cambios reales.

Prevención

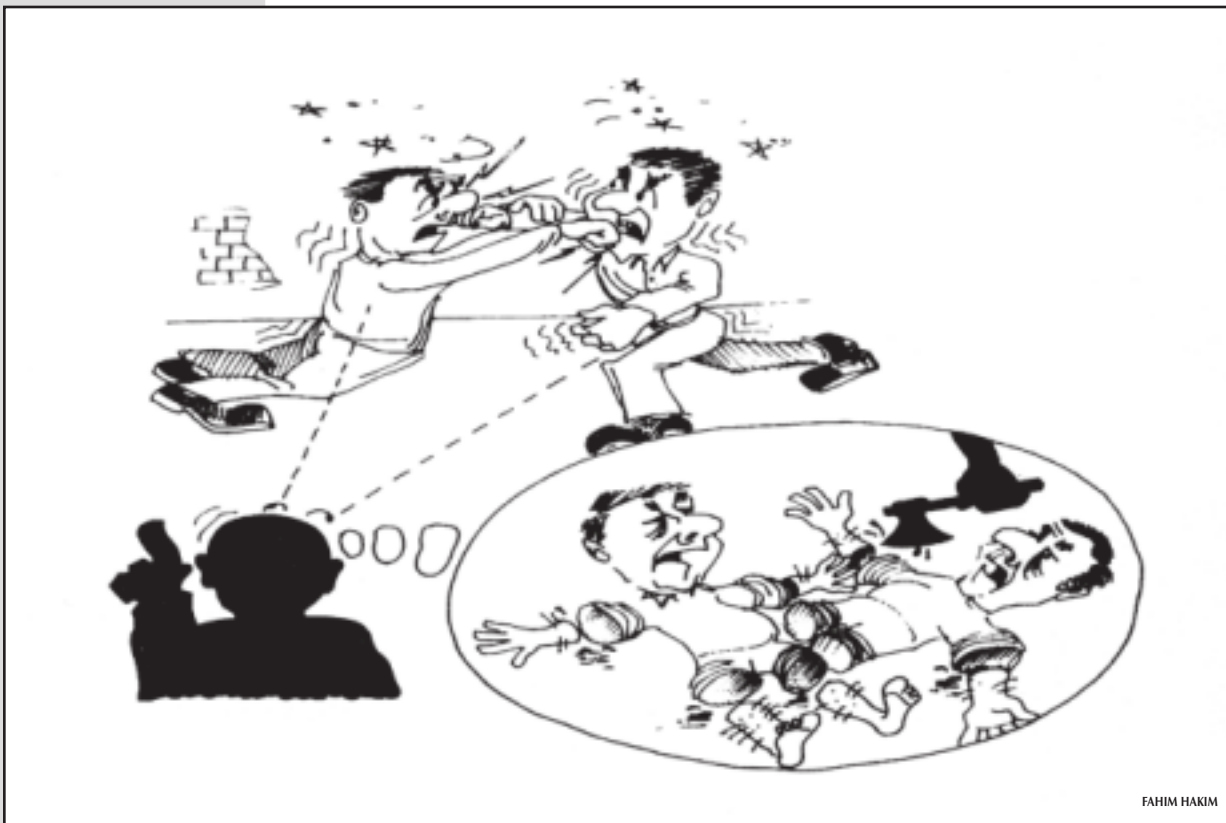
6. PREVIENIENDO EL CONFLICTO DEL ESCALAMIENTO A LA VIOLENCIA

Intervenimos en una situación porque queremos contribuir a provocar un cambio positivo. ¿Qué es lo que hace que un conflicto escale de forma súbita de la hostilidad o el estancamiento a la violencia? ¿Es posible

predecir cuando esto va a suceder? ¿Si parece probable que algo así pueda suceder, hay algo que pueda impedir ese escalamiento? Aquí nos enfocamos principalmente en esta última pregunta: cómo evitar un escalamiento a la violencia.

Hemos utilizado la frase “prevención para que el conflicto no se convierta en un conflicto violento” para dejar claro que no creemos que el conflicto en sí mismo debe prevenirse. Nuestra expectativa y nuestra experiencia son que el conflicto, si se maneja adecuadamente, puede ser una fuerza positiva para el cambio. Es solamente cuando se torna violento que es automáticamente destructivo.

En las etapas de confrontación, resultado y de posconflicto es más difícil realizar un trabajo de prevención, debido a las experiencias por las que ha pasado la gente que ha estado involucrada en el conflicto. Cuando las personas se encuentran inmersas en el intento de cambiar las formas en que se han relacionado y de decidir si pueden



confiar en una y otra parte, un simple incidente puede ser visto como muestra de que no puede existir confianza. De ahí que sea especialmente importante en momentos así encontrar formas de manejar cada incidente, usualmente de forma gradual y paso a paso, de manera que las pequeñas pruebas de confianza puedan ser capitalizadas y generen pequeños logros en la construcción de confianza.

La prevención del escalamiento a la violencia es una estrategia útil con objetivos limitados. No es un fin en sí mismo y debería tener lugar en el contexto más amplio de la construcción de la paz.

Para entender las dinámicas del conflicto, prevenir una situación de un escalamiento violento requiere:

- Análisis contextual y entendimiento de los elementos de las fuerzas que constituyen las partes y actores del conflicto.
- Identificación de los patrones y las etapas del conflicto específico.
- Identificación de indicadores de las diferentes etapas.
- Identificación de los mecanismos y estructuras disponibles, así como de nuevas estructuras que se necesitan para enfrentar los problemas particulares.
- Un proceso de planificación y de acciones diseñadas para adaptarse a la situación.
- Pensamiento creativo acerca de nuevas maneras de hacer las cosas.

Identificación y reconocimiento de indicadores de un escalamiento del conflicto

Las personas que trabajan en situaciones de conflicto con frecuencia parecen tener un sexto sentido que les indica cuando la situación se está acercando a un punto crítico. La prevención para el escalamiento de los conflictos requiere de la habilidad de identificar claramente claves y señales y de intervenir antes de que la situación se torne más violenta.

Es posible desarrollar indicadores que le permitan dar seguimiento al conflicto para ver la manera en que se intensifica o se reduce. Existen muchos indicadores específicos que

varían de acuerdo con la situación. Estos incluyen los siguientes:

- Aumento del hostigamiento de un grupo por parte de otro o de la policía hacia una comunidad en particular.
- Aumento de incidentes violentos, incluyendo aquellos de menor importancia.
- Aumento en incidentes de conflicto público, por ejemplo, en el mercado o en la parada de autobuses.
- Presencia de grupos que no tienen comunicación con el resto de la sociedad, ya sea porque la sociedad pareciera excluirlos o porque ellos se rehusan a establecer contacto.
- Repetidas expresiones de queja por parte del mismo grupo, sin que parezca que se les escucha o que se aborde su situación.
- Una aparente falta de confianza en las estructuras existentes para la ejecución de la justicia o en las fuerzas de seguridad –ya sea modernas o tradicionales– que se demuestra con la renuencia a hacer uso de estas estructuras y la preferencia por la justicia “privada”, como el uso de la venganza.
- Tensión social y política: desconfianza e incomodidad entre las partes en una situación que se manifiesta en una variedad de comportamientos que indican que una parte se siente incómoda o dañada.
- Falta de representación: las personas quieren ser representada por aquellas otras que ellas mismas seleccionen. Si hay un grupo que no cuenta con una representatividad aceptable cualquier intento de concretar las decisiones que afectan al grupo pueden fácilmente agudizar el conflicto.
- Desarrollo desequilibrado: tanto los organismos gubernamentales como los grupos comunitarios necesitan asegurarse, en la medida en que sea posible, de que el desarrollo beneficie a todos los sectores de población. Algunas veces un grupo étnico o político recibe más recursos que otro. Esto puede alimentar el conflicto, porque confirma el sentimiento de un grupo respecto a la injusticia o al daño percibido. (Ver capítulo 4, “Ayuda y conflicto, p. 71.)

PREVINIENDO EL ESCALAMIENTO EN DAGESTÁN: ACUMULANDO TIEMPO PARA EL DIÁLOGO

- En Dagestán, la minoría chechenia es impopular entre la mayoría de la población. Por razones históricas con frecuencia son injustamente usados como “chivos expiatorios” en relación con muchos de los problemas en Dagestán.
- Durante el año de 1999, en medio del surgimiento de las tensiones, fueron quemadas 20 casas que pertenecían a los chechenios. Al mismo tiempo se circuló ampliamente un panfleto en Dagestán, llamando a la población a atacar y matar a cualquier persona chechenia donde le encontrara.
- Una ONG local vislumbró las señales de una ola de violencia en contra de los chechenios así como una respuesta violenta de su parte. Intentaron, sin tener éxito, conseguir que el gobierno actuara para impedir que esto pasara.
- La ONG era miembro de un grupo respaldado por el ACNUR –el Grupo de Trabajo sobre Manejo de Conflictos y Prevención para el CIC (antigua Unión Soviética) (N.deT. Working Group on Conflict Management and Prevention for the CIS)–, que tiene organizaciones miembros en toda la región. La ONG solicitó a representantes del Grupo de Trabajo que escribieran de forma urgente al gobierno de Dagestán. En la carta decían, en síntesis, lo siguiente: “Apoyamos al Gobierno Federal de Rusia en sus acciones en contra de los chechenios en Rusia, en vista de las actividades terroristas llevadas a cabo recientemente en Moscú. Sin embargo, estamos también conscientes de la violencia injustificada en contra de la población chechenia en su país. Hemos visto un panfleto que amenaza con destruir a toda la población. Si usted permite que esto siga adelante el mundo entero lo sabrá y lo condenará por permitirlo.”
- Algunos miembros del Grupo de Trabajo se rehusaron a firmar la carta porque consideraron que estaba demasiado a favor de las acciones del gobierno federal, que en el momento planificaba la invasión de Chechenia.
- El día después de recibir la carta un ministro del gobierno de Dagestan apareció en la televisión. Dijo que el gobierno no tenía conocimiento del panfleto hasta ese momento, como tampoco de la seriedad de la situación y la violencia. Condenó la violencia contra los chechenios y dijo que el gobierno se oponía completamente a ésta.
- Como resultado de lo anterior, la ola creciente de violencia se frenó, al menos temporalmente.
- La ONG de Dagestán contactó inmediatamente al Comité para Asuntos de la Juventud. Conjuntamente organizaron un equipo de voluntarios y voluntarias, formado por personas de diferentes comunidades y grupos étnicos. Las personas voluntarias llevaron materiales a la aldea en donde se habían quemado las casas. Reconstruyeron los techos y reemplazaron las ventanas destrozadas.

Nota: Esta narración representa los puntos de vista de varias personas que participaron en los hechos. Otras personas puede que tengan puntos de vista diferentes.

Algunos mecanismos comunes para la prevención del escalamiento

Al intervenir para prevenir el escalamiento de los conflictos a la violencia, tanto los mecanismos tradicionales como los modernos tienen un papel que jugar. En muchas situaciones existen ya mecanismos diseñados para tratar con los conflictos.

Las buenas estrategias entrelazan estos dos hilos paralelos de manera conjunta. Las inicia-

tivas exitosas utilizan una variedad de mecanismos, los que pueden incluir:

- Formación de un grupo de personas ajenas a las líneas de división entre grupos, que incluyen, por ejemplo, a representantes de todos los grupos étnicos o de clan, gobierno local, fuerzas de seguridad, clero y líderes comunitarios.
- Envío de ancianos del clan, la tribu u otras estructuras tradicionales como emisarios.

- Invitación a figuras religiosas (líderes) a intervenir, con el objetivo de brindar espacio para el diálogo.
- Uso del ritual para reunir a la gente enfatizando sus valores y visiones compartidas.
- Uso de las estructuras o grupos existentes (por ejemplo, de mujeres, juntas escolares, comités de desarrollo comunitario) que son respetados, ya sea en su forma original o modificada para la prevención del conflicto.
- Uso cuidadoso de la publicidad para relevar la necesidad de acción urgente.

Algunos lineamientos para prevenir el escalamiento hacia la violencia

Es poco probable que una estructura específica, mecanismo o acción pueda funcionar fuera de su propio contexto. Sin embargo, hay patrones que sugieren algunas de las funciones que hay que considerar cuando se diseña una estrategia para que encaje en las nuevas circunstancias.

Abajo damos algunos de los ejemplos más comunes de los factores que es necesario considerar al diseñar una estrategia para prevenir que una situación se torne violenta. No es necesario que todas sean desarrolladas por una sola persona u organización, pero todas deben ser incluidas de alguna forma.

- Investigación para clarificar quién o quiénes están involucrados en los incidentes y que es lo que sucedió realmente.
- Control de rumores para corregir malentendidos y reportes maliciosos.
- Facilitación de diálogo entre personas de cada parte y “penduleo” entre las partes opuestas.
- Demostración de solidaridad, por medio de visitas y de escuchar a la gente de todas las partes en el conflicto —específicamente, visitas a personas que han sufrido y que están acusadas, o asistir a funerales de personas de todas las partes (preferiblemente si se lleva a cabo por un grupo amplio que represente a todos los subgrupos, incluyendo al grupo que pudo haber sido responsable del hecho).
- Construcción de confianza entre lados opuestos.

- Estímulo para la reconciliación: reunir a oponentes con el objetivo de reconocer las equivocaciones pasadas y construir relaciones de largo plazo.
- Solicitud a las partes de que rueguen porque estos hechos no se repitan.
- Solicitud a las partes para que ofrezcan reparación, restitución, compensación: como un compromiso de cambio de comportamiento así como para reparar la pérdida.
- Sanación: física, emocional, psicológica, espiritual.
- Cambio de estructuras y sistemas, para que no se repita el mismo problema.

Las iniciativas que resultan exitosas también incluyen la invención de nuevos procesos y estructuras para abordar problemas particulares, tales como el desarrollo de mecanismos regionales a través de los cuales los grupos de personas puedan expresar sus quejas, cuando sienten que no son tomadas en cuenta a nivel local o nacional. La creatividad es importante en este caso, para pensar en posibles áreas problemáticas así como en soluciones para prevenir el escalamiento

Mantener una presencia

7. PROTECCIÓN SIN ARMAS

Trabajar por la paz y la justicia en una área de tensión y de conflicto puede ser muy peligroso. Una contribución efectiva que la gente de “fuera” puede en ocasiones ofrecer es brindar un grado de protección a los y las activistas locales y personas que trabajan por la paz y los derechos humanos, viviendo a su lado para acompañarles en su trabajo y en otros aspectos de sus vidas. En algunas situaciones, los actores externos, tanto las organizaciones como los individuos, son menos susceptibles de ser eliminados por el opresor, debido a la atención pública que un acto de este tipo traería sobre sus métodos.

En Guatemala, por ejemplo, las personas que trabajaban por los derechos humanos fueron con frecuencia detenidas, torturadas y asesinadas por grupos violentos en décadas recientes. A principios de los años 80, las Bri

gadas Internacionales por la Paz (PBI, por sus siglas en inglés) empezaron a enviar voluntarios entrenados originarios de países externos a la región guatemalteca, para acompañar a activistas que trabajaban en la búsqueda de soluciones no violentas a los problemas políticos. Este tipo de acompañamiento no violento brindó protección ante numerosas amenazas en contra de un buen número de activistas.

Rigoberta Menchú, la activista guatemalteca de los derechos humanos y Premio Nobel de la Paz, fue escoltada regularmente por voluntarios de las PBI. El supuesto en este caso era, y todavía es, que cuando personas extranjeras permanecen cerca de los y las activistas o tienen presencia en sus oficinas es menos probable que sean atacados.

Las PBI han desarrollado trabajos similares de “guardaespaldas” desarmados en El Salvador, Colombia, Sri Lanka, Haití y la ex Yugoslavia. Otras organizaciones han iniciado también trabajo en esta línea.

Ésta es una forma “no intervencionista” de tomar acción. La gente de fuera no intenta influir en la situación de manera directa con su propia agenda. Con su presencia persiguen crear algún espacio seguro para que los y las activistas locales puedan hacer su trabajo. Además de la protección psicológica, la presencia de extranjeros brinda apoyo moral (al mundo le importa nuestro trabajo) y puede servir de estímulo para que los actores internos se pronuncien por la justicia y el cambio.

Consideraciones principales

Es claro que éste es un campo de trabajo muy sensible que requiere de una cuidadosa planificación.

Si usted está considerando la posibilidad de adoptar una estrategia similar, ya sea porque considere que es necesaria en su situación o porque piense que está en la capacidad de ofrecer esta protección a otras personas, es importante pensarlo detenidamente con anticipación.

Algunas de las consideraciones principales a tener en mente son:

1. El contexto es crucial. Este trabajo no puede hacerse en cualquier parte. Tiene posibilidades de ser efectivo en países en donde los gobiernos –o las presuntas fuerzas o autoridades– cuentan con un nivel de reconocimiento internacional y, por lo tanto, les preocupa que su reputación se dañe.

Por ejemplo, el trabajo de las PBI al escoltar activistas en Sri Lanka se limita a aquellas áreas controladas por el gobierno de Sri Lanka, el que valora su reputación internacional. No sería posible llevar a cabo un trabajo similar en territorios controlados por el LTTE –Los Tigres de Liberación del Tamil Elam (The Liberation Tigers of Tamil Elam)–, un movimiento armado opuesto al gobierno que no cuenta con reconocimiento legal y que, por lo tanto, no tiene una imagen que proteger.

En Croacia, durante los primeros años de la década de los 90, las PBI acompañaron de manera efectiva a activistas de derechos humanos que trabajan para evitar el desalojo de familias serbias por parte de soldados croatas. En Serbia, sin embargo, las PBI tuvieron mucho mayores reservas. Bajo las sanciones económicas, y sintiéndose víctimas a nivel internacional, los serbios tenían muchas menos razones para respetar las vidas de los extranjeros que protegían a activistas locales.

2. Es vital contar con un conocimiento detallado y actualizado del área donde se ubicarán estos escoltas o acompañantes. No deberían enviarse voluntarios a lugares en los cuales existen probabilidades de que sean vistos como potenciales rehenes o de que sean asesinados.

3. Quienes desarrollan este trabajo deben ser personas maduras, que hayan mostrado que pueden mantener la calma en momentos de crisis.

4. Las personas voluntarias necesitan recibir un entrenamiento especial antes de trasladarse al área de trabajo. Este entrenamiento

debería incluir métodos para fortalecer su habilidad de responder de forma no violenta a la provocación y ante situaciones violentas o potencialmente violentas.

5. Es necesario que estas personas tengan un código de conducta ajustado a las necesidades particulares del contexto. Necesitan tener claro cómo interactuar con grupos como la policía, el ejército y los grupos armados. Las guías básicas para su trabajo deben incluir instrucciones sobre cuándo y cómo tomar fotografías, notas, escribir reportes.

6. El trabajo de acompañamiento debe ser realizado en estrecha colaboración y consulta con la persona que está siendo escoltada. De otra forma, hay muchas probabilidades de poner en mayor riesgo la vida de la persona que está siendo protegida.

7. Es vital contar con mecanismos de apoyo en caso de que las cosas vayan mal. Debe existir un sistema básico eficaz que pueda reaccionar rápidamente, con excelente comunicación entre los escoltas y el personal de base y otros.

Por ejemplo, las PBI cuentan con una **red de respuesta rápida**. Si un activista local o

MONITOREO DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES Y LAS VIOLACIONES A LOS DERECHOS HUMANOS POR U.M. HABIBUNESA, DHAKA, BANGLADESH

- Soy miembro y empleada de Naripokkho (“Para Mujeres”), una organización establecida en 1983 apoyada principalmente por medio de contribuciones de sus miembros (todas mujeres), y que desde 1994 ha iniciado algunos proyectos nuevos con financiamiento de donantes. Desde nuestra base en Dhaka, la capital de Bangladesh, trabajamos en todo el país para cumplir con nuestros objetivos, tales como el reconocimiento de la posición de subordinación de la mujer para lograr cambios en su posición y condición en la familia, la sociedad y el Estado o la vida pública.
- Tenemos una red de aproximadamente 260 mujeres y organizaciones de derechos humanos para nuestras diferentes actividades en todo el país. Todos estos grupos toman parte activa en nuestro movimiento por los derechos de las mujeres y algunas trabajan como socias sobre la base de temas particulares – por ejemplo, para el proyecto de monitoreo de Naripokkho hay 21 organizaciones que están dando seguimiento a los servicios gubernamentales locales para prevenir la Violencia Contra las Mujeres (VCM. VAW, por sus siglas en inglés. N. de T.).
- Hemos llevado a cabo una capacitación de dos semanas para diez personas de seis de las 21 organizaciones este año, como internas del proyecto. Planeamos capacitar a un total de 40 mujeres de 20 organizaciones como internas en un período de tres años de duración de este proyecto piloto, el que inició en octubre de 1998.
- Para las otras 15 organizaciones, organizamos un taller de capacitación de tres días para planificar una estrategia de erradicación de la VCM y, hacia el final del proyecto, 45 organizaciones de mujeres habrán atravesado por el mismo proceso. En este taller capacitamos en incidencia, construcción de redes, la parrilla (una herramienta para construir estrategias), etc.
- Naripokkho está también dando seguimiento a los servicios a nivel de la ciudad de Dhaka. Recogimos información sobre hechos de VCM y de violaciones a los derechos humanos de cinco periódicos nacionales, estaciones de policía, hospitales y en los tribunales. Para dar seguimiento a la actividad del gobierno permanecemos un promedio de tres a cuatro horas diarias en las estaciones de policía, hospitales y tribunales. Periódicamente organizamos reuniones con policías, médicos y abogados interesados para compartir nuestros hallazgos.
- El objetivo inmediato de este proyecto es que quienes brindan los servicios rindan cuentas y se sensibilicen; sin embargo, la meta de Naripokkho es reducir la VCM en Bangladesh a través de ésta y otras actividades que están en marcha.

un voluntario son arrestados, amenazados o atacados, una red de personas alrededor del mundo es informada rápidamente. Estas inundan entonces a las autoridades o a los organismos responsables en el área con cartas, mensajes de protesta y preocupación, instando a que la acción se revierta.

- **Como en el caso de cualquier acción, la protección no armada es apropiada solamente en circunstancias específicas. Si no parece ser una estrategia útil en su caso es mejor reflexionar acerca de su situación específica e identificar personas que, en la medida de sus conocimientos, están siendo amenazadas. ¿Cómo puede protegérselas de mejor manera?**

8. MONITOREO Y OBSERVACIÓN

El monitoreo y la observación son acciones que emprenden personas preocupadas por el conflicto para poderse mantener y mantener a otras informadas sobre la forma en que se transforma una situación. Estos “monitores” le dan seguimiento a los hechos en situaciones de tensión e informan de sus observaciones objetivas a un órgano central o, en algunos casos, a la prensa. Esta técnica es con mayor frecuencia utilizada en una etapa de confrontación, cuando los sentimientos son fuertes pero aún existen condiciones para expresar públicamente las quejas, o después de alcanzar un acuerdo, como apoyo para reducir la tensión. El monitoreo puede ayudar a prevenir el escalamiento de la violencia mostrándole a aquellos que puedan pensar en usar la fuerza que estarán siendo observados y que quizá se les pedirá cuenta por sus acciones. También, al mostrar preocupación e interés por una situación, los monitores pueden contribuir a construir un clima propicio para el cambio.

Monitoreo informal

Cuando se vive en medio de una situación de conflicto es bastante probable que se encuentre dando seguimiento a los hechos para intentar discernir qué pasará después. El poder de los rumores constituye en este caso una

gran dificultad y puede conducir a la violencia, siendo también difícil separar los hechos de la ficción. En algunas áreas, los líderes comunales desarrollan sistemas que persiguen analizar el valor de la información y alimentar con sus resultados a la población.

Como persona que trabaja en desarrollo o como miembro activo de la comunidad, usted puede asumir un papel de monitoreo de bajo perfil, ya que su trabajo le pone en contacto de forma natural con muchos sectores de la sociedad. Como profesionales en el nivel local y regional, podemos también sensibilizarnos para identificar señales cuando una situación se está moviendo, por ejemplo, de un conflicto latente a una situación de confrontación. Para que esto sea de utilidad es necesario contar con un método claro de información para comunicar, verificar y, de ser necesario, actuar al nivel más local que sea posible.

Este tipo de monitoreo tiene lugar en muchos lugares en relación con los derechos humanos, y la información se difunde calladamente a agencias que hacen un uso constructivo de ella. El abuso de los derechos humanos es un indicador de que un conflicto puede escalar a la violencia.

Monitoreo formal

En los últimos años la observación y el monitoreo como estrategias formales se han desarrollado rápidamente. Con frecuencia son utilizadas por los gobiernos, las NNUU, el Commonwealth y otros organismos internacionales para propósitos que incluyen, aunque no se limitan a éste, la validación de elecciones, la reducción de tensiones en las carreras electorales y la verificación del cumplimiento de acuerdos de paz. Con este propósito son enviados equipos internacionales para tener una presencia visible. Los observadores no armados brindan evidencia de la conciencia de la “comunidad internacional”. Su fuerza descansa en los conglomerados que representan y en el poder de la evidencia objetiva para **refrenar** la agresión. Cuando estos elementos no son respetados, estos equipos pueden ser –y de hecho son– ignorados.

En algunos casos el papel de observador/monitor incluye la opción de intervenir. A esto se le llama monitoreo activo o modelo de mediador/observador y puede incluir, por ejemplo, la anticipación de puntos explosivos por medio de la comunicación directa con quienes toman las decisiones clave, facilitando el contacto entre organizadores y líderes y mediando en las crisis inmediatas.

Un ejemplo de este papel más activo es el monitoreo de eventos específicos como marchas y funerales, que pueden fortalecerse significativamente con la presencia de acompañantes o maestros de ceremonias que actúan como monitores. Éstas son personas asignadas por los organizadores para ayudar a manejar un evento en el terreno, generalmente muy organizadas y con una clara estructura de autoridad, llevando a cabo un evento de acuerdo con lo planificado y ayudando a evitar los problemas si hay peligro, manteniendo la comunicación entre los organizadores y los participantes.

El monitoreo formal con frecuencia funciona según lineamientos o códigos de conducta. En las páginas siguientes ofrecemos dos ejemplos –uno de EMPISA (Ecumenical Monitoring Programme in South Africa), Programa Ecuménico de Monitoreo en Sudáfrica, y otro de INNATE (Irish Network for Nonviolent Action, Training and Education) Red Irlandesa para la Acción No Violenta, la Capacitación y Educación en Irlanda del Norte.

Verificación

La verificación es un tipo de monitoreo especializado. La información recopilada por medio del monitoreo o seguimiento es utilizada para determinar si las partes que han llegado a acuerdos han cumplido con lo que acordaron. El monitoreo y la verificación pueden hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso en la implementación de acuerdos, incluyendo a aquellos dirigidos a resolver conflictos. En este contexto, el monitoreo se refiere a la recopilación organizada de información sobre la implementación de un acuerdo. El objetivo de

la verificación es construir la confianza entre las partes en relación con la implementación efectiva y justa de los acuerdos alcanzados por éstas. La verificación logra esto a través de tres medios conectados entre sí:

- detectando el no cumplimiento (cuando las partes no están haciendo lo que acordaron)
- disuadiendo a las partes que puedan estar tentadas de no cumplir, y
- brindando a las partes que cumplen la oportunidad de demostrar de manera convincente su compromiso con el acuerdo alcanzado.

La transparencia en la información es un elemento esencial en la construcción de confianza a través de la verificación. La verificación es particularmente útil en los casos en que, pese a haberse alcanzado un acuerdo, continúan existiendo niveles altos de suspicacia y desconfianza. (Ver también “Construcción de confianza” en la p. 115 de este capítulo.)

Uno de los aspectos claves que un acuerdo de monitoreo y verificación debe contener es la imparcialidad. Una forma de lograr esta imparcialidad es contar con una tercera parte imparcial que sea aceptable a todas las partes, para que lleve a cabo el monitoreo y la verificación. Esta tercera parte debe tener un interés sólido por resolver el conflicto por medios pacíficos. Puede ser que haya sido incluso parcial hacia una u otra parte en el pasado, pero no puede ser percibida como parcial en relación con conclusiones sobre cumplimiento o no cumplimiento de los acuerdos alcanzados.

En el caso de acuerdos entre gobiernos, este papel de monitoreo de una tercera parte es generalmente llevado a cabo por representantes de otro gobierno o por un organismo intergubernamental. Por ejemplo, los Estados Unidos han estado a cargo de una misión de verificación, la Fuerza Multilateral y de Observadores en el Sinaí (MFO –Multilateral Force and Observers in the Sinai–), la que desde 1982 ha dado seguimiento con éxito al cumplimiento por parte de Egipto e Israel del cese de fuego y de los acuerdos de retirada. La Convención de Armamento Químico (CWC –Chemical

CÓDIGO DE CONDUCTA DEL PROGRAMA ECUMÉNICO DE MONITOREO EN SUDÁFRICA (EMPSA), NOVIEMBRE 1992

En nuestro compromiso con la fe cristiana y el exhortatorio del Evangelio a la justicia para todos, se espera que cada monitor de EMPSA adopte las siguientes normas de conducta:

1. Estar disponible para todas las partes a las que se les está dando seguimiento.
2. No trabajar por el mejoramiento de un partido político o estructura estatal particular.
3. Promover la paz y trabajar para frenar la violencia.
4. Informar objetivamente y con precisión sobre los acontecimientos.
5. Comprometerse con los métodos de monitoreo de la acción no violenta.
6. Actuar con confianza, con calma y diplomáticamente.
7. Desplegar sensibilidad y empatía por la vulnerabilidad particular de las víctimas de la violencia.
8. Respetar la necesidad de confidencialidad.
9. No exhibir preferencias partidistas a través del lenguaje, la ropa, distintivos o canciones durante el monitoreo.
10. Respetar el papel de y referirse a otras estructuras existentes que aborden la resolución de conflictos/mediación.
11. Cooperar con otros monitores donde sea necesario.
12. Abstenerse de hablar a los medios de comunicación, a menos que sea en estrecha cooperación con y bajo el acuerdo de las estructuras locales o nacionales de EMPSA.
13. Trabajar estrechamente en todo momento con las estructuras locales de EMPSA y no emprender acciones en forma unilateral sin consulta y acuerdo.

Weapons Convention—) es monitoreada y verificada por una organización internacional establecida expresamente para este propósito, llamada la Organización para la Prohibición de Armas Químicas (OPC, Organization for the Prohibition of Chemical Weapons).

Otra manera de asegurar que haya un sistema justo de verificación es involucrar a todas las partes en su establecimiento y operación. Esto asegura que el proceso es transparente y que cualquier elemento parcial tenderá a excluirse automáticamente. Este tipo de arreglo se aplica al caso de la Misión de Observadores Militares en Perú/Ecuador (MOMEP), que monitorea la frontera entre esos dos países. La MOMEP incluye a representantes de estos dos países en conflicto, además de Argentina, Brasil, Chile y los Estados Unidos de América.

Los procesos de verificación y cumplimiento no deben ser vistos necesariamente como contrapuestos. Por lo general, el no cumplimiento no es intencional. Un buen sistema de

verificación detectará esto y brindará una oportunidad para la parte que no está cumpliendo para corregir la situación antes de tomar ninguna acción. La verificación es particularmente útil en los casos donde puede no estar claro un acuerdo o cuando faltan detalles respecto a éste. El sistema de verificación puede ofrecer información imparcial que informe de intentos de clarificar o rectificar deficiencias en el acuerdo original.

La Misión de Verificación de Kosovo (MVK), respaldada por la Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa (OSCE), es un ejemplo más reciente de monitoreo y verificación como parte de un proceso que perseguía resolver el conflicto. La MVK incluyó 1400 verificadores desarmados de los Estados miembros de la OSCE. Su papel consistía en dar seguimiento a la implementación del acuerdo de 1998 entre el presidente Milosevic de Serbia y el negociador estadounidense, Richard Holbrooke, para un cese de fuego entre las fuer-

CÓDIGO DE CONDUCTA PARA OBSERVADORES RESIDENTES UTILIZADO EN LA CARRETERA DE GARVAGHY, PORTADOWN, JULIO DE 1990 Y 1991

Se asume que todos aquellos que actúan como observadores a través de INNATE consienten y se adhieren a este código de conducta.

1. Como observadores que llegamos a través de INNATE, una red de no violencia, nuestra responsabilidad principal es contribuir a la posibilidad de que los hechos se sucedan sin violencia y en comunicación entre las diferentes personas o grupos involucrados.
- 1A. Tenemos la esperanza de que nuestra presencia, como observadores externos de diferentes orígenes, ayudará a evitar que se pierda la ecuanimidad al punto de que sobrevenga la violencia. Sentimos que parte de nuestra fuerza estriba en nuestra diversidad y en el hecho de que no tenemos una agenda particular.
2. Somos observadores. Estamos presentes para observar lo que sucede y para informar a las diferentes partes involucradas según sea apropiado, a manera de que todos y todas estén al tanto de los acontecimientos.
- 2A. Como individuos no somos necesariamente neutrales, pero en nuestro rol de observadores mantendremos un ojo crítico, vigilante y respetuoso hacia todos los lados y grupos. De ahí que, en la medida en que sea posible, nos relacionaremos y comunicaremos con todas las partes y grupos.
3. Seremos claramente identificados como observadores por parte de los grupos armados.
4. Si como personas interesadas sentimos que necesitamos intervenir para ayudar a evitar la violencia, entonces intentaremos jugar un papel de mediación.
5. Sin embargo, declaramos firmemente que nos somos ni mayordomos ni policías y no buscamos jugar ninguno de estos roles.

Código de Conducta acordado en una reunión de observadores en Belfast el 5 de julio de 1990; acordado nuevamente como código de conducta en julio de 1991.

zas de seguridad de Serbia y el Ejército de Liberación de Kosovo. Tenía también el mandato de monitorear la retirada de un número limitado de tropas serbias y de policía de Kosovo, así como el retorno de los kosovares albanos a sus hogares y comunidades. La misión tuvo dificultades desde el principio por lo siguiente:

1. El cese de fuego que iban a monitorear no tuvo nunca lugar.
2. El acuerdo mismo no fue claro.
3. El gobierno serbio demostró una creciente hostilidad hacia la misión.
4. La misión misma contaba con poco personal.

Sin embargo, la MVK tuvo éxito en el sentido de brindar información al mundo sobre la situación en Kosovo, incluyendo información relativa a abusos a los derechos humanos y atrocidades cometidas. También lograron, por el simple hecho de su presencia, prevenir bro-

tes de enfrentamientos violentos. La misión fue finalmente retirada justo antes del bombardeo de la OTAN sobre Kosovo.

Este caso ilustra tanto la intencionalidad de verificación como las dificultades enfrentadas. Aunque la verificación puede también ser presa de las maniobras políticas y la manipulación, también puede ser una herramienta poderosa para determinar la verdad. Sin ésta los acuerdos solamente pueden ser verificados por las partes en conflicto lo que, ante la falta de confianza, puede ser fuente de la continuación de la violencia.

Posibilitando un arreglo

9. CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Después de un período de conflicto intenso en donde ha habido mucha violencia y sufrimiento, es difícil que los miembros de grupos o puestos tengan confianza entre sí. Aun cuando las negociaciones hayan terminado con las

hostilidades y se haya logrado un acuerdo, las partes opuestas habrán aprendido a desconfiar entre ellas. De hecho, seguramente tendrán menos confianza en una y otra que hacia personas extrañas. Pasará mucho tiempo antes de que cada una de las partes esté convencida de que la actitud de la otra parte ha cambiado: los cambios en actitudes sólo pueden generar confianza si existe un patrón consistente de transformaciones en el comportamiento.

Algunos ejemplos

Imaginen a un grupo rebelde armado y a un ejército gubernamental, los que han estado en guerra por muchos años. Se firma un cese de fuego y los dos grupos paran las hostilidades, pero ambos continúan sintiendo temor y actuando con cautela. En vez de esperar que cada una de las partes cambie de la noche a la mañana y que confíe en los cambios operados en la otra parte, generalmente es aconsejable moverse paso a paso. Por ejemplo, en tanto que el ejército dejará de hacer patrullas nocturnas los rebeldes pondrán fin a las emboscadas. Si esto va bien, el ejército desplazará a la mitad de sus soldados hacia la capital y los rebeldes entregarán parte de sus armas a una parte en la que confíen. Después el ejército podría jugar un papel de fuerza de monitoreo en la región, y los rebeldes empezarán a informar a los centros de desmovilización. En cada paso, el riesgo para cada una de las partes es limitado y puede establecerse un grado mínimo de confianza en la voluntad y la habilidad de cada parte para poder cambiar.

De forma similar, después de un conflicto étnico o religioso prolongado los grupos involucrados solamente pueden construir la confianza poco a poco. Imagine que un grupo ha huido presa de terror —o ha sido perseguido, dependiendo del punto de vista que se asuma. Es posible que si el grupo que se ha quedado empieza a reparar edificios dañados algunas personas desplazadas acudan a un garante internacional para unirse en la reconstrucción. Si el área es patrullada por una fuerza de policía conjunta, algunas personas desplazadas po-

drían regresar a sus barrios. Si esto va bien, los desplazados y desplazadas que han retornado pueden sugerir que sus vecinos pertenecientes al grupo de oposición regresen también.

Con el tiempo la gente va poniendo a prueba el compromiso de los otros y la confianza crece con resultados positivos. Es importante que todos y todas entiendan lo que está sucediendo, que sepan lo que está en riesgo y lo que se construye. Una vez que las personas entienden el proceso, entonces pueden discutir los comportamientos y las interpretaciones; pueden también buscar formas de proteger el proceso de aquellos elementos que desean frustrar las intenciones de ambas partes.

La construcción de confianza como una acción

Ninguno de los ejemplos que hemos dado debe tomarse como una “receta” de lo que va a suceder. Sin embargo, estos ejemplos ilustran una forma de pensar acerca de la construcción de confianza y un enfoque que puede ayudarnos a avanzar de una posición imposible a una sobre la que se pueda trabajar. El enfoque gradual es importante para, simultáneamente, limitar los riesgos y permitir que se construya algo nuevo. Si las cosas no van bien será más difícil construir la confianza la próxima vez, pero es posible intentarlo nuevamente.

La construcción de confianza depende en gran medida de que las partes en conflicto se acerquen paso a paso. Por supuesto, los actores externos pueden ayudar, especialmente en las primeras fases cuando hay una marcada ausencia de confianza y comunicación.

Debe estar claro que la construcción de confianza es un proyecto amplio y de largo plazo. No es únicamente una interacción de dar y recibir. Una dimensión importante es la educación y el aumento de conocimientos que involucra. Además de eliminar las brechas entre partes rivales, generalmente reta los estereotipos existentes entre las comunidades, contribuyendo así a fortalecer el tejido social más allá del conflicto.

Al planificar y llevar a cabo el trabajo de construcción de confianza considere las siguientes preguntas:

- **NIVEL:** ¿A qué nivel del conflicto necesita construirse la confianza? ¿A nivel político alto o a nivel de la base y de la comunidad? (Puede referirse a los “triángulos de múltiples niveles”, p. 63 en el capítulo 4.)
- **GRUPOS META:** ¿Quiénes son las personas entre las que se necesita reconstruir la confianza?
- **CAMBIO:** ¿Qué actitudes y comportamientos espera cambiar como resultado de su acción?
- **RETOS:** ¿Qué dificultades puede enfrentar? ¿Cómo percibirán las partes (particularmente la gente con la que usted se involucrará en el proceso) estas dificultades? ¿Qué tan diferentes (contrapuestas) son sus percepciones? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cuáles son sus temores?
- **PERCEPCIONES SOBRE USTED:** ¿Cómo está usted percibido/a por las diferentes partes? ¿Tienen la suficiente confianza en usted para que realice este trabajo o necesita encontrar a otras personas en esta fase?
- **VENTAJAS:** ¿Qué personas y procesos podrían ser sus aliados para ayudar a construir la confianza mutua?
- **RIESGOS:** ¿De qué riesgos debe usted estar consciente?
- **INICIO:** ¿Cuál es el primer paso? ¿Cuándo? ¿Cómo?

10. FACILITANDO EL DIÁLOGO

En el proceso de manejar los conflictos es importante estar vigilantes de las formas para ampliar las posibilidades de mantener el diálogo entre las partes involucradas. En la medida en que las emociones se intensifican es frecuente ver que se abandona el diálogo y se empiezan a emplear estrategias de fuerza. Sin embargo, eventualmente las partes retornarán al diálogo una vez que intenten lograr un acuerdo para poner fin a un conflicto.

La facilitación de diálogo es una habilidad que puede ser especialmente útil durante la etapa de confrontación, antes de que la situación se polarice al punto de crisis. Por supuesto, la aplicación de esta habilidad debe adaptarse a la cultura particular y a las cir-

cunstancias en las que se está trabajando. Facilitar el diálogo permite a las personas compartir sus propios puntos de vista y escuchar otros distintos en relación con una tema de interés común, de índole política o social, avanzando de esta forma hacia una comprensión más profunda de la situación. El acuerdo no es el objetivo fundamental del diálogo pero el entendimiento mutuo sí lo es.

Por ejemplo, la Asociación Afgana de Desarrollo (ADA, Afghan Development Association), como parte neutral que trabaja en Trinkt, donde había un conflicto serio entre comunidades y tribus rivales, “logró reunir a grupos en conflicto para discutir la preocupación común relativa a la limpieza y la rehabilitación de los canales que eran propiedad de varias tribus rivales. Como el primer proyecto de ADA inició en 1992, no había tenido lugar ningún incidente entre tribus rivales en ese período.

Algunos posibles escenarios

Existen diversas situaciones en las que puede estimularse y facilitar el diálogo en el ámbito político o social, entre ellas:

- A lo interno de un grupo cuyos miembros han estado renuentes a compartir sus puntos de vista sobre un tema político o social complejo, o que lo han hecho solamente de forma negativa o como adversarios.
- Entre distintos grupos, cuando se reúnen, a veces en forma explícita, para compartir sus puntos de vista sobre un tema político o social o a veces con otro propósito, cuando es probable que surja un tema sensible o difícil de tratar.
- Cuando una figura política o un crítico político prominente se reúne con un grupo, esperando quizá que éste no esté de acuerdo con sus puntos de vista.
- Cuando se les solicita a figuras políticas con puntos de vista diferentes que hablen frente a una audiencia en un foro público.
- Cuando se reúnen figuras políticas para escuchar a un orador sobre un tema político o social difícil, para luego discutir sus puntos de vista al respecto.

Estad de acuerdo en dialogar es el inicio de una solución pacífica.
SOMALIA

- En una reunión privada entre figuras políticas opuestas, facilitada por una persona más neutral (quien pudo también haberles reunido).

Habilidades para facilitar el diálogo

Todo esfuerzo que intente estimular a grupos en conflicto a sostener un diálogo necesita asegurar que no se aumenten las tensiones. Los lineamientos que damos a continuación persiguen ayudar a evitar esto.

A. SEA CLARO/A SOBRE SU PROPIO PAPEL Y SOBRE SUS OBJETIVOS

Como facilitador o facilitadora debe tener claridad sobre lo que es y lo que no es parte de su papel. Su papel es apoyar el proceso de comunicación sin expresar sus propios puntos de vista acerca del tema que se discute. Su objetivo es brindar un espacio y una atmósfera donde puedan intercambiarse diferentes puntos de vista y donde las personas puedan escucharse de forma honesta pero sin hostilidad.

Al facilitar el diálogo usted es responsable del proceso, pero no del contenido de la discusión. Si está trabajando como parte de un equipo es importante que acuerden con anticipación el papel que van a jugar y sus objetivos. También es importante que explique claramente a los y las participantes su papel y objetivos y que se asegure de que entienden y están de acuerdo con éstos.

B. AYUDE A LOS Y LAS PARTICIPANTES A IDENTIFICAR SUS PROPIOS OBJETIVOS

Es importante intentar conocer a la gente clave en los grupos para ayudarles a establecer sus objetivos. Esto brindará mayores posibilidades de que se “apropien” y apoyen la estructura y los objetivos del proceso. En cualquier caso, es útil contar con una breve declaración de los objetivos acordados desde el inicio, para recordar por qué se encuentran inmersos en el proceso.

Por ejemplo, si una de las partes desea presentar sus percepciones, establecer la posición que sustenta, ganar votos para una elec-

ción, visualizar el futuro o dar una perspectiva personal, hay que preguntarse si ese objetivo es consistente con los objetivos de las otras partes en la discusión.

C. APOYE A LOS Y LAS PARTICIPANTES PARA ACORDAR LAS NORMAS PRINCIPALES PARA EL DIÁLOGO

Ayúdeles a establecer lineamientos que sientan suyos y puedan seguir durante el diálogo. Piensen por anticipado y expliciten el mecanismo a seguir para enfrentar las dificultades que se presenten.

- ¿Cómo harán saber las personas que desean hablar y quién les dará la palabra? ¿Quién decidirá si las normas básicas han sido violadas?
- Piense por anticipado en lo que hará como facilitador/a en casos específicos. Puede que la gente le ponga a prueba. ¿Cómo responderá?
- ¿Tiene usted claridad sobre quiénes han establecido las reglas, para poder decir que el grupo en su conjunto las acordó o que un comité de planificación lo hizo?
- ¿Tiene la disposición de discutir la posibilidad de cambiar las reglas? De ser así, ¿cómo? ¿Por consenso, por mayoría, por votación?

D. ESTIMULE A LOS Y LAS PARTICIPANTES A QUE SE ESCUCHEN ENTRE SÍ

Quienes hablan de política con frecuencia escuchan poco —es lo que alguien llamó “el diálogo de sordos”. Mientras que una persona habla la otra prepara lo que desea decir y después escucha solamente para contradecir los argumentos de la otra persona.

Para que el cambio tenga lugar las personas tienen realmente que escucharse entre sí y deben sentir que han sido escuchadas. Como facilitador o facilitadora necesita tener ideas sobre la forma en que quiere estimular la escucha. Algunas de estas formas se sugieren a continuación:

- Parafraseo, o sea, corroborar lo que la gente ha dicho y demostrarle que ha sido escuchada. Por ejemplo, “¿está Ud. diciendo que...?”

- Identificar y articular puntos en común o diferencias.
- Hacer preguntas que hagan surgir ideas personales y no de partido –si el ambiente da espacio para la vulnerabilidad. Por ejemplo, ¿Ha tenido usted siempre ese punto de vista? O, ¿Qué experiencia le llevó a eso?
- Estimule respuestas enfocadas hacia los sentimientos y las experiencias, así como hacia los temas. Por ejemplo, “eso ha de haber sido difícil/doloroso/inspirador”.
- Escuche los sentimientos de una y otra parte: necesita desarrollar su empatía e inspirarla en otras personas. Por ejemplo, “¿Se da cuenta de cómo se sentiría al respecto la otra persona?”

Más allá de la presión que le provoca la situación y las cosas que debe de hacer, el facilitador o la facilitadora debe tratar de enfocar su atención en quien habla y tratar de imaginar lo que quien escucha está sintiendo. Anime a la persona que habla a hacerlo más despacio, más alto o a definir mejor los términos que utiliza si siente que hay posibilidades de que quienes escuchan tengan problemas al respecto. Si es posible cuente con una persona que co-facilite para que esté pendiente del tiempo, del proceso y para que tome notas, para que usted esté libre de concentrarse en el contenido de la discusión y en los y las participantes.

E. TENGA LISTA UNA ESTRATEGIA PARA ENFRENTAR LAS EMOCIONES

El primer paso para enfrentar las emociones es reconocerlas. Como persona que facilita es necesario estar atenta a las señales que indican emociones fuertes. De ahí que:

- Intente que haya una forma segura para expresar las emociones, haciendo preguntas que brinden el espacio necesario para hablar de sentimientos sin forzar (por ejemplo, “¿Le gustaría decirnos como reacciona usted a eso?”), u ofrezca una forma o estructura que le permita a la gente expresar sus sentimientos de una manera estructurada (por ejemplo: “Cuando usted hace/dice _____ yo me siento _____ debido a que _____”-

- Si es posible, haga que la gente comparta la experiencia que le ha provocado ese sentimiento en vez de que tenga múltiples expresiones del mismo sentimiento.
- Intente ofrecer formas para que las emociones agresivas se transformen en emociones vulnerables; por ejemplo, la cólera puede enmascarar el dolor o la tristeza, en tanto que el miedo puede ser una expresión de temor o ausencia de poder. Pero no presione a las personas a asumir más riesgos de los que están listas a asumir. Usted solamente puede sentar las condiciones; ellas deben decidir si las utilizan.
- Aun cuando es mejor que las emociones sean expresadas por quienes las sienten, algunas veces quien facilita puede apoyar verbalizando aquellas emociones que están difusas en el grupo (por ejemplo, ella/el puede decir “eso me hace sentir incómoda/o porque puede lastimar a alguien de los presentes”).
- Prepárese para que surjan sentimientos paralelos y asegúrese de que puedan ser expresados –pero trate de enfrentar uno por uno asegurando que retomará los otros después.
- Cuando sea posible, deje que los y las participantes respondan a las emociones mutuas de una forma natural, sin intervenir para protegerles o dirigirles a menos que sea necesario.

Hablar de nuestras emociones y experiencias puede liberarnos de nuestras posiciones y permitir concentrarnos en nuestras necesidades. (Ver “la cebolla”, como herramienta de análisis en el capítulo 2, p. 28.)

El ir más allá de las posiciones “partidistas” nos da mayores posibilidades de lograr mantener una discusión no confrontativa y de colaboración que se enfoque en el problema en vez de enforzarse en nuestras estrategias para ganar. Las preguntas abiertas y directas pueden permitir sugerir acciones futuras o nuevas posibilidades en un intento por responder a las necesidades de todos y todas.

11. NEGOCIACIÓN

Casi toda la gente emplea habilidades de negociación en la vida cotidiana, por ejemplo,

cuando la familia decide qué hará durante las vacaciones, cuando se acuerda un plan de trabajo y se asignan las tareas con los y las colegas de trabajo o cuando discutimos nuestros planes con amigos y parientes. Aquí nos referimos a la manera de aplicar esta habilidad de uso cotidiano en situaciones de conflicto. En este contexto, la negociación se refiere a un proceso estructurado de diálogo entre partes en conflicto acerca de temas sobre los cuales sus opiniones difieren.

En la mayoría de casos las negociaciones tienen lugar sin que se involucre una tercera parte. El propósito es clarificar los temas o los problemas y tratar de llegar a un arreglo sobre la forma de ordenar las diferencias. La negociación tiene lugar principalmente entre las partes en una etapa temprana del conflicto, cuando las líneas de comunicación no se han roto totalmente, o en sus etapas finales, cuando las partes intentan llegar a un acuerdo sobre los términos y detalles de un acuerdo de paz.

Una tercera parte puede intervenir en situaciones en las que el nivel de confrontación y violencia dificultan que las partes se encuentren para establecer una negociación directa, para actuar como facilitadora en apoyo a la comunicación indirecta que prepare las bases para una negociación directa posterior.

Como proceso, la negociación tiene varias fases que se distinguen, las cuales se describen más abajo. Las guías o lineamientos que se sugieren pueden ser útiles para que tanto las partes como quienes facilitan tengan éxito en la negociación.⁴

► **Los procesos de negociación están fuertemente influenciados por la cultura, y varían de un lugar a otro. Su tarea es separar aquellos elementos que son útiles y descartar los que no lo son.**

Fases de la negociación

FASE 1: PREPARACIÓN

- Analice la situación de conflicto. Puede hacerlo por medio de un "mapeo" (ver p. 22).
- Investigue/recolecte la información necesaria.

- Identifique las necesidades y los intereses tanto de su parte como de la(s) otra(s) (ver la cebolla, p. 28).
- Considere sus opciones preferenciales para el resultado de las negociaciones, así como la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN).
- Haga contacto con la(s) otra(s) parte(s) y pónganse de acuerdo sobre el lugar y el proceso de las negociaciones, incluyendo: reglas del juego, temas a discutir, cuánta gente puede asistir o hablar por cada una de las partes y si habrá un facilitador o facilitadora independiente.

FASE 2: INTERACCIÓN

- Al arribar al lugar, salúdense apropiadamente.
- Compartan sus diferentes perspectivas sobre la situación.
- Pónganse de acuerdo sobre una definición del problema o del tema o temas de que se trate.
- Genere opciones para enfrentar el problema.
- Evalúe y priorice las diferentes opciones, de acuerdo con los intereses y necesidades de todas las partes.
- Seleccione y combine, si es posible, las mejores opciones para responder a las necesidades e intereses de todas las partes involucradas.

FASE 3: CIERRE

- Pónganse de acuerdo sobre la mejor opción o combinación de opciones.
- Desarrolle un plan de trabajo para cada una de las partes.
- Establezca un marco de tiempo y períodos precisos para las acciones.
- Planifique una revisión del acuerdo.

El objetivo es que un proceso de negociación al que todas las partes se comprometen para llegar a un acuerdo pueda responder a las necesidades legítimas de todas ellas. Esto no significa que las partes necesitan "ceder" a las demandas de la otra parte, sino que se requiere de voluntad para considerar y combinar op-

ciones de forma creativa para poder encontrar una solución. Si quienes están negociando representan a un grupo más amplio, entonces deben llegar con un claro mandato de sus bases o grupos de interés respectivos y debe establecerse un proceso claro para informarles y rendirles cuentas sobre lo que sucede.

Lineamientos para una negociación efectiva

ESCUCHA Y COMUNICACIÓN

- Si desea que la otra parte le escuche, entonces escúchela usted primero.
- Si desea que la otra parte reconozca sus argumentos, reconozca usted los de ésta primero.
- Presente su punto de vista como algo adicional, no como algo opuesto, a lo que la otra parte le plantea.
- Haga preguntas abiertas y del tipo “qué pasaría si...”, para ayudar a explorar posibilidades.

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

- Distinga entre las personas y su comportamiento. No ataque a las personas.
- Usted puede influir en el comportamiento de otras personas por su propio comportamiento.
- Construya la confianza lentamente, paso a paso, a través del diálogo y de acciones positivas recíprocas.
- La mejor garantía de un acuerdo duradero es una buena relación de trabajo.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- El objetivo de una buena negociación es ir de la confrontación a la solución de los problemas.
- El precio de una buena negociación es la satisfacción de sus intereses, no de sus posiciones.
- Si se siente atrapado o atrapada en contra de un oponente intransigente, intente parafrasear la cuestión a manera de plantearla como un problema a solucionar conjuntamente. Haga que la persona le ayude a entender su preocupación.
- Busque lograr tratos que le beneficien mucho y tengan un bajo costo. ¿Qué puede us-

ted ofrecer que sea de bajo costo para usted o su grupo y de mucho beneficio para la otra parte?

- Ayude a la otra parte a preservar su imagen.

RESULTADO EXITOSO

Si se desea lograr un resultado exitoso se requiere de una gama de diferentes factores que faciliten el uso efectivo del proceso de negociación:

- Un intento de todas las partes por lograr un arreglo.
- La voluntad de explorar opciones y dejar de lado las posiciones.
- Poder suficiente para persuadir o para que el costo de no cambiar sea demasiado alto, pero insuficiente para forzar la rendición total.
- Mandatos claros de una base o grupo de interés coherente.
- Reconocimiento mutuo como partes en la negociación.
- Adhesión a reglas mutuamente aceptables.
- Reconocimiento tanto de la legitimidad de las diferencias como de la existencia de una base común en la relación.
- Creencia en que la negociación constituye la mejor opción disponible para resolver las diferencias entre las partes involucradas.
- Suficientes recursos para asegurar resultados que no desacrediten la utilización del proceso de negociación o a quienes buscan utilizarlo.

Un resultado exitoso incluirá un acuerdo que:

- responda a los intereses legítimos de todas las partes en la medida en que sea posible, y resuelva los intereses en conflicto de una manera justa;
- no dañe las relaciones entre las partes;
- se puede trabajar –es decir, las partes deben poder manejarlo y ejecutarlo;
- es “apropiado” por las partes –es decir, no es impuesto o manipulado por partes externas;
- es aceptable para todas las bases o grupos de interés de las partes y no tiene consecuencias políticas adversas para los liderazgos, no es ambiguo, es completo y sostenible;
- es posible de lograr en un período aceptable.

12. MEDIACIÓN

La mediación, al igual que la negociación, es una habilidad que muchas personas practicamos cotidianamente, pero generalmente sin llamarla mediación. Cuando dos individuos tienen un desacuerdo y una tercera persona, como un miembro de la familia o un amigo, interviene para ayudarles a clarificar el problema y hablar de él en vez de pelearse, entonces se está haciendo mediación. Podemos aprender de la mediación a través de las experiencias de la vida real así como a través de la capacitación formal y la práctica de habilidades de mediación.⁵

Cuando las negociaciones directas fallan y las líneas de comunicación entre dos partes se rompen, entonces hay espacio para que una tercera parte intervenga. Esta tercera parte puede ser una persona voluntaria en el proceso o un persona a la que ambas partes acudan para que asuma ese papel. En algunas circunstancias los mediadores son impuestos por leyes o sistemas, como en el caso de los mediadores de las Naciones Unidas. Sin embargo, el principio principal es que el mediador tiene que ser reconocido y aceptado por todas las partes.

Algunos principios básicos para un acercamiento a la mediación

- La mediación incluye una preocupación por el sufrimiento y un deseo de dar un rostro humano al conflicto.
- Los mediadores se involucran y se acercan a todas las partes, en vez de alejarse y carecer de interés.
- Todas las partes deben acordar voluntariamente participar en el proceso y deben aceptar al mediador o mediadora en particular.
- Los mediadores y mediadoras deben estar dispuestos/as a trabajar con todas las partes.
- La mediación no persigue encontrar la verdad objetiva, sino encontrar una solución acordada que reconozca y se base en las percepciones y experiencia de todas las partes.
- Los mediadores y mediadoras guían y controlan el proceso de mediación, pero deben evitar el tratar de dirigir el contenido de las discusiones.

- Las opciones para resolver los conflictos deben provenir de las partes mismas, las que deben tener "propiedad" de cualquier acuerdo al que lleguen.

El proceso de mediación

El papel del mediador o mediadora es explicar el proceso y guiar a las partes a través de los pasos que aquí se explican, o a través de procesos similares que usted establezca en su propio contexto. Usualmente, la mediación se lleva a cabo en parejas o equipos de mediadores, quienes combinan sus habilidades individuales y su experiencia y antecedentes distintos para que el equipo sea más balanceado en relación con las partes en conflicto.

Muchas de las habilidades y herramientas que ya hemos mencionado para Facilitación de diálogo (ver p. 117) son útiles para la mediación, como es el caso del establecimiento de reglas del juego, el parafraseo, la empatía y el contar con estrategias para enfrentar las emociones intensas. También es importante tener la habilidad de reconocer las bases comunes y los posibles puntos de acuerdo, y hacerlos explícitos en la medida en que las partes van avanzando hacia los siguientes pasos.

Posibles pasos en un proceso de mediación

1. PREPARACIÓN POR PARTE DE QUIENES VAN A MEDIAR

- Reúnase con los y/o las colegas mediadores para planificar una estrategia y el proceso.
- Reúnase separadamente con las partes en conflicto para presentarse, explicar el proceso, clarificar su papel y acordar su mediación y los términos del proceso.

En el momento en que las partes acuerdan participar, si es que lo hacen, sugerimos seguir algunos pasos para cuando estén cara a cara y con quien desarrolla la mediación:

2. DECLARACIÓN INICIAL DEL MEDIADOR O MEDIADORA

Incluyendo:

- Bienvenida, presentaciones y palabras de estímulo hacia las partes en conflicto.

- ¿Por qué estamos aquí? ¿Qué sucederá? ¿Cuánto tiempo podrá tomar este proceso?

3. LAS PARTES EN CONFLICTO SE COMPROMETEN CON EL PROCESO

- Compromiso a participar y a buscar una solución.
- Compromiso con las reglas básicas, como evitar un lenguaje abusivo, no interrumpir, etc.
- Compromiso con el tiempo necesario para completar el proceso.

4. DECLARACIONES INICIALES ININTERRUMPIDAS (HISTORIAS)

- En su momento cada parte cuenta su historia, incluyendo su entendimiento del conflicto.
- La mediación controla el proceso y el tiempo para cada orador/a de acuerdo con las reglas acordadas.
- La mediación puede repetir o sintetizar los puntos importantes, tanto para clarificar su precisión con quien habla como para asegurarse de que la otra parte ha escuchado el punto.

5. IDENTIFICACIÓN DE LOS TEMAS Y ESTABLECIMIENTO DE LA AGENDA

- A partir de las historias y las declaraciones, clarificar aspectos de desacuerdo y de conflicto.
- Acordar una agenda con un listado de aspectos a tratar con la mediación.

6. INTERCAMBIO DIRECTO Y GENERACIÓN DE OPCIONES

- Estimule el intercambio directo entre las partes acerca de sus necesidades y temores sobre cada aspecto.
- Pida a las partes que sugieran opciones para abordar o resolver sus diferencias.
- Los mediadores y mediadoras hacen un listado de las opciones que se han sugerido, sin juzgarlas.

7. CONSTRUCCIÓN DE ALTERNATIVAS

ACEPTABLES

- Evalúe las alternativas en relación con las necesidades e intereses de ambos (o todos) lados.
- Estimule la creatividad para combinar opciones y buscar bases comunes.

8. FINALIZACIÓN DEL ACUERDO

- Pruebe y clarifique puntos de posible acuerdo, por ejemplo sobre: ¿Quién hará qué? ¿Cuándo lo hará?
- Las partes deciden sobre la forma del acuerdo (escrito o verbal) y establecen un cronograma para dar seguimiento a su implementación.

9. DECLARACIÓN DE CIERRE POR PARTE DE LA MEDIACIÓN

- Revise lo que las partes han logrado y el acuerdo alcanzado.
- Felicite a las partes por solucionar el problema en forma exitosa.
- Clarifique si es necesario desarrollar cualquier actividad de seguimiento u otras reuniones.

Mediación de penduleo

Al igual que en el ejemplo de Wajir que damos más adelante, hay ocasiones en que es necesario que el mediador o mediadora se reúna bilateralmente con cada una de las partes. Algunas veces irá de una a otra parte ("penduleo") hasta que éstas estén en disposición de encontrarse directamente. En reuniones separadas con cada una de las partes, la mediación puede explicar el proceso y las partes le cuentan sus historias, lo que fortalece su confianza en su habilidad de enfrentar al oponente. Esto les brinda una oportunidad de practicar, de aclarar el orden de los hechos y de procesar algunas de sus emociones inmediatas. También contribuye a generar un sentimiento de haber sido escuchados (por alguna persona, aun si el oponente resulta después ser alguien que escucha sin dar muestras de querer responder) y, por lo tanto, les permite escuchar la historia de la otra parte cuando llegan a reunirse.

MEDIACIÓN MIRAA-MAENDELEO EN WAJIR, KENYA, 1999

- Dos grupos de mujeres en Wajir –las miraa y las maendeleo– mantenían un conflicto alrededor del acceso y control del negocio de miraa (la miraa es un tipo de hierba que se mastica como estimulante). El grupo miraa tenía el monopolio de la recolección y venta de ese producto. El grupo maendeleo se sentía excluido por el hecho de que sólo un reducido grupo de mujeres tuviera acceso a este mercado. Trataron de iniciar un diálogo con el grupo miraa, pero éste se rehusó a permitir que otras mujeres se les unieran. Entonces el grupo de mujeres maendeleo se aseguró un mandato legal exceptuando a las mujeres miraa de seguir con el negocio. Esta acción y la ausencia de diálogo entre los dos grupos hizo que el conflicto escalara y que los grupos intercambiaran violencia física y verbal.
- La administración provincial intervino, y cada vez que los dos grupos eran convocados a reunirse se tornaban violentos y no se escuchaban el uno al otro. El grupo maendeleo decidió que el asunto no podría resolverse a nivel distrital, así que lograron tener el apoyo de un político del nivel nacional. Esto profundizó el problema y las mujeres miraa se rehusaron a dialogar a o a tomar cualquier iniciativa para resolver el problema. El político solicitó a la administración provincial que resolviera el conflicto. El comisionado provincial refirió a su vez el asunto a nivel del Distrito de Wajir. Entonces se discutió en el seno del Comité Wajir para la Paz y el Desarrollo. Después de mucha discusión, el director sugirió que el caso fuera tratado por las Mujeres por la Paz y el Consejo de Ancianos por la Paz, y no por el comité de seguridad del gobierno, lo cual fue aceptado. El director del Consejo de Ancianos sugirió que las Mujeres por la Paz asumieran el liderazgo en la mediación y que él las apoyaría.
- En ese entendido, cuatro mujeres de Mujeres por la Paz asumieron la mediación en el conflicto. Se reunieron y discutieron el curso de acción a seguir e identificaron a las líderes de los dos grupos. En primera instancia las mediadoras decidieron visitar a la líder del grupo miraa, Mama Zeinab, quien por naturaleza tiene un carácter fuerte. La visitaron en su hogar, lo que pudo haber sido riesgoso, pero decidieron que eso era lo mejor porque por tradición ella no podría sacar a un huésped de su casa. Mama Zeinab recibió bien a las mediadoras y ellas le explicaron el propósito de su visita. Ella se mostró contenta de la iniciativa y dijo que estaba enferma y cansada de que hombres más jóvenes que ella la convocaran a sus oficinas, pero que ahora estaba contenta de que el gobierno mostrara sentido común al pedir a sus hijas que mediaran. Dijo también que el hecho de ser ella vieja no significaba que tuviera siempre la razón, y estuvo de acuerdo con asistir a una reunión si las mujeres mediadoras la convocaban. Inmediatamente, las mediadoras se fueron a hablar con la líder del otro grupo. El tiempo fue un factor crucial, porque cualquier tardanza en abordar al otro grupo pondría en riesgo el proceso.
- Cuando las mediadoras visitaron a la líder del grupo maendeleo, Mama Khali, le contaron de la iniciativa y le informaron que ya habían visitado a Mama Zeinab, quien veía la idea del diálogo como algo positivo y estaba en disposición de dialogar. Con esa información Mama Khali estuvo de acuerdo diciendo que contactaría a las mujeres miembros de su grupo y les informaría a las mediadoras de los resultados. Las mediadoras dieron a cada grupo el tiempo necesario para consultas con su membresía. Tres cosas surgieron como elementos a acordar antes de que los grupos estuvieran de acuerdo con entrar en una mediación cara a cara: (1) el lugar, (2) quién sería la mediadora principal y, (3) el proceso mismo de la mediación cara a cara. Las mediadoras se pusieron de acuerdo con ambos grupos sobre estos aspectos y posteriormente ambos grupos acordaron ir a la mediación cara a cara. La mediadora y los grupos acordaron también algunas reglas básicas para la mediación.
- Cuando se reunieron, las mediadoras hablaron de los antecedentes de la iniciativa y abrieron la sesión con ambos grupos. Cada grupo tuvo tiempo para expresar sus sentimientos y sus preocupaciones. Hablaron y se escucharon las unas a las otras. Hubo momentos de tensión y cada grupo se disculpó con el otro continuando después el diálogo. Tras escuchar las historias de cada grupo, una de las líderes del grupo miraa

dijo que, habiendo escuchado los puntos de vista, temas y sentimientos del grupo maendeleo: “Me disculpo por el dolor y el sufrimiento que han pasado; lo siento”. Esta disculpa cambió el estado de ánimo en la habitación y la líder del grupo maendeleo se paró y abrazó a su contraparte. Una vez hecho esto, ambos grupos discutieron el camino a seguir, acordando los siguientes puntos:

1. Ambos grupos deberían poner fin a la violencia verbal y física.
2. Cualquier asunto debería ser discutido en vez de acudir a la corte o a la policía.
3. El período para el comercio de miraa iba a ser revisado para incluir a más mujeres y a otras partes interesadas.
4. Se formaría un comité que consultaría ampliamente y haría conciencia sobre las mujeres miraa en relación con las peticiones de las mujeres y jóvenes pobres.

■ La mediación finalizó con una oración y ambos grupos se abrazaron y se pusieron de acuerdo.

La necesidad de una mediación de penduleo puede también surgir en medio de un proceso de mediación. Cuando hay disputas a lo interno de una parte o existe el riesgo de que el proceso se rompa porque una de las partes duda del mismo o se siente en desventaja, entonces el mediador o mediadora puede reunirse con cualquiera de las partes, o preferiblemente con ambas.

Mediación de penduleo de largo plazo

Cuando existe un bloqueo importante en la comunicación es probable que el mediador o mediadora necesiten tener un contacto constante con las partes por separado. Esto es así en el caso de conflictos políticos muy polarizados, en donde hay una total ausencia de confianza y, en consecuencia, las partes están renuentes a mantener contacto entre sí. El mediador o mediadora puede guiar a las partes por separado a través del proceso de mediación, permitiéndoles avanzar en el marco de un ambiente seguro y de confidencialidad antes de intentar hacerlo cada una con su oponente. En este tipo de situación, el proceso de “penduleo” entre las partes puede durar largo tiempo antes de que quieran reunirse directamente.

Los pasos que se presentan a continuación para el proceso de mediación pueden ser algunos de los siguientes o todos ellos:

- Establecer la credibilidad de la mediación a través de su propia reputación, su experiencia y su interés.
- Demostrar un enfoque balanceado y voluntad de escuchar a todas las partes.

- Analizar y hacer un “mapeo” del conflicto e identificar los posibles “puntos de entrada”.
- Construir relaciones de confianza con personas clave de cada lado, incluyendo a aquellos grupos que parecen estar excluidos y marginados, así como a las partes más importantes y reconocidas.
- Interpretar los temores, esperanzas e intenciones de cada parte hacia todas las demás.
- Clarificar malentendidos sobre declaraciones públicas y posiciones sobre cada una de las partes.
- Mantener un nivel de confidencialidad de acuerdo con los deseos de individuos en cada una de las partes.
- Llevar mensajes específicos entre las partes, cuando éstas lo solicitan.
- Intentar diversas posibilidades: recolectar y distribuir ideas alrededor de un círculo roto de participantes que no desean reunirse directamente.
- Ayudar a cada una de las partes a analizar las respuestas o a predecir las posibles reacciones de las otras partes.
- Representar los puntos de vista de un oponente lo suficientemente bien para que un individuo pueda “practicar” la negociación a través del mediador o de la mediadora.
- Estimular los contactos directos y hacer los arreglos necesarios para que tengan lugar.
- Hacerse a un lado para permitir que las partes negocien directamente.
- Estar preparados/as y con voluntad de ser el “chivo expiatorio” si las negociaciones se rompen.

- Permitir que las partes se lleven el crédito por el éxito de las negociaciones.

Negociación, mediación y poder

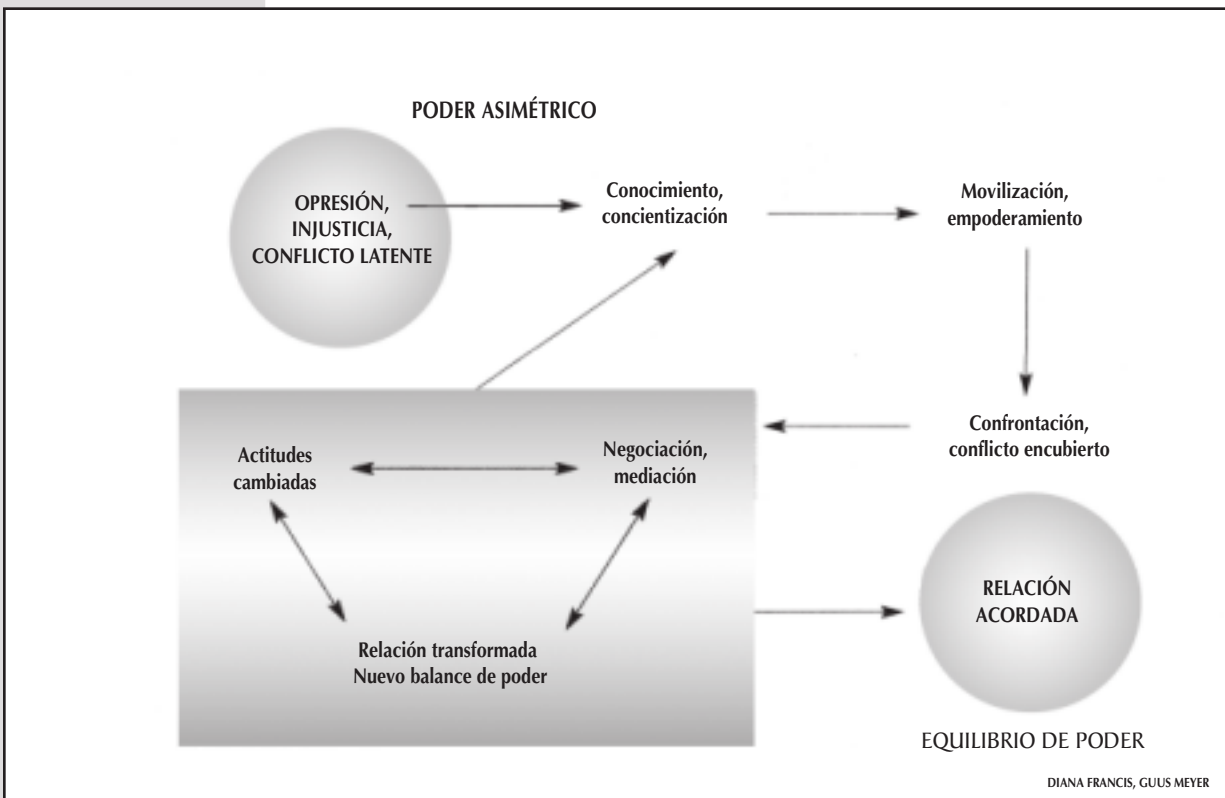
La figura 6.3 fue desarrollada por Diana Francis y Guus Meyer para establecer los métodos de intervención en conflictos en el contexto de las etapas del conflicto y de las relaciones de poder. El movimiento se desplaza de una situación de desequilibrio de poder, que se revela como opresión, injusticia y conflicto latente, a una situación de simetría o balance de poder, en la que las relaciones pueden ser establecidas en una forma mutuamente aceptable.

El recuadro pone en relieve la negociación y la mediación que, en el punto correcto, pueden conducir al establecimiento de nuevas relaciones y a actitudes cambiantes que son esenciales para una paz duradera. Sin embargo, cuando el poder de las dos partes es asimétrico, la mediación puede correr el riesgo de prolongar el conflicto estimulando a la parte más débil a hacer concesiones.

- ¿Esta secuencia se corresponde con su experiencia? ¿Tiene usted experiencia sobre lo que puede pasar si la mediación tiene lugar cuando el balance de poder es desigual?

13. ARBITRAJE

El papel de los árbitros es escuchar los argumentos de todas las partes y decidir entonces cuál debe ser la solución. Algunas veces el arbitraje asume ese papel en virtud de su posición de autoridad en la comunidad. Por ejemplo, en muchas culturas hay líderes tradicionales o ancianos que tienen la autoridad para intervenir en un conflicto, escuchando a testigos de ambas partes y decidiendo después quién tiene o no la razón y lo que debe hacer cada una. En un creciente número de países se han establecido organizaciones especializadas en arbitraje, particularmente en disputas industriales. En Gran Bretaña, el Servicio de Asesoría, Conciliación y Arbitraje (ACAS, por sus siglas en inglés. N. de T.) desempeña este papel (entre otros) a solicitud de las partes involucradas, las que usual-





Encontrando nuevas formas de visualizar un “conflicto” como “un problema a resolver entre nosotros y nosotras”. Inglaterra (arriba) y Afganistán.

mente se comprometen por anticipado a aceptar los resultados.

Mediación-Arbitraje

En nuestra experiencia se han dado muchas situaciones en las que la distinción entre mediación y arbitraje se ha vuelto confusa en la medida en que la gente trata de combinar lo mejor de ambos métodos en su propio contexto cultural.

Por ejemplo, un mandatario tradicional de Nigeria que participó en un curso que facilitamos ha incorporado algunos de los principios y pasos del proceso de la mediación a su papel tradicional como árbitro en conflictos. Hace

uso de personas capacitadas en mediación que se reúnen separadamente con cada una de las partes y les ayudan a clarificar los temas antes de que se reúnan en su presencia.

Una vez que se enfrentan cara a cara en su “corte” él les pide que cuenten su historia y que sugieran opciones para resolver un conflicto particular, antes de asumir su papel tradicional de decidir quién tiene o no razón y lo que cada parte debe hacer. Su decisión toma en consideración las sugerencias hechas por las partes en conflicto y su sentido de lo que es un resultado “justo”.

Éste es solamente un ejemplo de una área de intervención que combina métodos modernos y tradicionales.

► **¿Cuáles son las formas tradicionales de intervenir y resolver conflictos en su contexto? ¿Visualiza usted si algunos elementos de estos métodos pueden combinarse con procesos como la mediación, la negociación y la facilitación de diálogo?**

➔ El capítulo 6 no es de ninguna manera un listado final o comprensivo de todas las acciones que pueden desarrollarse al intervenir en un conflicto. Sin embargo, sí ofrece una variedad de ejemplos que deberían ayudarle a formular otras ideas sobre acciones específicas que pueda adoptar y aplicar a su propia situación. Avanzamos ahora al capítulo 7, que examina acciones que puedan ser emprendidas una vez que la violencia ha finalizado y que la gente se ve enfrentada a su legalidad y a las consecuencias de ésta.

NOTAS:

1. La publicación *Habilidades sobre conflictos comunitarios*, por Mari Fitzduff (Belfast, 1988), ha resultado ser muy útil sobre este tópico.
2. Adaptado de un documento de Trevor Findlay, director ejecutivo del Centro de Información, Capacita-

ción, e Investigación para la Verificación (VERTICI-The Verification Research, Training and Information Center), Baird House, 15/17 Cross Street, London EC1N 8VW, Reino Unido.

3. Asociación Afgana de Desarrollo. *Informe anual. 1997-1998*, p. 25.
4. Las fuentes utilizadas para esta sección incluyen el Manual para capacitadores sobre resolución de conflictos: 12 habilidades (Conflict Resolution Trainers' Manual: 12 skills), publicado por la Red sobre Resolución de Conflictos, Australia; Negociando el Conflicto: ideas y habilidades para negociadores y haceedores de paz (Negotiating Conflict: insights and skills for negotiators and peacemakers), por Mark Anstey (ver capítulo 10 para mayores detalles); y ejercicios y materiales preparados por Paul Clifford.
5. Las fuentes utilizadas para el apartado sobre mediación incluyen Estando en el medio, manteniéndose a la orilla (Being in the Middle by Being at the Edge), de Sue y Steve Williams; Mediación allende las culturas (Mediation Across Cultures), por Daniel Augsburger (ver el capítulo 10 para mayores detalles sobre ambas publicaciones), y el Manual de resolución de conflictos (Conflict Resolution Manual), publicado por la Red para la Resolución de Conflictos de Australia.
6. D. Francis. "El poder y la resolución de conflictos" ("Power and Conflict Resolution") en *International Alert. Capacitación en resolución de conflictos en el caucus del norte* (Conflict resolution training in the north Caucasus), 1994.

7. ENFRENTANDO LAS CONSECUENCIAS

RESUMEN. Este capítulo explora las posibles acciones que se pueden llevar a cabo para abordar las consecuencias de conflictos violentos, incluyendo factores físicos, psicológicos y sociales. El capítulo cubre reconstrucción de posguerra, ayuda a individuos para poder relacionarse con el pasado y reconciliación, explorando los conceptos de confianza, justicia, piedad y paz.

Introducción

En una situación posterior a cualquier violencia intensa, es muy fácil ver el daño físico que se ha hecho: la destrucción de edificios, el desplazamiento de individuos y comunidades, la ausencia de servicios públicos y, en algunos casos, la muerte o desaparición de miles de personas.

No obstante, es comúnmente debajo de la superficie, en los corazones y mentes de la población, la mayoría ellos civiles no involucrados, en los que el daño real se ha hecho.

Intereses económicos y políticos dictan que, después de una guerra, la mayoría de la atención se centre sobre la reconstrucción física de las infraestructuras y los sistemas de distribución de los servicios. Por supuesto que esta reconstrucción física es crucial para el proceso de construcción de una nueva sociedad, pero es muy frecuente que las consecuencias humanas de la violencia—los recuerdos y las experiencias de las personas involucradas—sean dejadas sin atención, permitiéndoles que se enconen e intensifiquen.

La violencia no forma parte del maquillaje social de una sociedad que está realmente en paz. Es un patrón anormal que inflige estragos en los sistemas tradicionales del comportamiento humano y de su interacción. Los valores se descomponen y son reemplazados con la ética de la guerra: las relaciones se desmo-

ronan y, comúnmente, las comunidades y aun naciones enteras son divididas o fraccionadas. Se deja a las personas sintiéndose traumatizadas y dañadas, muchas de las cuales han perdido amigos y miembros de su familia o han sido testigos de violencia intensa.

Irónicamente, sin embargo, el período que inmediatamente sigue de experiencias de crisis o violencia de largo plazo, puede ser un período de reflexión intensa y de afirmación del compromiso a una visión de un futuro alternativo.

Este compromiso puede servir como un catalizador para la construcción de la unidad y para embarcarse en un proceso de reconstrucción. A través del involucramiento de las personas y por medio de la insistencia en el deseo de algo diferente, los procesos pueden comenzar a voltear la mirada al pasado para comenzar a construir un futuro que vaya más allá de lo que existió antes de la guerra. Este futuro incluye las creencias y los valores de aquellos que comparten su visión y están preparados para comprometerse al desarrollo de nuevas formas de interacción y comportamiento.

► **¿Cuáles son las creencias y valores de su visión? ¿Cómo le gustaría ver a la gente actuando y comportándose?**

El reto que enfrentamos todas las personas es encontrar los procesos y los métodos que puedan lograr llevar a cabo este tipo de cambio. Este capítulo se enfoca en el daño social y psicológico de la violencia, y es un intento de comenzar a enfrentar ese reto. Comienza por abordar la **reconstrucción de posguerra**, enfocándose en las necesidades físicas, para luego enfocarse en la **reconstrucción psicológica**, ayudando a los individuos a manejar el pasado, para finalmente explorar el significado que se le intenta dar a la **reconstrucción social**: reconciliación, verdad, piedad, justicia, paz.

🌍 Cuando los elefantes pelean, el pasto también sufre.
KISWAHILI, AFRICA

☉ Men ale, men vini,
fe zanmi, dire.
Te doy una mano, tú
me das una mano y
la amistad perdura.
CRÉOLE, HAITÍ

Es importante enfatizar dos principios que transitan como un hilo a través de este libro y que se aplican en esta fase tanto como en cualquier otra, si no más:

- **La apropiación de las acciones tomadas para abordar las consecuencias del conflicto necesitan descansar en actores locales que trabajan por un futuro pacífico.** La meta en cualquier situación posconflicto debe de ser el establecimiento de condiciones que puedan llenar las necesidades básicas y aspiraciones de las personas más allá del involucramiento de la asistencia externa. Si uno tiene en mente el objetivo de largo plazo de construir el tejido social, entonces el segundo principio se hace evidente.
- **La construcción de capacidades, basada en conocimiento y expertajes existentes debe de ser una parte integral de cada intervención.** Los expertos foráneos pueden destruir tanto como pueden crear, si desconocen o devalúan a aquellos con habilidad o buena voluntad que ya están involucrados en la situación. Aun las formas de crear técnicas no pueden ser separadas del contexto en el que ocurren; si lo anterior sucede, los problemas emergen rápidamente. Dilemas de este tipo se manifiestan todos los días para las organizaciones de desarrollo, y es por medio del enfoque en el empoderamiento y la participación activa de las personas locales, que las soluciones pueden ser encontradas.

Cualquier acción para abordar la violencia y sus consecuencias puede tanto contribuir a la construcción de la paz como, sin intención, profundizar la crisis. Esto no debe ser parte de una lógica para dejar de hacer al menos algo, aunque enfatiza la necesidad de reflejar y analizar y de tener tanta claridad como sea posible antes de actuar, tanto sobre los resultados intencionados como de los no intencionados (véase Ayuda y conflicto, p. 71).

Otro aspecto que comúnmente restringe nuestra habilidad de actuar es la absoluta e-

normidad de la tarea. En situaciones de violencia sostenida es difícil encontrar caminos de actuación que parezcan ser lo suficientemente sustanciales como para lograr hacer una diferencia real. La naturaleza de la mayoría de los conflictos asegura que no existen las soluciones de rápido resultado una vez que la violencia haya cedido.

Sin embargo, si uno acepta que en las raíces de la mayor parte de la violencia está la fragmentación de las relaciones entre personas y grupos, entonces, por implicación, es en la reconstrucción de estas relaciones que las semillas de la paz crecerán. Esto puede o debe pasar entre los individuos, entre los miembros de nuestras comunidades y entre comunidades en sí mismas. Dependerá de usted la toma de la iniciativa, la estimulación de otros para hacer lo mismo y el amarre de sus iniciativas a aquellas de otros.

RECONSTRUCCIÓN DE POSGUERRA: COMBINANDO ASPECTOS FÍSICOS Y SOCIALES

La palabra «reconstrucción», aunque tan ampliamente utilizada, puede ser altamente confusa cuando el daño que se está abordando ha sido causado por el conflicto violento. En muchos casos, el intentar poner las cosas como eran antes del conflicto es invitar a un surgimiento mayor de violencia. Puede también acallar cualquier nueva iniciativa que surgiera de la crisis.

Lo que las sociedades y comunidades afectadas necesitan es seguir adelante, construir algo nuevo que contribuya a la sanación. Con frecuencia no tienen esa oportunidad en la medida en que los grandes negocios incursionan, generalmente disfrazados como programas. Las áreas son inundadas de materiales y se dota de expertos foráneos para supervisar el proceso. Los recursos se consumen en los altos costos del personal internacional y por la corrupción.

La experiencia de agencias trabajando en este campo es que el orden re-creador salido de la destrucción es potencialmente una forma de construcción de la paz. Si esto ha de funcionar, el proceso de reconstrucción nece-

EL ACTA DE YORK PARA LA RECONSTRUCCIÓN DESPUÉS DE LA GUERRA

Unidad de Reconstrucción y Desarrollo de la Post Guerra, Universidad de York

Los roles nacionales y regionales en los acuerdos deben ser tenidos en mente mientras se planifica la reconstrucción. La reconstrucción de asentamientos debe ser una parte integral del desarrollo general nacional y, al contrario de la guerra misma, la reconstrucción debe ser un proceso de aprendizaje en aumento para la población local, que tendrá que aprender y crecer con ella.

La naturaleza social y económica de las comunidades rurales frecuentemente les permite involucrarse en la reconstrucción de su forma de vida, mientras que las comunidades urbanas y las ONG están más dispuestas a participar en las tareas de «gerencia» de reconstrucción

La reconstrucción toma la forma de políticas de vivienda centralizadas y proyectos de servicios públicos que muy probablemente no serán eficientes y sensibles a la cultura.

Esta carta promueve la noción de que la restauración y mejora gradual, armonizada y participativa de infraestructura, servicios y vivienda, tiene una mayor posibilidad de tener éxito. Las siguientes constituyen «buenas prácticas» de gobierno:

- **VIVIENDA TEMPORAL APROPIADA PARA REFUGIADOS**, quienes sufren frecuentemente las consecuencias desafortunadas de la guerra. Debido a que el período de guerra es impredecible, los campamentos «temporales» de refugiados pueden fácilmente convertirse en asentamientos permanentes. Mientras más tiempo las personas busquen refugio, será menor la posibilidad de su retorno. Refugiados rurales, dependientes de la tierra agrícola, son más proclives a retornar que los refugiados urbanos. Los primeros se adaptan más fácilmente al medio ambiente de los campamentos que los refugiados urbanos. Éstos tienden a ser más dependientes de ayuda externa.
- **REUBICACIÓN CUIDADOSA DE ASENTAMIENTOS**, que puede llegar a ser necesaria por las consideraciones de seguridad o debido a la devastación total. Aun así, la reubicación impone costos económicos, sociales, culturales y psicológicos de largo plazo sobre las personas, y debe ser evitada a toda costa.
- **EVALUACIONES DE DAÑOS Y NECESIDADES**, que son esenciales y necesitan llevarse a cabo previamente a la planificación e implementación de cualquier programa de reconstrucción. El empleo de métodos de evaluación cualitativa, además de los convencionales cuantitativos, es necesario para atender completamente las necesidades de las comunidades en los planos sociales y culturales.
- **MITIGAR EL DAÑO DE GUERRA** puede parecer imposible. Sin embargo, existen un número de medidas de planificación nacionales y regionales bien probadas que pueden ayudar a reducir el daño de un posible conflicto futuro. Se necesita poner atención a la «vulnerabilidad social y cultural».
- **PROGRAMAR LA ACCIÓN** es crucial. No espere a la firma de un acuerdo de paz «eterna», ni tampoco espere una reforma política y económica. En el momento y el lugar en donde existan condiciones de seguridad, el proceso para el mantenimiento de las formas de vida y la rehabilitación debe comenzar, para evitar la acumulación de daño y destrucción.
- **EL USO DE RECURSOS LOCALES**, tanto humanos como materiales, es esencial para que la economía exhausta de posguerra se recupere. Más allá de esto, los rubros de la economía de guerra deben ser adaptados para el esfuerzo de reconstrucción.
- **CONSERVAR LA IDENTIDAD CULTURAL** se convierte en un asunto crítico después de la guerra. Debe de existir un balance entre la restauración y la reforma. Los asentamientos restaurados de esta forma van a ayudar grandemente a la población retornante a ajustarse a su nuevo medio ambiente de posguerra.
- **EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD MEDIO AMBIENTAL**, que necesita ser realizada en cada fase del trabajo de reconstrucción. La planificación de largo plazo a niveles nacionales, regionales e internacionales debe de ser tomada en cuenta.

sita la unificación de sus arquitectos, planificadores, trabajadores de desarrollo, empresa privada, liderazgo nacional y local –tanto formal como tradicional– y las propias comunidades afectadas. La tarea es tanto física como social; la creación de estructuras justas y durables para el futuro, las cuales estarán basadas en necesidades explícitas de la población afectada.

Los principios que son base del proceso de recuperación deben reconocer las culturas locales y las formas de vida como algo básico para toda planificación. Las personas, con sus diferentes agrupaciones y representantes, deben ser involucradas en todas las etapas, y su expertaje y trabajo debe de ser el primer recurso. Cualquier intervención debe considerar plenamente las realidades sobre el terreno. Existirán desacuerdos y conflictos, por lo que la in-

tervención debe prepararse para abordar éstos de forma constructiva, viéndolos como oportunidades para la construcción de capacidades en la transformación del conflicto. Un proceso constructivo de recuperación creará oportunidades para nuevas formas de interacción y evitará reforzar las divisiones del pasado.

Inevitablemente esto toma tiempo y recursos, los cuales deben de evolucionar en presupuestos y propuestas, probablemente incluyendo alguna educación esencial de los donantes. Cualquier costo extra es ampliamente repagado con la probabilidad más grande de evitar violencia futura y alcanzar el desarrollo genuino. El objeto del texto anterior, escrito por parte de la Unidad de Reconstrucción y Desarrollo de la Post Guerra de la Universidad de York, es asistir a las comunidades dañadas por la guerra, a las ONG y organizaciones internacionales,

TABLA 7.1: INICIATIVAS DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ

	MEDIDAS INTERINAS/ DE CORTO PLAZO	MEDIDAS DE MEDIANO PLAZO	MEDIDAS DE LARGO PLAZO
MILITAR/ SEGURIDAD	Desarme, desmovilización de facciones, separación de ejército /policía	Consolidación del nuevo ejército nacional, integración de la policía nacional	Desmilitarización de políticas, transformación de culturas de violencia
POLÍTICAS/ CONSTITUCIONALES	Manejo de problemas de gobierno de transición, reforma constitucional	Superar el reto de la segunda elección	Establecimiento de tradición de buen gobierno, incluyendo el respeto por la democracia, derechos humanos, Estado de derecho, desarrollo de la sociedad civil con una comunidad política genuina.
ECONÓMICAS/ SOCIALES	Asistencia humanitaria, servicios esenciales, comunicaciones	Rehabilitación de población reasentada y desmovilización de soldados, progreso en la construcción de infraestructura y desminado	Políticas macroeconómicas estables de largo plazo y manejo económico, desarrollo comunitario localmente sostenible, justicia distributiva.
PSICO-SOCIAL	Superar desconfianza inicial		Sanar las heridas psicológicas, reconciliación de largo plazo
INTERNACIONAL	Apoyo directo y sensible a la cultura para el proceso de paz	Manejo de prioridades conflictivas de la paz y la justicia	Integración a estructuras cooperativas, y regionales y globales equitativas

FUENTE: H. MIALI, O. RAMSBOTHAM ET T. WOODHOUSE, CONTEMPORARY CONFLICT RESOLUTION, POLITY PRESS, 1999

en el desarrollo y aplicación de adecuadas políticas de reconstrucción.

- **¿Que piensa de esta declaración?**
- **¿Cómo la cambiaría?**
- **¿Piensa que las necesidades de la mujer han sido tomadas en cuenta adecuadamente? ¿Y las necesidades de los niños?**
- **¿Tiene experiencias de situaciones donde exista una declaración o acta como ésta?**

La reconstrucción y rehabilitación de posguerra, incluyendo las intervenciones basadas en la ayuda y la cooperación pueden, si se implementan bien, alterar el carácter social de la sociedad afectada por la guerra y, efectivamente, minimizar la posibilidad de retroceder hacia la violencia por medio de la visión de una infraestructura para la paz. Para hacer esto, aquellas personas que tienen roles de liderazgo nece-

sitan de un alto grado de coordinación, aprendiendo unos de los otros. Por ejemplo, en Mozambique, después de las elecciones de 1994, algunas agencias de ayuda y ONG locales trabajaron con comunidades en iniciativas locales de construcción de la paz, las cuales combinaron programas físicos y sociales para abordar las consecuencias de la guerra.

El cuadro 7.1 muestra los tipos de trabajo que es posible hacer y los niveles en los cuales este trabajo toma lugar en el movimiento hacia la paz, seguido de un período de violencia intensa.

Las organizaciones locales pueden encontrarlo útil para elaborar guías para afinar la manera en la que quisieran ver que las agencias externas asumen el trabajo en sus áreas.

Por ejemplo, en 1995, las guías que se muestran más abajo fueron desarrolladas por un grupo de trabajadores de asistencia afganos, para

Entre los individuos como en las naciones, el respeto al derecho ajeno es la paz.

MÉXICO

DIEZ GUÍAS PARA LA BUENA PRÁCTICA DE RECUPERACIÓN EN KABUL

ONG y construcción de la paz en Afganistán, noviembre de 1995

1. **Cualquier acción de rehabilitación debe reflejar la complejidad de la situación actual más que de la situación percibida.**
2. **Invertir en rehabilitación puede ser un medio para invertir en la paz, no importando cuán lejos de la paz se puede pensar que se está. La única forma de evaluar si es apropiado iniciar proyectos de rehabilitación o no es mediante el inicio de algo concreto.**
3. **Una de las formas de mayor viabilidad para estimular la recuperación más apropiada es por medio de la motivación de actividades de formas de vida y económicas, y por lo tanto, estimular el mercado y el comercio.**
4. **Las acciones de recuperación deben estar basadas en trabajo con estructuras locales, tanto al nivel comunitario como institucional.**
5. **Se debe hacer uso máximo de los recursos locales, tanto humanos como materiales.**
6. **La recuperación sostenible es dependiente del desarrollo de las instituciones locales.**
7. **Las circunstancias de trabajo difíciles en una emergencia de guerra deben de ser tomadas como una oportunidad para mantener altos estándares profesionales, y evitar arreglos rápidos y el síndrome de «descarga y corre».**
8. **El compromiso por parte de quienes implementan es vital para asegurar la recuperación efectiva. Las instituciones socias o contrapartes deben, donde sea apropiado, ser estimuladas para adoptar un abordaje constructivo y crítico en las demandas por altos estándares.**
9. **El diseño de programas de recuperación debe de tomar en cuenta la necesidad de flexibilidad, en respuesta a las circunstancias que pueden cambiar rápidamente.**
10. **No existe cosa alguna como un programa neutral de emergencia; apoya al desarrollo futuro de la población afectada o lo prejuzga.**

las agencias de ayuda trabajando para la rehabilitación en Afganistán.

► **La reconstrucción física, no importando qué tan sensiblemente se maneje, nunca abordará adecuadamente todos los aspectos de la reconstrucción que se requiere abordar después de un conflicto violento. En las siguientes secciones de este capítulo, exploraremos la reconstrucción social y psicológica.**

Reconstrucción psicológica: ayudando a individuos a abordar su pasado

Donde la población ha sufrido grandemente, el proceso de ayuda para llegar a términos con lo que ha pasado puede ser en extremo difícil y por lo tanto, requiere de ayuda altamente capacitada. Sin embargo, con frecuencia esa ayuda no está disponible, o es ofrecida en una forma culturalmente inapropiada. El proceso que ofrecemos acá pretende ser usado flexible y sensiblemente donde no hay alternativa, y donde un remedio rápido es necesario, quizá para un preludeo a un proceso más profundo y largo.

Cuando las memorias del pasado son recuperadas, emociones complejas y violentas pueden emerger. En algunas culturas, los ancianos o mujeres son quienes toman un rol de liderazgo para la reconciliación y el perdón, hablan expresamente con los afectados por ese pasado, removiendo sus emociones deliberadamente. En Afganistán, las mujeres viven el duelo junto a las víctimas por sus pérdidas, pero al mismo tiempo les piden el perdón para los otros.

Su experiencia es que la gente se libera y ve las cosas de forma diferente cuando sus emociones han sido expresadas. En Eritrea, después de la guerra de independencia, el gobierno declaró un mes de duelo para permitir a todos llorar por sus seres queridos.

Sin embargo, el abordaje de esta área es específicamente cultural y contextual. No es, por lo tanto, como en el caso de la mayoría de áreas de trabajo relacionada con el conflicto, deseable o posible dar recetas sobre los métodos a ser utilizados. Ayudar a la gente a rehabilitarse a sí mismos de los abusos del pasado puede tomar la forma de asistencia de trauma o responder a otros efectos de la guerra, o pue-



de incluir la organización social y cultural de eventos para reemplazar las memorias grises del pasado con algo positivo.

Por ejemplo, como parte de la colección de historias de gente que ha sufrido abusos a sus derechos humanos, la Comisión de la Verdad y Reconciliación de Sudáfrica, ofreció apoyo para trauma para grupos e individuos, y estimuló a las comunidades a montar foros donde ellos pudieran reunirse y discutir sus sentimientos acerca del pasado. En Rusia, las autoridades possoviéticas, de acuerdo con el sentimiento público, reemplazaron los nombres de muchos lugares y edificios con aquellos usados antes de la era comunista.

APOYO PARA TRAUMA

La restauración psicológica y la sanación pueden solamente ocurrir a través de proveer el espacio para que los y las sobrevivientes de la violencia puedan sentirse escuchados y para que los detalles relativos al hecho traumático puedan ser re-experimentados en un ambiente seguro. Existen tiempos en que se necesita dar apoyo inmediato en tanto se dispone de más ayuda. Esto sólo puede ser hecho efectivamente si se toman en cuenta las necesidades culturales y sociales de las personas interesadas, y se construye con el apoyo que está disponible localmente.

DECODIFICACIÓN PSICOLÓGICA

El siguiente proceso ofrece una manera en la cual las personas que han experimentado eventos traumáticos pueden ser ayudadas a hablar

acerca de sus experiencias y a recuperarse. También puede ser una parte de una rápida y urgente intervención hasta que el tiempo y los recursos permitan que algo más se avance, o puede ser suficiente con este proceso.

► **Otra vez, debe ser enfatizado que las circunstancias culturales pueden hacer que aun esta forma limitada de intervención sea inapropiada. En algunas culturas, después de un incidente de violación o asalto sexual, las mujeres pueden sentirse en peligro si hablan de su experiencia, o temer el estigma social. En otras culturas, las personas pueden preferir hablar sólo a los miembros de la comunidad, tradicionalmente asignados para un rol de consejeros.**

Los pasos de decodificación psicológica pueden, generalmente seguir la línea de la figura 7.1. Los lectores se darán cuenta de algunas similitudes con el «ciclo de pérdida» usado ampliamente en terapia.

Después de un incidente particular, enfoque su atención primero en los factores –después en los pensamientos, decisiones tomadas, impresiones sensoriales y finalmente en las emociones y las reacciones. En cada etapa es bueno hacer saber a los otros lo que usted intenta hacer. Usted puede hacer estas preguntas en cada paso:

- **HECHOS:** ¿Qué pasó? ¿Dónde estaba usted?
- **PENSAMIENTOS:** ¿Qué pensó que estaba pasando? ¿Cuál fue su primer pensamiento?
- **DECISIONES:** ¿Qué decidió hacer? ¿Qué más pudo haber hecho?

☉ **Un corazón amargado se come a su dueño.**

XHOSA, SUDÁFRICA

FIGURA 7.1: FASES DE DECODIFICACIÓN PSICOLÓGICA



ESTE DIAGRAMA Y SUS RESPECTIVOS PROCESOS FUERON ADAPTADOS DEL TRABAJO DE NIAMH JOHNSON.

- IMPRESIONES SENSORIALES: ¿Qué fue lo que vio, oyó, olió y saboreó?
- EMOCIONES/REACCIONES: ¿Qué sintió o pensó que debía hacer? ¿Cuál fue su peor momento?

■ Éste no es un programa detallado de acción para la decodificación psicológica, pero puede ayudarle a desarrollar ideas propias que pueden amoldarse al contexto en el cual está trabajando.

Reconstrucción social: construyendo relaciones

LAS DIFICULTADES DE LA RECONSTRUCCIÓN - UN ACTO DE EQUILIBRIO

(Tomado de *Fuera de las sombras de la noche: La lucha por los derechos humanos internacionales*, por M. Frankel.)

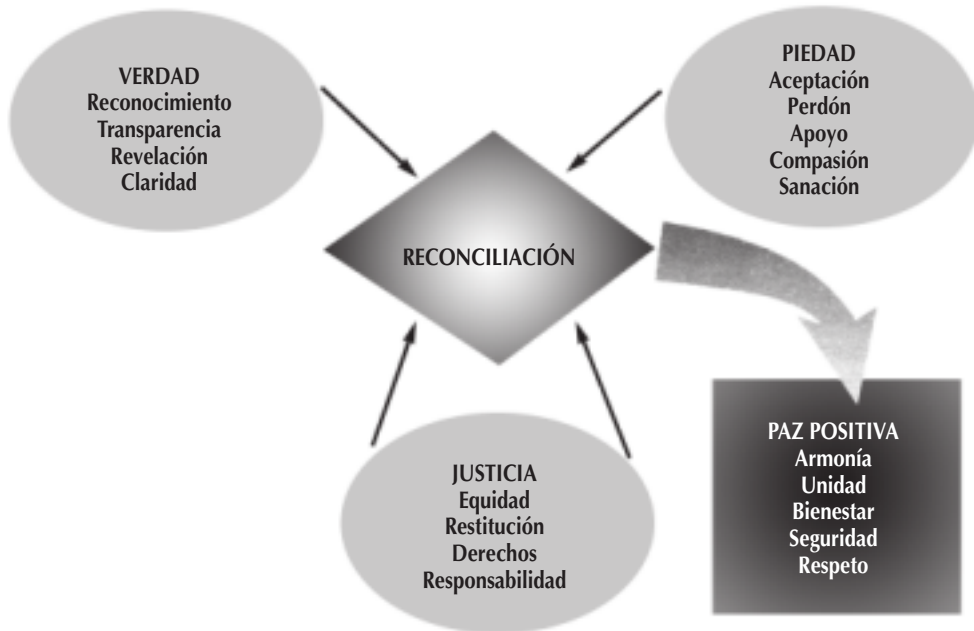
Una nación dividida durante un régimen represivo no emerge repentinamente unificada cuando el

tiempo de la represión haya cesado. Los criminales de los derechos humanos son compañeros ciudadanos, viviendo al lado de todo el mundo, y ellos pueden ser muy poderosos y peligrosos.

Si el ejército y policía han sido las agencias de terror, los soldados y los policías no van a cambiar de la noche a la mañana en parangones de respeto por los derechos humanos. Sus números y su manejo experto de las armas mortales continúan siendo significativos factores de la vida (...) Los soldados y la policía pueden estar apostando su tiempo, en espera, y conspirando para retornar al poder. Ellos pueden estar buscando mantener o ganar simpatizantes en la población en general.

Si son tratados muy rudamente, o si el castigo neto se aplica muy ampliamente, puede darse un efecto no esperado. Pero sus víctimas no pueden simplemente perdonar y olvidar. Estos problemas no son generalidades abstractas. Ellos describen realidades duras en más de una docena de países. Si, como esperamos, más naciones son liberadas de regimenes de terror, similares problemas continuarán emergiendo.

FIGURA 7.2: RECONSTRUCCIÓN SOCIAL - UN MARCO CONCEPTUAL



RECONSTRUCCIÓN SOCIAL: UN MARCO CONCEPTUAL

Existen tres elementos claves que requieren enfoque cuando se piensa acerca de la reconstrucción de una sociedad que ha sido afectada por la violencia. Como se puede ver de la figura 7.2, es dentro de los conceptos de la verdad, piedad y justicia que el puente de la violencia hacia la paz puede ser encontrado. Nosotros creemos que, por medio de encontrar un balance entre estos tres factores, la reconciliación puede ser propiciada y que es ésta la que provee la piedra fundamental para construir la paz positiva.

La reconciliación es tanto un proceso como un fin. Es la vía por medio de la cual cada sociedad escoge conjuntar los conceptos de verdad, piedad, y justicia después de la violencia. Esto no ocurre de un día para otro o simplemente porque se pasa una legislación al respecto. La participación plena y activa de la gente que ha sido afectada por la violencia es crucial para el proceso de reconciliación y el establecimiento de la paz.

MINISTRO SUDAFRICANO DE JUSTICIA DULLAH OMAR

HABLANDO ANTE EL PARLAMENTO SUDAFRICANO EN SU INTRODUCCIÓN DE LA LEGISLACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA UNIDAD NACIONAL Y LA RECONCILIACIÓN EN 1995

[Ésta es] una propuesta que provee un camino, una piedra de inicio, hacia el puente histórico en el cual la Constitución habla, donde nuestra sociedad puede dejar atrás el pasado de una sociedad profundamente dividida caracterizada por el conflicto, el sufrimiento oculto y la injusticia, y comenzar el viaje hacia el futuro fundamentado en el reconocimiento de los derechos humanos, la democracia y la coexistencia pacífica y el desarrollo de oportunidades para todos los sudafricanos, no importando el color, la raza, clase, creencias o sexo.

Debido a que todas las situaciones de violencia y guerra son únicas y que cada una tiene sus propias complejidades, el camino hacia la re-

conciliación y la paz también requerirá ser único—cada camino tendrá sus propias complejidades. Comúnmente los conceptos de verdad, piedad y justicia son entendidos de manera distinta por diferentes personas. Es en la forma única en que cada sociedad o cada comunidad escoge interpretar y buscar su contenido que la reconciliación encontrará su sentido y que la paz será más que solamente una visión. Nosotros le recomendamos discutir con otras personas cómo estos procesos pueden, de mejor manera, ser iniciados y llevados adelante en su propio contexto.


Verdad

¿Qué es lo que significa para nosotros y nosotras la verdad, y de la verdad de quién estamos hablando? No hay una respuesta absoluta a estas preguntas, pero es útil explorar algunos de los trabajos que sobre el tema se han realizado en el mundo.

Después de los procesos de deliberaciones antes y durante la vida de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación en Sudáfrica, los participantes desagregaron el concepto de verdad en cuatro nociones, como se plantea abajo.

La comisión fue más allá, para enfatizar que el establecimiento de la verdad no puede estar divorciado de la afirmación de la dignidad de los seres. Este proceso, donde quiera que la verdad se alcance, es en sí mismo de gran importancia, debido a que es a través de él que la gente aprende otra vez a relacionarse entre sí. El proceso se convierte entonces en una forma de establecimiento de una nueva lista de normas y una nueva manera de relacionamiento, la cual puede hacer avanzar a la sociedad más allá de los horrores de la violencia, y reemplazar el viejo orden con valores que reflejan una visión de futuro.

Un proceso de recordatorio puede ser una oportunidad para las víctimas de confrontar y vencer sus miedos, para los perpetradores de reconocer y entender sus acciones, y para todos los miembros de una comunidad o sociedad para embarcarse en un proceso profundo

 **Meeta ormorwo**
ingonyek edolisho.
Un hombre viejo ve
sin ojos.

MAASAI, TANZANIA

◉ Aquel que
perdona obtiene la
victoria.

YORUBA, NIGERIA

CUATRO NOCIONES DE VERDAD COMISION DE LA VERDAD Y LA RECONCILIACIÓN EN SUDÁFRICA

VERDAD DE FACTO O FORENSE

La noción familiar legal o científica de sacar a luz evidencia factual corroborada, de obtener información precisa a través de procedimientos confiables (imparciales y objetivos).

VERDAD PERSONAL Y NARRATIVA

Por medio de contar sus historias, tanto las víctimas como los hechores dieron sentido a las experiencias de múltiples niveles de la historia de Sudáfrica. Estas verdades personales fueron comunicadas al público en general por parte de los medios. En el contexto de Sudáfrica, donde el valor continúa adherido a la tradición oral, el proceso de narración de historias fue particularmente importante.

VERDAD SOCIAL

Mientras que la verdad narrativa fue central para el trabajo de la Comisión, especialmente para las audiencias del Comité sobre las Violaciones a los Derechos Humanos, fue en su búsqueda de la verdad social que se encontró la conexión más cercana entre los procesos de la Comisión y sus metas. Julie

Abie Sachs, un participante prominente en los debates precedentes del establecimiento de la Comisión, y ahora Juez de Corte Constitucional, hizo una distinción útil entre lo que llamó “la verdad de microscopio” y la “verdad de diálogo”. La primera, él indicó, «es sobre factores, verificables y puede ser documentada y probada. La “verdad de diálogo”, de otra forma, es la verdad social, la verdad de la experiencia que es establecida a través de la interacción, discusión y debate.» [Albie Sachs, en Alex Boraine & Janet Levy (eds). *Curando una nación*. Justicia en Transición, Cape Town: 1995, p. 105.]

VERDAD DE SANACIÓN Y RESTAURACIÓN

La discusión precedente rechaza el supuesto popular de que existen solamente dos opciones a ser consideradas cuando se habla de la verdad –llámese de facto, información objetiva u opiniones subjetivas. Existe también la verdad que «sana»; la clase de verdad que sitúa los hechos y lo que éstos significan en el contexto de las relaciones humanas– tanto entre ciudadanos como entre el Estado y sus ciudadanos. Esta clase de verdad fue central en la Comisión.

DEL REPORTE FINAL DE LA COMISIÓN DE LA VERDAD Y LA RECONCILIACIÓN, 1998

de sensibilización social que examina las causas y consecuencias de la violencia. Las lecciones necesitan ser ilustradas, de manera que permitan a las personas evitar la repetición de la historia.

LA IMPORTANCIA DE RECORDAR

■ Todo lo que la Comisión de la Verdad puede alcanzar es la reducción del número de mentiras que pueden estar circulando sin cuestionamiento en el discurso público. En Argentina, su trabajo ha hecho imposible reclamar, por ejemplo, que los militares no tiraron víctimas medio muertas en el

mar desde helicópteros. En Chile, no es más permisible afirmar en público que el régimen de Pinochet no despachó a miles de personas completamente inocentes. De «Artículos de fé», en *Índice en Censura*, 5, 1996, p. 113.

■ Aquellos que olvidan el pasado están condenados a repetirlo. (Placa en la entrada del museo en un antiguo campo de concentración nazi en Dachau, Alemania.)

Algunas personas argumentan que es dañino tratar de abrir viejas heridas, y que es mejor simplemente «perdonar y olvidar». Sin embargo,

Roberto Cabrera argumenta en contra de esto en el contexto de Guatemala, después de 36 años de guerra interna:

NO RECORDAR NO ES OLVIDAR

■ La mayoría de las excusas que se plantean para no recordar dicen que no debemos reabrir las heridas del pasado, pero negar el pasado nunca nos conducirá a la cicatrización de las heridas. Las personas tienen que recordar porque ellas no han olvidado. Las heridas están allí, frescas y dolorosas. La sociedad debe hacer algo para sanarlas.

De “La búsqueda de la verdad de Guatemala”, producido por Bob Arty Rabinal, Guatemala; <http://radio.cbc.ca/guatemal.html>

Examinando la experiencia de los esfuerzos de Latinoamérica para recuperarse de décadas de dictaduras militares, Human Rights Watch concluye que, «si algún país es capaz de llegar a términos con su pasado, y exitosamente, poner su atención al futuro, es esencial que la verdad del pasado sea oficialmente establecida. Es imposible esperar “reconciliación” si parte de la población se niega a aceptar que nada fue nunca equivocado y que la otra parte nunca haya recibido ningún reconocimiento del sufrimiento del que ha sido objeto o de la última responsabilidad por ese sufrimiento.¹

Pero recordar a lo interno los hechos mismos es solamente una parte del proceso. Conocer la verdad acerca del pasado sin conocer como proceder hacia la visión del futuro puede conducir a amarguras y resentimiento. Acá es donde los conceptos de piedad y justicia comienzan a jugar un rol clave en el proceso de reconciliación.

Piedad

La piedad incluye el concepto de perdón, pero es más que eso: es la habilidad de la gente que ha sido afectada por la violencia para cultivar el respeto para la humanidad común y acordar que es posible la coexistencia. Es importante para la gente reconocer que es posible com-

partir la responsabilidad de lo que ha pasado y acordar una visión compartida del futuro —a pesar del enojo, miedo, culpa y sospecha engendrada por el pasado. Sobre todo, es la realización de que el proceso hacia esta visión puede ser curativo para todos.

UN TESTIGO DE LAS AUDIENCIAS SOBRE VIOLACIONES A LOS DERECHOS HUMANOS DE PORT ELIZABETH EN SUDÁFRICA

■ Gracias, Obispo, pero me disculpo, hay algo que me gustaría preguntar. No me tomen a mal, mi Obispo, uno no puede hacer la paz con alguien que no viene a ti y te dice lo que ha hecho. Nosotros vamos a tener la paz sólo cuando alguien venga a uno y diga: «Esto es lo que hice». Yo hice esto y esto y aquello y aquello. Si ellos no vienen, si nosotros no sabemos quiénes son ellos, no seremos capaces de hacerlo. Pero ahora yo voy a perdonar a alguien que fue. Ésta es la totalidad de la verdad, señor. Nosotros asumimos que la gente que está escuchando y la gente que está viniendo a la Comisión será tocada también. Su conciencia les dirá que si ellos quieren perdón ellos deben de venir y exponerse para que puedan también lograr la sanación que las víctimas están teniendo. (Del reporte completo de la Comisión de la Verdad y Reconciliación, 1998.)

Por supuesto que cada situación será diferente, y que cada uno demandará un abordaje único. Pero la piedad es algo que necesita tomar lugar en todos los niveles de la sociedad —no solamente entre los líderes, sino también al nivel comunitario y entre individuos.

En muchas culturas y sociedades que se están recobrando de la violencia existirá oposición a mostrar piedad, o no será posible superar el odio y el enojo. Comúnmente, el liderazgo tendrá que ser asumido en forma de una corte o audiencia, que considere las acciones pasadas de grupos o de individuos para entonces acordar, ya sea una sentencia normal o, por otro lado, otorgar amnistía por

Em casa del pobre sempre cabe mais um.

En la casa de un hombre pobre siempre hay un lugar para uno más.

BRAZIL

El corazón sabe
de su amargura de la
misma forma que el
dueño sabe de su
cuerpo.
HAUSA

las acciones pasadas. Esto puede ser un proceso continuo que evoque emociones tremendas. Es otro proceso que necesita del involucramiento de tanta gente como sea posible en discusiones y acciones; es también otra forma de comenzar a definir las relaciones sociales normales del futuro.

La piedad depende de la voluntad de los pueblos para mostrar compasión, para superar su enojo, para apoyar un nuevo concepto de justicia en la posviolencia, sin venganza.

Justicia

Es importante no igualar perdón con reconciliación. El camino a la reconciliación requiere de más que una memoria colectiva del pasado y de la habilidad de perdonar. La reconciliación requiere no sólo de la justicia individual sino también la justicia social. Pero, ¿qué es lo que entendemos por justicia?

Si la justicia es vista como retribución, como la venganza por lo que se ha hecho, entonces se dificulta visualizar cómo la búsqueda de la justicia no se contradice con el concepto de piedad y con el de amnistía en particular. La venganza, no obstante, es una respuesta humana, y la supresión de la ira detrás del deseo por venganza puede ser dañina.

Por lo tanto, existe una necesidad de retar los comportamientos que han sido aceptados dentro de la cultura de la violencia. Los actos individuales de venganza necesitan ser transformados para apoyar la Justicia Restauradora –justicia que se enfoca en el alivio de las relaciones sociales y en los intentos por construir el tipo de sociedad que refleje los valores de aquellos que sufrieron.

ARZOBISPO DESMOND TUTU DESPUÉS DE UNA VISITA A RUANDA

■ **Nosotros debemos de romper la espiral de reprimenda y contra reprimenda... Les dije a ellos en Kigali: «Si no se mueven ustedes más allá de la justicia en la forma de un tribunal, no existe esperanza para Ruanda». Confesión, perdón y re-**

conciliación en las vidas de las naciones no son solamente cosas religiosas y espirituales nebulosas y no realistas. Éstas son asunto de las políticas prácticas. (Del reporte final de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación, 1998.)

La injusticia social también requiere de una mirada profunda a las injusticias del pasado, no solamente a aquéllas cometidas durante los tiempos de la violencia, sino a aquéllas que se mantienen en la raíz, aquéllas que contribuyeron en primer lugar al surgimiento de la violencia. Esto requerirá generalmente de una reconstrucción social y física extensa y puede incluir una mayor redistribución de los recursos. Muchas personas se habrán beneficiado materialmente del pasado, y se tendrán que encontrar formas para compensar a aquellos que han sufrido. Se necesita hacer esfuerzos concertados para que todos y todas trabajen en contra de las injusticias y para que se sienten los cimientos sobre los cuales la paz y la reconciliación serán construidas.

Reconciliación

A través de la exploración de estas tres nociones –verdad, piedad y justicia– una comunidad puede adentrarse en un proceso de reconciliación.

La Comisión de la Verdad y la Reconciliación de Sudáfrica identificó las lecciones siguientes de su propio proceso al abordar estos asuntos:²

- La reconciliación no se logra fácilmente. Requiere persistencia. Toma tiempo.
- La reconciliación es basada en el respeto por nuestra humanidad común.
- La reconciliación involucra una forma de justicia restaurativa la cual no busca la venganza, tampoco busca la impunidad. En la restauración del perpetrador a la sociedad, miles de necesidades emergen entre las que él o ella pueden contribuir a la construcción de la democracia, una cultura de derechos humanos y la estabilidad política.
- La completa declaración de la verdad y el entendimiento del por qué de las violaciones que tomaron lugar estimula el perdón.

- Igualmente importante es la voluntad de aceptar responsabilidad por las pasadas violaciones a los derechos humanos.
- La reconciliación no borra las memorias del pasado; está motivada por una forma de memoria que enfatiza la necesidad de recordar sin dolor debilitante, amargura, venganza, miedo y culpa. Entiende la importancia vital de aprender de y de recrear las pasadas violaciones por el bien de nuestro presente compartido y el futuro de nuestros niños y niñas.
- La reconciliación no necesariamente involucra el perdón. Sí involucra un mínimo de voluntad para coexistir y trabajar por el manejo pacífico de las continuas diferencias.
- La reconciliación requiere que todos los sudafricanos y sudafricanas acepten la responsabilidad moral y política por mantener una cultura de los derechos humanos y la democracia, en la cual los conflictos políticos y socioeconómicos sean abordados, tanto seriamente como de una manera no violenta.
- La reconciliación requiere de un compromiso, especialmente de aquellos que han sido beneficiados y continúan beneficiándose de la pasada discriminación, hacia la transformación de las injustas inequidades y de la deshumanización de la pobreza.

A través de la plena y activa participación de tantas personas como sea posible en el proceso, la paz puede comenzar a ser construida –una paz que avance más allá de la ausencia de la violencia, para establecer nuevas formas de vivir y pensar acerca de cada uno y de cómo nos relacionamos.

DULLAH OMAR, EN SU INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE LEY DE RECONCILIACIÓN AL PARLAMENTO

Habiendo mirado a los ojos de la bestia en el pasado, habiendo preguntado y recibido perdón, y habiendo hecho enmiendas, permitámonos cerrar la puerta del pasado –no con el objeto de olvidarlo, sino para no permitir que éste nos mantenga presos. Movámonos al glorioso futuro de una nueva clase de sociedad, donde la gente cuente, no debido a las irrelevancias bio-

lógicas u otros extraños atributos, sino porque son personas de valor infinito creado a la imagen y semejanza de Dios. Permitamos que esa sociedad sea una nueva sociedad –más compasiva, más sensible, más gentil, más dada a compartir– porque nosotros hemos dejado «el pasado de una sociedad profundamente dividida caracterizada por el conflicto, sufrimiento no mencionado e injusticia» y estamos moviéndonos al futuro «fundamentados sobre el reconocimiento de los derechos humanos, la democracia y la coexistencia pacífica y oportunidades de desarrollo para todos los sudafricanos, sin tomar en cuenta el color, la raza, clase, creencias o sexo.»

Paz

«Una cultura de paz consiste en valores, actitudes, comportamiento y formas de vida basadas en la no violencia y en el respeto por los derechos fundamentales y libertades de cada persona. En una cultura de paz, el poder crece no desde el cilindro de un fusil sino de la participación, el diálogo y la cooperación.

Rechaza la violencia en todas sus formas, incluyendo la guerra y la cultura de la guerra. En lugar de la dominación y la explotación por parte del fuerte sobre el débil, la cultura de la paz respeta los derechos de todos, económicos tanto como políticos.

Representa una sociedad que se preocupa, la cual protege los derechos de aquellos que son débiles, como los niños, los minusválidos, los ancianos y los socialmente marginados.³

El movimiento para una cultura de paz es como un gran río, alimentado de diversos arroyos –de cada tradición, cultura, lenguaje, religión y perspectiva política; su meta es un mundo en el cual esta rica diversidad conviva junto a una atmósfera marcada por el entendimiento intercultural, la tolerancia y la solidaridad.

UN ANCIANO DE UN POBLADO EN MOZAMBIQUE

Usted nos puede traer la cultura de la guerra en un avión y la ayuda humanitaria en un camión, pero

Ellos han sanado un poco la herida de mi gente, diciendo "paz, paz" cuando no hay paz.

LA BIBLIA (VERSIÓN AUTORIZADA)

COMUNIDADES DE PAZ: «NOSOTROS HICIMOS NUEVOS CAMINOS DONDE NO HABÍA NINGUNO»

Cientos de miles de campesinos en Colombia fueron forzados a salir de sus casas a mitad de la década de los 90 como resultado de la guerra civil. Oxfam los apoyó. Irma García, una ex empleada de Oxfam y participante en Trabajando con el conflicto, escribe:

Alrededor de 10 mil campesinos del norte y noroeste establecieron tres nuevos asentamientos sobre la base de su neutralidad en relación con los perpetradores de la violencia. Su intención era reconstruir las comunidades y prepararse para retornar. En este proceso, los campesinos enfatizaron tres valores claves:

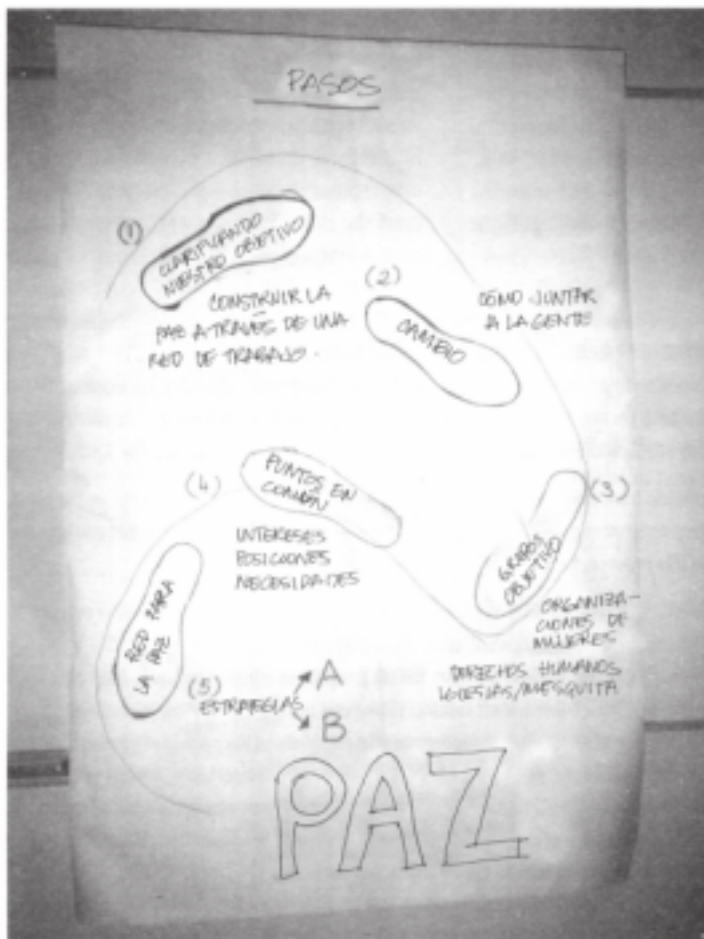
- **RECONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA HISTÓRICA.** ¿De donde venimos? ¿Por qué tuvimos que venirnos? ¿Quién nos expulsó? ¿Cuáles son nuestros valores y costumbres? ¿En una palabra, cual es nuestra historia? Con esas preguntas como guía, las mujeres y los hombres, los ancianos y los niños comenzaron a pensar otra vez acerca de sus vidas, sus familias, sus amigos, sus valores culturales y la necesidad de planificar un posible retorno a casa. Al hacer esto, el uso de mapas fue fundamental en el establecimiento de las causas del desplazamiento, identificando las relaciones entre los diferentes grupos armados y, lo que es muy importante, lo que significó para ellos en sus vidas y relaciones sociales y familiares la coexistencia como civiles con los grupos armados. Además del mapeo, la historia del «Coleccionador de Cuentos» quien «trae mensajes de los espíritus sagrados» fue una herramienta esencial en la ayuda de la reconstrucción de la memoria colectiva.
- **PLANIFICANDO SU RETORNO.** La oportunidad de estar juntos y reconstruir sus familias y comunidades albergó sus esperanzas de retornar. Juntos, con una notable contribución de las mujeres, la gente diseñó una propuesta de retorno, la cual presentaron, discutieron y negociaron con las autoridades. Mientras hacían eso desarrollaron nuevas habilidades de liderazgo y la habilidad tanto de interpretar la ley como de entender al Estado, el cual previamente no conocían, debido a que ellos se habían olvidado de las comunidades dejándolas en manos de los grupos armados. Una parte importante de esta propuesta fue el proyecto de vida, el cual comenzaron a poner en práctica en las ciudades que habían abandonado y el cual planificaron aplicar en su retorno, sobre la base de la verdad, la libertad, la justicia y solidaridad y la fraternidad.
- **CULTURA.** Lejos de sus tierras en su santuario, ellos comenzaron a revivir sus valores culturales. La música fue una fuente de creatividad. La gente joven habló de su exilio, de sus tristezas y de sus vidas antes de emanar una canción. La gente anciana recordaba las canciones de su juventud y todos ellos danzaban, aunque aún en duelo. Muy importante fue revivir instituciones sociales –en particular los comités de ancianos, de hombres y mujeres, quienes, con la autoridad moral, su conocimiento y experiencia, cumplieron funciones tales como resolver los conflictos del día a día y manejar los problemas maritales, la violación de normas comunitarias y pequeños crímenes.

«Nosotros construimos nuevos caminos donde no había ninguno (...) Como resultado de todo esto nosotros retornaremos más fuertes de cara a los grupos armados, y si somos desplazados otra vez será menos difícil.» Jerónimo, un miembro de la comunidad Turbo.

no nos puede traer la cultura de la paz, debido a que está en un árbol con sus raíces profundas en nuestra tierra.

En una cultura de paz la gente asume una identidad global humana que no se reemplaza, sino

está construida dentro de otras identidades, tal y como el género, la familia, la comunidad, el grupo étnico o la nacionalidad. Donde hay contradicciones entre esas identidades, existe un compromiso hacia su resolución no violenta. Ésta rechaza todo el odio, xenofobia, racismo y la designación de otros como enemigos.



Cuadro de Caminos para el flujo de la paz, creado por participantes en un curso de Trabajando con el conflicto, Birmingham, 1998.

La participación plena y el “empoderamiento” de la mujer es esencial para el desarrollo de la cultura de paz. Es más, es esencial que todos los grupos que son marginados por parte de las estructuras tradicionales de poder se involucren en estos procesos.

Una cultura de paz no puede ser impuesta desde afuera. Es un proceso que crece fuera de las creencias y acciones de la gente misma y que se desarrolla de forma diferente en cada país y región, dependiendo de su historia, cultura y tradiciones.

Conclusión

El manejo de las consecuencias de la violencia requiere de reflexión, análisis y tiempo. No existen respuestas mágicas o soluciones rápidas. Cada persona y grupo debe encontrar las herramientas y los procesos que están más acordes

con sus contextos particulares, e involucrar a otros en el refinamiento y búsqueda de ellos.

➔ Por medio de proveer la energía y el compromiso para hacer que estos procesos se mantengan funcionando y ligando nuestros esfuerzos a los de otras personas y organizaciones, nosotros podemos comenzar el viaje en el camino que nos llevará más allá de la violencia. El capítulo 8 va a profundizar en los pasos que podemos tomar en este camino.

NOTAS

- ¹ De Brandon Hamber (ed). Pasado imperfecto: manejando el pasado o en el Norte de Irlanda y sociedades en transición. Human Rights Watch.
- ² Del reporte final de la Comisión para la Paz y la Reconciliación, 1998.
- ³ Extractado de UNESCO y Cultura de Paz. Promoviendo un movimiento global. David Adams, París, 1995.

8. TRABAJANDO EN EL TEJIDO SOCIAL

RESUMEN. Del infinito rango de posibles actividades para transformar el contexto y las actitudes subyacentes al conflicto, nosotros incluimos tres temas que tienen aplicación universal. Estos son:

1. Educación para la paz y la justicia.
2. Promoción de la participación en la toma de decisiones.
3. Desarrollo del buen gobierno.

Dada la composición única de cada sociedad, dar asesoría específica bajo estos nombres sería inapropiado. En vez de ello, como en los capítulos precedentes, ubicaremos algunos de los asuntos centrales en cada área, compartiremos algunas cuestiones internas que nosotros y nosotras y nuestros colegas han tenido y, donde sea posible, daremos ejemplos de cómo la gente ha hecho este trabajo. Esperamos que esto se suma, y mejore, sus propias experiencias.

Introducción

En los capítulos 6 y 7 vimos primero las acciones que afectan directamente los conflictos y después las consecuencias de largo plazo de la violencia. Es también crucialmente importante buscar for-

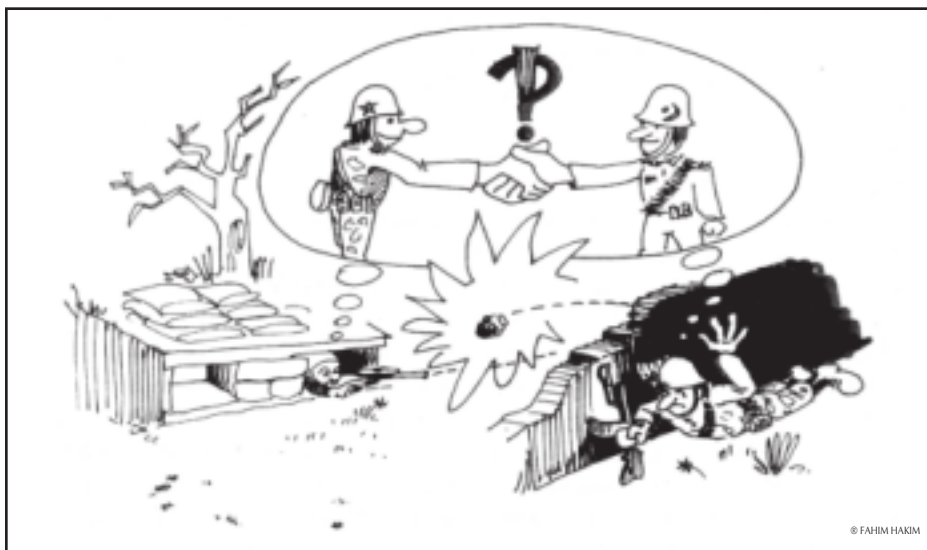
mas de abordar los múltiples factores que pueden subyacer en el conflicto.

Existen muchos más aspectos en un serio conflicto social y político de lo que se logra ver en la superficie. En el capítulo 1 mostramos cómo, debajo de la superficie, están las raíces —o estructura profunda— insertadas en el tejido social; la historia y sistemas de una sociedad, apoyada por las creencias, valores y actitudes de aquellos involucrados. Son estas estructuras profundas las que hay que abordar, con determinación y sobre el largo plazo; de lo contrario van a ser fases recurrentes de conflicto abierto de intensidad y violencia.

El término «tejido social» se usa acá para cubrir las estructuras, procesos y relaciones entre las personas en una sociedad. Incluye elementos como la religión, género, cultura, tradiciones, sociedad civil, el sistema político y el balance de poder e influencia intrincados en diferentes sectores.

El trabajo sobre el tejido o la red social requiere de un compromiso en el largo plazo y más paciencia, dado que las cosas pasan despacio y

**Gaba si sansa
ng'uta sumqda.
Todas las personas
sienten dolor cuando
la lanza apuñala.
BARABAIG, TANZANIA**



se dan retrocesos inevitables en el camino. Sin embargo, gratificaciones para usted y su organización por un lado, y para la sociedad en su conjunto por el otro, pueden ser grandes y duraderas. Estará trabajando para reducir o evitar el sufrimiento futuro de muchas personas y para que puedan vivir sus vidas en paz.

Educación para la paz y la justicia

La Carta de las Naciones Unidas define que, debido a que las guerras se originan en la «mente de los hombres», es entonces en las mentes de los hombres donde las defensas para la paz deben de ser construidas. Mucha de la educación que hombres y mujeres reciben, asume que la violencia y la injusticia son factores de vida. La mayoría de los libros de historia enfatiza batallas y victorias sobre otras naciones, y muchos glorifican a las fuerzas armadas del país de su interés.

Los medios masivos de comunicación regularmente bombardean a las personas con información acerca de las guerras y el crimen, por lo que éstas se convencen de que las cosas no pueden ser diferentes. El poder de los medios ha sido mostrado en muchos recientes conflictos. En Ruanda, en 1994, por ejemplo, la Radio Mille Collines urgió a la población hutu a asesinar a sus vecinos tutsis, con resultados horribles.

La educación para la paz busca corregir el balance. Persigue ayudar a las personas a ver que tienen alternativas –de ser posible, para que todos nosotros vivamos en armonía los unos con los otros y con el planeta.

Es la única en que mira hacia el futuro y se pregunta: «¿Cómo podemos construir un mundo mejor?» Pone la prioridad en el desarrollo de actitudes de autorespeto, tolerancia, empatía, justicia y justeza. Invita a las personas a ser participantes activas en sus mundos, no solamente observadores pasivos.

Existen dos formas principales de concebir la educación para la paz:

- Como un programa amplio de largo plazo enfocándose en los problemas importantes y tendencias de una sociedad y promoviendo, mayormente a través de escuelas y universi-

dades, lo que nosotros hemos llamado, en el capítulo I una paz positiva.

- Como una actividad más enfocada dirigida a abordar o prevenir un conflicto específico.

La educación para la paz es una actividad adaptable tanto para niños como para adultos, en ambientes formales e informales, cuando las personas se reúnen para hacer cosas juntas y aprender. En términos del contenido y de las actividades específicas que se llevan a cabo, los dos tipos de trabajo descritos arriba comúnmente aparecen distintos uno del otro, pero en realidad están estrechamente ligados.

Existen otros programas relacionados con la educación sobre conflictos, los cuales tienden a ser más enfocados sobre la dimensión específica de la paz: por ejemplo, la educación sobre derechos humanos o educación para la democracia. Estos comúnmente son llevados a cabo con grupos específicos, como los soldados, policía u oficiales de prisión, o están ligados a eventos específicos como la educación de las personas acerca de sus derechos y responsabilidades democráticas previo a una elección.

EDUCACIÓN FORMAL PARA LA PAZ

La paz como un tópico puede ser enseñado en muchas áreas de la escuela, incluyendo:

- **EDUCACIÓN RELIGIOSA** (visualizando los mensajes de la paz desde cada religión).
- **HISTORIA** (estudiando los ejemplos significativos de la no violencia y la construcción de la paz).
- **GEOGRAFÍA** (por medio de abordar los prejuicios y mostrando las interrelaciones de los pueblos).
- **CIENCIA** (por medio de levantar preguntas acerca de las necesidades humanas y la responsabilidad científica).
- **LITERATURA** (leyendo y analizando literatura escrita acerca de la paz y el conflicto).

Algunas universidades tienen departamentos especializados para los estudios de la paz y conflicto, en los cuales analizan las características comunes de los conflictos en diferentes

niveles, desde los personales hasta los internacionales, y donde los modos de intervención son estudiados también. Como educadores para la paz, desde esos departamentos desarrollan su entendimiento de estos asuntos, en colaboración con aquellos que poseen experiencia de campo, comenzando a incorporar sus conocimientos internos en sus cátedras, práctica y diálogo, contribuyendo así a un mundo más pacífico.

La educación para la paz busca cambiar actitudes y comportamientos con el objeto de lograr

mayor cooperación y resolución pacífica de problemas. Puede ser implementada tanto en sociedades violentas como en aquellas donde la violencia diseminada es solamente una amenaza, como se ilustra en el primer ejemplo más abajo.

Existen muchas formas de educación para la paz, en acciones en diferentes partes del mundo, en el sector formal e informal, con niños y adultos. Es más exitosa cuando el contexto y los métodos se desarrollan localmente como respuesta a problemas comúnmente identificados, como en el segundo ejemplo mostrado abajo.

LA EDUCACIÓN PARA LA PAZ EN LA PRÁCTICA: DOS EJEMPLOS

UN PROYECTO EN EL ULSTER

■ El Proyecto de Paz Quáquero del Ulster fue requerido en Uganda para reunirse con maestros preocupados porque, después de 20 años de violencia brutal, los niños allí no conocían otros métodos para resolver problemas. El equipo del proyecto le mostró métodos de educación para la paz que habían desarrollado en el Norte de Irlanda. Los maestros tomaron los métodos con entusiasmo y fundaron Jamili ya Kupatanicha (La Fundación de Uganda para la Reconciliación) la cual, doce años más tarde, aún está desarrollando cursos regulares de capacitación. El proyecto también fue a Bielorrusia, una república de la ex Unión Soviética, la cual no tiene problemas actuales de violencia política. Sin embargo, los maestros allí adoptaron las mismas ideas con gran entusiasmo. Cuando se les preguntó por qué encontraron estas ideas tan valiosas, los maestros respondieron:

«Por 70 años fuimos educados todos para conformarnos a un sistema. Para cada cuestión allí había una respuesta correcta que estaba en algún libro en algún lugar. Ahora nosotros sabemos que esas respuestas han fallado, pero no sabemos cómo enseñar a nuestros niños a pensar por sí mismos. Cuando los vemos a ustedes (el proyecto), que hacen que cooperen niños de ocho y nueve años para resolver problemas juntos, nosotros sabemos que es algo que necesitamos enseñar.»

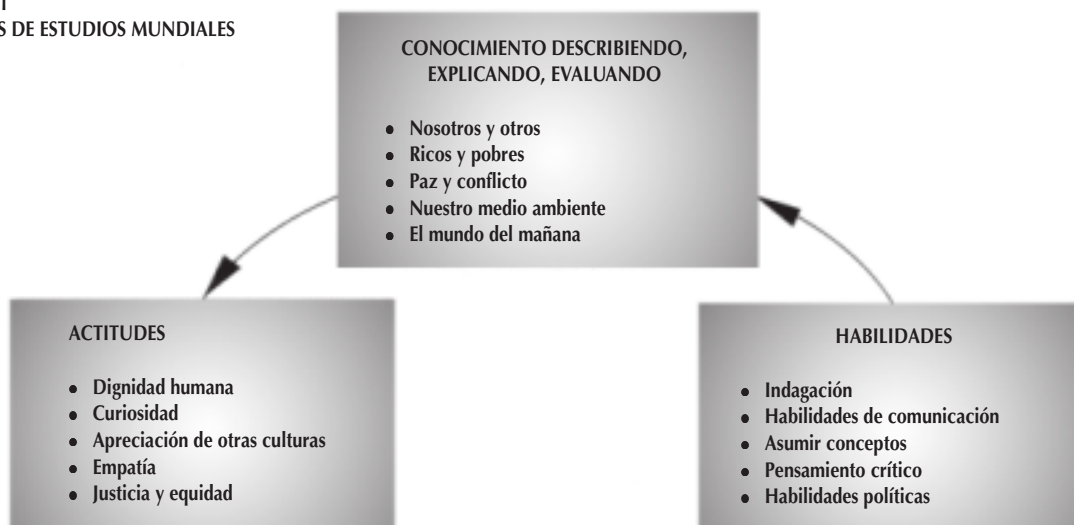
Del documento de John Lampen. «Educación para la paz: una introducción». Reino Unido, 1994.

UNA ORGANIZACIÓN EN PALESTINA

■ Una organización de base en Palestina, Caminos en la Reconciliación (PIR, por sus siglas en inglés), desarrolló un programa de educación para la paz que incluía la construcción de un currículo formal. Tres equipos de desarrollo de curriculums —israelita, palestino y jordano— se encontraron para desarrollar un currículo común de educación para la paz. Su meta era la incorporación de valores acordados (derechos humanos, democracia, pluralismo), contenido (perspectivas múltiples de la historia del conflicto) y habilidades (posponiendo el juicio, oyendo enfáticamente). Ellos estudiaron el currículo existente usado por cada ministerio de educación de su país, y desarrollaron formas de introducción de estos valores, contenido y habilidades en formas culturalmente sensibles.

Los equipos se enfocaron sobre literatura, historia y civismo /sociología. Después de dos años de período introductorio, 16 escuelas judías israelitas, israelitas-árabes y palestinas, estaban usando currículo de educación para la paz, el que alcanzó a cubrir a 2000 estudiantes (la mitad palestinos y la mitad israelitas).

FIGURA 8.1
OBJETIVOS DE ESTUDIOS MUNDIALES



SIMON FISHER Y DAVID HICKS

La figura 8.1 ilustra el marco de un proyecto británico llevado a cabo en la década de los años 80, llamado «Estudios mundiales», el que ha sido desde entonces tomado en cuenta ampliamente en distintas partes. Este proyecto abordó muchas tradiciones alrededor del mundo. Lo que sigue es una elaboración de los objetivos de los estudios del mundo listados en el diagrama, los cuales pueden también ser entendidos como un resumen general de un programa de educación para la paz de enfoque amplio y formal que debe incluir:

CONOCIMIENTO

- **Nosotros y otros:** los estudiantes deben saber acerca de su propia sociedad y cultura y su lugar en ella. Ellos deben también saber acerca de otras sociedades y culturas además de las propias, incluyendo las culturas minoritarias de su propia sociedad.
- **Ellos/as:** deben entender la naturaleza de la interdependencia, y las influencias económicas y culturales –ambas, las útiles y las dañinas– de otras personas sobre sus propias formas de vida.

- **Riqueza y pobreza:** los estudiantes deben saber acerca de las inequidades en el mundo, tanto entre y dentro de otros países como en su propio país. Ellos deben entender por qué dichas inequidades persisten y conocer acerca de los esfuerzos que se están haciendo para reducirlas.
- **Paz y conflicto:** los estudiantes deben saber acerca de los principales conflictos –tanto los que están actualmente en las noticias como los del pasado reciente–, así como de los intentos por resolver dichos conflictos. Deben también saber acerca de las diferentes formas que existen para resolver conflictos en la vida diaria.
- **Nuestro medio ambiente:** los estudiantes deben saber acerca de la geografía básica, historia y ecología del mundo. Ellos deben entender la interdependencia de la gente y el planeta, y deben saber acerca de las medidas que se están tomando para proteger el medio ambiente, tanto local como globalmente.

- **El mundo del mañana:** los estudiantes deben saber acerca de cómo investigar y reflejar su trabajo sobre una variedad de futuros posibles, no sólo personalmente, localmente y nacionalmente, sino también para el mundo como un todo. Deben de estar conscientes de las formas en que pueden actuar para influenciar el futuro.

ACTITUDES

- **Dignidad humana:** los estudiantes deben tener un sentido de su propio valor como individuos, así como del valor de los otros y el valor de sus antecedentes particulares sociales, culturales y familiares.
- **Curiosidad:** los estudiantes deben estar interesados en saber más acerca de los asuntos relacionados con la vida en sociedades multiculturales y en un mundo interdependiente.
- **Apreciación de otras culturas:** los estudiantes deben de estar preparados para encontrar aspectos de otras culturas que son de valor para ellos mismos y aprender de ellos.
- **Empatía:** los estudiantes deben de estar dispuestos a imaginar los sentimientos y puntos de vista de otras personas, particularmente personas en culturas y situaciones diferentes de las suyas.
- **Justicia e imparcialidad:** los estudiantes deben valorar genuinamente los principios democráticos y procesos en los niveles locales, nacionales e internacionales y deben de estar preparados para trabajar por un mundo más justo.

HABILIDADES

- **Indagación:** los estudiantes deben ser capaces de encontrar y registrar información acerca de los asuntos mundiales de una variedad de fuentes, incluyendo a las fuentes impresas, audiovisuales y a través de entrevistas con personas.
- **Habilidades de comunicación:** los estudiantes deben de ser capaces de describir y explicar sus ideas acerca del mundo en una variedad de formas: por escrito, en la discusión, y dentro de varias formas de arte; y con una variedad de

otras personas, incluyendo miembros de otros grupos y culturas.

- **Comprensión de conceptos:** los estudiantes deben de ser capaces de entender ciertos conceptos básicos relacionados con la sociedad mundial, el uso de estos conceptos para hacer generalizaciones y apoyarlos y probarlos.
- **Pensamiento crítico:** los estudiantes deben de ser capaces de abordar asuntos con una mente abierta y crítica, y cambiar sus ideas al tiempo que aprenden más.
- **Habilidades políticas:** los estudiantes deben de desarrollar la habilidad de influenciar la toma de decisiones a nivel local, nacional e internacional.

Este marco de estudios mundiales indica la manera en que un programa de educación para la paz amplio puede ser diseñado. Busca promover la paz positiva como la hemos descrito. Un aspecto interesante y raro es la orientación hacia el futuro, preguntando cuestiones que invitan a los estudiantes a pensar acerca de los probables escenarios futuros, y acerca de sus futuros preferidos.

El proyecto de Estudios Mundiales era también trans-curricular; apuntaba a esos temas y tópicos para ser integrados en todos los temas en el currículo. Era, y todavía lo es, relativamente raro para las escuelas, encontrar espacio para enseñar la educación para la paz como un tema específico.

Es importante notar por qué este proyecto fue llamado Estudios mundiales, más que Educación para la paz. Comúnmente no es recomendable usar el término «educación para la paz», dado que puede remover intereses políticos no deseados. En este caso, el gobierno del Reino Unido estaba atacando la educación para la paz como no patriótica e intentaba cancelar dichas actividades.

EDUCACIÓN INFORMAL PARA LA PAZ

Las escuelas y las universidades son solamente dos de los lugares donde las personas aprenden. Una desventaja de esto es que comúnmente enfatizan la adquisición del conocimiento con el objeto de

El odio no tiene medicina.

GHANA

☸ **No remuevas una mosca de la cara de tu vecino con un hacha.**
CHINA

permitir el éxito en los exámenes, más que para propósitos prácticos.

Mucha de la educación para la paz tiene lugar en lugares informales, donde quiera que la gente se reúna para trabajar o descansar. Justo como en las escuelas, la educación informal para la paz aborda primariamente las actitudes y busca tener un impacto directo en el comportamiento personal. Para la educación para la paz, tanto en ambientes formales como informales, necesita ser creada una atmósfera más relajada que la estandarizada relación conferenciante /alumno, —un arreglo más abierto y que invita a las personas a sentirse motivadas a embarcarse en la difícil tarea de reflejarse sobre su propio comportamiento y actitudes y generar alternativas para el futuro.

La educación para la paz puede ayudar a las personas a ganar conciencia del prejuicio y predisposición en ellos mismos y en su sociedad. Por ejemplo, en muchas culturas si se le

requiere a un grupo hacer una lluvia de ideas sobre personas famosas, rápidamente se hace aparente como los pocos nombres sugeridos no son aquellos de mujeres o de personas negras. O, si se requiere a los miembros del grupo responder rápidamente, sin censurar sus pensamientos, en relación con minorías subvaloradas (es decir, «homosexuales», «discapacitados» o «gitanos») surgen respuestas negativas muchas veces, incluyendo ideas que el grupo normalmente diría que no tiene o que no cree en ellas.

Existe una razón para estas actitudes subyacentes en las sociedades, y es que todas las personas hemos sido condicionadas por la información que recibimos de la cultura alrededor nuestro. El primer paso para desactivar estos «registros» es estar conscientes de ellos.

Un segundo paso puede ser el escuchar a las personas que han sido etiquetadas de esta manera, describiendo como dichas actitudes las han lastimado. Casi todos y todas hemos sido heridos y heridas en un momento u otro por parte del prejuicio de alguien más, bien en contra de nuestro género, nuestra clase, nuestra identidad racial o nuestra apariencia física, nuestra profesión o aun nuestras cualidades positivas personales (como el prejuicio frecuentemente mostrado en contra de los niños brillantes en las escuelas).

Una crítica actual sobre la educación para la paz, tanto formal como informal, es que ésta descansa en buena medida en que la gente sea más agradable con cada una de las otras personas. Muchos trabajadores de campo están dándose cuenta de que la educación para la paz necesita enfocarse sobre la construcción de una «cultura de la resistencia» —en contra de la propaganda negativa de los medios y los gobiernos, en contra de la exagerada presencia de la violencia en la sociedad y en contra de la manipulación de grupos más poderosos. Cuando los miembros de diferentes grupos enlistan las cosas que nunca quieren oír o hacer en contra del grupo al que pertenecen, pueden descubrir tantas similitudes entre sus respectivos grupos que se creará un sentimiento poderoso de entendimiento y solidaridad entre ellos.

CUADRO 8.1: EDUCACIÓN PARA LA PAZ - RECURSOS

	ALTOS NIVELES DE RECURSOS	BAJOS NIVELES DE RECURSOS
LARGO PLAZO	<p>Programa de educación formal para la paz de largo plazo apunta a la construcción sostenible de la paz</p> <p>(ejemplo, un programa currículo-basado para escuelas y universidades, radio /programas de TV sobre justicia y asuntos de paz, paz y estudios de conflicto sitio web base de datos en Internet)</p>	<p>Actividades de largo plazo formales / informales de educación para la paz apuntan a la construcción de la paz sostenible.</p> <p>(ejemplo, hablar a grupos locales acerca de asuntos de la paz y la justicia, publicaciones simples de paz y justicia para las escuelas, eventos de sensibilización /festivales, seminarios públicos sobre paz)</p>
CORTO PLAZO	<p>Programa formal /informal de educación para la paz apunta a asuntos inmediatos de paz y justicia.</p> <p>(ejemplo, capacitación en mediación para maestros y estudiantes, cursos sobre habilidades de manejo de conflictos para trabajadores de la paz y de la justicia, campañas de conciencia internacional, entrenamiento de monitores de paz, programa de educación pública acerca de cómo proteger los derechos humanos)</p>	<p>Actividades informales de corto plazo de educación para la paz apuntan a la inmediata preocupación sobre la paz y la justicia.</p> <p>(ejemplo, llevar a cabo reuniones públicas o vigilias públicas acerca de la paz/ asuntos de justicia, publicación de posters sobre asuntos de paz/ justicia, escribir cartas a los tomadores de decisiones acerca de los abusos en derechos humanos, capacitación en habilidades de negociación para líderes comunitarios en una situación de conflicto)</p>

La educación para la paz puede atacar asuntos de importancia como éste, y ser diseñada en casi un infinito número de maneras. Puede tomar la forma de un taller, por ejemplo, sobre la capacitación o sobre una campaña de sensibilización. Pero las posibilidades son mucho más amplias.

Por ejemplo, en Afganistán, una red de individuos que están planificando crear un programa de educación para la paz decidieron no limitar el programa a una actividad formal basada en las escuelas. Exploraron áreas tales como la publicación de libros de cuentos para niños, diseño de posters, distribución de botones de paz e impresión de camisetas con mensajes de paz.

Una actividad sugerida era el llevar a cabo investigación en lenguaje popular contemporáneo e identificar todos los proverbios, viejos poemas y anécdotas que promueven la paz o la guerra. De esta forma ellos pudieron elevar la conciencia de las personas sobre como el lenguaje puede formar actitudes y comportamientos, y aun resultar con propuestas para hacer el lenguaje más sensible a la paz.

LO QUE USTED PUEDE HACER

La educación para la paz es una posible área de acción para muchas personas. Las acciones grandes y pequeñas tienen un sorprendente impacto en la elevación de la conciencia. Si está trabajando individualmente o como parte de una organización, necesitará decidir de qué tiempo y de qué recursos puede disponer. Ésta es un área en la que todo mundo puede hacer algo. El cuadro 8.1 puede ayudarle a ver algunas de las opciones.

Los ejemplos dados en el cuadro 8.1 intentan estimular su pensamiento acerca de las posibilidades. Un buen consejo es comenzar en pequeño, con los recursos y la energía que usted y sus colegas tengan. Un punto a anotar es que cuando esté considerando qué clase de acción tomar, es vital hacer una evaluación de las necesidades de la situación justo al comienzo. La acción que usted decida tomar debe estar apuntada a abordar aquellas necesidades. Al mismo tiempo, es importante que reconozca que usted

y su organización tienen necesidades e intereses (véase «la cebolla» p. 28) y que éstas y éstos pueden ser un factor de motivación para usted al tomar esta acción. Sin embargo, tiene que tener cuidado para anteponer los intereses de la situación delante de los propios.

Promoviendo la participación de la gente en la toma de decisiones

La participación es un principio ampliamente aceptado en el desarrollo; las personas deben estar involucradas en las decisiones que les afectan. ¿Por qué? Debido a que conduce a mejores decisiones, porque motiva a la gente y, finalmente, porque es lo justo.

Los argumentos a favor de la participación se hacen más claros cuando esta está ausente—en los programas humanitarios, por ejemplo. Donde la provisión de emergencia es hecha sin la consulta de las personas afectadas, el daño puede fácilmente ser infligido sin intención.

Una aproximación puramente técnica para arribar a las necesidades de emergencia de una comunidad, puede muy bien no ver el asunto de que las mujeres son probablemente las que tengan las mayores necesidades, cargando con la responsabilidad—como lo hacen usualmente—del manejo de la casa, alimentos, cuidados en salud y cuidados de los niños. Puede dar también poder adicional a los hombres y sustraer autoridad tradicional de las mujeres.

No es poco común, en una situación de emergencia, que el único cuidado de salud disponible sea para las mujeres embarazadas y las madres lactantes, aunque todas las mujeres y los hombres (y niños) puedan necesitar atención médica por heridas físicas y otros daños a su salud. Las mujeres por sí mismas pueden ser vulnerables a la violación y el abuso sexual, especialmente si el techo está mal montado y las facilidades sanitarias están muy lejos de áreas seguras e iluminadas. Los hombres tendrán sus propios problemas en relación con la pérdida de su rol tradicional y de poder sobre sus propias vidas.

Las discusiones con todas las partes son esenciales para lograr desarrollar un pro-

🌀 Nsamva za

anzake anamva

nkhwangwa ili

mmutu.

Si no escuchas los

consejos de

otros, entonces

tendrás que

enfrentar las

consecuencias.

MALAWI

grama más apropiado y para que no se “desempodere” más a los hombres y las mujeres, quienes ya han perdido mucho. Las personas afectadas por una situación adversa necesitan involucrarse en la forma en que la situación debe abordarse para apropiarse de las acciones que se tomen. Ellas tendrán que hacerlo por sí mismas en el muy corto plazo, cuando los recursos de emergencia sean retirados.

LA PAZ Y LA PARTICIPACIÓN DE LA GENTE

Una de las razones por las que grupos bien manejados y organizaciones tienen éxito sobre el largo plazo es que todos los individuos se sienten parte de la totalidad del sistema: existe un sentido de pertenencia y de apropiación. La gente siente una responsabilidad compartida con sus colegas y se ve a sí misma trabajando por un futuro compartido.

FIGURA 8.2
RELACIONES ENTRE EL GOBIERNO Y LAS COMUNIDADES LOCALES
(WAJIR, NORTE DE KENYA)



Cuando hablamos acerca de la sociedad donde la paz positiva prevalece, asumimos que la gente en la sociedad está “empoderada” lo suficientemente como para asumir una parte activa en la toma de decisiones. Contrariamente, cuando la paz negativa y la opresión prevalecen, las personas tienden a ser pasivas y a tener poco interés en cumplir con los roles sociales y políticos.

Los conflictos probablemente serán manejados creativamente y pueden tener un final constructivo cuando los niveles de participación son altos, y donde los canales existen para la expresión de desacuerdos y hay mecanismos disponibles para el manejo del desacuerdo y el alcance de consensos. Todas las secciones de la comunidad tienen voz, tanto mujeres y hombres, jóvenes y viejos, minusválidos como quienes no lo son, empleados como desempleados, ricos como pobres.

Los conflictos violentos minan de forma seria la habilidad de las personas para participar en los procesos positivos de toma de decisiones, mientras que en las situaciones de pos-conflicto crean enormes oportunidades para expandir la base para la toma de decisiones. Por ejemplo, un gobierno que llega al poder a través de la guerra es muy poco probable que sea altamente representativo. Aún más importante, además de los sistemas a nivel macro (o nacional), las instituciones a nivel comunitario y mecanismos tienden a ser erosionados o destruidos. Como resultado de ello, las personas que han sufrido a través de la guerra están aún más “desempoderadas” mientras se encuentran a sí mismas sin poder participar en los procesos de reconstrucción. Por lo tanto, fortalecer la participación de las personas en las áreas afectadas por conflicto es un reto crucial si se va a construir una paz verdaderamente sostenible.

La figura 8.2 fue dibujada para ilustrar un cambio en las relaciones entre el gobierno y la comunidad local en Wajir, norte de Kenya, la cual tuvo lugar en un período de muchos años como respuesta a la presión comunitaria.

Las etapas (que comienzan en la parte de abajo y se mueven hacia arriba) ilustran cómo

el gobierno se movió, de distante y autocrático, para responder a las necesidades y estructuras locales. Al final del proceso, cada lado se dio cuenta de lo que necesitaba el otro y de cómo podría asistirle para ser más efectivos.

De una forma más amplia, estas series de diagramas pueden ser vistos para ilustrar los diferentes tipos de relaciones que pueden existir entre las comunidades y las autoridades. Si la participación y el “empoderamiento” avanzan en su extensión más plena, el resultado no es la independencia total de la comunidad del gobierno, sino la cooperación real; el Estado es una parte esencial de la vida moderna. Las personas pueden encontrar un rol en el fortalecimiento de sus instituciones y de su mandato para trabajar por el bien de la gente más que por su propio beneficio.

¿QUÉ PUEDE UD. HACER?

Es muy estimulante que exista una creciente aceptación del valor de «el desarrollo basado en la población». Aunque esto no necesariamente significa que los principios de desarrollo estén siendo aplicados exitosamente en lo internacional, el reconocimiento universal de que el desarrollo no puede ser logrado sin la participación directa de las poblaciones mismas es de un valor significativo y puede tener un efecto revolucionario si se logra llevar a la práctica en el terreno. Por lo tanto, si se adoptan los principios del desarrollo, los proyectos del Banco Mundial y otras instituciones internacionales podrían ser adaptados para servir las necesidades reales de las personas mundialmente.

Es claro que el desarrollo genuino puede traer “empoderamiento” a la gente. Por ello, si usted es parte del sistema de ayuda y desarrollo en un área que es afectada por el conflicto, puede tener muchas oportunidades para ayudar a las personas a recuperar y a ayudar a instituciones a desarrollarse, lo cual permitirá a las personas mismas tomar algunas decisiones importantes afectando sus entornos de vida.

No existe la prescripción para promover la participación. Puede desarrollarse a través de cualquier tipo de trabajo y proyecto, por medio

⊗ **Antes tarde do
que nunca. Más
vale tarde que
nunca.**
BRASIL

de reconocer el potencial que existe tanto en hombres como en mujeres, y por medio de promover estructuras que permitan a las personas encontrar respuestas a sus propios problemas. La paz necesita ser construida «con» la gente, no «para» la gente. Éste es un factor esencial para que la paz sea sostenible en el largo plazo.

Desarrollando el buen gobierno

Por gobierno acá nos referimos a un número de distintos niveles de poder. Existe un nivel de gobierno internacional por parte de organizaciones como la Organización del Tratado del Atlántico Norte OTAN; y las NNUU, el nivel nacional, que es el de los gobiernos estatales alrededor del mundo, y el nivel comunitario, el cual incluye gobiernos provinciales y locales.

Las sociedades que cuentan con altos niveles de acuerdo sobre estructuras y procesos y que se gobiernan legítimamente son sociedades que tienen mecanismos para manejo de conflictos en la medida en que éstos surgen, y que tienen un tejido social lo suficientemente fuerte como para estimular el desacuerdo y soportar la disputa. Las sociedades en las que las personas no están de acuerdo acerca de estructuras y procesos de toma de decisión, también tienden a tener altos niveles de conflicto, frecuentemente expresados a través de la violencia (en parte debido a que se teme a los desacuerdos y éstos son reprimidos). En otras palabras, las sociedades bien gobernadas necesitan poder manejar constructivamente el conflicto para que sus causas subyacentes sean abordadas sin recurrir a la violencia.

No hay una serie de reglas acerca del orden en el cual deben abordarse estos problemas. Si su sociedad es inestable –si es una que tiene elecciones cuyos resultados son disputados–, ve frecuentemente atentados para “botar” al gobierno y tienen lugar incidentes constantes de conflictos violentos a todo nivel, es conflictiva con leyes cuestionadas o sistemas en competencia de leyes o alberga profundas divisiones sociales que son reflejadas en polarización política –puede ser difícil escoger y defender una prioridad única. Una campaña pública para mejorar la legitimidad del gobierno puede ser prematura antes de que los actores que asuman posteriormente la responsabilidad aparezcan y sean legítimamente electos. Mejorar el sistema legal puede parecer sin sentido hasta que puedan reducirse los niveles de violencia.

¿Cómo puede persuadirse a un grupo a que acepte al Estado, cuando está excluido de cualquier posibilidad de poder o acceso a recursos? Nuestra experiencia nos indica que es importante abordar todos los aspectos, en cualquier posible orden, pues todos ellos necesitarán ser abordados para que mejore la situación. Si tiene la fortuna de contar con un medianamente buen gobierno y con buenos niveles de aceptación, es vital trabajar para mejorar éstos con el objeto de evitar futuras crisis de gobernabilidad.

BUEN GOBIERNO, TEJIDO SOCIAL Y CONFLICTO

Hemos dicho ya que el conflicto, si en cualquier sentido es más que un desacuerdo en la

BUEN GOBIERNO

La combinación de instituciones, leyes, procedimientos y normas que permiten a las personas expresar sus preocupaciones y luchar por sus intereses en el marco de un contexto predecible y relativamente equitativo constituye la base del buen gobierno. La administración eficiente de los recursos públicos es un elemento adicional. La edificación global del buen gobierno descansa, al final, en el uso legítimo del poder: la autoridad pública debe ser sancionada por el consenso de los gobernados.

D. Ghai y Hewitt de Alcántara «Globalización e integración social: patrones y procesos», en Documentos Ocasionales Nº 2, Ginebra, UNRISD, 1994, p.15.

superficie, no es generalmente el resultado de una acción o evento aislado. Las causas principales son inherentes a la composición de la sociedad en lo social, cultural y político, y al proceso que le corresponde. Esto puede ser verdad en casos incluso aparentemente insignificantes, que pueden parecer triviales para un observador.

MÁS ALLÁ DE LO QUE LOS OJOS VEN

Un joven de 18 años está tratando de subirse a un bus que está ya sobrecargado. Él se siente ya muy irritado después de ver que uno de sus padres en el hospital no está recibiendo tratamiento apropiado. Está siendo empujado por un hombre de mediana edad que se baja del bus sin cuidado alguno y parece tan afectado y mentalmente ausente que ni siquiera se fija. El muchacho insulta y empuja al hombre como respuesta. El hombre se enoja por la forma en que el muchacho está mirándolo. Lo ve como alguien perteneciente a un rango de edad en el que la gente no respeta a sus mayores.

Los dos comienzan a insultarse. El asunto llega a generar tanto problema que comienzan a intercambiarse golpes. Otras personas ajenas comienzan a involucrarse de cada lado...

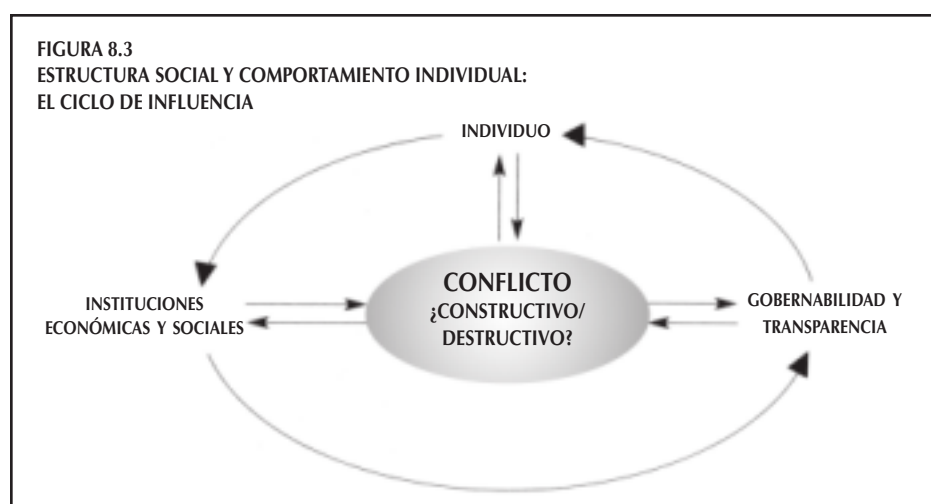
El anterior ejemplo puede aparentar ser un incidente de todos los días, sin ninguna causa más

que la coincidencia. Sin embargo, la investigación más a fondo puede sugerir que esto no es así. Lo inadecuado de las facilidades de transporte, las pobres condiciones de los hospitales, el bajo salario del hombre, la falta de posibilidades de empleo para los jóvenes – todos estos factores podrían tener un efecto en el incidente. Además, una falta de auto-conciencia de o limitadas habilidades de comunicación pueden llevar a que el incidente se vuelva violento y a que se involucre a más personas.

Por lo tanto, la forma en que la sociedad es manejada y el sistema predominante de gobierno social son factores muy importantes en la determinación de las actitudes y comportamientos. Las actitudes individuales impactan después en las instituciones sociales y comportamientos, y generalmente influyen la forma en la que las decisiones son tomadas y las políticas son diseñadas e implementadas. Existe, en efecto, un ciclo de influencia, en todas las direcciones.

La figura 8.3 muestra el conflicto como una realidad constante que es influenciada por tres componentes sociales: el INDIVIDUO, la SOCIEDAD y el SISTEMA que prevalece en esa sociedad y caracteriza las relaciones de los individuos operando en ella.

El conflicto puede ser constructivo o destructivo, dependiendo de la forma en que se maneje. Si existen mecanismos efectivos y am-



pliamente aceptados para expresar e intercambiar puntos de vista y aspiraciones, el cambio puede darse pacíficamente, tomando todos los intereses en cuenta. Cuando los canales de expresión están bloqueados, y la gente ve a su propio grupo como parte del conflicto con otros, existe mucha más posibilidad de frustración y violencia.

► **¿Qué aspectos de gobernabilidad ve Ud. que pueden estar causando frustración y tal vez violencia en su propio contexto?**

► **¿Se está llevando a cabo algún trabajo para abordar esto?**

El trabajo para el mejoramiento de la gobernabilidad entre la sociedad es aquél que se extiende a todos los niveles y sectores. Aunque ciertamente incluye iniciativas para promover de manera efectiva las estructuras políticas, tiene también un enfoque social. El fin no es más que actualizar las capacidades de las estructuras sociales, políticas, económicas y comunitarias para que las necesidades básicas y los derechos de la población sean alcanzados. Parte de este proceso es permitir a esas instituciones que sean manejadas y estructuradas en una forma en que el conflicto pueda ser manejado efectivamente entre ellas y en las comunidades en las cuales ellas operan.

ESTRUCTURAS CONSULTIVAS

Cuando no existe conflicto violento y la situación es relativamente estable hay una gran cantidad de cosas que pueden hacerse para prevenir la violencia futura.

Esta etapa, ya sea pre o posconflicto, es conducente hacia un aspecto vital del trabajo de construcción de la paz: establecer o renovar las instituciones principales e instituciones que direccionan y amarran la vida de la sociedad. Al nivel nacional esto incluye al gobierno en sí mismo, las estructuras económicas, las fuerzas militares y de policía y el organismo judicial. Al nivel más local, las escuelas y otras instituciones educativas y administrativas pueden ser cruciales.

En una sociedad de posconflicto, donde el consenso puede muy bien haberse destruido (si alguna vez existió), la renovación no puede lle-

gar por medios de una simple decisión desde arriba, si va a ser durable. Debe ser forjada en un proceso doloroso que involucra nuevamente a los diferentes grupos sociales en su búsqueda de terreno común y, donde sea posible, para construir una nueva perspectiva juntos.

En Sudáfrica, por ejemplo, las negociaciones proactivas (las pláticas de CODESA) comenzaron en 1991, involucrando a todo un rango de partidos políticos: desde el Frente por la Libertad, hasta el Congreso Pan Africano y la Organización del Pueblo Azaniano. El fin era divisar una constitución interina aceptable para todos. Cada etapa de las negociaciones estaba caracterizada por espacios de tiempo en los cuales las partes iban con su membresía y las educaban sobre el desarrollo del proceso. Esto suavizó la potencialmente destructiva fase de re-entrada, en la que los negociadores tienen que vender los resultados negociados dolorosamente hacia sus bases.

Además, una estructura de carácter nacional, el Acuerdo Nacional de Paz (NPA, por sus siglas en inglés) se montó para promover el diálogo entre las comunidades y grupos de interés a todos los niveles, en preparación para las primeras elecciones nacionales de 1994. Mientras que un secretariado nacional coordinaba las estructuras nacionales y regionales, la fuerza del NPA descansaba principalmente en los comités de paz locales, los cuales incluían a representantes de las comunidades de negocios, residentes y asociaciones cívicas, sindicatos, partidos políticos, organizaciones humanitarias locales, activistas de desarrollo y derechos e iglesias.

Aunque los militares y la policía estaban fuera de estos comités, sí eran asistentes frecuentes en áreas inestables, como Kwazulu-Natal y el Triángulo de Vaal. Estos comités se reunían regularmente y ayudaban a anticipar los puntos de crisis y a prevenir los incidentes potencialmente violentos. Los comités de paz fueron nombrados nuevamente como comités de reconstrucción y desarrollo, y en los meses anteriores a las elecciones generales frecuentemente trataron de coordinar proyectos en sus áreas. Aunque fundados por el estado del apartheid,

los NPA eran lo suficientemente inclusivos como para que su membresía fuera aceptada como relativamente imparcial –un no pequeño logro en tan polarizado contexto.

Otro modelo fue seguido en Somalia, donde el énfasis ha sido sobre la reinención de estructuras tradicionales, más que en la creación de estructuras enteramente nuevas. En este caso los mayores han tenido un rol central en la construcción de la paz desde las bases, subiendo hasta una mezcla de talleres, sesiones largas de diálogo y conferencias.

EL ROL DE LA SOCIEDAD CIVIL

El término sociedad civil funciona para incluir a todas las instituciones sociales, tanto tradicionales como modernas, que operan en la sociedad. Es distinta del gobierno, pero es vista como esencial para el buen funcionamiento de cualquier sociedad.

Tiende a ser un acuerdo de principios que el nivel de estabilidad social y política en cualquier sociedad depende de la fuerza de sus estructuras sociales. Donde las organizaciones cívicas y los grupos son activos y efectivos, la posibilidad de la desintegración social y violencia pública como una respuesta al conflicto es menor que cuando no existe una pujante sociedad civil. Desafortunadamente, uno de los efectos del conflicto violento es que afecta y destruye aquellas partes de la sociedad civil que están funcionando bien, además de que mina los valores que son base de las iniciativas sociales y el trabajo de desarrollo en general.

En Afganistán, por ejemplo, el rol de los ancianos de la comunidad ha sido históricamente instrumental en el desarrollo y mantenimiento de las instituciones de gobernabilidad basadas en la comunidad. Por generaciones, las comunidades individuales vivían en coexistencia pacífica –no debido a que los gobiernos centrales fueran efectivos, sino porque los mecanismos locales lo eran. Sin embargo, como resultado de la guerra, el rol de los ancianos y el respeto por los valores fundamentales se han debilitado y las estructuras locales han, repetidamente, fallado para fundir soluciones.

Un punto crucial cuando se trata del rol de la sociedad civil es la cuestión del liderazgo. Muchos grupos, comunidades y sociedades caen en conflicto destructivo porque su destino está en manos incompetentes o corruptas y permiten que ese estado de cosas continúe.

En sociedades que son gobernadas por dictaduras, las instituciones sociales como las iglesias, escuelas, proyectos de desarrollo y otras tienden a desarrollar el mismo estilo de liderazgo autoritario; como resultado, se encarnan una cantidad de mini dictadores por todo el espectro social. En esta situación, los problemas para las comunidades que tratan de planificar sobre la base de sus necesidades genuinas de promover sus propias acciones para el desarrollo y la paz son grandes.

LO QUE USTED PUEDE HACER

Las personas que esperan emprender acciones para la paz y la justicia pueden frecuentemente sentirse desorientadas cuando se encuentran con la dimensión real de los retos que tienen que enfrentar –particularmente en el área de gobierno. Es importante, sin embargo, comenzar donde se está, con los recursos que se tienen, y estimular a otros para que hagan lo mismo.

Si usted pertenece a una organización, ponga atención en el liderazgo:

- **¿Refleja en sí mismo los valores que reclama defender?**
- **¿Si su organización cree en el “empoderamiento”, “empodera” entonces a sus propios empleados?**
- **¿Qué clase de liderazgo quiere y necesita?**
- **¿Qué clase de seguidores necesitan los buenos líderes?**
- **¿Puede usted iniciar alguna discusión que conduzca a mejoras?**

Si su organización está trabajando en desarrollo, derechos, paz y asuntos relacionados, usted está ya involucrado o involucrada en este trabajo, tal vez sin pensarlo de esta manera. Por ejemplo, un programa que apoye a las mujeres en una comunidad para obtener oportunidades de empleo iguales a aquéllas de los

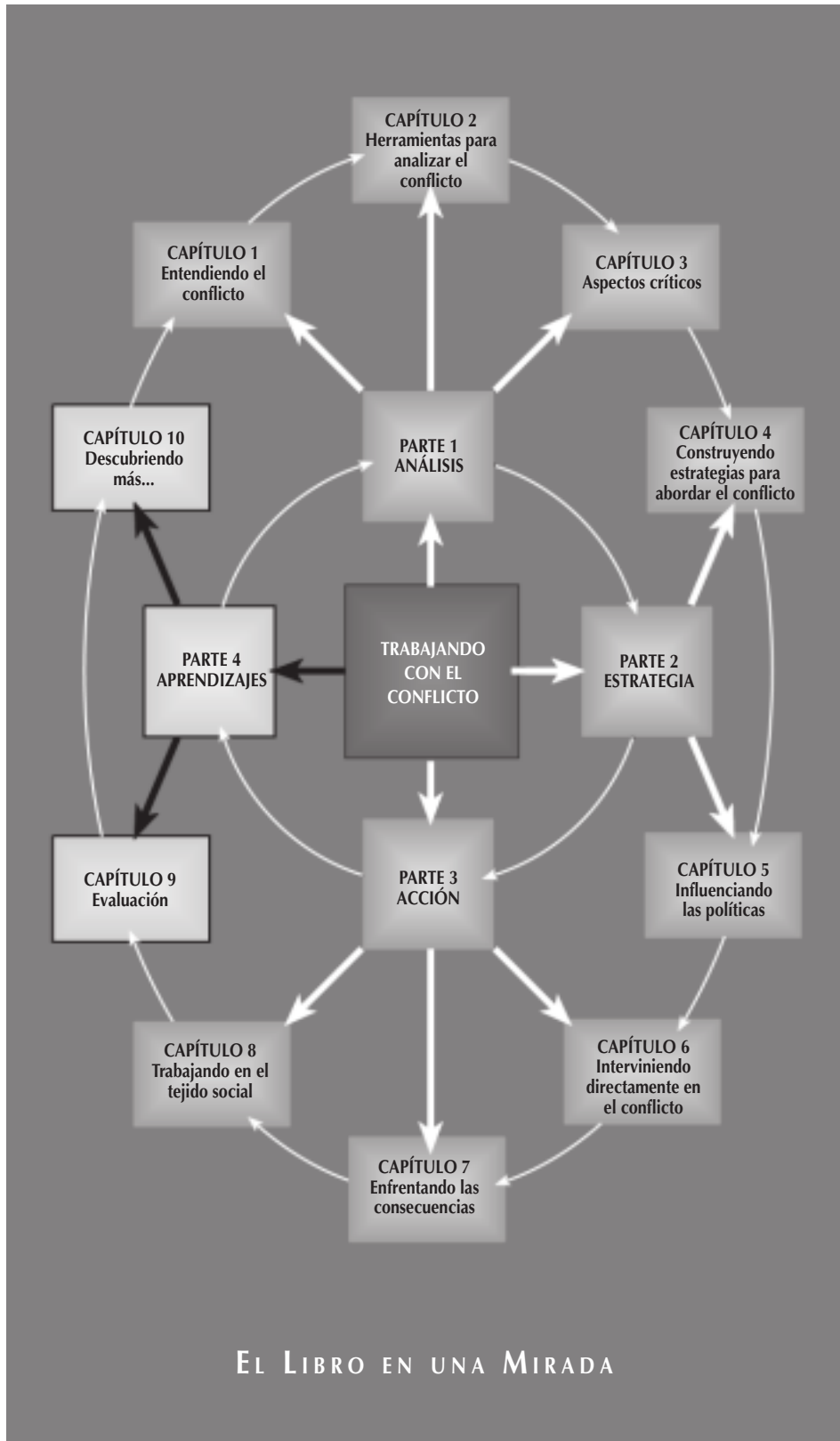
hombres está casi con seguridad contribuyendo a construir una mejor y más inclusiva gobernabilidad, desde el nivel doméstico hacia arriba. Si usted está en campaña para una asistencia legal para aquellos que buscan asilo político, usted también está trabajando para mejorar el gobierno entre su sociedad. Existen muchos otras personas y organizaciones que están trabajando en esta área y que compartirán sus objetivos.

Usted puede, sin embargo, querer abordar esta cuestión a un nivel más alto, que incluya instituciones mayores y al mismo gobierno. Usted puede querer hacerlo calladamente, sin crearse enemigos innecesarios. Hay muchos que pueden sentirse amenazados por su acción. Usted puede ser el mejor juez en cuanto a cómo proceder. Una decisión inicial pue-

de ser si debe abordarse este asunto como una persona desde adentro, como parte de la institución que usted está tratando de cambiar, o como una persona desde afuera. Otra forma es si se debe hacer esto públicamente y movilizar la opinión pública o si es mejor hacerlo discretamente, sin atraer la atención.



Sea lo que sea que decida, recuerde que sus acciones necesitan estar basadas en buenos análisis de la situación y en una estrategia que esté diseñada para abordar los asuntos y necesidades identificadas. Esto le llevará de regreso a las herramientas y el marco que ofrecimos antes en este trabajo, en un ciclo de análisis, estrategia, acción y evaluación. Ahora nos movemos a la parte 4, la cual se enfoca en la evaluación y el aprendizaje de la acción.



EL LIBRO EN UNA MIRADA

PARTE 4: APRENDIZAJES

SI SIMPLEMENTE ACTUAMOS y continuamos actuando sin hacer una pausa, muy pronto nos daremos cuenta de que estamos siendo menos eficaces, al punto de que nos será imposible continuar. Empezamos a entender que nuestro trabajo depende de la retroalimentación de las personas con las que trabajamos y en las que tratamos de influir. Generalmente esta retroalimentación es de carácter intuitivo. Las personas no establecen procedimientos especiales para asegurarse de que la educación tiene lugar en la vida cotidiana. Pero en el caso de la conflictividad, nuestra experiencia nos indica que es necesario hacer arreglos especiales para el aprendizaje; de lo contrario, éste no tiene lugar de forma adecuada.

CAPÍTULO 9 El Capítulo 9 establece algunas de las cuestiones a considerar al evaluar el trabajo, ya sea formal o informalmente. Se basa en la premisa de que la evaluación es crucial para ayudarnos a entender los resultados de nuestra intervención. Nos brinda un espacio para ir hacia atrás y reflexionar sobre lo que hemos hecho y sobre las consecuencias que eso ha traído, ya sea intencionales o no, de manera que podamos actuar con mayor sabiduría y efectividad en el futuro. Hasta el momento no existe una metodología en la que haya acuerdo sobre su efectividad para evaluar el trabajo de desarrollo, paz y justicia en general; los programas de transformación de conflictos y construcción de paz en particular presentan retos específicos. En este capítulo examinamos algunos aspectos prácticos a los que posiblemente se enfrentará al evaluar esta área de su trabajo y también algunas de las metodologías que están disponibles.

CAPÍTULO 10 Esperamos que este libro le haya ayudado a reflexionar sobre los conflictos que tienen lugar a diferentes niveles de la comunidad, la sociedad, el país o la región en la que trabaja. Habiendo ya utilizado las herramientas que hemos presentado para el análisis y la construcción de estrategias, es posible que tenga algunas preguntas en relación con aspectos particulares o procesos que son importantes en su contexto particular. En el capítulo 10 ofrecemos algunas sugerencias para que pueda buscar más información o apoyo mientras planifica acciones prácticas con el fin de enfrentar los problemas y retos que se le presentan.

Finalmente, en la medida en que se acerca ya al final del libro, esperamos que haya encontrado inspiración para encontrar formas nuevas y creativas de construir la paz con justicia —y nuevos aliados con quienes lograr sus metas.

9. EVALUACIÓN

Introducción

Evaluar una actividad o programa es un paso importante en el ciclo que hemos introducido como marco de este libro. En términos formales, la evaluación es parte de un procedimiento definido, dirigido a comparar los logros de un proyecto con los objetivos planteados, tanto como a determinar cuán efectivo ha sido el proceso de implementación. Sin embargo, la evaluación también puede ser un procedimiento informal para informarse del resultado de una actividad que ha llevado a cabo, y para ayudarle a aprender y hacer uso de ese aprendizaje para mejorar su práctica.

Aunque sea formal o informal, la evaluación es crucial para ayudarle a entender los resultados de su intervención. Provee un momento para retroceder un poco y reflexionar sobre lo que ha hecho, y que consecuencias se han dado, planeadas o no planeadas.

La evaluación aborda preguntas fundamentales como:

- ¿Cuál es la visión general detrás del proyecto o acción? ¿Se trata de una visión compartida?
- ¿Cuáles son las metas? ¿De quién son estas metas? ¿Se están alcanzando estas metas?
- ¿Son estas metas las que deben de ser promovidas? ¿Son estas apropiadas para la situación? ¿Trabajan bien las estructuras en los diferentes niveles?
- ¿Cuáles son los objetivos de el proyecto o acción específica?
- ¿Cómo este proyecto o acción está contribuyendo a la globalidad del proceso de paz?
- ¿Está esta intervención causando alguna diferencia? ¿Cuál diferencia está causando?
- ¿Son negativos o positivos los cambios que se han logrado hasta ahora o existen algunos elementos de ambos?
- ¿Habrían ocurrido estos cambios sin nuestra intervención?

- ¿Existen algunos otros factores, o algunas otras partes interesadas que estén contribuyendo a los cambios?
- ¿Cuál es el impacto de este proyecto en la comunidad como un todo y en los diferentes individuos en ésta?
- ¿Existen algunos impactos no anticipados? ¿Son éstos positivos o negativos?
- ¿Es el programa efectivo en relación con su costo? ¿Vale la pena la inversión de los fondos, recursos y el tiempo?
- ¿Qué es lo que significa éxito para las diferentes partes interesadas o implicadas?

Cada individuo o grupo implicado tendrá su propia percepción o interpretación de las preguntas:

- **LA COMUNIDAD** quiere saber: ¿Están ayudándonos estos programas o actividades o están haciendo las cosas peor? ¿Están siendo beneficiados todos los sectores de nuestra comunidad? ¿Cómo podemos apoyar o estimular el buen trabajo y ayudar a cambiar lo que no está bien?
- **LOS DONANTES Y PATROCINADORES** quieren saber: ¿Están los fondos y recursos, con los que hemos contribuido, ayudando a mejorar la situación, o están empeorando las cosas? ¿Estamos apoyando la forma más efectiva de trabajar y está el trabajo siendo llevado a cabo en la forma más productiva? ¿Justifican los beneficios los costos?
- **LOS TRABAJADORES Y PROMOTORES SOCIALES** quieren saber: ¿Traen nuestros esfuerzos buenos resultados? ¿Es esta la forma más efectiva para usar nuestro tiempo y energía? ¿Valen la pena los riesgos que estamos tomando? ¿Combinarán y fortalecerán nuestros esfuerzos aquellos de otros, o estaremos en competencia con ellos? ¿Estare-

☉ O gurâ numai are omul si urechi douâ, dar dimpotrivâ mai mult grâieste decât ascultâ.

La naturaleza nos ha dado dos orejas, dos ojos y solamente una lengua, para que al final podamos oír y ver más que lo que hablamos.

RUMANIA.

mos abordando todos los problemas a todos los niveles?

- **LOS GOBIERNOS (LAS AUTORIDADES)** quieren saber: ¿Está el programa contribuyendo a que la situación sea más o menos estable? ¿Este apoya o mina la autoridad del gobierno? ¿Cómo podríamos estimular los mejores esfuerzos y reformar o refrenar aquellos que reconocemos como destructivos?

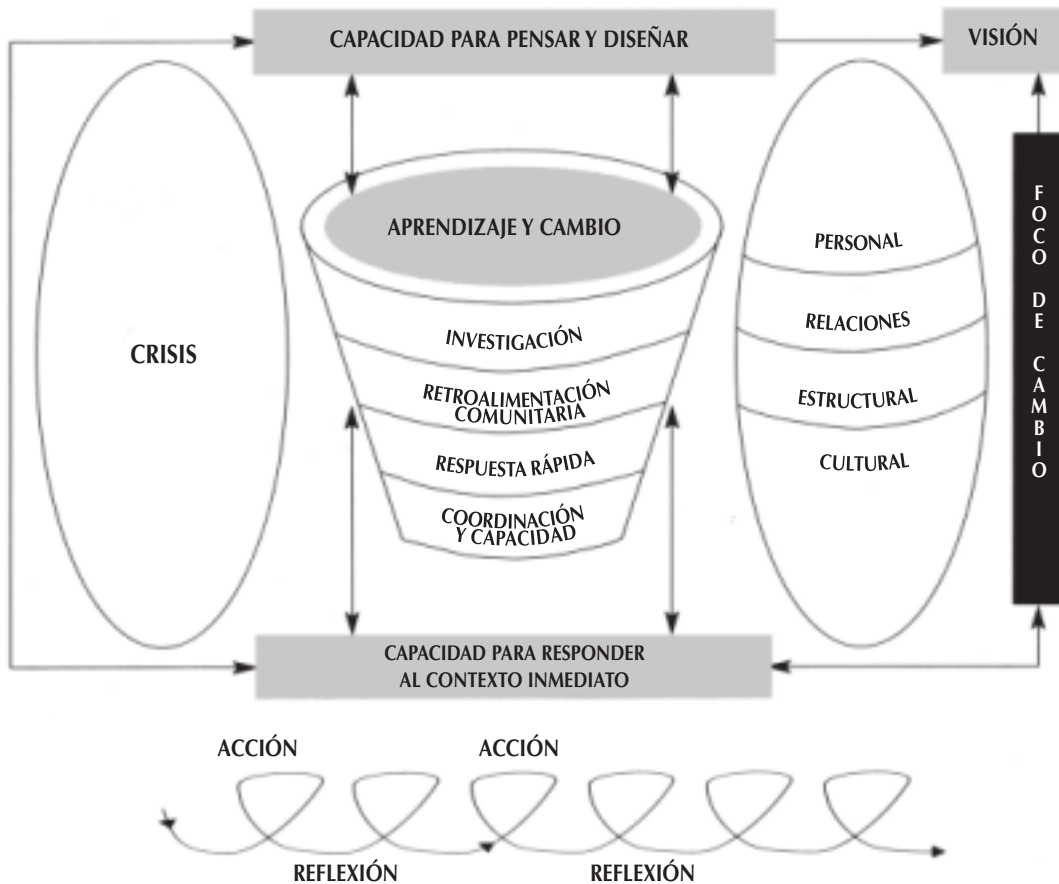
Todas estas partes interesadas tienen sus propios objetivos y sus propios estilos de evaluación, y cada uno de ellos necesita ser incluido en el proceso. Una pregunta clave es: ¿Quiénes? ¿Quién conduce la evaluación, dirige el proceso y decide

acerca de su forma? ¿Quién financia éste y sobre qué bases? ¿Quién detenta poder? Otra pregunta es: ¿Cómo? El proceso de evaluación es tan importante como sus resultados. Estas preguntas levantan dilemas que deben ser asumidos en fases iniciales.

Sin embargo, es más fácil plantear las preguntas que encontrar las respuestas. Hasta ahora no existe una metodología acordada para la evaluación del trabajo de desarrollo, paz y justicia en general, y los programas de transformación de conflictos y construcción de la paz, en particular, presentan retos específicos.

Los programas que están diseñados para abordar conflictos tienen características distintivas

FIGURA 9.1
DE LA CRISIS AL VERDADERO CAMBIO:
UN PROCESO SIMULTÁNEO DE ACCIÓN Y REFLEXIÓN



que pueden requerir aproximaciones especiales para su evaluación. El conflicto es causado por muchos factores en diferentes niveles, y requiere de una correspondiente variedad de intervenciones interconectadas. No existe una actividad singular, persona o grupo que pueda construir paz por sí sola. Por lo tanto, justo como el trabajo de la transformación de conflictos tiene que ser construido en la comprensión completa del contexto, entonces la evaluación necesita ser igualmente amplia en lo que respecta a su examen de los niveles de actividad, el rango de actores involucrados y las interconexiones entre ellos.

COMPLEJIDAD Y CONTEXTO (Sudáfrica, década de 1990)

Los intentos de Rupert Taylor para evaluar el impacto de intervenciones particulares en el conflicto de Sudáfrica, lo condujo a la conclusión de que los programas, no podían ser sensiblemente evaluados de modo individual, en competencia unos con los otros. Al contrario, él encontró que el impacto actual era acumulativo: una red de organizaciones influencia a otras redes de organizaciones, de las cuales todas estaban interconectadas, con fundadores y membresías compartidas. La interconexión de las organizaciones de transformación de conflictos en sí mismas, y su relación cercana, sin embargo, distintiva de agencias de desarrollo y bienestar por un lado y organizaciones políticas por el otro, condujo a que éstas tuvieran enorme impacto en la misma situación.

(Véase “Sudáfrica: el Rol de la Paz y las Organizaciones de Resolución de Conflictos en su lucha contra el Apartheid”, por Rupert Taylor, próximo a publicarse por El Estudio Internacional de la Paz y Organizaciones de Resolución de Conflictos, financiado por el Instituto Aspen.)

Evaluar el impacto de un aspecto particular del trabajo sobre conflictos se hace más difícil por los supuestos subyacentes de cualquier enfoque que apunte a ser tanto de largo plazo como sostenible.

SUPUESTOS DE TRABAJO¹

- La construcción de la paz es acerca de la búsqueda de procesos sostenibles de cambio; no es exclusiva, aun primariamente, acerca de sostener los resultados. La reconstrucción de sociedades desgarradas por violencia y guerra involucra reconstrucción de relaciones y encontrar nuevas formas de relacionamiento. Lo que usted está tratando de medir, por lo tanto, no es un resultado estático, sino un proceso dinámico.
- La construcción de la paz requiere cambios a través de niveles y perspectivas múltiples. Usted debe entender, crear y sostener el espacio para el cambio junto al continuo que incluye dimensiones personales, relacionales, estructurales y culturales.
- Perseguir ese rango de cambios en una sociedad desgarrada por la guerra requiere visión y diseño para lograr la meta de largo plazo. El diseño de cualquier proceso de cambio está construido en algún entendimiento sobre cómo trabaja el cambio y qué produce. Una preocupación para evaluar sugiere que usted necesita, por lo tanto, ser explícito acerca de sus propias y comúnmente implícitas teorías de cambio, las cuales son inherentes en los diseños y propuestas que usted impulsa.
- El conflicto social se basa en relaciones. El cambio social dentro de un marco de construcción estratégica de paz puede solamente ser logrado a través de iniciativas sostenidas que promueven la integración vertical y horizontal de personas y procesos.
- Cuando usted aborda la evaluación, necesita pensar acerca del contexto de largo plazo tanto como el episodio de conflicto inmediato y sus dinámicas.
- La evaluación que brinda respuestas necesita de un ciclo continuo de acción y reflexión.

En una situación de conflicto usted está comúnmente trabajando en un contexto de crisis permanentemente emergentes e intervenciones constantes. El trabajo sobre conflicto debería

Una caída en una cuneta te hace más sabio.

CHINA

tener la capacidad para dar respuestas y ser intensivo en el corto plazo, al mismo tiempo que tenga una visión de largo plazo. Esto significa que, mientras que usted actúa en la crisis inmediata, debe construir en el tiempo la reflexión que ayuda a su aprendizaje y le informa acerca del cambio, según sea necesario. La figura 9.1 intenta capturar y clarificar este entendimiento.

Evaluando “Trabajando con el Conflicto”

Por su naturaleza este trabajo toma lugar en situaciones que son inestables, donde los cambios pasan rápidamente y la violencia nunca está muy lejos. Estos cambios ocurren en ámbitos donde las emociones están altamente cargadas y la violencia ha sido experimentada por muchas personas.

La construcción de la paz es en sí misma un proceso de cambio, que es con frecuencia altamente político. La evaluación no es una actividad neutral, pero toma lugar en un medio ambiente que está lleno de dinámicas de poder. Puede ser fácilmente percibida como un ejercicio político llevado a cabo por actores que están tratando de aparecer como imparciales. Pudieran haber consecuencias negativas no solamente para el proceso, sino para una comunidad más amplia.

Es esencial, por lo tanto, para aquellos que están evaluando intervenciones en conflicto, entender tanto las fuerzas que trabajan en el contexto presente como la historia previa del conflicto, incluyendo las diferentes interpretaciones de esa historia. Las causas del conflicto son multifacéticas y complejas. Existen muchos

EVALUACIÓN DE RTC

RTC comisionó su evaluación a un consultor externo en 1998, para abordar la pregunta central: ¿Habremos logrado alguna diferencia después de seis años? La metodología dirigida a la identificación de los vínculos explícitos entre las acciones de RTC y los resultados propuestos, y la búsqueda de vinculaciones implícitas —específicamente, consecuencias que no fueron planificadas. Como éste era un intento genuino para descubrir qué estaba pasando, más que un ejercicio para satisfacer a los donantes, el proceso de aprendizaje entre el personal de RTC y sus socios era considerado tan importante como el documento final de evaluación.

En términos de impacto más amplio, el reporte distinguía tres áreas principales para su desarrollo:

- Éste identificaba una brecha que había emergido entre el cambio individual (el cual los cursos de RTC y consultores comúnmente promueven) y cambio al nivel organizativo donde, entre los hacedores de políticas especialmente, existe incomprensión y aún sospecha acerca de que el trabajo sobre conflicto pueda crear obstáculos. Esto ha conducido a RTC a buscar formas para fortalecer a las contrapartes con organizaciones particulares en orden de complementar las relaciones que tenemos con individuos, y trabajar más deliberadamente con personal relacionado a políticas.
- Se ha dicho que RTC se arriesga a estar preocupado con la acción, a costo de la reflexión y el aprendizaje. Mientras que ello pudo haber sido necesario en los pasos tempranos, cualquier organización tiene que llegar a un balance entre estos dos polos si el trabajo es prosperar en el largo plazo y contribuir al desarrollo del campo como un todo. Un nuevo sitio ha sido establecido, el cual incorpora aprendizaje organizacional como una actividad mayor. Sin embargo, aún resulta difícil lograr que se programe el tiempo necesario para que tal reflexión se lleve a cabo.
- También el reporte recomendó que un proceso estratégico se necesita para darle forma y coherencia a las muchas actividades que desarrolla RTC, ambas de éstas inician como cursos internacionales y el programa de estudios de caso en video, y aquellos para los que se está respondiendo a requerimientos de otros. Hemos desarrollado ahora un marco estratégico, y estamos buscando casar el sentido de propósito que éste da con la realidad desordenada de las demandas del día a día y los requerimientos urgentes.

RTC pone a disposición un reporte completo de esta evaluación.

asuntos que tienen lugar y diferentes partes interesadas pueden tener percepciones ampliamente diferentes.

Muchas agencias todavía ven la evaluación como un ejercicio desde afuera —una foto de cómo las cosas se están desarrollando en un momento específico, aunque hay una conciencia creciente de la necesidad de ligar la evaluación con monitoreo en marcha y de involucrar a las personas afectadas por el programa en estos procesos.²

De acuerdo con nuestra experiencia, la evaluación necesita ser un proceso continuo. Las situaciones de conflicto son dinámicas: los cambios tienen lugar comúnmente muy rápido.

Puede ser difícil establecer un momento para evaluación. Debido a ello, la evaluación debe de ser reconocida como la articulación en un proceso de autoreflexión continua. Es una oportunidad para aprender más que un examen o juicio, y el aprendizaje de la evaluación necesita ser retroalimentado a lo interno del programa, tanto como con aquellas personas con responsabilidades gerenciales o de financiamiento.

Un programa que está trabajando en conflicto está orientado al proceso, abordando a la gente y sus relaciones así como los logros a que aspira. Una evaluación debería sin embargo estar

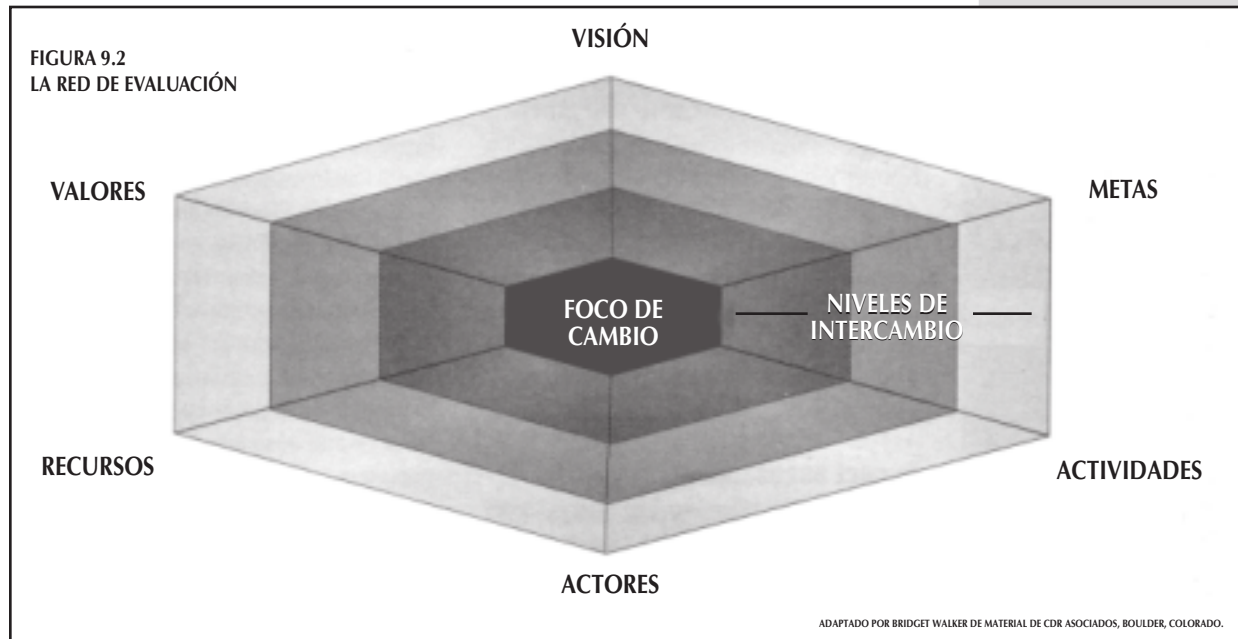
centrada en la gente, e involucrar a todas las partes interesadas desde la concepción original del proyecto hasta la definición de indicadores, monitoreo, gerencia y evaluación. Todos estos factores presentan un reto a las formas más tradicionales de evaluación.

LA TELARAÑA DE LA EVALUACIÓN

El impacto de cualquier actividad específica en términos de paz y conflicto puede ser evaluado en aislamiento: ¿Funciona o no funciona esta iniciativa? ¿Está este programa de educación para la paz cambiando las actitudes de los alumnos y alumnas? Sin embargo, esto puede no decirle mucho, a menos que prepare su evaluación en el marco de un contexto más amplio de la situación.

Si un programa de educación para la paz ha sido implementado en escuelas locales como respuesta a guerra de pandillas en el vecindario, y después de cinco años el número de incidentes violentos no se ha reducido, podría ser posible, tal vez, evaluar el programa en términos de popularidad y cambios de conducta en la escuela. Sin embargo, el contexto más amplio continúa, aparentemente, sin afectarse.

La red que presentamos en la figura 9.2, está diseñada para mostrar los diferentes niveles de un



programa y las relaciones entre todos los elementos. Idealmente, éstos irán juntos para crear un foco con miras al cambio. Una evaluación de la efectividad de estas vinculaciones construirá una fotografía de lo que está pasando en un contexto más amplio y puede ayudar a identificar asuntos que necesitan ser resueltos para lograr impacto positivo y cambio real.

Las siguientes preguntas pueden ayudarle a conceptualizar cómo estructurar su evaluación en un contexto más amplio:

- ¿Cuál es la visión del proyecto?
- ¿Cuáles son los valores que guían e informan la visión?
- ¿Son la visión y los valores conocidos/compartidos por todas las partes interesadas?
- ¿Reflejan las metas la visión y los valores?
- ¿Cuáles son las actividades que se han asumido?
- ¿Están los valores y la visión reflejados en las actividades en todos los niveles?
- ¿Están las actividades ayudando a lograr las metas?
- ¿Cuáles son los indicadores para evaluar el progreso hacia las metas?
- ¿Están las metas y los indicadores siendo conocidos/compartidos por los actores en todos los niveles?
- ¿Quién ha definido los indicadores y a qué niveles?
- ¿Son los recursos (humanos /materiales) apropiados / adecuados para las actividades?
- ¿Cuál es el foco o enfoque del cambio y estará funcionando bien? Si no, ¿Qué se necesita que pase ahora?

PARTICIPACIÓN

La participación de las personas conforma el cimiento del trabajo sostenible para construir la paz, y la evaluación de esos procesos necesita reconocer esto completamente.

Existen muchas técnicas que pueden ser aplicadas para evaluación, como el Diagnóstico Rural Participativo, el cual aumentará el nivel de participación comunitaria. Un proyecto que pone atención particular a la evaluación a las acti-

vidades de paz y conflicto es el Proyecto de Acción-Evaluación.³

Un número de otras iniciativas está en marcha también, con la intención de probar diferentes aproximaciones y metodologías para evaluar actividades y programas de resolución/transformación de conflicto. Mientras sus resultados son conocidos, más y mejores alternativas deben estar disponibles. Las metodologías, sin embargo, no deben esconder la importancia del involucramiento y la apropiación por parte de aquellos que tienen más que ganar o perder en las acciones para abordar conflictos.

Análisis de impacto

Cuando se examina el efecto de un proyecto para, por ejemplo, reconstruir un puente, está claro al final si el impacto físico ha sido o no logrado. Con el trabajo de paz y conflicto, empero, la cuestión de examinar el impacto es más compleja, pero igualmente vital.

Nuestro entendimiento del análisis de impacto incluye dos componentes: el impacto en la paz y el impacto en la violencia.⁴

- **IMPACTO EN LA PAZ.** El término «impacto en la paz» incluye aquellos efectos que albergan y apoyan las estructuras sostenibles y procesos que fortalecen los prospectos de la coexistencia pacífica y disminuyen la posibilidad de un rompimiento, ocurrencia/recurrencia o continuación de conflicto violento.
- **IMPACTO EN LA VIOLENCIA.** El término «impacto en la violencia» incluye todos los efectos sociales, económicos y políticos que incrementan la posibilidad de que el conflicto será tratado a través de medios violentos.

Los objetivos del análisis de impacto sobre la paz y la violencia son:

1. Examinar, en el marco de un período de tiempo, el impacto positivo y negativo de las diferentes intervenciones (o la falta de ellas) en las dinámicas de violencia.
2. Contribuir al desarrollo de una política de prevención de conflicto y construcción de paz más coherente.

3. Servir como una herramienta de sensibilización para los conformadores de políticas y los hacedores de políticas, ayudándolos a identificar las debilidades en su abordaje (como, por ejemplo: puntos ciegos, incoherencia, mal tiempo, inadecuada definición de prioridades).

El análisis del impacto de la paz y la violencia es una herramienta útil para asistir a las organizaciones humanitarias y de desarrollo en el análisis de las situaciones de conflicto actual o potencial, identificando oportunidades estratégicas para la prevención de violencia y monitoreando el impacto de sus actividades.⁵

Un ejercicio de análisis del impacto capturaré la esencia de una situación en un momento particular en el tiempo. Sin embargo, debido a que el conflicto es altamente dinámico y puede haber cambios rápidos, es importante tener un medio de observación en marcha, monitoreo y análisis de ese cambio, tanto para la planeación del programa, como para la implementación, y también para que el momento de evaluación pueda ser configurado en el contexto.

Indicadores

Un componente importante en el análisis de impacto son los indicadores, que pueden sugerir si el proyecto está llevándonos hacia la meta intencionada o no. Los indicadores son útiles para configurar los estándares contra los que los logros serán juzgados.

Particularmente en este campo de trabajo, es posible que nunca esté totalmente claro que objetivos han sido completamente alcanzados. ¿Hemos alcanzado la paz perfecta? Aun cuando no exista la paz perfecta, o no estemos ni siquiera cerca de ella, los indicadores son una forma de comprobar si las cosas están dirigiéndose en esa dirección.

Para lograr la sostenibilidad de un proyecto los indicadores deben ser configurados, si es posible, por los mismos beneficiarios, para que sus estándares sean usados con el fin de juzgar el impacto, y así ellos entiendan y se apropien de los resultados. Esto también mejorará la participación comunitaria, tanto la actividad como la evaluación, y hará posible para la comunidad ser el monitor

de su propia situación, celebrando las mejoras y actuando rápidamente si la situación empeora.

Lo que constituye la paz y la violencia es complejo y variable. Para examinar el impacto usando indicadores de paz o advertencias tempranas de violencia, usted necesita considerar varios aspectos, tanto de la situación como del programa.

En la tabla 9.1 (la cual es adaptada de una tabla construida en un taller comunitario en Wajir, noreste de Kenya) nosotros configuramos un ejemplo que incluía indicadores de paz y violencia, divididos en diferentes subcategorías. Debe quedar claro que la lista mostrada no es totalmente descriptiva ni exhaustiva. Pero le puede dar un punto de partida para la identificación de indicadores posibles en su propia situación, a partir de los que puede expandirse.

El área de análisis de impacto está constantemente siendo desarrollada y actualizada. Es otra área clave de políticas donde las experiencias de trabajadores de campo, trabajando en el terreno, necesitan ser capturadas para que puedan influenciar e informar la dirección de la investigación y metodología.

UN EJEMPLO DEL CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO EN CANADÁ.

En Canadá, el Dr. Kenneth Bush ha estado conduciendo el trabajo de Análisis de Impacto de Paz y Conflicto (PCIA). Él sugiere algunas interrogantes específicas que necesitan ser preguntadas cuando se comienza un programa de actividades de construcción de la paz.

En la etapa de planificación.

- ¿Existen las mínimas condiciones políticas, legales, de seguridad e infraestructura?
- ¿Existe el suficiente apoyo político para la actividad, en las bases y en otros elementos claves?
- ¿Está la ventana de oportunidades abriéndose o cerrándose?
- ¿Son correctos los tiempos?
- ¿Tiene la actividad propuesta la mezcla correcta de recursos?

Tú puedes distinguir el maíz maduro por su apariencia.
ÁFRICA DEL SUR

TABLA 9.1
INDICADORES DE PAZ Y VIOLENCIA-DESARROLLADOS EN WAJIR, KENYA

INDICADORES DE PAZ	INDICADORES DE ALERTA TEMPRANA DE VIOLENCIA
INDICADORES DE SALUD FÍSICOS Y PSICOLÓGICOS <ul style="list-style-type: none"> • Baja mortalidad de población. • Pocas heridas/muertes causadas por armas. • Alto estatus nutricional. • Rechazo a los actos de violencia. • Participación en los asuntos sociales. 	INDICADORES DE SALUD FÍSICOS Y PSICOLÓGICOS <ul style="list-style-type: none"> • Mortalidad de población. • Heridas y muertes causada por armas de guerra. • Deseo de venganza. • Prevalencia de depresión.
INDICADORES DE MEDIO AMBIENTE <ul style="list-style-type: none"> • Participación comunitaria en el manejo de recursos naturales. • Participación comunitaria en el uso de los recursos naturales. • Patrones normales de cultivo y manejo de animales. 	INDICADORES DE MEDIO AMBIENTE <ul style="list-style-type: none"> • Negación al acceso de recursos naturales. • Quema de monte.
INDICADORES DE SEGURIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Rechazo a la incitación a la violencia. • Libertad de asamblea de la población. • Creación de estructuras comunitarias de paz. 	INDICADORES DE SEGURIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Presencia del ejército. • Manifestaciones y desórdenes. • Desapariciones. • Detenciones políticas.
INDICADORES SOCIALES <ul style="list-style-type: none"> • Libertad de pensamiento, creencia, religión, expresión de medios de comunicación. • Interacción social de alto nivel y variados tipos. • Casamientos con miembros de otras comunidades. 	INDICADORES SOCIALES <ul style="list-style-type: none"> • Censura, espionaje, persecución religiosa, autocensura, silencio. • Bajo nivel de interacción social. • Organización sectaria, polarización.
INDICADORES POLÍTICOS <ul style="list-style-type: none"> • Partidos políticos nacionales. • Elecciones libres y justas. • Libertad de movilización. 	INDICADORES POLÍTICOS <ul style="list-style-type: none"> • Partidos políticos sectarios. • Ley de emergencia o ley marcial. • Privación de la propia nacionalidad, exilio o desplazado interno.
INDICADORES JUDICIALES <ul style="list-style-type: none"> • Legislación de Derechos Humanos. • Igualdad ante la ley. • Rechazo de leyes discriminatorias. 	INDICADORES JUDICIALES <ul style="list-style-type: none"> • Interferencia política en los procesos jurídicos. • Uso de leyes discriminatorias. • Uso de mecanismos de justicia informal.
INDICADORES ECONÓMICOS <ul style="list-style-type: none"> • Progreso en el abordaje de penurias económicas. • Reducción en los niveles de pobreza y desempleo. 	INDICADORES ECONÓMICOS <ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de pobreza. • Injusta distribución de la tierra, bienes y servicios.

- ¿Tiene la organización líder la experiencia sobre el terreno?
- ¿Es viable lograr los cambios positivos planteados?
- ¿Cómo serán examinados éstos?
- ¿Podría la actividad agravar conflictos violentos?
- ¿Qué precauciones se propusieron?
- ¿Será la actividad sostenible?

En la etapa de monitoreo y evaluación:

- ¿Ha creado o exacerbado la actividad conflicto violento?
- ¿Habrà reducido ésta el nivel de violencia y albergado reconciliación?
- ¿Habrà conducido ésta hacia procesos sostenibles, mejorando los prospectos de una coexistencia pacífica?
- ¿Habrà conducido a cambios sustanciales sobre asuntos subyacentes del conflicto?

IDRC Workshop Report. «Una medida de la paz: impacto del examen de paz y conflicto (PCIA) del desarrollo de proyectos en zonas de conflicto» Ottawa, 1-2 de junio de 1998.

Aspectos clave en las evaluaciones

REGISTRO

Es muy importante registrar los procedimientos. Esto se puede hacer usando grabadoras y otros medios electrónicos, asumiendo que todas las personas involucradas entienden y aceptan esta forma de registro. Incluso cuando es importante tratar de registrar todo, a veces la confianza del evaluador en el equipo puede ser contraproducente.

UN EJEMPLO DE UNA ALDEA RURAL DE KENYA

Al señor Elías, un oficial de educación, le fue asignada la tarea de evaluar la efectividad de la gerencia del comité de la escuela. Entrevistó a las varias partes interesadas, incluyendo al mismo comité de gerencia de la escuela. El señor Elías desarrolló una serie de discusiones enfocadas con un grupo de ancianos. Obtuvo permiso para usar un audiocasete para grabar la actividad y comenzó con el diálogo. Todos participaron y le dijeron todo, y el señor Elías

se sintió muy satisfecho con la reunión. Entonces revisó el casete y se percató de que la batería se había acabado y que no tenía de repuesto, pero acordaron con el comité que procederían con la reunión de todos modos. Uno de los miembros del comité estaba contento de que Elías no estuviera grabando nada: «Bueno», dijo, «ahora que usted no está grabando en casete, podemos decirle la historia real».

La gente puede dar respuestas más candidas si los procedimientos están siendo registrados por ellos mismos, por su propio beneficio y usando métodos con los que están realmente familiarizados. Esto puede no solamente incluir medios escritos, sino la designación de una persona para actuar como la memoria oral del evento. El involucramiento comunitario en la documentación también hace que sea más probable que los registros puedan ser accesados más tarde. Todo esto simplemente enfatiza que la evaluación será hecha, primariamente, no para los propósitos del evaluador, sino para las partes interesadas y la comunidad.

REPORTANDO

Uno de los problemas en este tipo de trabajo es la falta de datos. Una gran cantidad de iniciativas de paz exitosas son conducidas fuera del registro ("off the record"), sin minutas o reportes que se guardan. Esto puede significar una dificultad para el evaluador. Pero nosotros debemos recordar que la construcción de la paz es un trabajo sensible, delicado y altamente confidencial, donde las vidas pueden estar en riesgo. El trabajo en sí es más importante que su análisis. Mientras que el reporte es importante para el donante, para los propósitos de la comprobación y la transparencia, éste debe ser hecho en una forma que mejore el trabajo y no sea contra productivo.

Las preguntas a considerar incluyen las siguientes:

- ¿Quién escribe los reportes? ¿Quién los revisa antes de que sean ampliamente distribuidos?
- ¿Quién recibe los reportes y en qué orden? ¿Cómo se toma esta decisión?

- ¿Cómo/cuándo los resultados son regresados a:
 - a) La comunidad.
 - b) Los beneficiarios y otras partes involucradas en el programa.
 - c) El personal o las organizaciones involucradas.
 - d) Aquellos que actualmente se entrevistaron como parte del proceso de evaluación.

UN EJEMPLO DE CENTROAMÉRICA

Durante los años de la represión en Guatemala y Nicaragua en la década de los 80, mantener registros escritos tenía el potencial de riesgo de muerte

si éstos caían en las manos equivocadas. Una agencia llevó a cabo todas sus actividades de acuerdo con la tradición oral. Reportes verbales fueron realizados a los comités relevantes y nada que pudiera tener consecuencias peligrosas para aquellos involucrados fue escrito en papel.

Cuando el peligro cedió, la agencia financió un estudio grande para registrar y evaluar los programas que habían sido apoyados. Una amplia gama de individuos, grupos y organizaciones fueron consultadas y entrevistadas, y los resultados analizados, compartidos, registrados y publicados.

La evaluación toma muchas formas—incluyendo talleres y discusiones informales.



La evaluación toma muchas forma - incluyendo talleres y discusiones informales.

COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS

A la vez que un modo de abordaje del conflicto se entiende mejor si es tomado a partir de equipos multidisciplinarios, también ello es una forma de abordar la evaluación. En una situación compleja, es una ventaja tener un equipo con percepciones, experiencias, e identificaciones regionales/ de género/étnicas/lingüísticas diversas, mientras que ello puede lograr que gente se sienta más cómoda cuando se le llama a brindar sus puntos de vista.

Debido a que la evaluación es en sí misma una intervención en un proceso en marcha, el equipo debe proveerse de habilidades de manejo de conflicto, como la mediación, facilitación, escucha y negociación. Éstas son especialmente importantes debido a que a veces una evaluación puede precipitar recuerdos dolorosos que necesitan ser manejados con cuidado y sensibilidad, o que puedan provocar nuevas tensiones no predecibles.

RESULTADOS CUESTIONADOS


Debido a que éstas son situaciones de conflicto, no puede haber una interpretación única de los eventos. Una evaluación, incluyendo sus objetivos, proceso y resultados, es muy probable que sea cuestionada. Debido a ello, la evaluación del trabajo en condiciones de conflicto, como el trabajo directo sobre el conflicto en sí mismo, debe exhibir las características mencionadas tan frecuentemente en este libro.

La evaluación debe siempre perseguir ser:

- INCLUSIVA.
- PARTICIPATIVA.
- BALANCEADA.
- HONESTA.
- TRANSPARENTE.

MARK TWAIN (1835-1910)

Cuando era un niño de catorce años, mi padre era tan ignorante que yo casi no podía aguantar tener al viejo cerca. Pero cuando llegué a tener 21, estaba sorprendido de lo mucho que él había aprendido en siete años.

 *La evaluación y el aprendizaje son ambas cruciales para un proceso dinámico y sostenible de cambio. Un proceso de evaluación, análisis y reflexiones profundo y en marcha, el cual captura lo aprendido de nuestra acciones, e informa acerca de la dirección que tomamos, nos hará crecientemente efectivos, en la medida en que luchamos en el camino de nuestra visión. El capítulo 10 da información sobre los recursos que, esperamos, lo apoyarán en todas sus iniciativas.*

¹ Adaptado de John Paul Lederach. *Construyendo paz: reconciliación sostenible en una sociedad dividida*. Instituto Estado Unidense de Paz, Washington, 1987.

² Véase el boletín de ONTAC del Centro Internacional para la Capacitación de las ONG y la Investigación (INTRAC), no. 13, septiembre de 1999.

³ El Proyecto de Acción-Evaluación está localizado en la Escuela McGregor de la Antioch University, Yellow Springs, Ohio, USA, y está dirigido por el Dr. Jay Rothman. Su website —www.aepro.org— incluye una muestra en línea del proyecto de evaluación.

⁴ Véase Luc Reyckler. «Examen de impacto de conflicto (CIAS) en los niveles de políticas y proyectos». No. 3, CPRS, University of Leuven, 1998.

⁵ De «Proyecto de evaluación del impacto del conflicto», un documento de Manuela Leonhardt para International Alert, 1999.

10. DESCUBRIENDO MÁS...

Introducción

Esperamos que este libro le haya ayudado a reflexionar sobre conflictos en diferentes niveles de la comunidad, sociedad, país o región donde usted trabaja. Habiendo usado las herramientas para el análisis y construcción de estrategia, puede que ahora se encuentre con preguntas adicionales acerca de cuestiones o procesos particulares que son importantes en su propio contexto. En este capítulo final le brindamos algunas sugerencias sobre dónde y cómo encontrar más información o asistencia, mientras que usted planea acciones prácticas para abordar conflictos y violencia.

Lo que presentamos acá es solamente una selección pequeña de una amplia gama de organizaciones y recursos que pueden ser de utilidad. En general, hemos seleccionado aquellas organizaciones con las que tenemos algún contacto y experiencia positiva, y aquellos recursos que hemos usado y que encontramos de relevancia. No hay duda de que existen otras organizaciones activas y recursos útiles que no se han mencionado. Usted puede encontrar o dirigirse hacia otras de éstas, después de comenzar con las que se sugieren acá.

El capítulo 10 se divide en las siguientes categorías:

ORGANIZACIONES. Un listado de organizaciones internacionales seleccionadas que están activamente involucradas en la transformación de conflictos y la construcción de la paz, dando una breve descripción de cada una de ellas, junto a detalles relevantes para su contacto y nuestras sugerencias sobre cómo la organización puede ser útil para usted. Hemos solamente incluido organizaciones que trabajan internacionalmente, en tanto que se reconoce que existen muchas otras organizaciones que están asumiendo efectivamente la transforma-

ción de conflictos y actividades de construcción de la paz, en niveles nacionales o locales en países particulares. Las organizaciones de desarrollo mencionadas son aquellas con las que hemos trabajado, que reconocen claramente la importancia del análisis en la intervención en el conflicto y que están actuando bajo sus propios mandatos.

RECURSOS, incluyendo:

- **LIBROS SELECCIONADOS (60),** listados de acuerdo con su relevancia en los capítulos de este libro, con una breve descripción de los contenidos de cada uno.
- **REVISTAS SELECCIONADAS,** con una breve descripción de los tipos de artículos que la revista normalmente publica, y la información acerca de cómo suscribirse.
- **VIDEOS SELECCIONADOS,** con información sobre cómo obtener copias.
- **WEBSITES SELECCIONADOS,** con una breve descripción de cada uno, incluyendo los enlaces con otros sitios de la web.

Organizaciones

La descripción de cada organización listada está basada en nuestra propia experiencia y conocimiento de ella, combinada con información y detalles para el contacto de la literatura impresa de la organización y /o sitios web.

ACCORD. Es una organización ubicada en Sudáfrica involucrada en la resolución de conflictos, construcción de la paz y diplomacia preventiva a través del continente africano. Sus programas incluyen varias consultas regionales y seminarios relacionados con la transformación de conflictos, el mantenimiento de la paz y la transición hacia la paz. Publica una revista: *Tendencias del conflicto (Conflict Trends)* y algunos documentos ocasionales, disponibles en la red vía el website

de la organización tanto como en copias impresas.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** ACCORD, Private Bag X018, Umhlanga Rocks, 4320, Durban, South Africa.
TEL: + 27 31 502 3908,
FAX: +27 31 502 4160
EMAIL: info@accord.org.za
SITIO WEB: www.accord.org.za

AGENCIA PARA LA COOPERACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO (ACORD). Es un consorcio internacional de 155 organizaciones no gubernamentales de Europa y Norteamérica que trabajan con contrapartes en África. Ayudar a las poblaciones a sobrellevar el conflicto y la construcción de la paz es una de las prioridades principales de ACORD, junto con la reducción de la pobreza y la vulnerabilidad, así como ayudar a los pueblos a asegurar sus derechos básicos.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** ACORD, Dean Bradley House, 52 Horseferry Road, London SW1P 2AF, UK.
TEL: + 44 20 7227 8600
FAX: + 44 20 7799 1868
EMAIL: acord@acord.org.uk

ACTIONAID. Es una agencia ubicada en el Reino Unido que se especializa en programas de desarrollo integrado de largo plazo. Trabajando en más de 20 países, la agencia ha desarrollado vigorosamente su enfoque al conflicto como un elemento crucial en su trabajo alrededor del mundo.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** ACTIONAID, Hamlyn House, MacDonald Road, Archway, London N 19 5PG, UK.
TEL: + 44 20 7281 4101
FAX: + 44 20 7281 5146
EMAIL: mail@actionaid.org.uk

CENTRO BERGHOF PARA EL MANEJO CONSTRUCTIVO DEL CONFLICTO. Este centro combina la investigación sobre los métodos para el abordaje de los conflictos etnopolíticos y socioculturales con la aplicación de éstos en la práctica. Su área de interés es Europa y los

Estados europeos sucesores de la Unión Soviética, incluyendo el Cáucaso.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Berghof Centre, Altensteins-trasse 48^a, 14195 Berlin, Alemania.
TEL: +49 30 831 8090
FAX: +49 30 831 5985
EMAIL: n.n@berghof.b.shuttle.de
SITIO WEB: www.b.shuttle.de/berghof/

COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (CIIR/ICD). Es el programa de ultramar del Instituto Católico para las Relaciones Internacionales. Envía profesionales con experiencia para compartir sus calificaciones en proyectos de desarrollo de pequeña escala en ultramar. El CIIR presta apoyo en incidencia a organizaciones civiles y países afectados por el conflicto internacional. Está actualmente llevando a cabo un proyecto trienal sobre incidencia e investigación del rol de las organizaciones civiles en la paz y los procesos de democratización, en Colombia, Guatemala, Sudáfrica, Angola y Timor Oriental.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** CIIR/ICD, Unit 3, Canonbury Yard, 1900 New North Road, London N1 7BJ, UK.
TEL: +44 20 7354 0883
FAX: +44 20 7359 0017
EMAIL: ciir@gn.apc.org

CENTRO PARA EL MANEJO DE CONFLICTO (CCM). Es una organización internacional con base en Kazajastán que trabaja en países del centro de Asia. El CCM está dedicado a la prevención y manejo de los conflictos étnicos y sociales en la región. Sus actividades incluyen la conducción de investigación, organización de seminarios y talleres de capacitación sobre derechos humanos y manejo y prevención de conflictos, y la disseminación de información.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** CCM, 57 «V» Timiryazev Street, Apt. 23, Almaty 480 070 Kazakhstan.
TEL: + 7 3272 437417
FAX: + 7 3272 479449
EMAIL: ccm@online.ru

CENTRO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Cape Town. Asociado a la Universidad de Cape Town, trabaja tanto en Sudáfrica como en el resto de África para la promoción creativa y abordajes cooperativos para la resolución de conflicto y la reducción de la violencia. Mediación, facilitación, capacitación, educación e investigación componen las principales actividades del centro, con énfasis en el desarrollo de capacidades. El centro publica una revista trimestral titulada *Track Two (La segunda vía)*, de la cual se pueden encontrar detalles bajo «Recursos: Revistas Seleccionadas» más adelante en esta sección.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Centre for Conflict Resolution at UCT, Private Bag, Rondebosch, 7701, South Africa.
TEL: +27 21 422 2512
FAX: +27 21 422 2622
EMAIL: mailbox@ccr.uct.ac.za
WEBSITE: ccrweb.ccr.uct.ac.za

CHRISTIAN AID. Trabaja para el desarrollo a través de la relación de cooperación con comunidades locales. Trabajando alrededor del mundo, tanto como en el Reino Unido, la agencia ha sido prominente en el desarrollo de campañas sobre cuestiones globales como el endeudamiento internacional y el intercambio.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Christian Aid, Interchurch House, 35 Lower Marsh, London, SE1 7RL, UK.
TEL: +44 20 7620 4444
FAX: +44 20 7620 0719
EMAIL: caid@gn.apc.org

ACCIÓN COLABORATIVA PARA EL DESARROLLO (CDA). Es una pequeña firma consultora ubicada cerca de Boston, Massachusetts, EUA, la cual se especializa en asuntos de desarrollo económico. CDA ha completado un proyecto ampliamente conocido como «No haga daño» (véase libro recomendado de Mary Anderson bajo el listado del capítulo 4 como «Recursos: Libros más adelante en esta sección») y está al presente trabajando en otro «Reflejando una práctica de paz», el cual involucra

la recolección de experiencias de programas enfocados al conflicto y tratando de identificar las buenas prácticas.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Collaborative for Development Action, 26 Walker Street, Cambridge, MA 02138, USA.
TEL: +1 617 661 6310
FAX: +1 617 661 3805
EMAIL: mail@cdainc.com
WEBSITE: www.cdainc.com

RECURSOS DE CONCILIACIÓN (CR). Es una agencia ubicada en el Reino Unido que sirve como un recurso internacional para las organizaciones locales y nacionales que persiguen la paz y las iniciativas de prevención de conflictos. Su objetivo principal es apoyar actividades prácticas sostenidas de aquellos que trabajan en los niveles comunitario y nacional, para prevenir conflictos violentos o transformarlos en oportunidades para el desarrollo social, político y económico. CR tiene contrapartes de programa en Sierra Leona, Fiji, Somalia, Gambia y Liberia. CR publica una revista, *Accord*, tres veces por año (véase «Recursos: Revistas Seleccionadas» más adelante en esta sección).

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Conciliation Resources, PO Box 21067, London NI 9WT, UK.
TEL: + 44 20 7359 7728,
FAX: +44 20 7359 4081
EMAIL: conres@c/r.org
WEBSITE: www.c-r.org

INVESTIGACIÓN, EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CONFLICTO (CREATE). Ofrece consultorías, tanto de corto como de largo plazo, y programas de capacitación para agencias locales e internacionales trabajando en situaciones de conflicto violento. Sus áreas particulares de interés son el análisis situacional, la planificación estratégica, diseño participativo para respuesta efectiva y evaluación de impacto. El trabajo presente de CREATE incluye proyectos en Europa Central y los Balcanes, Indonesia y Papua, Nueva Guinea.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** CREATE, Hawthorn House, 1 Landsdown Lane, Stroud, Glos. GL5 1BJ, UK.
TEL: +44 1453 757040,
FAX: +44 1453 751138
EMAIL: mhclarge@aol.com o jwl4@gn.apc.org

DEUTSCHE ENTWICKLUNGSDIENST. Es una agencia de desarrollo alemana que recluta voluntarios para trabajar alrededor del mundo en proyectos prácticos. La agencia juega un papel principal en la implementación de la política del gobierno alemán de Friedensdienst («Servicio de Paz»), donde voluntarios son mandados a trabajar específicamente en proyectos de construcción de paz.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Deutsche Entwicklungsdienst, Kadower Damm 299, 14089 Berlin, Alemania.
TEL: +49 30 36881 244/246,
FAX: +49 30 36881 271
EMAIL: ALV@ded.de

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS DE LA UNIVERSIDAD MENONITA DEL ESTE (CTP). Este programa impulsa una maestría sobre transformación de conflictos en el Instituto para la Construcción de la Paz, llevada a cabo durante varias semanas cada año. El instituto promueve la transformación de conflictos a través de abordajes integrados y culturalmente apropiados para la práctica y el aprendizaje.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** CTP, Harrisonburg, Virginia 22802-2464, USA.
TEL: +1 540 432 4490.
FAX: +1 540 432 4449
EMAIL: ctprogram@emu.edu
WEBSITE: www.emu.edu/units/ctp/ctp

PLATAFORMA EUROPEA PARA LA PREVENCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS. Es una red abierta de ONG europeas involucradas en la prevención y resolución de conflictos violentos en la arena internacional. Apunta al intercambio de información y experiencia acerca de las organizaciones participantes, tanto como a la estimulación de la cooperación y la sinergia.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** EPCPT, Secretariat, PO Box 14069, 3508 SC Utrecht, The Netherlands.

- TEL:** +31 30 253 7528, **FAX:** +31 30 253 7529
EMAIL: euconflict@antenna.nl
WEBSITE: www.euconflict.org

GERNIKA GOGORATUZ (CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA LA PAZ). El centro apunta a contribuir a la creación de la paz, tanto en el País Vasco como internacionalmente. Trabaja en el campo de la reconciliación, conduciendo investigación y organizando reuniones y conferencias sobre este tema. La organización también enseña y entrena a la gente sobre la resolución de conflictos, montando tanto seminarios como talleres.

- **TELÉFONO:** + 34 4 625 3558, **FAX:** +34 4 625 6765
EMAIL: gernikag@sarenet.es

ALERTA INTERNACIONAL (IA). Es una organización no gubernamental ubicada en el Reino Unido, con un equipo de personal multinacional, incluyendo voluntarios e internos. IA busca fortalecer la habilidad de las personas en situaciones de conflicto para construir la paz por medio de la facilitación del diálogo a diferentes niveles, ayudando a desarrollar y mejorar capacidades locales, facilitando desarrollo orientado hacia la paz e iniciativas locales de construcción de paz, y motivando a la comunidad internacional a abordar las causas estructurales del conflicto.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** International Alert, 1 Glyn Street, London SE11 5HT, UK.
TEL: + 44 20 7793 8383,
FAX: +44 20 7793 7975
EMAIL: general@international-alert.org
WEBSITE: www.international-alert.org

COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (ICD). Es el programa de asistencia técnica del Instituto Católico para las Relaciones Internacionales (CIIR), que está activo en once países: cuatro de África y el Medio Oriente y siete del Caribe y América Latina. ICD busca concretar formas de fortalecimiento de los esfuerzos de las personas mientras trabajan hacia el desarrollo con justicia social. Reconstrucción social en el posconflicto tanto como derechos humanos y educación

cívica están incluidos en el trabajo de este programa. CIIR produce numerosas publicaciones que exploran cuestiones claves tratadas en este libro.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** ICD, Unit 3 Canonbury Yard, 190 a New North Road, London NI 7BJ, UK.
TEL: +44 20 7354 0883,
FAX: +44 20 7359 0017
EMAIL: ciir@ciir.org
WEBSITE: www.ciir.org

THE INTERNATIONAL FELLOWSHIP OF RECONCILIATION (IFOR). Es un movimiento internacional, de base espiritual, compuesto por personas que se comprometen a sí mismas a ser partes activas de la no violencia como una forma de vida, y como el medio para la transformación personal, social, económica y política. A través de su red mundial de ramas, grupos y afiliados en más de 40 países, IFOR actúa para la promoción de una cultura global de no violencia a través de varios programas de educación, capacitación y acción. IFOR publica una revista bimensual llamada RI (Reconciliation International). Véase, «Recursos: Revistas Seleccionadas» más adelante en esta sección.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** IFOR, Spoorstraat 38, 1815 BK Alkmaar. The Netherlands.
TEL: +31 72 512 3014, **FAX:** +31 72 515 1102
EMAIL: office@ifor.org
WEBSITE: www.ifor.org

LE CUN DU LARZAC. Es un centro para la resolución de conflictos que trabaja internacionalmente en francés. Organiza cursos en mediación y coordina iniciativas específicas.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Le Cun du l'Arzac, Route de St - Martín, 12100 Millau, France.
TEL: +5 65 60 62 33,
FAX: +5 65 61 33 26

INSTITUTO DE LA VIDA Y LA PAZ (LPI). Es un centro ecuménico internacional para la investigación y acciones de paz, el cual tiene como su principal meta apoyar el trabajo de las iglesias y otras instituciones en los campos de la paz, la justicia y la reconciliación.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** LPI, PO Box 1520, 751 45, Upsala, Sweden.
TEL: + 46 18 169 500, **FAX:** +46 18 693 059
EMAIL: lpi@algonet.se
WEBSITE: www.nordnet.se/lpi

OXFAM GB. Es una organización de desarrollo, asistencia e incidencia ubicada en el Reino Unido, dedicada a encontrar soluciones duraderas a la pobreza y el sufrimiento alrededor del mundo. Con oficinas en más de 70 países, OXFAM ha desarrollado políticas en muchos aspectos de trabajo de conflicto y comparte su experiencia en una variedad de publicaciones.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Oxfam GB, 274 Bainbury Road, Oxford, OX2 7DZ, UK.
TEL: +44 1865 311311,
FAX: +44 1865 312380
EMAIL: Oxfam@oxfam.org.uk
WEBSITE: www.oxfam.org.uk

BRIGADAS DE PAZ INTERNACIONAL (PBI). Es una organización no gubernamental que está explorando abordajes no violentos para el mantenimiento de la paz y apoyo para los derechos humanos básicos. Por medio de invitaciones, las PBI envían equipos de voluntarios a áreas de represión política y conflicto, frecuentemente para brindar acompañamiento internacional para la protección de individuos y organizaciones que han sido amenazados por la violencia política.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** PBI, International Office, 5 Caledonian Road, London NI 9DX, UK.
TEL: +44 20 7713 0392,
FAX: +44 20 7837 2290
EMAIL: pbiio@gn.apc.org
WEBSITE: www.igc.apc.org/pbi
(puede ser leído en inglés, español, alemán, francés, italiano, sueco o suizo.

UNIDAD DE RECONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE POSGUERRA (PRDU). Ubicada en la Universidad de York, se especializa en investigación, consulta y capacitación de profesionales en asuntos de manejo y planificación de la reconstrucción después de la

guerra, intervenciones humanitarias en emergencias complejas y recuperación de posguerra; ha desarrollado un curso de posgrado específicamente para cubrir estas áreas.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** PRDU, The King's Manor, York YO1 2EP, UK.
TEL: +44 1904 433959,
FAX: +44 1904 433949
EMAIL: iaas1@york.ac.uk
WEBSITE: www.york.ac.uk

PAZ Y SERVICIO QUÁQUERO. Es una organización religiosa trabajando principalmente en el campo de la mediación, diplomacia y educación del ciudadano en la prevención y resolución de conflictos. Su sección de Relaciones Internacionales maneja un Programa de Reconciliación especial. El servicio está involucrado también en varios proyectos en Sri Lanka, la ex Yugoslavia, Líbano e Irlanda del Norte.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Quaker Peace and Service, Friends House, 173 Euston Road, London NW1 2BJ, UK.
TEL: +44 20 7663 1000
FAX: +44 20 7663 1001
EMAIL: qps@quaker.org.uk

RESPONDIENDO AL CONFLICTO (RTC). Es una agencia internacional ubicada en el Reino Unido, que ofrece cursos, capacitación, asesoría y apoyo de largo plazo a organizaciones que trabajan por la paz, derechos y desarrollo en situaciones de conflicto y violencia alrededor del mundo. Su curso internacional de diez semanas Trabajando con el conflicto provee la oportunidad de explorar las aplicaciones prácticas de muchas de las herramientas y estrategias de este libro, y tiene un muy diverso grupo internacional en el cual el análisis y los aprendizajes son compartidos entre muchos contextos y culturas. Los programas de RTC trabajan con contrapartes locales en varios países y regiones, usando el francés, alemán, ruso, swahili y otros idiomas. RTC ha producido un set de videos de estudios de caso (véase «Videos Seleccionados» en la sección de recursos).

- **DIRECCIÓN POSTAL:** RTC, 1046 Bristol Road, Birmingham B29 6LJ, UK.

TEL: +44 121 4155641,
FAX: +44 121 4154119
EMAIL: enquires@respond.org
WEBSITE: www.respond.org

SAFERWORLD. Es un grupo independiente de investigadores comprometido a alertar a los gobiernos y educar al público acerca de la necesidad de abordajes más efectivos para asumir y prevenir conflictos armados alrededor del globo. Safeworld conduce investigación sobre las causas que prevalecen en los conflictos armados y, en consulta con expertos, sugiere pasos que los gobiernos pueden tomar. Sus principales programas tratan con el manejo del conflicto y el mercado de armas.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Safeworld, 33/34 Alfred Place, 3rd Floor, London WC1E 7DP, UK.
TEL: +44 20 7580 8886,
FAX: +44 20 7631 1444
EMAIL: Sworld@gn.apc.org

BÚSQUEDA DEL TERRENO COMÚN (WASHINGTON) y EL CENTRO EUROPEO PARA EL TERRENO COMÚN (BRUSELAS). Son organizaciones relacionadas llevando a cabo programas que apuntan a resolver conflictos y prevenir violencia, con actividades descentralizadas en cuatro continentes y oficinas en nueve países. Su unidad de medios, Producciones Common Ground, ha producido una serie de videos documentales como África: búsqueda del terreno común (véase «Videos Seleccionados» más adelante).

- **DIRECCIONES POSTALES:**
Search for Common Ground.
1601 Connecticut Avenue NW, Suite 200, Washington DC 20009, USA.
TEL: + 1 202 265 4300,
FAX: + 1 202 232 6718
EMAIL: search@sfcg.org
WEBSITE: www.sfcg.org
European Centre for Common Ground.
Avenue de Tervuren, 94, B-1040, Brussels, Belgium
TEL: +32 2 736 7262, **FAX:** +32 2 732 3033

Recursos

Como en la sección de organizaciones, la siguiente lista representa sólo una pequeña selección de los muchos libros, directorios, revistas, videos y websites que pueden ser relevantes o útiles para usted. Escogimos aquellos que conocemos y hemos utilizado.

LIBROS SELECCIONADOS

Hemos listado los 60 libros que nos han sido más útiles, bajo los encabezados de capítulos relevantes. Sin embargo, muchos de ellos cubren un rango de asuntos relacionados con más de un capítulo. Si usted desea ordenar libros, le sugerimos la LIBRERÍA QUAKER, que es muy eficiente y útil.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Quaker Bookshop, Friends House, 173 Euston Road, London NW1 2BJ, UK.
TEL: +44 20 7663 1000,
FAX: +44 20 7663 1001
EMAIL: bookshop@quaker.org.uk

CAPÍTULOS 1 Y 2: ENTENDIENDO EL CONFLICTO Y HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTO

- Burton, John. *Conflicto: resolución y prevención*. Macmillan, London, 1990. Aproximaciones a la resolución de conflictos basados en la teoría de las necesidades humanas.
- Curle, Adam. *Otra vía: respuesta positiva a la violencia contemporánea*. John Carpenter, 1997. Parte de la experiencia en 35 países para analizar la crisis de la violencia en el mundo.
- Galtung, Johan. *Paz y medios pacíficos: paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Publicaciones Sage, Londres, Thousand Oaks y Nueva Delhi, 1996. Marcos conceptuales y teóricos relacionados con estos cuatro temas: paz, conflicto, desarrollo y civilización.
- Miall, Ramsbotham y Woodhouse. *Solución de conflictos contemporánea*, Polity Press, 1999. Un vistazo claro y completo acerca de las diferentes aproximaciones teóricas a la resolución de conflictos.
- Mitchel C.R. *La estructura del conflicto internacional*. Macmillan, London, 1981. Texto

básico y frecuentemente citado acerca del análisis del conflicto.

- Reardon, Betty. *Mujeres y Guerra*. Zed Books, London, 1993. Dibuja claramente la interrelación entre la condición de la mujer y todas las formas de agresión humana.
- Sandole, Dennis J.D. y Hugo van der Merwe (editores). *Resolución de conflictos. Teoría y práctica: integración y aplicación*. Manchester University Press, 1993. Sumario de algunas teorías conceptuales sobre conflicto combinadas con ejemplos que aplican a esas teorías en casos prácticos.
- Turpin, Jennifer y Lester Kurtz. *La Red de Violencia: desde lo interpersonal a lo global*. University of Illinois Press, 1997.

CAPÍTULO 3: ASUNTOS CRÍTICOS

- Ashafa y Wuye. *El pastor y el Imam: respondiendo al conflicto*. Foro de Diálogo Juvenil Musulmán /Cristiano, 1999. Liga poderosas historias personales con citas Islámicas y Cristianas sobre la paz y la cooperación.
- Benet, Olivia, Jo Bexley y Kitty Warnock (editores). *Armas para pelear, armas para defender*. Panos. London, 1995. Información de primera mano acerca del impacto del conflicto armado en las mujeres desde muchos países, incluyendo problemas acerca de la reconstrucción de comunidades y de la forma de sobrellevar las consecuencias del conflicto.
- Curle, Adam. *Domesticando a la hiedra: socavando la cultura de la violencia*. John Carpenter, 1999. Trata de la forma de subvertir un sistema mundial construido en base a la utilidad y el poder.
- Ignatieff, Michael. *Sangre y pertenencia: Viajes al nuevo nacionalismo*. Chatto & Windus, 1993. Explora cuestiones relacionadas con la identidad étnica y el nacionalismo.
- Oxfam. «Enfoques sobre género: perspectivas en mujeres y desarrollo», en *Revista Oxfam/1993*, vol. 1, no. 2. Estudios de caso y reflexiones sobre conflicto relacionado con género.
- Ross, Marc Howard. *La cultura del conflicto: interpretaciones e intereses en perspectiva comparativa y el manejo del conflicto*. Yale University Press, New Haven & London, 1993.

Estos dos libros exploran cultura y conflicto y la «cultura del conflicto».

Salmi, Jamil. *Violencia y sociedad democrática: nuevas aproximaciones a los derechos humanos*. Zed Books, London, 1993.

Consejo de Iglesias Sudafricano (SACC). *Derechos humanos. Manual para el capacitador*. SAAC, Johannesburgo, 1997. Extensas ideas y actividades para el aprendizaje acerca de los Derechos Humanos y construcción de una cultura de derechos humanos.

Stavenhagen, Rodolfo. *Conflictos étnicos y el Estado nación*. Macmillan, London & New York, 1996. Explora la etnicidad, identidad y conflicto con análisis de casos de alrededor del mundo.

Williams, Suzanne; Janet Seedy y Adelina Mwau. *El manual de capacitación de género de Oxfam*. 1994. Buen manual, práctico en cuestiones de género, incluyendo muchas actividades para la capacitación con piezas cortas conceptuales sobre asuntos específicos.

CAPÍTULO 4: CONSTRUYENDO ESTRATEGIAS PARA ABORDAR CONFLICTO

Anderson, Mary B. *No haga daño: cómo la ayuda puede ayudar a la paz o la guerra*, Lynne Rienner, Boulder, 1999. Explora el potencial impacto negativo de la ayuda en los conflictos y sugiere caminos para remediar esto y apoyar los esfuerzos de paz.

Large, Judith, La Guerra a la Vecindad. *Un estudio de la intervención de 2ª vía durante la guerra en la ex Yugoslavia*. Hawthorn Press, 1997. Aborda la naturaleza y el impacto de las intervenciones de las ONG, basadas en investigaciones de primera mano.

Lund, Michael S. *Previniendo conflicto violento: una estrategia para la diplomacia efectiva*. Instituto de la Paz de Estados Unidos (USIP), Washington, 1996. Ideas conceptos y herramientas para la construcción de estrategias para la prevención del conflicto violento.

Schuler, Margaret (editora). *Libertad de la violencia: estrategias de la mujer alrededor del mundo*. UNIFEM, Washington, 1992. Historias

de mujeres trabajando para combatir violencia de género.

CAPITULO 5: INFLUENCIANDO LAS POLÍTICAS

Handy Charles, *Entendiendo las organizaciones voluntarias: cómo hacerlas funcionar efectivamente*, Penguin, Harmondsworth, 1980. Ideas claras y prácticas sobre análisis organizacional y cambio.

Jolly Ruth (ed.), *Trabajando en conflictos de largo plazo: administrando el reto organizacional*, INTRAC, Oxford, 1997. Ideas prácticas, cuadros, herramientas y actividades que fortalecen la capacidad organizacional para trabajar en, y sobre, conflictos violentos.

Gawlinski George y Gressle Lois, *Planificando juntos: el arte del efectivo trabajo en grupo*, Bedford Square Press, Londres, 1988. Guía, paso a paso, para la planificación cooperativa; muchas actividades en grupo.

CAPITULO 6: INTERVIENIENDO DIRECTAMENTE EN EL CONFLICTO

Acland, Andrew F. *Un surgimiento repentino de sentido común: manejando el conflicto a través de la Mediación*. Hutchinson Business Books, London, 1990. Guía práctica para los principios de la mediación, asuntos y procesos desde una perspectiva occidental.

Anstey, Mark. *Negociando conflicto: interioridades y habilidades para los negociadores y los pacificadores*. Juta & Co. Ltd [PO Box 14373, Kenwyn 7790, South Africa]. Guía clara basada en amplia experiencia.

Augsburger, Daniel. *Mediación a través de culturas: patrones y senderos*, Westminster/Knox Press, 1992. Inusual, aproximación completamente intercultural, usando muchos proverbios e historias populares para ilustrar temas; explora el proceso de mediación desde varias perspectivas culturales.

Cornelius, Helena y Shoshona Faire. *Todos pueden ganar: como resolver conflicto*. Simon & Schuster, Brookvale, Australia, 1989. Guía simple y práctica para la planeación y la toma de acción, con ejercicios y ejemplos.

- Creative Associates International. *Previendo y mitigando conflictos violentos: una guía revisada para trabajadores de campo*. Creative Associates International, Washington, DC, 1997. Guía completa, cubriendo un amplio rango de acciones diferentes para fases diferentes.
- Easwaran, Eknatha & Badshah Khan. *Un hombre que conquistó montañas: soldados No violentos del Islam*. Nilgiri Press, USA, 1985. Una biografía de un hombre que construyó el primer ejército no violento de 100 mil personas.
- Fitzduff, Mari. *Habilidades comunitarias de conflicto: un manual para el trabajo en grupo*. Belfast, 1988. Incluye ejercicios sobre prejuicio e identidad escritos en el contexto de Irlanda del Norte, pero adaptables a otras situaciones.
- Helps, Vanesa. *Negociando: todo mundo gana*. BBC Books, London, 1992. Reglas muy prácticas, con secciones sobre estrategia, poder y resultados de ganador/ganador.
- International Alert. *Paquete de recursos para la transformación de conflictos*. London, 1996. Colección extensa de materiales sobre capacitación y facilitación para la acción.
- Mahoney, Liam & Luis Enrique Eguren. *Guardaespaldas desarmados, acompañamiento internacional para la protección de los derechos humanos*. Kumarian Press, 1997. Testimonios del uso del acompañamiento desarmado en situaciones diferentes, una regla para cuando usar este abordaje.
- McConnell, John A. *Meditación completa: un manual para los pacificadores budistas*. Buddhist Research Institute, Spirit in Education, Wangsanit Ashram & Foundation for Children, Bangkok, 1995. Procesos de meditación y pacificación y ejemplos desde la perspectiva budista.
- Otite, Onigu e Isaac Olawalle Albert (editores). *Conflictos comunitarios en Nigeria: manejo, resolución y transformación*. Spectrum Books, 1999. Narración pionera del involucramiento con conflictos sobre recursos escasos en Nigeria.
- Roberts, Davil Lloyd. *Sobreviviendo: guía sobre seguridad y estabilidad para los voluntarios humanitarios en áreas de conflicto*. ICRC, 1999.
- Sharp, Gene. *Las políticas de la acción no violenta*. Parte 1 : *Poder y lucha* (trata del poder político y la lucha no violenta); Parte 2: *Los métodos de la acción no violenta* (con discusión sobre los tres principales mecanismos de la acción no violenta: conversión, acomodación y coerción no violenta). Porter Sargent Publishers, Boston, MA, 1973.
- Williams, Sue y Steve. *Estar en el medio situándonos al margen: experiencia qué-kera sobre la mediación política no oficial*. William Sessions, York, 1994. Análisis de procesos de mediación política desde la perspectiva del trabajador de campo.

CAPÍTULO 7: ABORDANDO LAS CONSECUENCIAS

Asmal, Asmal y Roberts, *Reconciliación a través de la Verdad*, David Phillips, Cape Town, 1996.

Eade, Deborah (editora). *Del conflicto a la paz en un mundo cambiante: reconstrucción social en tiempos de transición*. Documentos de Trabajo de Oxfam, 1998. Artículos sobre una gama de temas, los cuales dan una mirada a los problemas morales y prácticos involucrados en la intervención.

Lederach, John Paul. *Construyendo la paz: reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Instituto de la Paz de los Estados Unidos (USIP), Washington, 1997. Incluye un completo e integrado marco para la construcción de la paz y la reconciliación.

Schmookler, Andrew Bard. *Sanando las heridas, que nos conducen a la guerra*. Bantam Books, 1988. Explica las fuentes sociopsicológicas de la agresión y sugiere interioridades terapéuticas para sanar sus efectos.

CAPÍTULO 8: TRABAJANDO EN EL TEJIDO SOCIAL

Boulding, Elise. *Construyendo una cultura global/cívica*. Syracuse University Press, Syracuse, 1990. Caso persuasivo y práctico para

moverse hacia el empoderamiento de las personas al nivel global.

Centro Europeo para la Resolución de Conflictos. *Personas construyendo la paz: 35 historias inspiradoras de alrededor del mundo*. 1999. Muchos ejemplos de acción práctica para la paz y la justicia, escritas claramente y llenas de esperanza.

Fine, Nic y Fiona Macbeth. *Jugando con fuego: capacitación para el uso creativo del conflicto*. Youth Work Press, Leicester, 1992. Actividades de capacitación basadas en la analogía del fuego en relación con los pasos del conflicto.

Hope, Anne y Sally Timmel. *Capacitación para transformar: un manual para trabajadores comunitarios*. Mambo Press, Gweru, Zimbabwe, 1984. Tres volúmenes que incluyen muchos métodos participativos para explorar asuntos y analizar situaciones.

Potter, Glodblatt, Kiloh y Lewis. *Democratización*. Polity Press, 1997. Discusión conceptual sobre definiciones y dinámicas de la democratización.

Tohr-Rouendaal, Petra. *Donde no hay artista: dibujos de desarrollo y cómo usarlos*. Intermediate Technology, London. Guía muy accesible sobre cómo usar gráficas para dar mensajes.

CAPÍTULO 9: EVALUACIÓN

Hallam, Alistair. *Evaluando programas humanitarios de asistencia en emergencias complejas*. Releif and Rehabilitation Network, ODI; 1998. Guía altamente práctica para la buena práctica.

Hollier, Fiona, Kerrie Murray y Helena Cornelius. *Manual de capacitación en resolución de conflictos: 12 habilidades*. The Conflict Resolution Network, Chatswood, Australia, 1993. Recurso completo de capacitación con muchos materiales que pueden ser copiados o adaptados.

Lederach, John Paul. *Preparándonos para la paz: transformación de conflictos a través de las culturas*. Syracuse University Press, Syracuse, 1995. Comparación entre dos métodos de capacitación: educación participativa y educación formal. Abogando por la primera.

Oakley, P., B. Pratt y A. Clayton. *Resultados e impacto: Evaluando el Cambio en Desarrollo Social*. INTRAC, 1998. Estudios de caso y discusiones sobre cómo intentar establecer métodos efectivos para evaluar programas e iniciativas de desarrollo social.

Roche, Chris. *Evaluación de impacto para agencias de desarrollo: aprendiendo a valorar el cambio*. Oxfam, 1999. Contiene una revisión de las herramientas disponibles para el diseño de la evaluación de impacto para el desarrollo, emergencia e incidencia.

Rubin, Francis. *Una guía básica de evaluación dirigida a los trabajadores del desarrollo*. Oxfam, Oxford, 1995. Un recurso para ayudar los grupos a planificar y llevar a cabo evaluaciones como una parte integral de su trabajo.

CAPÍTULO 10: Y PARA ENCONTRAR MÁS...

Prevención y manejo de conflictos violentos: un directorio internacional. Plataforma Europea para la Resolución y Transformación de Conflictos, 1998. Un directorio global sobre organizaciones preocupadas por la prevención y resolución de conflictos, tanto local como internacional.

Buscando la paz en África. Un vistazo a la Prevención de Conflicto y actividades de manejo. Plataforma Europea para la Prevención de Conflictos, 1998. Una medición de actividades relacionadas con conflicto y detalles de varias organizaciones promoviendo transformación de conflictos en África.

Redes, Organizaciones e Individuos que Trabajan para Terminar con la Violencia en Contra de la Mujer y las Niñas: un Directorio. Oficina Regional de UNICEF en el Sur de Asia (ROSA), Katmandú, Nepal, 1999.

REVISTAS SELECCIONADAS

VÍA DOS (TRACK TWO). Una publicación trimestral del Centro para la Resolución de Conflictos y el Centro para la Paz de los Medios en Ciudad del Cabo, Sudáfrica. Apunta a la promoción de abordajes innovativos y constructivos para el conflicto comunitario y político. Ediciones recientes han sido colocadas en el website del centro. Para información acerca de

suscripciones, o para obtener números atrasados que no están electrónicamente disponibles, contacte a la Secretaria de Publicaciones de Track Two, Selma Walters.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Centre for Conflict Resolution, UCT, Private Bag, Rondebosch, 7701, South África.
TEL: +27 21 422 2512 **FAX:** +27 21 422 2622
EMAIL: sewaalter@cct.uct.ac.za
WEBSITE: www.ccrweb.ccr.uct.ac.za

RECONCILIACIÓN INTERNACIONAL (RI) Una revista bimensual, publicada por el International Fellowship of Reconciliation (IFOR). Con reportes, entrevistas, análisis y reflexiones de activistas alrededor del globo, RI aporta un entendimiento más profundo de la teoría y la práctica de la no violencia activa. IFOR también publica una serie de documentos bajo el título «Patrones en reconciliación».

- **DIRECCIÓN POSTAL:** IFOR, Spoorstraat 38, 1815 BK Alkmaar, The Netherlands.
TEL: +31 72 512 3014, **FAX:** +31 72 515 1102
EMAIL: office@ifor.org,
WEBSITE: www.ifor.org

PATRONES DE CONFLICTO. Publicada por ACCORD, Sudáfrica, esta revista cubre asuntos de paz y conflicto a través de África; disponible en línea vía su website y en copia impresa.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** ACCORD, Private Bag X018, Umhlanga Rocks, 4320, Durban, Sudáfrica.
TEL: +27 31 502 3908, **FAX:** +27 31 502 4160
EMAIL: info@accord.org.za
WEBSITE: www.acCORD.org.za

ACCORD: una revisión internacional sobre iniciativas de paz—publicada tres veces al año por Conciliation Resources (Recursos de Conciliación—(CR)—. Cada número trata de un proceso de paz específico y ofrece texto analítico sobre varios aspectos de las iniciativas de paz. Números previos incluyen Sri Lanka, Mozambique, Guatemala, Liberia, Camboya, Mindanao (Filipinas), Abkhazia e Irlanda del Norte. Copias pueden ser accedidas y bajadas gratis desde el website de Conciliation Resources (véase al final). Además de los números en idioma inglés impresos y en Internet, versiones en

lenguajes locales de las revistas son publicadas tres veces al año por parte de instituciones colaboradoras basadas regionalmente. Para mayor detalle, suscripciones o copias de ediciones atrasadas, contacte con CR.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Conciliation Resources, PO Box 21067, London NI 9WT, UK.
TEL: +44 20 7359 7728,
FAX: +44 20 7359 4081
EMAIL: conres@c/r.org
WEBSITE: www.c/r.org

BOLETÍN DE PREVENCIÓN DE CONFLICTOS. Publicado trimestralmente, éste provee información actualizada acerca del trabajo—en progreso sobre paz—, y las organizaciones involucradas.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Plataforma Europea para la Prevención y Transformación del Conflicto, PO Box 14069, 3508 SC Utrecht, The Netherlands.
TEL: +31 30 253 7528, **FAX:** +31 30 252 7329
EMAIL: euconflict@euconflict.org
WEBSITE: www.euconflict.org

BOLETÍN DE LA PRÁCTICA HUMANITARIA. Contiene aspectos, artículos cortos, actualizaciones, noticias sobre publicaciones, cursos y recursos. Publicado dos veces por año, ha reemplazado al Boletín de la Red de Asistencia y Rehabilitación.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** HPN Network, ODI, Portland House, Stag Place, London SW1E 5DP, UK.
TEL: +44 20 7393 1674,
FAX: +44 20 7393 1699
EMAIL: rrn@odi.org.uk
WEBSITE: www.newint.org

EL NUEVO INTERNACIONALISTA. Publicado mensualmente sobre temas tópicos de interés global.

- **TEL:** +44 1865 728181,
FAX: +44 1865 793152
WEBSITE: www.newint.org

VIDEOS SELECCIONADOS

VINCULANDO LA PRÁCTICA A LAS POLÍTICAS. Esta serie de cuatro videos ha sido

producida por RTC en colaboración con contrapartes en África, con fondos de Comic Relief. Los videos apuntan primariamente a permitir a los trabajadores de campo aprender de cada uno de ellos. Títulos en la serie describen iniciativas en Kenya, Uganda, Sudáfrica y Somalia. Dos videos más están planificados, los cuales tratarán cuestiones de políticas.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** RTC, 1046 Bristol Road, Birmingham B29 6JJ, UK.
TEL: +44 121 4155641,
FAX: +44 121 4154119
EMAIL: enquiries@respond.org

ÁFRICA: EN BÚSQUEDA DE TERRENO COMÚN. Una serie de 13 videos de países alrededor del África. Variados y comúnmente bien planteados asuntos producidos por Common Ground Productions, en colaboración con varias contrapartes.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** Search for Common Ground, 1601 Connecticut Avenue NW, Suite 200, Washington, DC 20009, USA.
TEL: +1 (202) 265 4300,
FAX: +1 (202) 232 6718
EMAIL: search@sfcg.org
WEBSITE: www.sfcg.org
European Centre for Common Ground
Avenue de Tervuren, 94, BB/1040 Brussels, Belgium.
TEL: +32 2 736 7262, **FAX:** +32 2 732 3033

WEBSITES SELECCIONADOS

SERVICIO DE INFORMACIÓN SOBRE CONFLICTOS (CDS). Es un punto de entrada automatizado a la red de información en el campo de la Resolución de Conflictos y Etnicidad, proveyendo acceso rápido y amigable al usuario a información de calidad. La información está organizada por país y por tema. CDS también ofrece varios programas académicos, programas de capacitación, organizaciones e institutos concernientes a cuestiones relacionadas con el conflicto y la etnicidad, y como una guía más general para el tema. Recursos adicionales incluyen una base de datos bibliográfica y una base de datos para el investigador. CDS es un proyecto de la Iniciativa sobre la Resolución de Conflictos y Etnicidad

(INCORE), la cual es un programa conjunto de las Naciones Unidas y la Universidad de Ulster.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** INCORE, Aberfoyle House, Northland Road, Londonderry BT48 7JA, Northern Ireland, UK.
TEL: +44 28 71 375500,
FAX: +44 28 71 375510
EMAIL: INCORE@incore.ulst.ac.uk
WEBSITE: www.incure.ulst.ac.uk/cds/

RED UN MUNDO (ONE WORLD NET). Es una comunidad de Internet de 478 organizaciones marcando el camino para los Derechos Humanos y desarrollo sostenible alrededor del mundo. Usted puede usar sus páginas web para buscar o explorar a través de todas los websites de las contrapartes por país, tipo de organización, campo de interés o lenguaje. Para más información, contacte la oficina de One World en el Reino Unido.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** One World, Hedgerley Wood, Ted Lane, Chinnor, Oxon OX9 4BW, UK.
TEL: +44 1494 481629,
FAX: +44 1494 481715
EMAIL: justice@oneworld.org
WEBSITE: www.oneworld.net

ALTO COMISIONADO DE NACIONES UNIDAS PARA LOS DERECHOS HUMANOS (ACNUDH).

Es un recurso valioso de información y documentos relacionado con las convenciones internacionales y tratados sobre derechos humanos y procedimiento de los varios comités de las Naciones Unidas, el cual ha sido montado para monitorear estas convenciones y tratados. El website puede ser leído en francés, español o inglés, y todos los documentos son accesibles a partir de bajarlos en estos idiomas. Este website tiene conexiones con otros websites relevantes de las Naciones Unidas. Para más información, contacte la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos en la siguiente dirección.

- **DIRECCIÓN POSTAL:** OHCHR-UNOG, CH 1211 Geneva 10, Switzerland.
TEL: +41 22 917 9000
EMAIL: webadmin.hchr@unog.ch
WEBSITE: www.unhcr.ch

A

Abuso: niño, 4
Sexual 50
ACC, Triángulos, 25-28, 37, 74, 77, 103
Afganistán, 52, 65, 84-86, 133, 151
Ancianos de la comunidad, 157
Cooperación para la Paz y la Unidad, 32, 84
Asociación para el Desarrollo, 89, 117
Gobierno Talibano, 12, 24-25, 32-33, 66
África, Cuerno de, 13
Africano, Congreso Nacional 31
Alemania, período Nazi 11, 46
Alternativas, instituciones, 105
alimentaria, ayuda 72
Amnistía Internacional 103
Análisis de Campo de Fuerza 31
Análisis de la Cebolla, 28-29, 36, 151
Análisis de Pirámide 33-35, 61
Anderson, Mary, 71
Anglo-Irlandesa, Conferencia, 63
Acuerdo, 64
Anti Apartheid, Movimiento, 103
Anti Nuclear, Movimiento 12
Arbitraje 126-127
Argentina 138
Armas, fabricantes 95
Ayuda, 73
conflicto, 71
de emergencia 13
humanitaria 13
robo, 71
Ayuno, 105
Azanian, Organización del Pueblo, 156

B

Banco Mundial, 4, 7
Bangladesh, 50, 111
Bangura, Yusuf, 44
Belarus, 147
Bembe, Africa Central, 14
Birmingham UK, reunión del G8, 102
bloqueos, 65
Bosnia, 46
Musulmanes 44

Brasil, 81, 104, 114, 139, 154
Brigadas de Paz, Internacional (PBI), 110
Bush, Kenneth, 169

C

Cabrera, Roberto, 139
Camboya, 5, 26-27, 46, 51, 68
Pnom Penh, 69
Campaña para la prohibición de las minas
antipersonales 102
campaña, haciendo 102
Canadá, Centro Internacional para Investigación
del Desarrollo 169
Centro Médico Evangélico 79-80
Chad, guerra civil, 51
Cambio, movilización 97
Chechenia, 108
Convención de Armas Químicas (CWC), 113-114
Chiapas, México, 29
Chile, 114, 138
China, 3, 49, 150, 165
Tibetanos 44
chisme, 43
Círculo de la estrategia, 61, 77, 79
ejercicio, 38
Colombia 110, 142
comisiones de la verdad, 137
Commonwealth, el, 112
comportamientos 5, 8, 26-27, 75-76
violentos 11
comunicación intercultural, 9
Confederación de Estados Independientes (CIS), 108
Conflicto y Cambio, Este de Londres, 90
conflicto: análisis, 17-18, 59
etapas, 20, 84
indicadores de escalada, 107-108
intensificación, 5
intereses 78
mapeo 22-23, 25
prevención, 94, 97
teoría de la transformación, 9
tipos 6
tipología, 7
Conflicto, árboles, 29-30, 38, 65

- Congo: Grupo Banyamulenge, 45
 República Democrática del, 79
 Congreso Pan Africano, 156
 construcción de confianza, 115-116
 contando historias, comunitarias, 42
 Convención contra la Tortura y Degradación,
 Castigo 52
 Convención sobre la Eliminación de todas las
 Formas de Discriminación en contra de la
 Mujer (CEDAW), 52-53
 Convención sobre los Derechos del Niño, 52
 Consejo de Investigaciones para el
 Desarrollo de Centro América, 33
 Cooperación para la Paz y la Unidad, Afganistán, 32,84
 Croacia 110
 cuadro de radar, 85, 88
 cultura, 37,41-44,46-48
 cortes consuetudinarias, 73
- D**
- Dagestan, minoría chehena, 108
 Dalai Lama, el, 12, 44
 Dávila Sánchez, Luis Rodolfo, 33
 Declaración Universal de los Derechos
 Humanos, 38, 52
 deuda, Tercer Mundo, 10
 desmovilización, 116
 desplazamiento, 51
 derechos civiles, 59-60
 derechos humanos, 38, 43, 136
 violación de, 54
 Derry, Irlanda del Norte, 90
 desobediencia civil, USA, 105
 Diagnóstico Rural Participativo, 168
 diálogo, 152
 facilitación, 117-118, 122
 diplomacia, oficial, 94
 discapacitadas, derechos de personas, 53
 discriminación, 100, 102
- E**
- Ecuador, 114
 educación, 46
 Egipto 113
 El Salvador 110
 Eritrea 50, 134
 «estabilidad dinámica», concepto 12
- estereotipando 46, 100
 Estudios Mundiales, proyecto, 148
 Etiopía 12, 37
 etnicidad 47
 Europa del Este, poder popular, 12
 evaluación, 163-167, 171-173
- F**
- Farrakan, Louis, 44
 Filipinas, poder del pueblo, 12
 Fitzduff, Mari, 90
 Francis, Guus, 126
 Frente de la Libertad, Sudáfrica, 156
 Fondo Monetario Internacional, 4, 7, 10
 Fuerza Multilateral y Observadores en Sinai (MFO), 113
- G**
- Gandhi, Mahatma, 11, 15, 44, 99, 105
 García, Irma, 142
 género 38, 45, 48-49
 violencia, 50
 Ghana, 149
 gobierno, buen, 152, 154-158
 grupos culturalistas 44
 Guatemala, 34, 42, 60, 109, 139, 172
 acuerdos de paz, 35
 guerras civiles, 7, 51
 Guerra fría, finalización 7
 Guerra Mundial, segunda, 11
- H**
- Habibunnesa, U.M., 111
 haciendo chivo expiatorio (scapegoating), 46
 Haití 110, 130
 Hausa, pueblo, 100, 140
 Hitler, Adolfo, 11
 Holbrooke, Richard, 114
 Human Rights Watch, 139
 Hutu, pueblo, 146
- I**
- Identidad, 37, 44, 49, 59
 colectiva, 47
 grupal, 72
 teoría, 9
 inclusión, 78
 India, Sikhs, 44

- Inglaterra 6, 40
 Inkatha, Partido, 31
 internet 39
 intolerancia 10, 44, 72
 Irlandesa, República, 63
 Irlanda del Norte, 63, 90, 143
 derechos civiles 60
 Red para la Acción No Violenta, Capacitación y Educación, 113
 partidos políticos 63
 Israel, 113
- J**
- Jordan 147
 Judío, Pueblo, 11, 46
 justicia social 15, 140, 149
 Juicio por traición en Rivonia, 13
- K**
- Kenya 171
 Wajir, 30, 123, 152, 169
 King, Martin Luther 44
 Kosovo, 8
- L**
- Larzac, Francia, área 104
 Lederach, John Paul, 34
 lenguaje, 47
 líneas de tiempo 21-22, 77
 Liberia, 42
 Lobbying (cabildeo), 102
- M**
- Malawi, 17, 90, 97
 Mandela, Nelson, 13
 mapeando, 22-23, 25, 61, 65-66, 74
 impacto 73-74
 marginalización 65
 Medellín, campaña por el agua, 104
 mediación, 122-127
 Miraa-Maendeleo, 124
 shuttle (transportador) 123
 Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (BATNA), 120
 Menchú, Rigoberta, 110
 México, 129, 133
 Meyer, Guus, 126
- Militares, 72
 Milosevic, Slobodan, 114
 Misión de Observadores Militares
 Misión de Monitoreo, 114-115
 monitoreando, 111-112
 Montenegro, 146
 Mozambique, 133, 141
 mujeres, 51
 afganas 12, 32
 rol de género, 51
 Medellín, 104
 movimiento 6
 arena pública 42
 violación, 135
 derechos, 53
 estado civil, 45
 sufragio, 12
 violencia en contra, 49, 111
 Musgrove, Ruth, 91
 Mussango, Mussanzi, 79
- N**
- Nación del Islam, 44
 nacionalidad, 47
 Naciones Unidas, 13, 69, 112, 154
 carta 146
 Conferencia sobre la Mujer, Beijing, 53
 ACNUR, 51, 108
 necesidades, 8, 26-27, 49, 52, 70, 86, 96, 119, 120, 129, 156
 Necesidades humanas, teoría, 8
 negociación, 98, 115, 119-121, 126
 negociación de principios, teoría, 8
 Nicaragua, 49, 172
 Nigeria, 138
 no violencia 98
- O**
- objetivos, 58
 Omar, Dullah, 137, 141
 organizaciones no gubernamentales 35, 73, 82, 86, 108, 131, 133
 capacidad organizacional 87-89
 rivalidad, 73
 Organización Naripokkho, Bangladesh, 111
 Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, 114

- Organización para la Prohibición de las Armas Químicas, 114
- Organización para la Liberación de Palestina, 12
- Musulmanes 44
 - Caminos para la Reconciliación, 147
- Organización de la Unidad Africana, (OAU),
- Organización de Estados Americanos (OEA), 69
- Organización del Tratado del Atlántico Norte, (OTAN), 69, 115, 154
- Organización Mundial del Comercio, 4
- Oxfam, 12, 48, 52, 83, 142
- Oywa, Rosalba, 19
- P**
- Pakistán, 86
- parentesco 46
- participación 168
- parrilla, la, 61, 67-68, 78
- Perú/Ecuador, (MOMEP), 114
- Paz, construyendo, 13
- cultura de, 141
 - «fría» 12
 - educación 146, 150, 167
 - negativa, 10
- participación, 152
- Perú, 114
- «pilares», 32
- Pinochet, Augusto, 138
- Pol Pot, 51
- poder, 37-38, 126
- transparencia (accountability), 41
 - control de agenda, 39
 - fuentes, 40
 - veto, 39
- prejuicio, 100-101, 150
- programas de asistencia, 51
- emergencia 71
- protección, 109-110
- Proyecto Quáquero para la Paz en el Ulster, 147
- R**
- raza, 45, 48
- reconciliación, 136-138, 140
- reconstrucción, 130-133, 136-137
- post guerra 129
 - psicológica, 134
- refugiados, Tíbetanos, 12
- Reino Unido, 126
- Relaciones comunitarias, teoría, 8
- religión, 44, 47
- intolerancia, 44
- Respondiendo al Conflicto (RTC), 19, 73, 89-90, 95, 99, 166
- Ross, Marc, 42
- Rueda, la, 61, 70-71
- Rumania, 163
- rumores, 109, 112
- Rusia, 135
- Ruanda, 140
- Genocidio 44
 - Radio Mille Collines, 146
- S**
- Sachs, Albie, 138
- seguridad 8, 46, 131
- Serbia 110, 114-115
- Sierra Leona, 4
- Sikhs 44
- sistema parlamentario, 38
- Somalia 117
- Somaliland, 42
- estructuras tradicionales 152
- Sudáfrica, 5, 12, 31, 60, 137-139, 165, 169
- Pláticas CODESA, 156
 - Programa de Monitoreo Ecumenico 113-114
 - Kwazulu-Natal 156
 - Comisión de la Verdad y la Reconciliación, 135, 138-140
 - Frente Democrático de Unidad, 12
- Sri Lanka, 47, 110
- Stavenhagen, Rodolfo, 47
- Sudán, 51, 83
- Suiza, 52, 84
- T**
- tácticas de no cooperación, 105
- Tanzania, 41, 137, 145
- Taylor, Rupert, 165
- Teoría de la comunicación, 8-9
- Tíbet, 12, 44
- tierra, redistribución 28
- Tigres de la Liberación del Tamiel Elam (LTTE), 110
- tortura 50
- Trabajando con conflicto, curso, 43, 166

traficantes de drogas, 95

trauma 129, 135

sanación 42

teoría

Triángulos, multi nivel, 61, 63-64

Triángulo Vaal, Sudáfrica, 156

Tutsi, Pueblo, 146

Tutu, Desmond, 140

Twain, Mark, 173

U

Uganda, 19, 147

gobierno 21

región Teso, 20, 22

Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS),

esfera de influencia, 7

desobediencia civil, 105

Unión Europea 63-64

V

Valores, 10, 87, 167

árbol, 82, 83

Vanunu, Mordecai, 103

violencia: conducta, 10

ciclo, 31

prevención, 97, 106-109

estructural, 9, 102

doméstica 4

X

Xhosa, pueblo, 135

Y

York University, Unidad de reconstrucción y desarrollo

de post guerra, 86, 131

Yugoeslavia, ex, 44, 46, 110



ESTE LIBRO ESTÁ DISPONIBLE EN LOS SIGUIENTES PAÍSES

FIJI

Centro Universitario del Libro
Universidad del Sur del Pacífico
Suva

Tel: 679 313 900
Fax: 670 303 265

GHANA

EPP Book Service
PO Box TF 490
Trade Fair
Accra

Tel: 233-21 773087
Fax: 233-21 779099

GUATEMALA

Consejo de Investigaciones para
el Desarrollo de Centroamérica
(CIDECA),
Centro de Estudios para la paz
(CEPADE)
17 calle 11-72 zona 2, Ciudad Nueva
Guatemala, Guatemala
Código Postal 01002

Tel./fax: (502) 2254 0582
(502) 2254 2576

INDIA

Segment Book Distributors
B-23/25 Kailash Colony
Nueva Delhi

Tel: 91 11 644 3013
Fax: 91 11 647 0472

KENYA

Binti legacy
PO Box 68077
Nairobi

Tel: 57 3 991
Fax: 57 3 992

MOZAMBIQUE

Sul Sensacoos
PO Box 2242,
Maputo

Tel: 258 1 421974
Fax: 258 1 423 414

NEPAL

Everest Media Services
GPO Box 5443, Dillibazar
Putalisadak Chowk
Katmandú
Nepal

Tel: 977 1 416 026
Fax: 977 1 250 176

PAKISTAN

Vanguard Books
45 The Mall,
Lahore

Tel. 92 42 735 5079
Fax: 92 42 735 5197

RWANDA

Librairie Ikirezi
PO Box 443,
Kiigali

Tel/Fax: 250 71314

SUDAFRICA

Institute for Policy and Social
Research
41 Salt River Road,
Salt River 7925
Cape Town

Tel: 2721 448 7458
Fax: 2721 448 0757

TANZANIA

TEMA publishing Co. Ltd.
PO Box 63115
Dar Es Salaam

Tel: 255 51 113608
Fax: 255 51 110472

TAILANDIA

White Lotus
GPO Box 1141
Bangkok 10501

Tel: 66 2 741 6607
Fax: 66 2 741 6607

ZAMBIA

Unza Press
University of Zambia
PO Box 32379
Lusaka
Zambia

Tel: 260 1 290 409
Fax: 260 1 253 952

