

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CONFLICTO

Mensajes clave

- Un conflicto puede verse como una interacción incompatible entre al menos dos partes o actores, una de los cuales resulta damnificada por la otra que causa daño intencionadamente, o lo ignora.
- El análisis de conflictos puede apoyar la orientación para futuras acciones, ya que los conflictos son sistemas dinámicos. Toda intervención entra a formar parte del sistema y debería centrarse en apoyar las energías positivas creativas del sistema o relacionadas con el mismo.
- El análisis de conflictos puede hacerse a nivel individual o, de manera especial, en grupo. El análisis no conduce a una comprensión objetiva del conflicto, sino más bien a hacer transparentes las propias percepciones subjetivas al respecto, de modo que se pueda reflexionar sobre las mismas y se puedan expresar más claramente.
- El análisis de conflictos puede consistir en: 1) verificar si uno se enfrenta a un conflicto, 2) determinar los límites del sistema del conflicto, con la posibilidad de revisar estos más tarde, 3) utilizar los instrumentos de análisis de conflictos (indicados más abajo) para concentrarse en ciertos aspectos del conflicto y organizar la información.

INTRODUCCIÓN

Esta Ficha de Consejos para el análisis de conflictos presenta en forma resumida siete instrumentos que pueden utilizarse para evaluar de forma estructurada diferentes características de un conflicto, dirigiendo nuestra atención hacia determinados aspectos de un conflicto, para esclarecer ciertas facetas de una percepción confusa del mismo. El análisis del conflicto no es un arte «objetivo», sino que está influido por diversos puntos de vista sobre el mundo. El Enfoque de Harvard, la Teoría de las Necesidades Humanas y el Enfoque de la Transformación de Conflictos son algunos de los instrumentos más utilizados:

1. El **Enfoque de Harvard**² resalta las diferencias entre las distintas posturas (qué dice la gente que quiere) y los intereses (por qué quiere la gente lo que dice que quiere). Según el mismo, los conflictos pueden resolverse cuando las partes se concentran en los intereses en lugar de en las posturas, y cuando establecen criterios comúnmente aceptados para enfrentarse a dichas diferencias.

2. Según la **Teoría de las Necesidades Humanas**³, los conflictos se producen cuando ciertas necesidades humanas «universales» no están satisfechas. Así pues, se debería analizar, comunicar y satisfacer las necesidades para poder resolver el conflicto.

3. El enfoque de la **Transformación de Conflictos**⁴ ve los conflictos como interacciones destructivas o constructivas, según cómo se afrontan o «transforman» los conflictos. Esta teoría considera que los conflictos son una interacción de energías, y se hace hincapié en las distintas percepciones y el contexto social y cultural en el que se construye la realidad. El objetivo de la transformación constructiva de los conflictos es otorgar poder a las partes y apoyar el reconocimiento mutuo de estas.

Una vez que hemos decidido que la situación a la que nos vemos confrontados es un conflicto, tenemos que tomar una decisión en cuanto a los límites del sistema. ¿En qué partes y factores queremos concentrarnos? ¿A cuáles deberíamos excluir de momento? Uno se puede concentrar en varios «sistemas». Cada conflicto constituye un subsistema de un sistema mayor, el llamado contexto o «super-sistema». Un conflicto en un sub-sistema puede ser únicamente un síntoma de un conflicto en el «contexto» de un sistema mayor. La violencia doméstica, por ejemplo, puede ser parte de un conflicto entre dos sistemas distintos de uso de la tierra, cuando uno de los países está inmerso en un conflicto etnopolítico, que a su vez se ve influido por diversos enfoques de políticas internaciona-

les. A menudo, un conflicto surge en el punto de mayor debilidad de un sistema, no necesariamente donde ha sido causado. Por eso, a la hora de analizar conflictos, tenemos que considerar los límites del sistema que hemos establecido, y reflexionar sobre el modo en el que está relacionado con el entorno en el que está inmerso dicho conflicto. Según dónde fijemos los límites, el conflicto se presentará de formas muy distintas. Los límites tienen que ser revisados periódicamente, para asegurarnos de que trabajamos allí donde tenemos el mejor efecto palanca. Una vez fijados los límites del sistema del conflicto, podemos usar uno o varios de los instrumentos siguientes, para profundizar nuestra comprensión de varios aspectos del conflicto.

CÓMO UTILIZAR LOS INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS

Todos los instrumentos de análisis de conflictos están estructurados de la misma forma: 1) descripción del instrumento, 2) finalidad del instrumento, y 3) instrucciones paso a paso para utilizar el instrumento. Los instrumentos pueden clasificarse según su concentración en la dinámica, las partes, la cau-

salidad, las estructuras, los asuntos y las opciones/estrategias. La Rueda de los Conflictos es un compendio de todos los instrumentos y ayuda a decidir qué instrumento usar para cada aspecto.

RESUMEN DE INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS

1. La Rueda de los Conflictos: Introduce seis importantes dimensiones del análisis de conflictos (dinámica, actores, causalidad, estructuras, asuntos y opciones/estrategias). Este enfoque estructura el resto de los instrumentos del análisis de conflictos y es un instrumento «meta».
2. El Árbol de los Conflictos: El árbol de los conflictos trata de las diferencias entre factores estructurales y dinámicos, visualizando cómo las cuestiones relativas a un conflicto vinculan estos dos aspectos.
3. Mapeado de Conflictos: El mapeado de conflictos se centra en los actores y sus interacciones. Es un buen instrumento para empezar a analizar un conflicto. La asimetría de poderes puede estar representada por el tamaño relativo de los círculos. La animosidad y las alianzas están simbolizadas por líneas.
4. Modelo de Escalación de Glasl: Su objetivo es adaptar nuestra estrategia de intervención en conflictos al nivel de escalación del conflicto de las partes. Su mensaje es que no tiene sentido hablar a una persona que se quiere autoinmolar con una bomba o disparar a gente que se grita mutuamente.
5. Análisis de Perspectiva de Conflictos INMEDIO (APC): Este análisis APC se centra en las diversas perspectivas de las distintas partes, observándolas paralelamente, de forma que se pueda ver dónde hay diferencias y dónde puntos en común. El APC se rige por las fases de la mediación, y constituye una buena preparación para una mediación, además de poder utilizarse para guiar a una parte de los afectados por el conflicto. El APC no considera explícitamente las estructuras o el contexto.
6. Mapeado de necesidades y miedos: De modo similar al del APC, este método se centra en las partes y sus asuntos, intereses, necesidades, miedos, medios y opciones, y permite hacer una clara comparación de las similitudes y las diferencias de las partes en forma tabular.
7. Modelo de Papel Multi-Causal: Este modelo se centra en la causalidad, en la diferente calidad de las razones, factores desencadenantes, canales, catalizadores y metas. Considera asimismo a las partes, las dinámicas y las estructuras.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CONFLICTO

INSTRUMENTO 1: LA RUEDA DE LOS CONFLICTOS

Descripción: La rueda de los conflictos es un «meta» instrumento de análisis de conflictos, que introduce al resto de los instrumentos. Cada uno de los seis radios de la rueda puede analizarse más en profundidad utilizando los instrumentos presentados más abajo (o referencias a otras Fichas de Consejos). La Rueda proporciona una primera visión de conjunto de un conflicto, antes de analizar aspectos específicos. La Rueda simboliza la plenitud y el movimiento; una vez analizados los diversos aspectos, hay que volverlos a reunir para poder iniciar el análisis de conflictos.

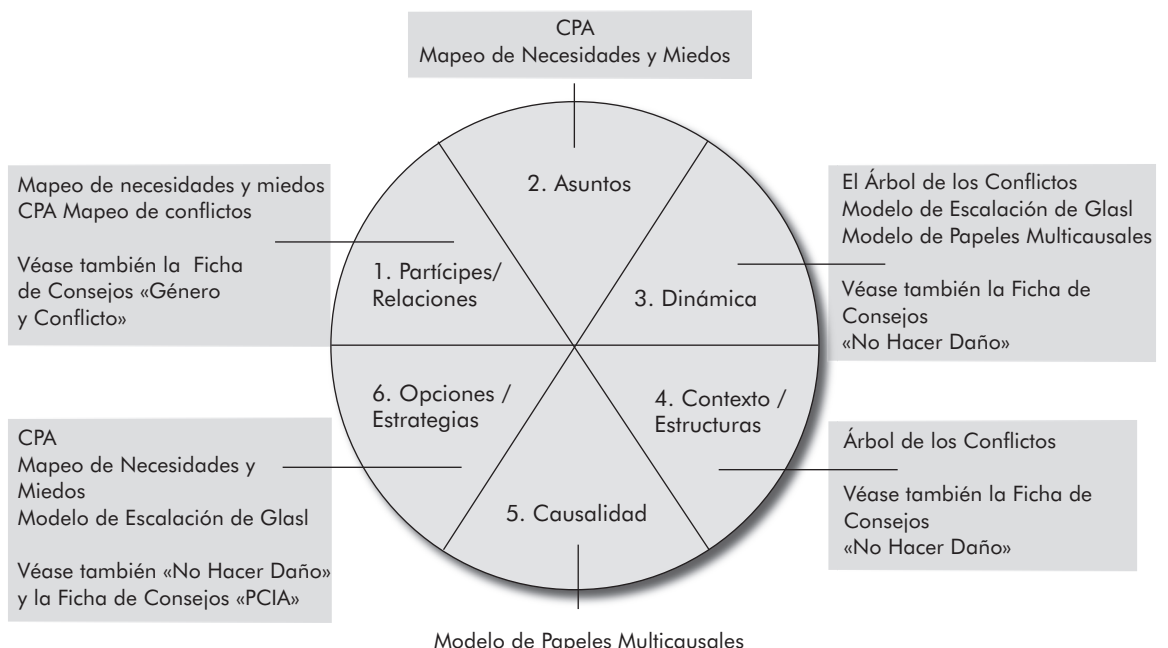
Meta Estructurar los otros instrumentos de análisis de conflictos
Para que sirva de visión de conjunto la primera vez que se encara un conflicto.

1. Partes/Relaciones: Los partícipes o las «partes» son las personas, las organizaciones o los países afectados o que participan en un conflicto. Si participan o están directamente implicadas en el conflicto se las denomina «partes en conflicto», si participan para transformar el conflicto, se las denomina «terceras partes». Los grupos de interés se interesan por el conflicto o el final del mismo, pero no participan directamente en él. Por definición, los conflictos se refieren a relaciones en las que hay fricciones entre las diversas partes.

2. Asuntos es el nombre que se les da a los temas del conflicto, lo que la gente discute o por lo que lucha.
3. La dinámica se refiere al nivel de escalación del conflicto, la intensidad de las interacciones, el «temperamento» y la energía de un conflicto que transforma a la gente.
4. Contexto/Estructuras: El contexto y los factores estructurales del conflicto están a menudo fuera del sistema del conflicto que se ve. La violencia estructural es un tipo de violencia no directamente causada por la gente, sino por los sistemas económicos y políticos reinantes que, por ejemplo, generan pobreza.
5. Causalidad: Los conflictos nunca son monocausales, en ellos interactúan factores multicausales y sistémicos. En lugar de decir que todo está interrelacionado, es útil diferenciar entre diversas «causas» o factores de influencia.
6. Opciones/Estrategias: Este punto examina las maneras de afrontar un conflicto, las estrategias que se usan o se pueden usar, y los esfuerzos de las partes en conflicto o terceras partes para mejorar una situación conflictiva.

Instrucciones paso a paso:

1. Dibujar una rueda, hacer una lista de los distintos aspectos de los seis radios de la rueda.
2. Elegir otros instrumentos de análisis de conflictos para los aspectos que se desea examinar más en profundidad



INSTRUMENTO 2: EL ÁRBOL DE LOS CONFLICTOS⁵

Descripción: El árbol de los conflictos es un instrumento de visualización y clasificación. El árbol visualiza las interacciones entre factores estructurales, manifiestos y dinámicos. Las raíces simbolizan los factores estructurales «estáticos». El tronco representa los asuntos manifiestos, y vincula los factores estructurales con los dinámicos. Las hojas que se mueven con el viento representan los factores dinámicos.

Factores dinámicos: Entre los factores dinámicos están las formas de comunicación, el nivel de escalación, los aspectos de las relaciones, etc. Trabajar con factores dinámicos implica hacerlo con un horizonte temporal breve; las reacciones que siguen a las intervenciones son rápidas y, a veces, imprevisibles. Ejemplos de este tipo de factores son las intervenciones diplomáticas o la transformación por varias vías de un conflicto, sirviéndose directamente de la forma de interacción entre las partes en conflicto. A la hora de afrontar factores dinámicos, hay que tener en cuenta que, con frecuencia, disponer rápidamente de dinero es más importante que disponer de mucho dinero.

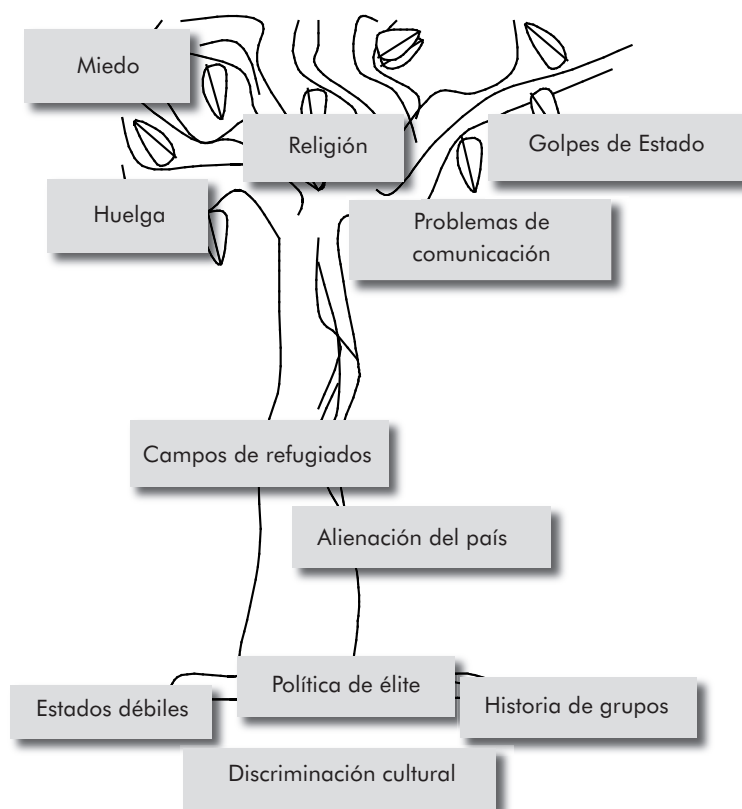
Asuntos: Los asuntos son las cuestiones de las que quieren hablar las partes en conflicto, es decir el «tema» del conflicto.

Factores estructurales: Las raíces de un conflicto son las «razones» principales que provocan un conflicto, y es difícil influir sobre las mismas en un breve espacio de tiempo, pero si se ignoran, el conflicto puede volver a resurgir posteriormente. Este es el típico sector de la cooperación al desarrollo, el compromiso a largo plazo y la prevención de la violencia estructural (Teoría de las Necesidades Humanas).

Meta: Iniciar una reflexión sobre los vínculos de las raíces, los asuntos y los factores dinámicos
Para diferenciar los horizontes temporales de varios enfoques de transformación de conflictos

Instrucciones paso a paso:

1. Dibujar un árbol, incluidas las raíces, el tronco y las ramas – en una hoja de papel grande o en un rotafolio.
2. Cada persona recibe varias fichas en las que escribe una palabra o dos, o simplemente dibuja un símbolo o una imagen, indicando importan-



tes factores del conflicto, según su opinión.

3. Pedir a los presentes que pongan sus fichas en el árbol:
 - en las raíces, si consideran que es una razón desencadenante del conflicto
 - en el tronco, si piensan que se trata de un asunto manifiesto, un «tema» del conflicto
 - en las ramas, si lo consideran un factor dinámico que influye en el conflicto.
4. Alguien facilita la discusión sobre dónde están situados los factores en el árbol. No existe ninguna percepción absoluta de lo que es «correcto» o «incorrecto». El emplazamiento de los factores es, en parte, subjetivo, puede variar de un conflicto a otro, y puede cambiar con el tiempo. No obstante, se debe intentar, como grupo, crear una «instantánea» común del conflicto tal y como lo percibe el grupo.
5. Los participantes pueden visualizar sus propios esfuerzos de transformación del conflicto (por ejemplo, en forma de pájaro o gusano) y ponerlos en el árbol, en relación con los factores con los que están trabajando actualmente.
6. Discutir los vínculos entre las raíces y los factores dinámicos, y cómo proceder al respecto.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CONFLICTO

INSTRUMENTO 3: MAPA DE CONFLICTOS⁶

Descripción: De modo similar a un mapa geográfico que simplifica el terreno para que quepa en una página, un mapa de conflictos simplifica un conflicto, y sirve para visualizar a 1) las partes y su «poder», o su influencia en el conflicto, 2) sus relaciones recíprocas, y 3) los temas o asuntos del conflicto. Un mapa del conflicto representa un punto de vista específico (de una persona o del mapeo de un grupo), de una situación específica del conflicto (no debería ser demasiado compleja), en un determinado momento, como una fotografía.

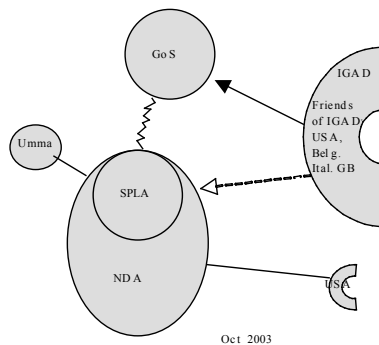
Meta: Aclarar las relaciones entre participantes
Visualizar y reflexionar sobre el «poder» de varias partes
Representar el conflicto en una hoja de papel, presentar una primera visión general del mismo

Instrucciones paso a paso:

Conflicto Norte-Sur en Sudán

Asuntos: 1) Seguridad, Convenio militar, 2) Poder compartido, 3) Riqueza compartida, 4) La capital, 5) Las 3 áreas: Nilo Azul, Nuba y Abyey

La capital, 5) Las 3 áreas: Nilo Azul, Nuba y Abyey



1. Decidir qué conflicto se quiere analizar. Fijar los límites del sistema del conflicto.
2. Formar grupos de dos o más personas. Una de ellas puede hacer individualmente un mapa del conflicto, pero sería preferible hacerlo en grupo. Si hay gente en el grupo que no sabe nada del conflicto, puede ayudar haciendo preguntas que ayuden a aclarar las dudas, o también jugando el papel de personas con las que la parte implicada en el conflicto puede hablar y poner en práctica ideas.
3. Tomar una hoja de papel grande y dibujar a las partes en forma de círculos en el papel, o en tarjetas que pueden fijar a un papel, y en las que el tamaño del círculo representa el «poder» de una parte. No olvidar situarse uno a sí mismo en la página como parte, si uno mismo o su organización participa.

Incluir a terceras partes representándolas en forma de semicírculos.

4. Trazar líneas (véanse los símbolos más abajo) entre los círculos que representan la relación entre las partes.
5. En casillas cuadradas o en la parte superior del mapa, hacer una lista de los temas principales. Para disponer de más detalles sobre cada parte, utilizar el instrumento del mapeo de necesidades y miedos.
6. No olvidar añadir el título y la fecha del mapa del conflicto, y si no es confidencial, también el nombre de la organización del mapeo personal.

Posibles símbolos a utilizar en mapeos de conflictos

| | |
|--|---|
| | Círculo = partes implicadas en una situación. El tamaño del círculo simboliza el poder de la parte del conflicto en relación con el mismo. El nombre puede escribirse dentro del círculo. |
| | Línea recta = relación muy estrecha |
| | Línea doble = relación muy satisfactoria, alianza |
| | Línea de puntos = vínculos débiles, informales o intermitentes |

| | |
|--|--|
| | Flecha = dirección predominante de influencia o actividad |
| | Línea en zigzag = desacuerdo, conflicto. Se le pueden añadir señales luminosas para resaltar conflictos en eferescencia. |
| | Línea cruzada = contacto interrumpido |
| | Semicírculos o cuartos de círculo = partes externas, terceras partes |
| | Recuadros rectangulares = asuntos, temas o cosas que no tengan que ver con gente y organizaciones |

INSTRUMENTO 4: MODELO GLASL DE ESCALACIÓN DE CONFLICTOS⁷

Descripción: La escalación es un aumento de las tensiones de un conflicto. Al principio, los inmersos en un conflicto quieren algo. Una vez que el conflicto ha escalado, no solamente se quiere algo, sino además herir al contrincante. El último nivel de la escalación es la destrucción mutua. La transformación de conflictos entendida descriptivamente se refiere al modo en el que creamos conflictos y a la propia energía del conflicto, que también nos cambia y nos «transforma». Prescriptivamente, la transformación de conflictos se entiende como nuestros esfuerzos para desescalar conflictos.

La dinámica de la escalación puede analizarse con el siguiente modelo: Glasl distingue nueve niveles de escalación y la describe como un movimiento descendente, en el que las partes en conflicto son absorbidas por la dinámica del mismo, empujadas a una espiral negativa descendente. No se trata de un movimiento lineal sino de uno que atraviesa una serie de peldaños y desciende bruscamente.

Las partes pueden permanecer en una fase durante un tiempo, antes de caer en picado a otro nivel de escalación. A medida que se va ascendiendo en el nivel de intensidad de la escalación, la parte que interviene tiene que servirse de métodos de intervención más enérgicos, dado que el potencial de autoayuda de las partes implicadas va disminuyendo. Así pues, la contundencia de una intervención aumenta, desde el nivel uno, en el que las

partes puede que acepten una intervención de gestión de conflictos basada en la confianza, hasta el nivel nueve, en el que a menudo hay que forzar a las partes a aceptar una intervención. Las formas interactivas de intervención en conflictos son apropiadas para conflictos de nivel de escalación bajo o medio, en los que las partes implicadas todavía están dispuestas a reunirse para discutir sobre el conflicto.

Meta: Descubrir el nivel de escalación del conflicto.
Decidir cómo transformar los conflictos.
La forma e intensidad de la intervención en un conflicto tienen que adaptarse al nivel de escalación del mismo.

Instrucciones paso a paso:

1. Analizar el nivel de escalación de las correspondientes partes en conflicto, sirviéndose del cuadro y el gráfico incluidos más abajo. Obsérvese que el nivel de escalación del «grupo» puede ser distinto al de un miembro individual de dicho «grupo». La actitud de las partes de un conflicto puede corresponder a diversos niveles de escalación.
2. Una vez determinado el nivel de escalación, hay que evaluar si los esfuerzos planificados o puestos en práctica para lograr una transformación parecen una forma adecuada de intervención. Para ello hay que referirse al gráfico.

- 1. Recrudescimiento:** Las posiciones se endurecen y se produce una primera confrontación. Todavía se mantiene la convicción de que el conflicto puede resolverse dialogando. No existen frentes bien delimitados.
- 2. Debate, polémicas:** polarización ideológica, sentimientos y voluntad. Ideología radical. Concepto de superioridad e inferioridad.
- 3. Hechos, no palabras:** «Hablar ya no sirve de nada». Estrategia de «hechos consumados», confrontar al contrincante con los hechos in situ, intervención física. Ya no existe empatía pero sí el riesgo de falsas interpretaciones del otro frente.
- 4. Imágenes, coaliciones:** Las partes se manipulan recíprocamente para asignar a la parte contraria papeles negativos y luchar contra estos. Las partes buscan apoyo en gente no implicada hasta el momento.
- 5. Pérdida de prestigio/credibilidad:** los ataques públicos y directos cuyo objetivo es humillar al contrincante (fase crucial de la escalación).
- 6. Estrategias de amenaza:** Amenazas y contra-amenazas. Los ultimátums aceleran el conflicto.
- 7. Destructividad limitada:** Ya no se ve al contrincante como ser humano. Como consecuencia de los enfrentamientos, se produce una deshumanización que legitima los enfrentamientos de destructividad limitada, un desplazamiento de la escala de valores, y las «pequeñas» pérdidas personales se consideran beneficiosas
- 8. Fragmentación:** La meta principal personal es la destrucción y fragmentación del sistema del contrincante
- 9. Precipitarse al abismo juntos:** Confrontación total sin ninguna posibilidad de retroceso. Se acepta la autodestrucción como precio de la destrucción del contrincante.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CONFLICTO

Nivel de escalación:

1. Recrudescimiento

2. Debates, polémicas

3. Hechos, no palabras

4. Imágenes, coaliciones

5. Pérdida de prestigio/credibilidad

6. Estrategias de amenaza

7. Enfrentamientos de destructividad limitada

8. Fragmentación del enemigo

9. Precipitarse al abismo juntos

Forma de intervención:

Autoayuda, moderación

Facilitación

Acompañamiento del proceso

Mediación clásica

Arbitraje

Intervención del poder

Incremento de intensidad de la intervención de terceras partes

Aumento del potencial de autoayuda

por confianza

Las partes aceptan la intervención a través la submisión

INSTRUMENTO 5: ANÁLISIS INMEDIO DE PERSPECTIVAS DE CONFLICTOS (CPA)⁸

Descripción: el CPA es un método para analizar conflictos paso a paso, según un sistema desarrollado por mediadores de Inmedio para las áreas micro (interpersonal) y meso (organizativa). El CPA se centra en las diferentes perspectivas de las partes implicadas, lo que ayuda a las partes en conflicto a ampliar sus horizontes. Así, los motivos ulteriores resultan más visibles y parecen menos amenazadores. El CPA puede utilizarse sin ayuda profesional. Las etapas del CPA siguen las fases de una mediación.

Se puede utilizar el Análisis de Perspectivas de Conflictos: 1) para asesoramientos entre colegas, 2) como preparación a una mediación o 3) como instrumento de orientación.

Meta: Distinguir entre hechos e interpretaciones, personas y problemas, posiciones e intereses/ necesidades/miedos. Permitir un cambio de perspectivas, ponerse en el lugar del otro, motivar a todas las partes que sea posible. Ampliar perspectivas. Elaborar hipótesis sobre nuevas opciones sin apropiarse del conflicto por las partes implicadas.

Instrucciones paso a paso:

El CPA se describe aquí como un instrumento de asesoramiento entre colegas. Por ejemplo: un colega está inmerso en un conflicto, y nos pide ayuda para afrontarlo constructivamente:

1. **Presentación:** La persona implicada en el conflicto describe la situación. ¿De qué se trata en su opinión? Esta fase no debería durar más de 10 minutos. Durante el resto del tiempo, el/la implicado(a) permanece en silencio, excepto si tiene algo importante que añadir o si le piden que intervenga.
El objetivo de esta primera fase es informar a los colegas «no implicados» y ayudar a la persona afectada, escuchándola activamente, y haciéndole sentir el reconocimiento y la aceptación de sus colegas.
2. **Partícipes:** El próximo paso consiste en que los colegas «no implicados» identifiquen a los implicados en el conflicto. Este análisis resulta más sencillo con pocos actores. La atención se centra en las partes principales, posibles grupos de interés y terceras partes potenciales. Incluirlos en una lista escrita en tarjetas, colocarlas en el suelo o pegarlas en un rotafolio.
3. **Hechos:** ¿Qué ha pasado? ¿Quién hizo qué? ¿Quién dijo qué? Este paso debería carecer por completo de interpretaciones y percepciones. La meta de la fase 3 es centrarse únicamente en factores observables, cosas que podrían grabarse en vídeo, hechos que no son debatidos por ninguna de las partes en conflicto. Escribir cada factor o «sonido O» (sonido original = cita textual) en una tarjeta separada, colocarla debajo de la lista de partícipes relevantes hecha en la fase 2.
4. **Intereses y motivaciones de fondo:** ¿Cuáles son las motivaciones de fondo que se esconden tras los «hechos» de la fase 3? ¿Cuáles son los intereses de las partes? ¿Por qué dijeron o hicieron esto o lo otro? En esta fase se buscan interpretaciones e hipótesis. Se deberían exteriorizar los posibles intereses, deseos, necesidades y emociones positivas de las partes. Los colegas «no implicados» deberían ponerse en el lugar de las partes en conflicto y comunicar sus intereses desde su punto de vista, comenzando por decir «Yo, parte A del conflicto, tengo la impresión de que...». Frases que ayudan a expresar «necesidades y deseos» son: 'me gustaría que tú/usted...' o «sería importante para mí...'. También son importantes las frases que expresan preocupación, miedo y emociones, como «tengo miedo...», «si tú/usted hace... pienso...». Las motivaciones pueden ser contradictorias, por eso, es mejor hacer una lista. Buscar posibles motivaciones. A menudo hay «buenas» motivaciones para el «mal» comportamiento. Si se encuentran diversas motivaciones para la parte A y la B, se puede hacer listas separadas, con el nombre de cada parte en cada hoja. Si son similares, se pueden colocar en el medio. El objetivo principal de esta fase es comprender a ambas partes, ponerse en su lugar por un momento. No hay que olvidar que todo el trabajo a realizar en esta fase es hipotético, que se precisa empatía.
5. **Opciones:** Sólo cuando las motivaciones de las partes se hayan hecho plausibles durante la fase 4, sería apropiado hacer un «brainstorming» sobre posibles opciones y los siguientes pasos. Preguntas como «¿qué opciones cubren la mayor cantidad posible de intereses/necesidades de los participantes?», o «¿Qué opciones eliminan el mayor número posible de miedos de los participantes?» son útiles. Para ampliar las posibilidades, la pregunta «¿Cómo podemos implementar de otro modo los intereses de las partes en conflicto, en vez de seguir los deseos de lo que

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CONFLICTO

Ejemplo de cómo puede visualizarse un CPA en tarjetas Conflicto en una feria:

| | | | |
|------------------------------|--|---|---|
| Partícipes | Gimnasio | | Boy scouts |
| Hechos | Tienda de campaña de los scouts destrizada | | Ponemos la tienda cerca del puesto del mercado del gimnasio |
| Intereses, motivación | Nos sentimos amenazados por la presencia de los scouts | No queremos tener mala fama en el pueblo por la pelea | Queremos que nos abonen la tienda |
| | Queríamos tener información sobre la tienda de campaña | | Queremos vender nuestro pastel en su feria |
| Opciones | Actividad colectiva para mostrar la unidad de los grupos | Compramos entre todos una tienda nueva | Aclaración oficial del malentendido |
| | | El seguro paga la tienda | |
| Control de realidad | El seguro no cubre la tienda de campaña | | |

las partes en conflicto exigían originalmente (sus posiciones)?» es asimismo útil. Pensar al menos en dos opciones para cada asunto. Recordar las reglas del «brainstorming»: todas las ideas son buenas, no hacer correcciones ni añadir comentarios.

- Control de realidad: La fase 6 es la adecuada para hacer correcciones y evaluaciones. Se puede reflexionar acerca de posibles preocupaciones sobre las opciones presentadas. ¿Cuáles son los miedos de las partes en cuanto a los potenciales próximos pasos? ¿Se necesita mejorar las opciones propuestas?
- Nuevos descubrimientos/Conclusión: El proceso del CPA ha concluido. Las personas implicadas en el conflicto deberían dar su opinión sobre si ha sido posible lograr un mejor entendimiento de las perspectivas de la otra parte implicada en el conflicto y sobre el valor añadido que ha supuesto para ellos personalmente el CPA.

INSTRUMENTO 6: MAPEO DE NECESIDADES-MIEDOS

Descripción: El mapeo de necesidades y miedos es un instrumento de clarificación orientado a las partes. En una tabla se han incluido los asuntos, intereses/expectativas/necesidades, miedos, medios y opciones correspondientes a cada parte, lo que permite comparar y sirve de rápida referencia. Esta tabla es comparable al instrumento CPA y puede usarse 1) para que una parte analice un conflicto, escribiendo hipotéticamente los puntos para las otras partes, 2) para la hipotética clarificación por parte de una tercera persona de su percepción de los otros partícipes, 3) durante la mediación se puede usar una tabla abreviada, por ejemplo con asuntos e intereses. Viendo los propios asuntos e intereses escritos en un rotafolio o tablero, un implicado en el conflicto tiene cierta seguridad de que se ha escuchado su punto de vista, 4) puede usarse como ejercicio de cambio de perspectiva del

conflicto, cuando cada parte rellena la tabla en el lugar de otro actor y después intercambian ideas en cuando a la imagen de «propia» y la «ajena». Esta forma de trabajar requiere un cierto nivel de confianza y comprensión.

Meta:

- Aclarar comparativamente los diversos atributos de las partes
- Abandonar posiciones que hayan llegado a un punto muerto y concentrarse en necesidades, miedos y posibles opciones para afrontarlos
- Ayudar a la gente a comprender las percepciones mutuas
- Estimular el diálogo

El siguiente ejemplo está extraído del contexto de la guerra civil en Sri Lanka:

| Partes | Asuntos | Intereses/ Necesidades | Miedos | Medios | Opciones |
|-------------------------------------|--|---|--|--|--|
| Riego Agricultores | Esquema de financiación del riego | generación de ingresos | El esquema de generación de ingresos será interrumpido, tendrán que dejar su trabajo | Presión política, disparos a las vacas o grupos trashumantes | Incorporarse al proceso de diálogo, sugerir el empleo de trashumantes en las granjas |
| los trashumantes | Acceso al agua para las manadas de los trashumantes | Sustento y supervivencia | Sus manadas no pueden sobrevivir, tendrán que emigrar | Presión política, forzar a las manadas a dirigirse a zonas de riego, disparar a los agricultores | Incorporarse al proceso de diálogo, proponer un cauce para el agua |
| Agencia de Cooperación y Desarrollo | Puesta en práctica del proyecto conforme a «No Hacer Daño» | Deseo de cumplir el mandato, ingresos y estatus en casa | El proyecto fracasa y a la agencia se la culpa | Incentivos financieros, poderes convocados | Reunir a las partes para discutir un asunto |
| Gobierno | Crecimiento económico del Gobierno sin disturbios sociales | Reelección, popularidad | Disturbios civiles, falta de desarrollo | Medios financieros, políticos y legales | Influir en el diálogo político, fondo de compensación |

Instrucciones paso a paso:

1. Dibujar una tabla con las siguientes columnas: asuntos, intereses/necesidades, miedos, medios y opciones.
2. a) Una parte en conflicto o tercera parte rellena la tabla como instrumento de análisis de conflictos, y las otras partes en conflicto no ven dicha tabla.
b) En un taller con mediador, cada parte en

conflicto rellena la tabla presentando su propia situación. La tabla común se discute en grupo. El facilitador aclara la importancia de centrarse en los intereses (por qué quiere la gente algo) y no en las posiciones (lo que la gente dice que quiere). No es absolutamente necesario que las opciones sean realizables en un próximo futuro.
c) en talleres con un mediador, cada parte en conflicto rellena la tabla en lugar del otro actor.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CONFLICTO

Esto ayuda a cambiar de perspectiva y a que las partes se pongan, por un momento, en el lugar del otro. Es necesario que haya confianza, de otro modo podrían dominar los estereotipos.

3. En los casos b) y c), discutir la tabla en el pleno, permitiendo que cada parte en conflicto responda a la imagen «propia» y la «ajena».

INSTRUMENTO 7: MODELO DE PAPELES MULTICAUSALES

Descripción: Este concepto diferencia entre factores estructurales y los orientados a las partes, sintetizando enfoques sistemáticos y basados en las partes. Las raíces de las disputas están en las condiciones psicosociológicas, socioeconómicas, políticas e internacionales. Normalmente existe un «síndrome de factores», causante de la violencia.

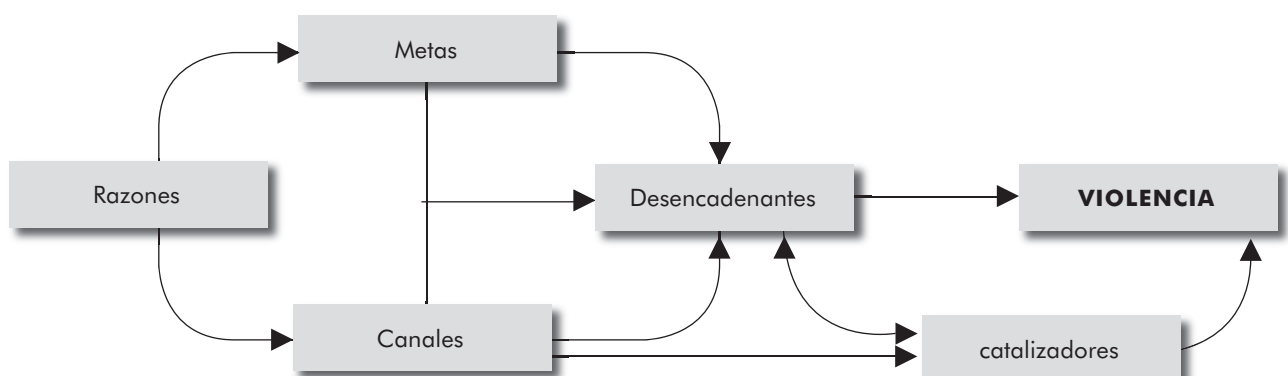
Meta: Localizar mecanismos y esquemas causantes, distinguir entre la calidad y el papel de los diversos factores que conducen a conflictos.
 Analizar el contenido y la dinámica de un conflicto específico.
 Facilitar la localización de puntos de inicio para la transformación de conflictos, diferenciar entre necesidades de compromiso a corto y largo plazo.

Instrucciones paso a paso:

1. Centrarse en el propio conflicto, diferenciar entre los siguientes factores:
 - a) Las razones o raíces y factores estructurales del conflicto, percibidas por las partes como «problemas históricos». Las razones están relacionadas con los intereses y las necesidades de las

partes, pero también con su percepción de la historia, el trauma, la injusticia, etc. y afectan al contenido y la dinámica del conflicto.

- b) Las metas son los objetivos de las partes en conflicto, aquello por lo que dicen que están luchando, las posiciones e intereses manifiestos de las partes en conflicto, y afectan al contenido del mismo.
 - c) Los canales son líneas de brecha política, social, económica o nacional, que agrupan a la gente y forman una identidad de grupo. Los canales afectan al contenido y la dinámica de un conflicto y no están directamente influidos por la raíz del conflicto.
 - d) Los desencadenantes inician un nuevo nivel del conflicto. En conflictos violentos, por ejemplo, un desencadenante es el causante de que una parte que antes prefería las soluciones no violentas, esté en favor de la violencia. El desencadenante influye sobre la dinámica de un conflicto. Es difícil identificar con anticipación los desencadenantes, y no son fácilmente influenciados por terceras partes.
 - e) Los catalizadores influyen sobre el ritmo, la envergadura, la intensidad y la duración de un conflicto cuando ya ha empezado, y afectan al contenido y la dinámica del mismo. Con el tiempo, catalizadores y canales pueden transformar conjuntamente las razones, por ejemplo cuando dos grupos empiezan a luchar por recursos y acaban luchando por problemas étnicos.
2. Una vez identificados los diversos factores, localizar las razones, los desencadenantes, los canales, los catalizadores y las metas en un gráfico, y unirlos con flechas.
 3. En tarjetas separadas, ver qué esfuerzos de transformación de conflictos tratan qué factores y dónde hay que cambiar algo o hacer más esfuerzos.



RECURSOS ÚTILES DE INTERNET: (en inglés)

- Berghof Research Center for Constructive Conflict Research: <http://www.berghof-center.org/english.htm>
- Conflict Research Consortium (CRC), International Online Training Program on Intractable Conflict, Glossary, Universidad de Colorado: <http://www.intractability.org>
<http://www.colorado.edu/conflict/peace/glossary.htm>
- Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict: <http://www.gppac.net/index.html>
- International Conflict Research: <http://www.incore.ulst.ac.uk/>

Notas a pie de página

- ¹ Esta Ficha de Consejos se basa en el curso de «mediación» INMEDIO/SDC-COPRET y la bibliografía de referencia (en inglés).
- ² Enfoque Harvard:
 - Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2ª edición). Penguin, Nueva York. (en inglés)
 - Ury, W., Brett, J., and Goldberg, S. (1993). *Getting Disputes Resolved* (2nd ed.). Jossey-Bas Publishers, San Francisco
- ³ Enfoque de Derechos Humanos:
 - Burton, John W., (ed.) 1990. *Conflict: Human Needs Theory*, St. Martin's Press, Nueva York (en inglés).
 - Max-Neef, M. (1991) *Development and Human Needs*, in Max-Neef M. (1991) *Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflection*, Apex Press-Nueva York, 13-54 (en inglés).
 - Rosenberg Marshall B. (2001). *Nonviolent communication a language of compassion – 5ª edición*. Encinitas, CA: PuddleDancer Press (en inglés)
- ⁴ Enfoque de Transformación de Conflictos:
 - Bitter, Jean-Nicolas, (2003). *Les Dieux Embusqués*, Librería DROZ, Ginebra París (en francés).
 - Lederach, J. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press (en inglés).
 - Lederach, J.P. (2005). *The Moral Imagination, the art and soul of building peace*, Oxford University Press (en inglés).
 - Bush, B. and Folger, J. (1994). *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, The Jossey-Bass Conflict Resolution Series. Jossey-Bass, San Francisco.
- ⁵ Adaptado de: Fisher, Simon, Jawed Ludin, Steve Williams, Dekha Ibrahim Abdi, Richard Smith and Sue Williams (2000): *Working with conflict, skills and strategies for action*. Zed books, Londres, Nueva York.
- ⁶ Adaptado de: Fisher, Simon, Jawed Ludin, Steve Williams, Dekha Ibrahim Abdi, Richard Smith y Sue Williams (2000): *Working with conflict, skills and strategies for action*. Zed books, Londres, Nueva York.
- ⁷ Glasl, Friedrich, (2002). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater [Conflict Management. A Handbook for Executives and Counselors]* (7ª edición ampliada y revisada). Editorial Freies Geistesleben, Stuttgart.
- ⁸ Wüsthube, Ljubjana (2004): *Konflikt-Perspektiv-Analyse (KPA) – ein mediationsanalogen Instrument zur konstruktiven Analyse und Bearbeitung von Konflikten*. In: *Perspektive Mediation Heft 1*.
- ⁹ Bächler, Günther, (1999). *Violence through environmental discrimination: causes, Rwanda arena, and conflict model*. Kluwer Academic Publishers.

Editor:

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE
División de Prevención y Transformación de Conflictos, COPRET
Freiburgstrasse 130
CH-3003 Berna

Autores:

Simon Mason y Sandra Rychard