

Análisis psicosocial de conflictos

Manual

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



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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

Pie de imprenta

Edición Action de Carême | DDC

Responsable Felix Wertli | Yvonne Buschor

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

Redacción Dr. David Becker

Diseño grafikcontainer, Luzern

Impresión SWS Medien AG Print, Sursee

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

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

- 5** La estructura de la herramienta
- 9** Módulo I:
El punto de vista personal
- 13** Módulo II:
El paisaje del conflicto
- 19** Módulo III:
Mecánica y función del conflicto
- 24** Módulo IV:
La gestión del proyecto en relación con
el conflicto
- 27** Módulo V:
Evaluación: ¿Qué debe permanecer,
qué debe cambiar?

La estructura de la herramienta

Este es un instrumento de evaluación y autoevaluación para proyectos e instituciones. Debe ayudar al usuario a analizar y evaluar su trabajo en referencia a las condiciones del entorno social y con respecto al propio estado emocional y a la manera individual de asumir y enfrentar los problemas y las tareas. Esto en referencia al pasado permite reconocer y corregir errores, comprender y proteger los éxitos y, en función del futuro, identificar problemas claves y desarrollar ideas creativas para confrontarlas.

Todo proyecto, sin importar si se refiere a problemas relacionados con la infraestructura (por ejemplo, la construcción de carreteras), a los procesos sociales y las instituciones (por ejemplo, el apoyo a los sindicatos o la construcción de estructuras democráticas en la comunidad), o a los problemas psicosociales (como el tratamiento de situaciones traumáticas o las medidas de capacitación), está siempre directa o indirectamente relacionado con los conflictos sociales. El trabajo es determinado por estos conflictos y éste a su vez, influye en el transcurso del conflicto. Así mismo, los éxitos y los fracasos dependen también de nuestro estado de ánimo, del grado de satisfacción o insatisfacción, de qué tan agobiados/as o relajados/as nos encontremos, o por la forma en que trabajamos juntos como equipo. Cuando vamos al trabajo no dejamos nuestra personalidad en casa. Es precisamente el hecho de que no sólo somos seres pensantes, sino también con sentimientos lo que nos permite trabajar con éxito. Nuestro punto de vista personal y subjetivo en sí no es malo o poco profesional, sino que sencillamente es un factor clave en el trabajo.

Cuando se trata de analizar y entender lo mejor posible nuestro trabajo, tenemos que analizar tanto los conflictos que nos rodean como ser conscientes de que nosotros/as mismos/as como personas tenemos nuestros propios conflictos personales. En consecuencia, a continuación se presenta un análisis de conflictos que toma en consideración tanto los factores sociales como los personales, para facilitar un proceso de reflexión en los equipos, que permite desarrollar el trabajo de la mejor manera posible.

Los conflictos pueden ser muy destructivos y si se enfrentan con violencia pueden causar un daño permanente. Sin embargo, los conflictos no son algo malo en sí, sino todo lo contrario; son un motor importante para todo proceso de desa-

rrollo, tanto a nivel social como individual. En un conflicto se hacen visibles los diferentes intereses, la diferencia entre lo deseable y lo realmente alcanzable, y a veces simplemente los dos lados de una misma moneda. La transformación consciente de un conflicto es, por lo tanto, un recurso importante para la convivencia humana. Sin embargo, a las personas afectadas a menudo les resulta difícil escapar del potencial destructivo de los conflictos. En lugar de entregarse al odio y la violencia, en lo posible la energía debe ser aplicada para llegar al fondo del conflicto y para cambiar la situación vital. Como la mayoría de los conflictos están arraigados en estilos de vida complejos y entrelazados con los hábitos culturales, además de que se desarrollaron normalmente en una larga historia, su transformación no es fácil y a menudo sobrepasa el poder individual.

Son muchos los obstáculos en el camino del análisis y de la transformación de los conflictos. A menudo, los conflictos se perciben exageradamente («de todos modos no podemos cambiar nada») o se niegan («estamos trabajando en un problema específico que no tiene nada que ver con el conflicto»), o se imputa el conflicto a todos los demás excepto a sí mismo/a («los otros son los que están en conflicto, nosotros sólo estamos ayudando»). La tendencia es entonces a suponer que se está partiendo de una posición aparentemente neutral. Como persona supuestamente ajena al conflicto, se asume que es preferible no entrometerse, aunque es evidente que hace ya mucho tiempo se está involucrado/a. Muy a menudo, el hecho de si terceros deben intervenir o no y, si así es, de qué manera, es un asunto de mucha controversia en las instituciones políticas y las organizaciones no gubernamentales internacionales. Ya sea como espectadores/as, simpatizantes, participantes activos/as o ayudantes, todos/as en general somos responsables de lo que las víctimas de un conflicto tienen que soportar. La elaboración y transformación de conflictos se asocia fácilmente con el peligro y puede infundir miedo. También ocurre que en efecto, se viven los conflictos sin que se entienda su dinámica y la relación con los conflictos sociales. Esto puede causar frustración y aumentar la sensación de agresión, impotencia y desamparo. Lo que aún es más difícil, es la transformación de los conflictos y su conversión hacia un recurso productivo, es decir, la superación de las amenazas, el recono-

cimiento del potencial positivo de los conflictos y finalmente, la resolución y desarrollo de los conflictos de una manera positiva.

La herramienta ofrece la posibilidad de comprender y mejorar el trabajo específico del proyecto orientándolo hacia la transformación del conflicto. Propone un método para describir y entender mejor el paisaje del conflicto en el cual el proyecto interviene. Analiza los conflictos en sus dimensiones y permite entender el propio trabajo mejor en función de estas dimensiones. Sólo mediante la comprensión de la dinámica del conflicto es posible descubrir, utilizar y desarrollar su potencial positivo y no, como muchas veces involuntariamente e inconscientemente ocurre, repetir la dinámica del conflicto y en el peor de los casos amplificando la violencia.

Un buen análisis de conflicto debe vincular el nivel individual, socio-cultural y socio-político. Exagerando un poco, se puede decir que a veces los/as miembros de los equipos hablan de sus propios sentimientos y problemas personales, pero esto no se considera una conversación o discusión del trabajo. O por el contrario, cuando se quiere analizar la situación, se discuten las relaciones sociales de poder, pero con frecuencia no se habla de la propia aflicción. El objeto de esta herramienta es el de hacer el vínculo psicosocial, es decir, tomar en consideración tanto el nivel individual como el social: El punto de partida del análisis es siempre primero que todo la propia relación con el conflicto. A partir de allí, se profundiza la visión para comprender la interacción de cada uno de estos niveles sobre los otros y agudizar la capacidad de reflexión para comprender el conflicto de otros, bien sea en el «propio» contexto o en el contexto «ajeno». Sobre esta base y utilizando la herramienta, se pueden mejorar las estructuras de comunicación y de organización, readaptar los objetivos y las actividades del proyecto en relación con el conflicto e institucionalizar estructuras de apoyo para garantizar la estabilidad psicosocial.

La estructura de la herramienta

La herramienta consta de cinco módulos. Cada uno se introduce y se resume brevemente. En seguida se dan las tareas específicas a cumplir en este módulo. Si se implementan los cinco módulos de acuerdo con las instrucciones, se requerirá un total de +/- 15 horas, es decir, más bien tres

que dos días hábiles. Puede que parezca ser mucho tiempo, pero no lo es si tenemos en cuenta que por regla general el trabajo y las relaciones en el conflicto son muy complejos. En principio, siempre se debe tratar de trabajar con los cinco módulos, pero claro está que uno u otro paso intermedio puede ser acortado u omitido por uno u otro de los equipos. Por ejemplo, en el Módulo 1 no siempre es necesario realizar el paso 1, y los pasos 2, 3 y 4 pueden llevarse brevemente a cabo, cuando un equipo ya sabe básicamente lo que quiere trabajar. El paso 5, no obstante, se debe realizar.

Para la aplicación de la herramienta, es fundamental que una persona realice la moderación. Ciertamente, esta tarea puede también ser dividida entre los/as miembros del equipo, por ejemplo, dos o tres participantes pueden preparar un módulo en particular y luego encargarse de llevar a cabo la moderación. De esta manera, no sólo se distribuye bien la responsabilidad en el grupo, sino que también se garantiza que los/as participantes examinarán a fondo el módulo correspondiente y en consecuencia estarán mejor preparados/as. Así, la implementación será más dinámica y, a veces incluso más eficiente.

En el Módulo I *El punto de vista personal*, partimos de los miembros del equipo que va a realizar la evaluación. Se plantean preguntas sobre la propia experiencia con los conflictos. Conjuntamente, se nombran cuáles son los conflictos centrales que definen el entorno social macro y cuáles son los principales conflictos en el trabajo inmediato del proyecto. Sobre esta base, se selecciona y se define un tema (conflicto) clave por medio del cual se verifica el trabajo del proyecto en los módulos siguientes. Por último, se describe con más precisión el tema del conflicto desde la perspectiva de los diferentes actores, y se representa escénicamente en grupo.

En el Módulo II, diseñamos todo el *Paisaje del conflicto*. Para esto, nos referimos al conflicto seleccionado en el módulo I. Denominamos los actores del conflicto, determinamos los niveles del conflicto e investigamos sus dimensiones económicas, culturales, políticas y subjetivas. Igualmente, investigamos los componentes psicosociales claves en relación con los pares conceptuales amenaza/miedo, destrucción/trauma,

pérdida/duelo. El objetivo es desarrollar un conocimiento global del paisaje del conflicto, en el cual un proyecto en particular y sus miembros de personal se mueven de manera consciente o inconsciente, intencionada o involuntaria.

El Módulo III *Mecánica y función del conflicto* tiene como propósito y finalidad que tomemos consciencia y entendamos la dinámica de los conflictos definidos en el primer módulo y su descripción más amplia contenida en el segundo. Trabajamos partiendo de los elementos divisores y conectores en el proceso del conflicto y tratamos de entender su historia desde que se inició. Descubrir la dinámica del conflicto nos ayuda a formular hipótesis sobre el «cómo» del conflicto y por lo tanto, sobre la evolución futura del «paisaje del conflicto».

En el Módulo IV, *La gestión del proyecto en relación con el conflicto*, queremos enfocar el trabajo mismo del proyecto. Los resultados compilados de los módulos 2 y 3 nos facilitan los indicadores para analizar el trato que estamos dando al conflicto en nuestra gestión del proyecto. ¿Estamos realmente ayudando a transformar el conflicto o estamos logrando lo contrario sin que nos lo hayamos propuesto? ¿Existe la posibilidad de que

nuestra labor arroje efectos positivos, aunque no hayan sido previstos? La pregunta esencial aquí es si nuestro accionar actual funciona y de qué manera, o si puede estar haciendo daño.

El objetivo del Módulo V: *Evaluación: ¿Qué debe permanecer, qué debe cambiar?* es el de aplicar de manera eficaz y concreta los resultados del análisis efectuado al trabajo del proyecto. Por lo tanto, entre otras cosas, se deben tener en cuenta cuatro condiciones, las cuales pueden constituir un obstáculo a los procesos de cambio: El marco político, las finanzas, las estructuras de la organización y la disponibilidad de los/as miembros del personal. Queremos determinar dónde debe el proyecto reconocer estos límites, y dónde son necesarios y posibles los cambios. Se trata de tomar decisiones con respecto a qué se conserva y qué ha de cambiar. Esto concierne las áreas de planificación del proyecto, los procesos de su gestión y las estructuras, la institucionalización de los procesos de reflexión y la verificación de los procesos de cambio.

Análisis psicosocial de conflictos



Módulo I: El punto de vista personal

La interpretación del conflicto depende de la posición del/a espectador/a. Examinamos nuestro punto de vista subjetivo, denominamos los conflictos en el proyecto y en el país y seleccionamos un conflicto que debe ser analizado y sobre la base del cual deseamos analizar la gestión del proyecto.



Módulo II: El paisaje del conflicto

Aquí se sistematiza y examina el paisaje del conflicto mediante la definición de los actores en los diferentes niveles, la identificación de las diferentes dimensiones del conflicto (económicas, políticas, culturales y subjetivas) y la investigación de los problemas psicosociales fundamentales (miedo, trauma, duelo).



Módulo III: Mecánica y función del conflicto

Se definen los factores divisores y conectores, se evalúa si han contribuido o no a la transformación del conflicto y se analiza la historia del conflicto.



Módulo IV: La gestión del proyecto en relación con el conflicto

Se analiza la gestión práctica del proyecto en relación con el conflicto y se examina y evalúa a la luz de los resultados analíticos arrojados en los módulos anteriores.



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

¿Qué, de lo que actualmente existe, debe ser preservado porque es bueno y útil, y qué es necesario cambiar porque no promueve la transformación del conflicto o porque incluso la impide?

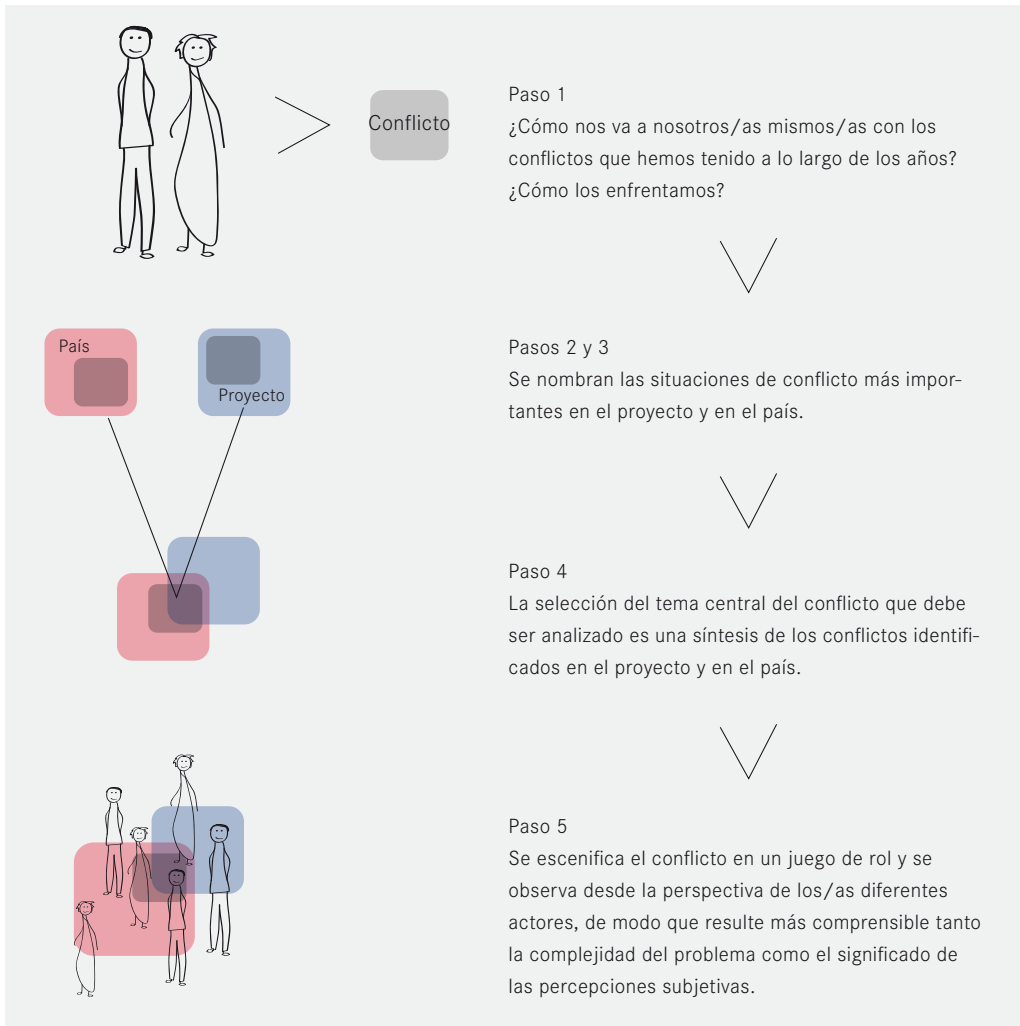
El punto de vista personal



Duración: 235 minutos en total

Los conflictos afectan a nuestras vidas y a nuestro trabajo. Lo que nos sucede en estos conflictos y la forma en que los abordamos, no sólo depende de ellos, sino también de nuestra propia situación subjetiva de vida, de la perspectiva particular que tengamos por nuestra biografía, de nuestras creencias y afiliaciones. Un buen análisis de conflictos no debe, por lo tanto, sólo identificar claramente el conflicto, sino también poner el foco en el sujeto o el grupo que está analizando al conflicto. En consecuencia, el proceso de análisis comienza tanto con nosotros/as mismos/as, como con las primeras definiciones del conflicto.

En nuestra perspectiva personal de los conflictos que nos rodean, las emociones siempre juegan un papel importante. En el trabajo profesional a menudo creemos tener la obligación de aparentar lo más neutral, lo más objetivo posible. Así, en el contexto del trabajo se suelen juzgar negativamente las emociones. Se considera poco profesional si en el trabajo uno está triste, enojado/a o ansioso/a. ¡Todo lo contrario! Creemos que las emociones tienen lugar de todos modos y que no se trata tanto de suprimirlas, sino de entenderlas y trabajar conscientemente con ellas. Lo mismo se aplica a la neutralidad. Consideramos que nos acercamos mejor a la objetividad y a una comprensión profesional de las situaciones si se asume y se refleja la perspectiva subjetiva que siempre está presente.



Paso 1: Nuestra perspectiva subjetiva especial se encuentra inicialmente en el centro de la atención. Compartimos nuestras experiencias con los conflictos (pequeños y grandes) y nos presentamos mutuamente ante el grupo en relación con nuestra propia historia de conflictos.

Paso 2: Dedicamos tiempo a hablar de los conflictos en nuestra labor diaria y elaboramos una lista de los que consideramos más significativos en el proyecto. Se seleccionan situaciones centrales en los conflictos actuales, a las que se coloca un título conciso y se elabora una lista con los titulares.

Paso 3: Identificamos los conflictos principales en el país donde se lleva a cabo el proyecto. En una sesión de lluvia de ideas, el grupo trabaja con supuestos y puntos de vista de los eventos del conflicto. Aquí también se crea una lista de conflictos.

Paso 4: A continuación, se hace la selección de un conflicto con el que el grupo desea seguir trabajando y analizando su propia gestión del proyecto. A este fin, se selecciona el conflicto más importante del paso 2 y se lo pone en contexto con algunos aspectos de la lista del paso 3. El resultado es la definición de los acontecimientos de un conflicto central, los cuales abarcan tanto las dimensiones de una lista como las de la otra. En este cuarto Paso, se crea el *Documento 1: La definición del conflicto*, que contiene una breve descripción del conflicto seleccionado (una síntesis de las dos listas).

Paso 5: Se escenifica el conflicto seleccionado y para su representación se presentan las diferentes perspectivas de los/as distintos actores. Se reflexiona conjuntamente sobre la complejidad del conflicto y sobre nuestra opinión personal del conflicto.



Paso 1: Mi perspectiva (aprox. 35 min)

Preséntese a su vecino/a, diciéndole brevemente quién es usted. Explíquelo lo que le motivó a realizar su trabajo en el proyecto. ¿Dónde ha aprendido algo sobre conflictos? ¿Cómo maneja usted los conflictos interpersonales? ¿Tiende usted a enfrentar los conflictos de manera combativa o trata más bien de apaciguarlos? ¿Cuál es su experiencia con la guerra, la persecución y el escape? Cuente y escuche a su pareja, anote unas cuantas Palabras claves de lo que narre. Para ello, se cuenta con un total de 15 minutos. Después, cada uno/a presenta a su respectiva pareja (alrededor de 3 minutos por persona al grupo).

Paso 2: Los conflictos a nivel del proyecto

(aprox. 40 min)

Vuelva a su pareja en el ejercicio anterior, para seguir en grupos de dos. Se toman en primer lugar cinco minutos, en los que cada persona examina individualmente los conflictos en el proyecto. ¿Cuáles, en su opinión, son actualmente las situaciones centrales e importantes de conflicto en el contexto de su trabajo? Prepare una lista corta para su propio uso. Comparta con su pareja las dos situaciones de conflicto más importantes. Asigne con su pareja un título descriptivo para cada situación, el cual pone de manifiesto la experiencia en el conflicto y lo resume en pocas palabras. Tenga en cuenta el título (se cuenta con 15 minutos de tiempo). Presente por lo menos dos títulos ante el grupo. La persona que facilita la discusión hace una lista completa de todos los títulos en el tablero o en el rotafolios (20 min).

Paso 3: Conflictos en el país (aprox. 30 min)

Nombre y explique brevemente los conflictos centrales en el país donde realiza su trabajo. Debate sus puntos de vista. Elabore conjuntamente una lista de los conflictos más importantes. ¡No comience todavía a analizar el conflicto!

Paso 4: Selección (aprox. 30 min)

Se analizan las dos listas conjuntamente. ¿Qué conexiones se pueden encontrar entre sí en cada lista, en ambas listas? Ahora, en la lista de conflictos en los proyectos, seleccione dos conflictos que para usted son los más importantes. Establezca si existe una opción clara o si los temas más mencionados están relacionados entre sí. Analice si en el tema principal elegido se hace

referencia a la lista de los conflictos en el país. Ahora en grupo, a manera de síntesis, haga una definición del conflicto central con la cual usted desee seguir trabajando en el marco del análisis. Anote el título y una breve descripción del tema principal del conflicto. De este procedimiento surge el Documento 1: Definición del conflicto. (Conserve los documentos de trabajo, puesto que más adelante serán utilizados en el análisis posterior).

Paso 5: Rashōmon 羅生門 (aprox. 90 min)

Una película japonesa de 1950 nos enseña que la realidad objetiva será siempre fragmentada por puntos de vista muy subjetivos. «Rashōmon» es el título de la película y también el nombre de una antigua puerta. Los acontecimientos se desenlazan en algún momento a mediados del siglo XII en Kioto, cuando ya la puerta presentaba huellas de descomposición y exhibía daños considerables causados por terremotos, además de que se encontraba en una zona residencial menos lucrativa. Durante una fuerte tormenta, los personajes – un monje, un leñador y un ciudadano – se reúnen en Rashōmon en busca de refugio y pasan horas y horas en la ruina bajo la lluvia. El leñador relata la historia de la violación de una mujer y del asesinato de su esposo, un samurái. La acción principal se repite cuatro veces desde la perspectiva de los diferentes actores. Estas diferentes variantes de la secuencia de los acontecimientos llevan al espectador a las diferentes versiones de la memoria, la verdad y el sentimiento de culpabilidad. Aunque una y otra vez suceda lo mismo – la violación y el asesinato – nunca es la misma historia y hasta el final resulta imposible determinar una sola verdad.

A continuación, establezca conjuntamente los personajes/actores claves que son parte del conflicto, que pueden influir en él o que son afectados/as por el mismo. Permita eventualmente que la persona que mejor conoce la situación específica de conflicto cuente un poco más. Luego, decidan conjuntamente cuáles son los personajes principales (al menos 3 y máximo tantos como el número de personas en su grupo). Póngase en pequeños grupos o a solas, y trate de entender la perspectiva de su carácter. Establezca las características de este personaje (medio ambiente, la situación de vida, antecedentes, por ejemplo mujer soltera joven, de 16 años, con un bebé de 8 meses, viviendo en una zona rural, sin educación, el padre en la cárcel, la madre VIH positiva) y piense: ¿Cómo viviría esta persona la



experiencia del conflicto y cómo lo explicaría? ¿De qué manera quisiera abordarlo y cómo sería posible hacerlo? Desarrolle en el pequeño grupo la versión del conflicto que este personaje contaría. No importa si no conoce una gran cantidad de los pormenores. Trate de sentir tanta empatía por la persona que usted deba representar como le sea posible. Tómese 15 minutos para ello. Luego usted – o un miembro de su grupo – adopta el papel y pasa a representarlo escénicamente ante el grupo. Se comienza con la representación de uno de los personajes. La primera persona en actuar, se dirige al centro de la sala y trata de adoptar una postura física que expresa algo de los sentimientos del personaje en cuestión. A continuación, poco a poco los otros miembros del grupo comienzan también a representar a su personaje. Tenga en cuenta la cercanía y la distancia en relación con los otros personajes, y trate siempre de expresar físicamente los sentimientos de su carácter. No tema exagerar un poco, para que los demás puedan interpretar lo que usted esté representando. Experimente hasta que tenga la impresión de que su adaptación es adecuada. Cuando todos los personajes hayan sido montados, cada personaje habla a su vez y cuenta «su» historia. «Yo soy ...» Transcurrida esta parte, los/as miembros del grupo pueden mutuamente hacerse preguntas, discutir, predecir un poco la forma en que el conflicto podría desarrollarse, lo que ayuda o lo que no, etc. Aproveche la oportunidad no sólo para hacer algo, sino también para preguntar a los otros miembros del grupo cómo les afecta su actuar.

Todo esto es un juego escénico, como una escultura o un pequeño teatro, donde juntos podemos especialmente comprender las muchas y muy

diversas perspectivas y los estados emocionales de las personas relacionados con ellas. En este tipo de proceso escénico debe haber un/a facilitador/a de la discusión, cuya función es dirigir todo el proceso y gestionar las diferentes perspectivas en el juego escénico, asegurándose de que queden claros los correspondientes estados emocionales. La guía de uso de la herramienta incluye información práctica sobre su aplicación. Si usted nunca ha realizado un juego de este tipo, es natural que se sienta un poco inseguro/a y ansioso/a. Pero esto no es una obra de teatro pública, sino una representación escénica que nos ayuda a entender de qué se trata, y que es más eficaz y más densa que tan sólo hablar, como generalmente se hace. Atrévase entonces a tratar este método tan poco usual. La preparación dura entre 30–40 minutos. Luego, se puede discutir aún durante unos 35 minutos sobre las consecuencias del «juego». Después de una actuación semejante, los debates suelen ser muy interesantes e intrigantes, porque de repente todo el mundo se ha involucrado en el problema de manera activa y emocional.

Resumen (aprox. 10 min)

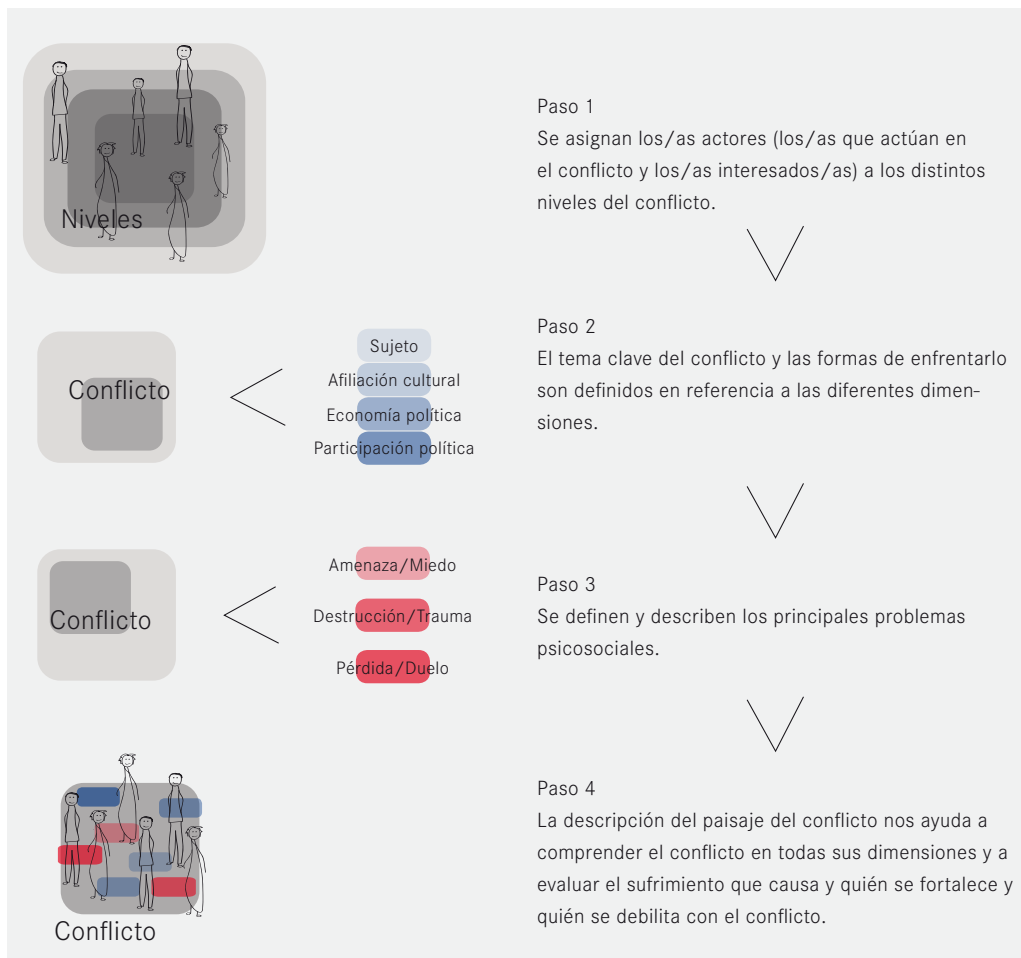
La persona encargada de facilitar la discusión resume el proceso y los resultados de discusión y recopila el *Documento 1: Definición del conflicto*. En consecuencia del último ejercicio, este documento puede ser complementado.

El paisaje del conflicto



Duración: 155 minutos en total

En la vida cotidiana, es difícil resumir la complejidad social de una situación de conflicto y reflexionar sobre sus causas y efectos, como usted lo ha hecho en el módulo *El punto de vista personal*. Por tanto, queremos sistematizar el análisis de los acontecimientos de un conflicto a través de una estructura que denominamos *Paisaje del conflicto*. Para ello recopilamos aspectos muy diferentes del conflicto. Determinamos a sus «actores», es decir la amplia gama de personas e instituciones que actúan en los diferentes niveles, desde el nivel de la persona o de la familia, el nivel de la comunidad, hasta el nivel nacional e internacional. También se describen y sistematizan las diversas dimensiones del conflicto: la económica, cultural, política y subjetiva o individual, y se determina el «sobre qué», o sea el motivo del conflicto o disputa. Algunas de estas dimensiones las conocemos desde hace mucho tiempo y tal vez ya tenían prioridad cuando se comenzó el trabajo del proyecto. Y hay otras que, si bien ya las conocíamos, pensábamos que no tenían nada que ver con nuestro trabajo. Algunas nos parecen demasiado personales o pensamos que no son importantes. Queremos diseñar el más completo «paisaje» y nos esforzamos por no omitir lo equivalente a un valle o una montaña. Acabamos por captar y comunicar los principales problemas psicosociales como el miedo, el trauma y el duelo y realizamos una sinopsis de nuestra comprensión del paisaje del conflicto.



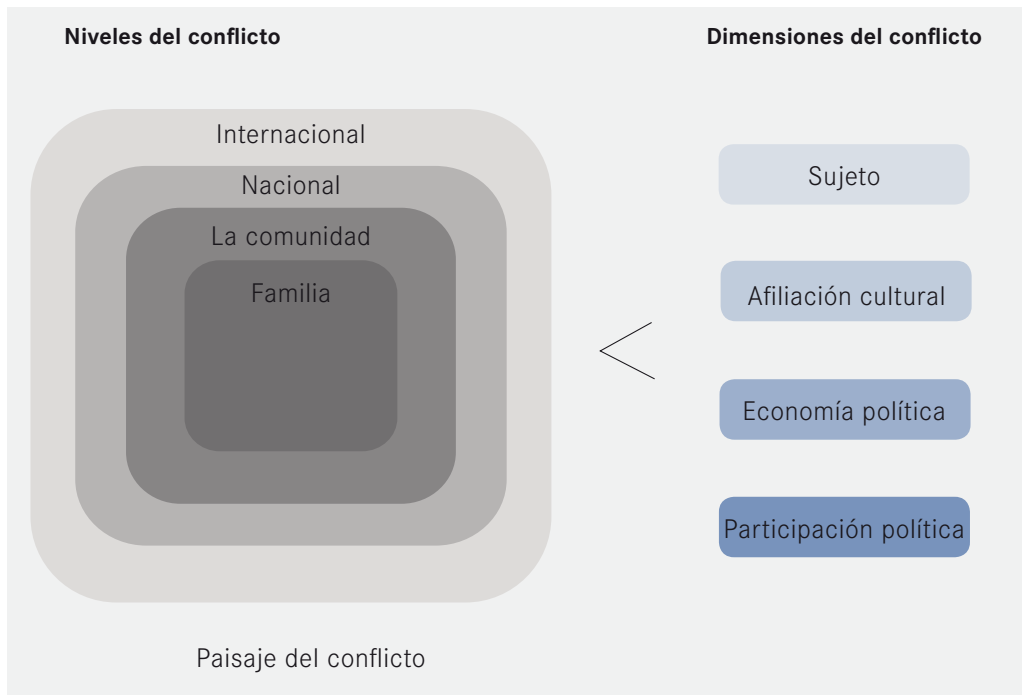
Paso 1: En el análisis de los/as actores, se vuelven a nombrar los actores directos y las partes interesadas en el conflicto y se clasifican correspondientemente en el plano internacional, nacional o regional y en el nivel de la familia/ individual y se determinan cuales son los niveles mas importantes para el proyecto. Este paso crea el *Documento 2: Los actores en cada nivel del conflicto*.

Paso 2: En este paso se pesan los intereses de las partes y se analiza el objeto del conflicto en sus diversas dimensiones (sujeto, afiliación cultural, participación política, economía política). ¿Qué medios utilizan las partes en el conflicto para ejercer el poder? En este paso se crea el *Documento 3: El objeto del conflicto en cada dimensión*.

Paso 3: Se determinan los procesos sociales y psicológicos de los/as actores en el conflicto siguiendo los conceptos claves de amenaza – miedo, destrucción – trauma, pérdida, duelo. Este

paso crea el *Documento 4: Problemas psicosociales claves/grupos debilitados y fortalecidos*.

Paso 4: En este paso se resumen los resultados del módulo y se observan en su totalidad. Esta sinopsis nos ayudará a profundizar nuestra comprensión de las constelaciones centrales del conflicto.



Categorías de las dimensiones de conflicto

Sujeto

Vivimos en una red social, es decir, estamos en relación con otras personas que bien son importantes para nosotros/as, o no lo son, nos son simpáticas o antipáticas, tienen o no influencia sobre nosotros/as. En esta estructura, nos percibimos a nosotros/as mismos/as como personas con nuestros deseos, frustraciones, irritaciones, etc., y nos definimos en relación con los demás, al tiempo que somos definidos/as por otros. Todo esto ocasiona múltiples conflictos. A menudo nuestros deseos están en contradicción con lo que el entorno social nos permite o nos impide realizar. Una motivación importante para adaptarse y desarrollarse es la necesidad básica de gozar de la valoración y del reconocimiento por los demás en nuestras esferas privada, profesional y pública. Como seres humanos, somos seres sociales que dependen del afecto de los demás. En lugar de dar reconocimiento a las personas y promover su desarrollo psicológico, el entorno social puede también menospreciar al individuo y traumatizarlo. Estas experiencias fundamentales en los conflictos influyen sobre nuestra forma de actuar, nuestras reacciones frente a las situaciones de peligro y en general en nuestro desarrollo psicológico. Ellas determinan nuestras ideas de justicia e injusticia. Los conflictos sociales no se enfrentan en esferas abstractas sino a través de experiencias concretas de cuerpos reales. Esto es doblemente importante porque en todo conflicto se sufre individualmente y porque, a la vez, son enfrentados por personas. Es por tanto la perspectiva del sujeto particularmente importante en el análisis del ámbito de acción de un conflicto.

Preguntas: ¿Qué hace feliz a la gente? ¿Qué les ocasiona sufrimiento y cómo lo expresan? ¿Qué les causa temor? ¿Sienten que son tratados/as justamente?

Palabras claves: Dependencia, autonomía, ayuda, identidad, sentimientos, trauma, autoestima.

Afiliación cultural

Inevitablemente los seres humanos nacen en comunidades culturales y desarrollan su identidad; no sólo como una característica que les diferencia, sino también como parte de un colectivo, un sistema de valores y formas fundamentales de relaciones, de expectativas de vida y de perspectivas de acción que contiene tal sistema. El colectivo define los criterios de la pertenencia, la mayoría de las veces mediante aspectos étnicos, nacionales y religiosos como también socioeconómicos, y marca los límites entre un grupo y otro. A menudo se demuestra que la pertenencia se presenta y es percibida como algo más rígido y basado en tradiciones supuestamente incambiables de lo que corresponde a la realidad. Además, contamos con múltiples pertenencias. Por ejemplo, una persona puede ser cristiana, de la etnia hutu y ciudadana de Ruanda. Afiliaciones y atribuciones culturales muy a menudo se convierten en un aparente foco central del conflicto, aunque los antecedentes y las verdaderas causas del conflicto sean completamente diferentes. En los conflictos, con frecuencia se niega, se rechaza y se oprime la diversidad de las pertenencias culturales.

Preguntas: ¿A quién se define como mayoría y a quién como minoría? ¿Quién es reducido a su pertenencia cultural y por quién? ¿A qué se da valor y a qué no como resultado?

Palabras claves: Cultura, religión, atribuciones, estigmatización.

Economía política

En esta dimensión se trata de la repartición de los recursos materiales entre los diferentes grupos de un Estado o una sociedad, así como de los mecanismos que se utilizan para asegurar su acumulación. Además, precisamente en tiempos de la globalización, se trata también de las hegemonías culturales, de las ideas, valores e intereses que se implementan universalmente. Se trata entonces, por un lado de las condiciones materiales y por el otro, de elementos casi estructurales que aparentemente no tienen nada que ver con la economía, pero que no obstante forman parte de las condiciones mundiales predeterminadas. Por ejemplo: la obligación que casi todo el mundo siente de poseer un televisor, o la tendencia de hacer, incluso, del agua una mercancía.

Preguntas: ¿Hay empleo o desempleo? ¿A quién pertenecen las empresas? ¿Alquilan las personas sus viviendas o son propietarios/as? ¿Quién es rico/a, quién pobre y por qué? ¿Quién se beneficia del conflicto?

Palabras claves: Problemas económicos, pobreza, marginación social y cultural.

Participación política

En esta dimensión del conflicto se trata de la participación, es decir, de la forma en que las ciudadanas y los ciudadanos participan en los procesos políticos. Así por ejemplo, una democracia presupone una participación activa de la población en los procesos centrales de la toma de decisión, y la autodeterminación y la realización personal son objetivos sociales importantes. La participación política es algo que se expresa no sólo por ejemplo mediante las elecciones libres, sino también en la esfera inmediata de vida de las personas en sus pueblos y comunidades.

Preguntas: ¿Qué formas de participación existen? ¿Quién tiene autoridad? ¿Quién toma las decisiones? ¿Hay derechos exigibles? ¿Se basa el respectivo sistema jurídico en los principios inviolables de igualdad y dignidad de las personas?

Palabras claves: Participación en los procesos sociales, poder estatal y poder social.



Principales temas psicosociales

Realidad social	Correlación psicológica
<p>Amenaza</p> <p>¿Quién es amenazado/a? ¿Por quién? ¿Desde hace cuánto tiempo? ¿Qué tan grave es la amenaza? ¿Qué tan predecible, qué tan manejable es?</p>	<p>Miedo</p> <p>¿Es el miedo crónico o sólo temporal? ¿Se habla claramente acerca de él o se evita hacerlo? ¿Cómo se experimenta el miedo (ejemplos)?</p>
<p>Destrucción</p> <p>¿Ha habido amenazas existenciales y destrucción? ¿Tortura, asesinato, violación, destrucción de bienes y pertenencias, desalojo/desplazamiento forzoso? ¿Qué tan actual o distante es la destrucción? ¿Quién ha sido afectado/a por todo ello (ejemplos)?</p>	<p>Trauma</p> <p>¿Se tienen los síntomas típicos del trauma (recuerdos recurrentes, hipersensibilidad, embotamiento)? ¿Existen otros síntomas que las personas afectadas asocian con la destrucción vivida (por ejemplo, la discapacidad laboral, dolor de cabeza, dolor abdominal, insomnio)? ¿Se habla de todo esto en la comunidad o impera el silencio?</p>
<p>Pérdida</p> <p>¿Qué pérdidas de personas se han sufrido? ¿Quién ha perdido a familiares? ¿Fueron pérdidas traumáticas e inesperadas? ¿Se pudo enterrar a los muertos? ¿Qué otras pérdidas (casa, bienes, creencias, afiliación) tuvieron lugar?</p>	<p>Duelo</p> <p>¿Hay dificultades en el proceso de duelo? Si así es, ¿cuáles (ejemplos)? ¿Están los problemas más relacionados con el reconocimiento y la aceptación de la pérdida, o más con el no poder superar la aflicción? ¿Se trata de nuevos procesos o de unos más antiguos?</p>



Paso 1: Los/as actores (aprox. 15 min)

El punto de partida es el juego «Rashōmon», el cual acaba de terminar. Nombre conjuntamente de nuevo a los/as actores claves en el conflicto. Distinga (si es posible) las partes activas de los/as, que más bien pertenecen a la categoría de «afectados/as» o de «partes interesadas» (por ejemplo, cuando el padre y la madre se pelean, los/as niños/as no siempre son partes activas del conflicto, pero siempre son partes directamente afectadas). Organice los/as diferentes actores conforme a los distintos niveles del conflicto: Internacional, nacional, local (comunidad), familiar o individual. Tenga en cuenta el nivel en el que su proyecto interviene y cómo los/as actores – incluso aquellos con los cuales es probable que usted no tenga directamente nada que ver – influyen en su trabajo. El nivel del individuo siempre es importante ya que en todo conflicto las personas participan con sus sentimientos. Por lo tanto este nivel siempre debe ser incluido en su análisis. Anote los resultados. Aquí se crea el *Documento 2: Los actores en cada nivel del conflicto*.

Paso 2: El objeto del conflicto y las formas de resolverlo (aprox. 60 min)

El/la facilitador/a de la discusión da un pequeño ejemplo para introducir las cuatro diferentes dimensiones del conflicto: sujeto/individuo, afiliación cultural, participación política y economía política (5 minutos). Se forman cuatro grupos pequeños y en cada uno se escoge una de las dimensiones del conflicto, a fin de debatir cómo se puede describir el conflicto desde la perspectiva de la dimensión seleccionada. ¿Es esta dimensión importante en su conflicto? ¿Cuál es el motivo de la disputa en esta dimensión? ¿Qué tipo de (co) relaciones de poder existen y son problemáticas? ¿En esta dimensión qué quieren lograr, imponer y evitar las partes? ¿Qué medios se utilizan? Si lo desea, en la elaboración de las respuestas usted puede utilizar las explicaciones de las dimensiones otorgadas arriba (30 minutos). Presente los resultados de su discusión a todo el grupo y discuta estos resultados en el grupo (25 minutos). En este paso se produce el *Documento 3: El objeto del conflicto en cada dimensión*.

Paso 3: Principales temas psicosociales

(aprox. 60 min)

En todos los conflictos, las dimensiones psicosociales desempeñan un papel importante. Esto ya fue discutido en el paso anterior, bajo el título «sujeto» y ahora, en este tercer paso, será profundizado. En el gráfico de arriba se presentan tres pares de conceptos psicosociales. El grupo se divide ahora en tres grupos pequeños. En cada uno de los grupos se discute, durante unos 30 minutos, uno de los tres pares de conceptos con el objeto de deducir la importancia de este tema en relación con el conflicto y sus actores. Defina siempre en primer lugar la realidad social y luego el equivalente psicológico. Discuta en grupo si es posible identificar a las personas que se sienten desamparadas en el conflicto. ¿Qué formas de sufrimiento se producen? ¿Son éstas especialmente importantes en el contexto de su conflicto? Determine conjuntamente qué grupos han sido particularmente debilitados por el conflicto y cuáles se han beneficiado. Anote las conclusiones. Aquí surge el *Documento 4: Problemas psicosociales claves/grupos debilitados y fortalecidos*. Comparta los resultados de su discusión con el grupo más grande (30 minutos).

Paso 4: Resumen y conclusiones

(aprox. 20 min)

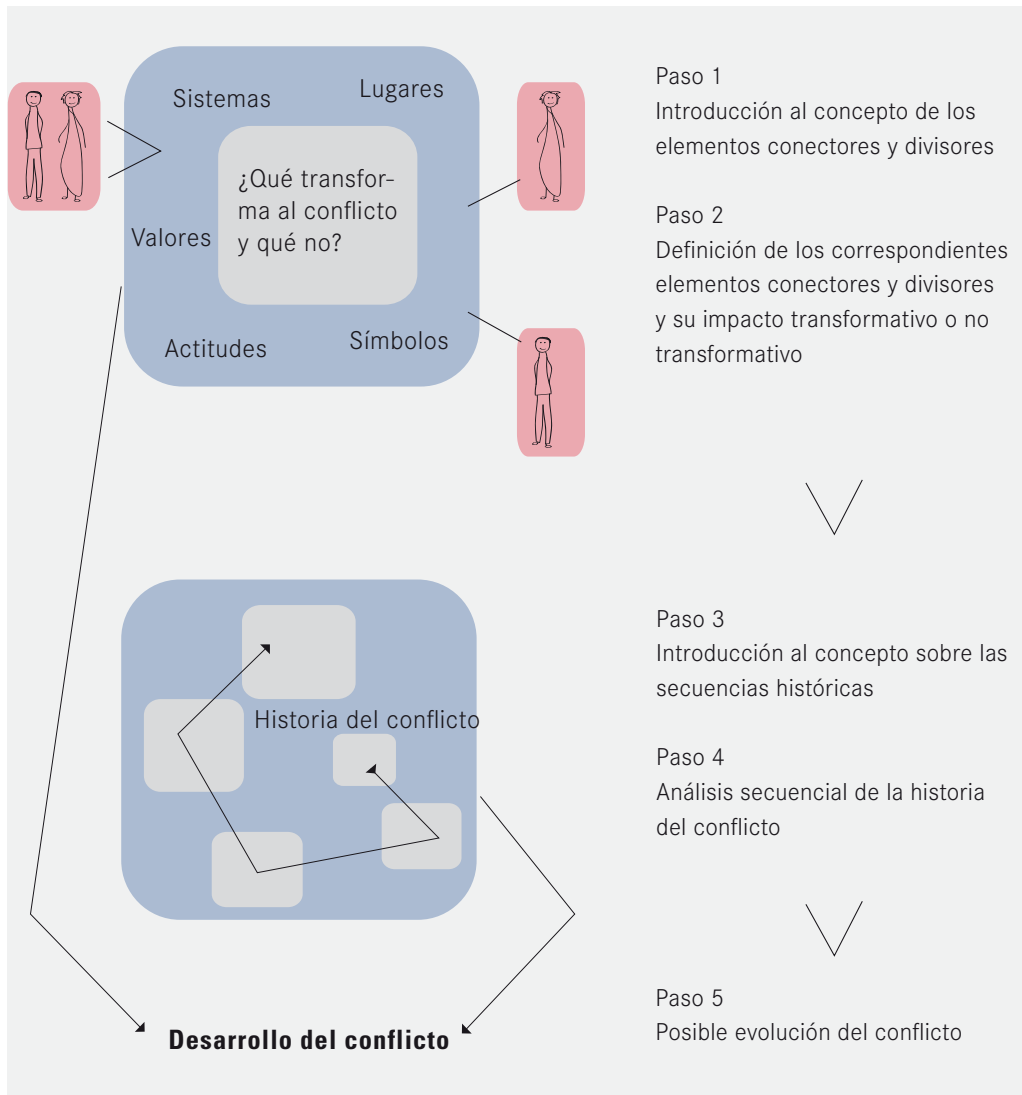
El/la facilitador/a resume el proceso de discusión y los resultados (los documentos 2, 3 y 4). En el grupo más grande, se observa de nuevo el paisaje del conflicto en su contexto y se discute, con posibles adiciones a los documentos de trabajo producidos.

Mecánica y función del conflicto



Duración: 120 minutos en total

El propósito del módulo *Mecánica y función del conflicto* es hacernos conscientes de las dinámicas del conflicto y entenderlas, basándonos en las definiciones realizadas en los módulos anteriores. Se trata entonces, en primer lugar, de definir los elementos «divisores» y «conectores», es decir, describir las condiciones que llevan las personas a conectarse y, asimismo, a dividirse, y de determinar cómo uno u otro de estos factores ayudan a la transformación del conflicto, o todo lo contrario, a evitar su transformación. Por otro lado, ello es importante para entender la historia del conflicto en sus diferentes secuencias, lo que entre otras cosas nos ayuda a entender mejor el comportamiento y los procesos emocionales de los diferentes actores. Por último, pero no menos importante y sobre la base de este análisis, se trata de evaluar la posible evolución del conflicto y de llegar a una base común de las visiones para su transformación.



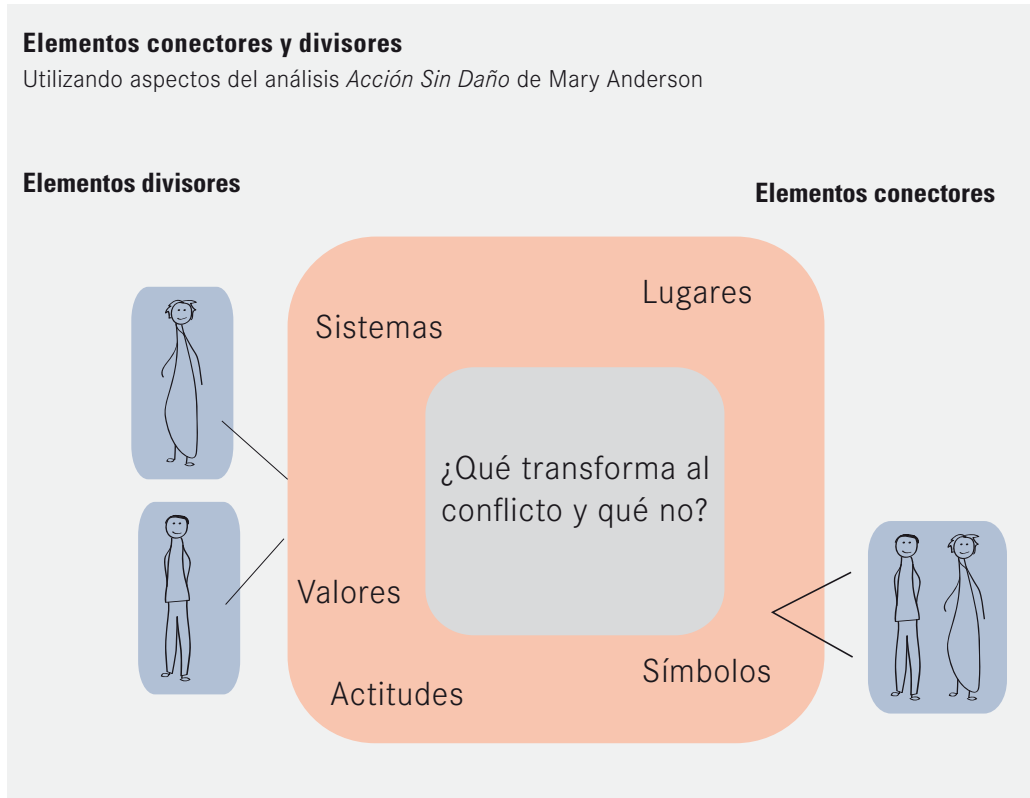
Paso 1: Se realiza una introducción al concepto de los elementos conectores y divisores.

Paso 2: La definición de los respectivos elementos de conexión y división facilita evaluar cuales de estos factores contribuyen a la transformación de conflictos y cuales no. En este paso se da origen al *Documento 5: Elementos conectores y divisores*.

Paso 3: Se realiza la introducción de los conceptos sobre las secuencias históricas.

Paso 4: Identificamos las secuencias en la historia del conflicto. En este paso resulta el *Documento 6: Historia*.

Paso 5: Se discute la posible evolución del conflicto. A continuación, se hace una estimación de los procesos que pueden tener lugar en el transcurso del conflicto. Este paso crea como resultado el *Documento 7: Futura evolución*.



La diferenciación entre los factores de división (*divisores*) y de conexión (*conectores*) nos da una idea de los diferentes momentos claves del conflicto que pueden – o no – ser útiles para su transformación. Con este fin, nos orientamos en las categorías que aparecen en el gráfico: sistemas, lugares, valores, actitudes y símbolos, los cuales ayudan a analizar de manera estructurada los muchos aspectos del contexto del conflicto. En la evolución del conflicto, no podemos simplemente equiparar a los divisores con una influencia negativa y a los conectores con una positiva.

A veces, una misma cosa puede combinar factores divisores y conectores. Es importante tener una comprensión clara de los elementos conectores y divisores para evaluar el comportamiento del conflicto y el desarrollo de opciones para la acción. Por lo que tenemos que hacernos dos preguntas al mismo tiempo: Qué es lo que divide a las personas y qué les une o conecta y, específicamente, cuáles de estos conectores y divisores contribuyen a la transformación del conflicto y cuáles no.



Análisis secuencial de la historia del conflicto

Utilizando aspectos del concepto de traumatización secuencial de Becker & Weyermann¹

Primera secuencia: Antes de que comenzara el conflicto

Todo conflicto se ha iniciado en algún momento. Siempre hay unos antecedentes históricos, los cuales pueden haber sido más o menos conflictivos. En retrospectiva, muy a menudo esta fase aparenta estar intacta, ser normal y sólida. Para muchas de las partes en un conflicto, esta fase constituye una importante y a veces memorable e idealizada referencia. De allí la importancia de precisar cuándo comenzó el conflicto y cuáles fueron sus antecedentes.



Segunda secuencia: Inicio del conflicto y cronicidad

Los conflictos son palpables y en parte se intensifican, a pesar de que la amenaza no sea aún inmediata o absoluta. Muchos conflictos permanecen en este nivel durante mucho tiempo y se vuelven crónicos, es decir, no se desatan pero tampoco se resuelven. Algunas veces, después de un largo período se produce un deterioro repentino y rápido o un corto y aterrador estallido, al cual después sigue la calma general.



Tercera secuencia: Amenaza aguda/escalada grave

Esta secuencia está caracterizada por procesos inmediatos y existenciales de amenaza y destrucción. En esta secuencia se trata por regla general de guerra u otro tipo de estado bélico, o de un peligro para la vida y la integridad física de las personas. No todos los conflictos alcanzan este nivel.



Cuarta secuencia: Amenaza aguda/escalamiento masivo en la cronicidad

Esta secuencia se encuentra en estrecha vinculación con la anterior y a veces en ciclos alternativos con ella. En el marco de la guerra, de la persecución y del peligro para la vida y la integridad física una y otra vez tienen lugar períodos de calma. Los conflictos que se han agravado al extremo albergan siempre momentos individuales, como también sociales, del terror agudo y tales de los terrores latentes, como la espera, la de una aparente calma.



Quinta secuencia: Período de transición

Cuando los conflictos llegan a su fin, a veces hay negociaciones de paz, a veces se entra simplemente en diálogo, como también puede ocurrir que la situación empeora temporalmente. La transición de conflicto a postconflicto puede durar poco o mucho tiempo y presenta una extraña mezcla de peligro y esperanza. En la transición, es posible tener por primera vez una visión del futuro, pero al mismo tiempo en ella se confirma la inmutabilidad del pasado. Este es un período de cambio radical y de crisis personales. Algunos conflictos pasan de la segunda secuencia directamente a ésta quinta.



Última secuencia: Después del conflicto

En el sentido psicológico, esta última secuencia es la más compleja. Aunque ya haya terminado el conflicto, aún se sienten sus secuelas. Es tan sólo en esta etapa que es posible trabajar y superar la historia del conflicto. No obstante, el silencio y el dejar los problemas sin resolver, pueden ser la primera piedra del siguiente conflicto.



Las secuencias que aquí se presentan sirven para orientarnos dónde nos encontramos en los eventos del conflicto y nos ayudan a determinar su historia. No todos los conflictos han pasado por todas las secuencias. Las secuencias individuales pueden ser muy diferentes en cuanto a su duración, y pueden repetirse o incluso llegar a ser crónicas. Las secuencias representan

diferentes niveles de amenazas y experiencias del sufrimiento y permiten determinar adecuadamente los procesos emocionales en relación con el contexto histórico. Algunos conflictos no bélicos sólo pueden metafóricamente ser clasificados conforme a estas secuencias, no obstante, este ejercicio puede ser útil.

Paso 1: Introducción al concepto de elementos conectores y divisores

(aprox. 10 min.)

El/la facilitador/a introduce el concepto de elementos conectores y divisores.

Paso 2: Establecimiento de los elementos conectores y divisores

(aprox. 30 min)

En grupo se crea una lista de los elementos conectores y divisores, junto con las razones por las cuales se asignan a una u otra categoría y por qué se les considera – o no – como elementos de transformación. Anote los resultados. Este paso arroja el *Documento 5: Elementos conectores y divisores*.

Paso 3: Introducción al concepto de evolución secuencial histórica

(aprox. 10 min)

El/la facilitador/a introduce el concepto de la evolución secuencial histórica del conflicto.

Paso 4: Transcurso del conflicto

(aprox. 30 min)

Siguiendo el esquema, trate de clasificar su conflicto históricamente. ¿Cuál es su historia previa? ¿Cuáles son las características de la secuencia actual? ¿Qué procesos emocionales (el miedo, la ira, el odio, el duelo) han evolucionado con el tiempo entre los/as actores que se encuentran en el primer plano? También verifique cómo en el transcurso de la historia del conflicto, han cambiado los grupos definidos como débiles y fuertes en el módulo II (ver el Documento 4). Recuerde que los procesos históricos se remiten por una parte, tanto a sociedades enteras, como también, por la otra, a las experiencias individuales. Trate de captar estos dos aspectos. Anote los resultados en el *Documento 6: Historia*.

Paso 5: Futura Evolución

(aprox. 30 min)

El grupo se divide en dos grupos de trabajo. Basándose en el análisis actual, un grupo desarrolla un escenario en el cual el conflicto se transforma, es decir, una visión positiva del desarrollo del conflicto (20 min) y el otro, un escenario donde el conflicto se agudiza negativamente. Comparta sus resultados en la plenaria. Cada grupo cuenta con 5 minutos. En plenaria se discute cómo evaluar la evolución del conflicto y se traza una visión compartida de su desarrollo. Cuando el grupo se haya puesto de acuerdo, plasme esta visión en el *Documento 7: Futura evolución*.

Resumen

(10 min)

El/la facilitador/a resume los resultados del proceso de discusión, recopila los documentos de trabajo 5, 6 y 7 y pasa al siguiente módulo.

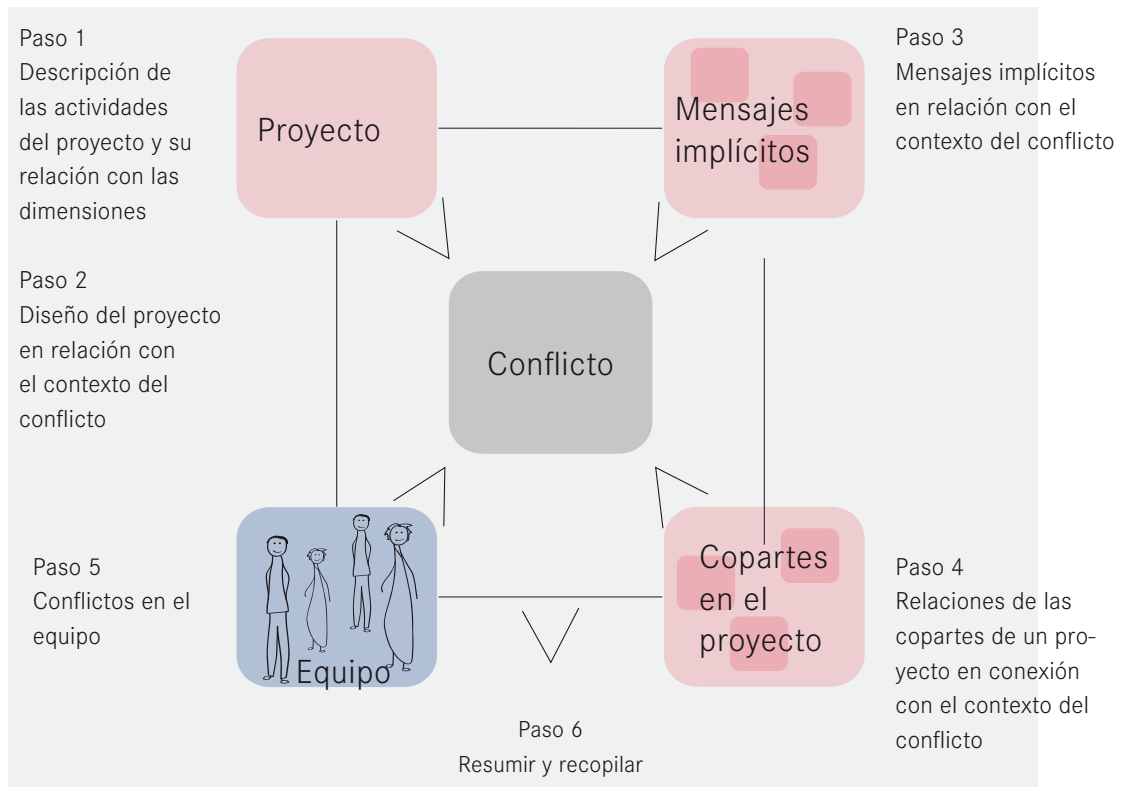
1 Becker, D. & Weyermann, B., 2006 Género, transformación de conflictos y enfoque psicosocial, Manual, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE www.deza.admin.ch/ressources/resource_es_91135.pdf

La gestión del proyecto en relación con el conflicto



Duración: 210 minutos en total

En el Módulo *La gestión del proyecto en relación con el conflicto* examinamos la correlación entre el trabajo del proyecto y el conflicto descrito. Se analiza la relación entre el proyecto y el contexto del conflicto, utilizando los resultados de los Módulos *Paisaje del conflicto* y *Mecánica y función del conflicto* como indicadores del conflicto, y los aplicamos a nuestra gestión específica del proyecto. ¿Ayudamos realmente a transformar el conflicto mediante nuestro trabajo o se logra lo contrario sin que nos lo hayamos propuesto? ¿Trae nuestra labor consecuencias no intencionales, que no obstante posiblemente ayuden a transformar el conflicto? Las personas que trabajan en proyectos actúan en el contexto de conflicto y tratan de cumplir diversos requisitos que a menudo se asocian con grandes esfuerzos y la capacidad de adaptación. Como la estabilidad psicosocial de los/as miembros del personal no es un problema privado o personal, sino una responsabilidad institucional, también queremos examinar los conflictos dentro del equipo. Por supuesto que todos/as queremos lo mejor para nuestras organizaciones copartes en un proyecto y sus empleados/as, pero las cosas no siempre suceden tal y como lo deseamos.



Paso 1: Se describen las actividades del proyecto sobre la base de las diferentes funciones dentro del equipo y se determina qué dimensiones del conflicto (sujeto/individuo, economía política, afiliaciones culturales y participación política) considera el proyecto. Al nombrar las dimensiones del conflicto que tiene en cuenta el proyecto, puede quedar claro cuáles de ellas desempeñan un papel en él. También pueden hacerse evidentes dimensiones importantes que eventualmente estén ocultas. En este paso, se continúa desarrollando el *Documento 3: El objeto del conflicto en cada dimensión*.

Paso 2: Se examina el diseño del proyecto en relación con el contexto del conflicto. Los proyectos pueden hacer el bien, pero también pueden causar daño. El daño potencial tiene que ver no sólo con las intenciones del proyecto o su calidad técnica, sino primordialmente con la relación entre el proyecto y el contexto. En este paso, se continúa desarrollando el *Documento 4: Problemas psicosociales claves/grupos debilitados y fortalecidos* y el *Documento 5: Elementos conectores y divisores*.

Paso 3: Se analizan los mensajes éticos implícitos de nuestras acciones en relación con el contexto

del conflicto. Los mensajes éticos no intencionales o no reflejados manifestados por el personal del proyecto pueden tener un impacto en la transformación del conflicto como también intensificar el contexto del conflicto. En este paso se crea el *Documento 8: Mensajes éticos implícitos*.

Paso 4: Se estudian las relaciones de cooperación en relación con el contexto del conflicto. La cooperación puede crear sinergias para un objetivo común del cambio, pero también puede detener los procesos de innovación y desarrollo. En este paso resulta el *Documento 9: Relaciones en la cooperación*.

Paso 5: En este paso reflexionamos sobre la comunicación en nuestro equipo en relación con el contexto del conflicto. Las organizaciones y los equipos pueden aportar a la estabilidad psicosocial del personal, pero también pueden aumentar el riesgo de agotamiento profesional y las reacciones psicológicas del estrés. En este paso resulta el *Documento 10: Tensiones en el equipo*.

Paso 6: Se hace un resumen de lo anterior y se conserva todo el material de trabajo.



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

(aprox. 40 min)

¿Quién hace qué, cuándo, dónde y con quién? Describa de la manera más concreta posible los procesos y actividades de trabajo basándose en las diferentes funciones de los miembros del equipo. Cite de modo concreto y práctico las formas de intervención, los objetivos y resultados y determine cuáles dimensiones del conflicto (sujeto, economía política, afiliaciones culturales y participación política) tiene el proyecto en cuenta. Tome el documento 3: El objeto del conflicto en cada una de sus dimensiones y señale en él las dimensiones en que usted interviene con su proyecto, o cómo se tienen en cuenta – o no – las diferentes dimensiones.

Paso 2: Impactos del proyecto sobre el conflicto (aprox. 30 min)

¿Cómo influye su proyecto en el contexto del conflicto que hemos descrito en detalle en los Módulos II y III? Tome el *Documento 5: Elementos conectores y divisores* y verifique cómo procede el proyecto de cara a estos factores. Apunte en la lista existente y complemente el documento de trabajo. ¿Qué grupos se benefician del apoyo obtenido mediante el proyecto (ayuda material, capacitación, formación, etc.)? Tome el *Documento 4: Problemas psicosociales claves/grupos debilitados y fortalecidos* y agregue cómo se enfoca a estos grupos en el proyecto. ¿Se ocupa el proyecto de forma directa y consciente de ellos, o no? ¿Cuáles de los impactos se pretendieron lograr, cuáles no? Estudie de nuevo el Documento 6: Historia, y verifique la idoneidad de su intervención en relación con la secuencia actual del conflicto. En debate, discuta sobre cómo su proyecto contribuye a transformar o no el conflicto.

Paso 3: Consecuencias de los mensajes éticos implícitos sobre el conflicto (aprox. 40 min)

¿Qué ambiciones tiene usted para las partes en el conflicto y los grupos fortalecidos y debilitados? ¿Quién le cae bien y quién no? ¿Qué intereses personales tiene usted en el conflicto? ¿Cuáles son los intereses del proyecto? ¿Cómo actúa usted en su trabajo diario y qué mensajes éticos implícitos transmite? Consulte aquí las actividades y los roles de los/as miembros del equipo descritos en el paso 1. Considere en este punto

también sus particularidades culturales, la forma en que se utilizan los recursos, la asignación de la responsabilidad, etc. ¿Qué impacto tienen los mensajes éticos implícitos sobre los factores divisores y conectores? ¿A quién beneficia y a quién perjudica la presencia del personal? ¿Quién gana mediante nuestra diaria cooperación, por ejemplo respeto, seguridad y propiedad, y quién pierde como resultado de ella? Haga una lista de los mensajes éticos implícitos. Esto arroja como resultado el *Documento 8: Mensajes éticos implícitos*.

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

(aprox. 20 min)

¿Qué papel juega en el contexto del conflicto la relación entre las organizaciones participantes/copartes en el proyecto? ¿Hay confrontación o consenso sobre las posiciones y los intereses de las partes contratantes con respecto a la evaluación del conflicto y a la visión del cambio? ¿Qué mensaje transmite usted de las relaciones en su entorno, mediante la imagen que se presenta al exterior? Anote los resultados. De aquí resulta el *Documento 9: Relaciones en la cooperación*.

Paso 5: Manejo de los conflictos en el trabajo colectivo (aprox. 60 min)

¿Cómo aborda usted los conflictos en equipo? ¿Habla usted de sus experiencias en el trabajo y en referencia al conflicto con los/las demás? ¿Habla usted acerca de su estrés en el trabajo y sobre los procesos sociales de la amenaza, la destrucción y la pérdida y las experiencias emocionales relacionadas con el miedo, el trauma y el duelo? ¿Cuál es la cultura de conflicto en su equipo, se tiende más a callar o más bien a armonizar o se discute abierta y activamente? En esta discusión no se trata de resolver todos los conflictos en el equipo, sino más bien de producir un «diagnóstico» común de los problemas que requieren una solución. Anote los resultados. Con estos se produce el *Documento 10: Tensiones en el equipo*.

Paso 6: Conservar (aprox. 20 min)

Conserve los 10 Documentos como material de trabajo y asegúrese de que los resultados estén completos y de que reflejen adecuadamente el proceso de discusión.

Evaluación: ¿Qué debe permanecer, qué debe cambiar?



Duración: Un mínimo de 180 minutos

El objetivo del Módulo Evaluación: *¿Qué debe permanecer, qué debe cambiar?*, es dar una aplicación concreta y satisfactoria de los resultados de este análisis al trabajo del proyecto, con el fin de que el proyecto logre un mejor impacto transformativo del conflicto. Esto no resulta fácil, puesto que los resultados de los anteriores módulos I a IV no definen los cambios necesarios, sino que más bien dejan en claro dónde existe una necesidad de cambio. La concretización de propuestas específicas viables que cambian el trabajo de proyecto a largo plazo, requiere decisiones debatidas. También dependen de la voluntad política y/o del entorno financiero, de las estructuras organizativas y del personal. Por ello se considera importante, incluso desde ahora mismo, que el proyecto conozca los límites y dónde son posibles y apropiados los cambios. También es importante destacar que el proceso de cambio no concluye nunca porque las estrategias deben constantemente ser revisadas y adaptadas de nuevo a la dinámica del conflicto. Las propuestas a ser elaboradas en este módulo, se encuentran en las áreas de planificación de proyectos, procesos de trabajo y estructuras de organización, en los métodos y definición de los grupos meta, en las relaciones de cooperación y las relaciones públicas, como también en la institucionalización de los procesos de reflexión. Esto último es particularmente importante, ya que la observación, la comunicación y la comprensión, así como la adaptación y re-planificación y ejecución, son procesos significativos de trabajo, que sólo funcionan bien cuando las reflexiones se toman en serio y son institucionalizadas en los procesos de la organización. Es esencial que el proyecto pueda posicionarse a largo plazo en correlación con el conflicto y permanezca versátil al mismo tiempo.



En este último módulo se decide lo que debe ser conservado en el proyecto actual, porque es bueno y útil, y lo que debe cambiar, porque no ayuda a transformar el conflicto o no lo tiene en cuenta. Esta decisión se hace sobre la base de los resultados del análisis del módulo anterior, en el cual a su vez se establecieron los resultados de los tres primeros módulos en relación con la gestión del proyecto. Este módulo es, por lo tanto, muy importante para la planificación del proyecto, pero no contiene pasos específicos para los procesos de planificación, ya que esto depende completamente del proyecto en cuestión y de los resultados de los módulos anteriores. La evaluación del proyecto se basa en preguntas centrales y en el resultado del trabajo realizado – los documentos de trabajo – en el transcurso del análisis del conflicto. Los documentos tienen también el propósito de tomar en consideración todos los puntos elaborados. De acuerdo a sus necesidades, los equipos pueden elegir determinadas preguntas claves para trabajarlas en detalle. Se recomienda también tener en cuenta aquellos aspectos que a primera vista puedan parecer sin importancia o aburridos, debido a que es precisamente allí, donde procesos de cambio importantes pueden tener lugar.

Preguntas claves

1. ¿Cómo se relaciona su proyecto con el conflicto? ¿Es suficiente? ¿Demasiado restringido? ¿Demasiado general? ¿Demasiado específico?

¿Hay que cambiar algo? ¿Hay que eliminar algo? ¿Tiene el proyecto en cuenta las dimensiones del conflicto que son importantes para la visión de un desarrollo positivo?

Examine el planteamiento de las preguntas valiéndose de los *Documentos 1: La definición del conflicto, 3: El objeto del conflicto en cada dimensión, 4: Problemas psicosociales clave/grupos debilitados y fortalecidos, 6: Historia y 7: Futura evolución.*

2. ¿Qué elementos divisores y conectores se deben reducir, cuáles se deben reforzar? ¿Qué mensajes implícitos se deben modificar, omitir o hacerse explícitos?

Estudie el planteamiento de las preguntas valiéndose de los *Documentos 5: Elementos conectores y divisores, 6: Historia y 8: Mensajes éticos implícitos.*

3. La formulación de objetivos: ¿Qué objetivos piensa usted mantener, cuáles va a ajustar al contexto del conflicto y cuáles va a volver a definir y cómo, para fortalecer los elementos de transformación del conflicto con la ejecución del proyecto?

Estudie el planteamiento de las preguntas valiéndose de los *Documentos 1: Definición del conflicto, 3: El objeto del conflicto en cada di-*

mensión, 5: Elementos conectores y divisores, 6: Historia, 7: Futura evolución y 8: Mensajes éticos implícitos.

4. Grupo meta: ¿Qué opciones para el cambio producen las medidas del proyecto en términos de definir al grupo meta y para llegar a éste?

Examine el planteamiento de preguntas con la ayuda de los *Documentos 2: Los actores en cada nivel del conflicto, 4: Problemas psicosociales claves/grupos debilitados y fortalecidos, 5: Elementos conectores y divisores y 6: Historia.*

5. Enfoque metódico: ¿Qué aspectos del enfoque metódico han demostrado hasta el momento ser particularmente útiles?, ¿Qué dificultades relacionadas con el contexto del conflicto se manifiestan en la aplicación de los métodos? ¿Qué cambios se deben hacer? ¿Cuál de estos se pueden realmente efectuar?

Examine el planteamiento de preguntas con la ayuda de los *Documentos 3: El objeto del conflicto en cada dimensión, 4: Problemas psicosociales claves/grupos debilitados y fortalecidos y 5: Elementos conectores y divisores.* Tenga en cuenta que la metodología juega un papel importante en relación con los cambios en el conflicto. Si los métodos omiten aspectos del conflicto, no ayudarán a formular una definición del objetivo sensible al conflicto o a la planificación del proyecto para cambiar el conflicto.

6. ¿Sirven las relaciones con los proveedores de fondos y con otras organizaciones para lograr el objetivo de la transformación de conflictos? En las relaciones de cooperación y en comunicación e imagen externas (relaciones públicas), ¿cuáles son los elementos constructivos que deben permanecer, cuáles deben cambiar? ¿Qué aspectos pueden crear confianza en las relaciones con las organizaciones copartes? ¿Qué cosas no se pueden lograr?

Examine el planteamiento de preguntas sirviéndose de los *Documentos 2: Los actores*

en cada nivel del conflicto y 9: Relaciones de cooperación.

7. ¿Sirven las estructuras del proyecto para el objetivo de la transformación de conflictos? ¿Son las estructuras de monitoreo y evaluación adecuadas para realizar la organización interna del equipo y el presupuesto (en particular, la estructura de ingresos en el equipo)?

Examine el planteamiento de preguntas sirviéndose del *Documento 10: Tensiones en el equipo.*

8. La protección institucional de la estabilidad psicosocial (cultura de conflicto, la auto-protección): ¿Qué oportunidades formales e informales existen hasta el presente en la organización para abordar el estrés en el trabajo y los conflictos en el equipo? ¿Qué funciona bien? ¿Qué necesidades existen? ¿Qué medidas son deseables y pueden ser aplicadas para el mantenimiento institucional de la estabilidad psicosocial?

Examine el planteamiento de preguntas sirviéndose de los *Documentos 6: Historia y 10: Tensiones en el equipo.*

