

Análisis y Estrategia para la Transformación de Conflictos¹

Para que pueda darse un proceso de transformación positiva de un conflicto es necesario desarrollar y poner en práctica una estrategia que nos permita trabajar de manera coherente y ordenada con las partes involucradas, con otros actores con capacidad de incidencia, y con las condiciones reinantes en el entorno.

La mejor forma de prepararse para un proceso de transformación es a partir de una etapa de análisis, pasando por la elaboración de un diagnóstico, y diseñando una estrategia de transformación. Este primer esfuerzo nos permite actuar con mayor conocimiento, atender las causas profundas del conflicto y las relaciones entre las partes².

1. El Análisis

El análisis de la estructura de un conflicto es un proceso práctico para entender la realidad desde varias perspectivas. Es la base para elaborar la estrategia, y planificar las acciones adecuadas para la transformación positiva del conflicto.

Cuando trabajamos a partir de un análisis del conflicto:

- Incorporamos a todos los actores o partes importantes del conflicto, aumentando legitimidad y eficacia.
- Podemos tener una visión más completa, porque están todos los puntos de vista.
- Trabajamos sobre todos los temas centrales relacionados con la solución, el núcleo del conflicto, y no nos desviamos sobre temas secundarios.
- La visión integral del proceso nos ayuda a no dejar de lado posibilidades u obstáculos que sea necesario considerar.

Si todos los actores se sienten incluidos, y tratamos todos los temas relacionados con el proceso, podemos tener más eficacia y legitimidad en el trabajo de transformación positiva.

Los conflictos sociales tienen componentes y dimensiones que se tienen que considerar en el proceso de análisis. Para comenzar se necesita conocer la siguiente información básica:

¹ El enfoque de Transformación de Conflictos sigue la metodología de RTC, Responding to Conflict, Skills and Strategies for Peace, en su libro *Trabajando el Conflicto, Habilidades y Estrategias para la Acción*, de Simon Fisher et al, Zed Books, 2000.

² Los conceptos que manejamos en estos artículos están basados en la colección de cuadernos sobre análisis y transformación de conflictos que se utilizan como materiales de apoyo de la Escuela de Paz de SERAPAZ.

- La historia del conflicto
- Identificación de los actores y sus relaciones.
- Identificación de posiciones, intereses y necesidades de las partes.
- La dinámica del conflicto, evolución y formas de confrontación.
- Disposición para participar en un proceso de transformación

A partir de estos elementos podemos ver las posibilidades y los obstáculos, algunas rutas posibles de solución, y elaborar la estrategia para transformar el conflicto. Es importante saber sobre la voluntad y disposición para participar de las partes y actores involucrados.

El primer paso es conseguir información sobre el conflicto. Ordenar, seleccionar y jerarquizar la información, y procesarla para obtener un buen diagnóstico. Uno de los resultados del análisis puede ser un informe escrito con la información, que puede servir para apoyar a las partes en el proceso.

Hay muchos métodos para recolectar y procesar la información. Aquí utilizamos un método de análisis planteado por RTC³, basado en 5 pasos y cuatro herramientas. A partir del análisis se elabora un diagnóstico, como base para la elaboración de las estrategias.

Los 5 pasos, cuatro herramientas que describimos son:

Paso 1: Diagrama del conflicto

Herramientas:

Paso 2: Línea del tiempo

Paso 3: Mapeo de Actores

Paso 4: Triángulos de percepciones

Paso 5: Cebolla o tabla de necesidades

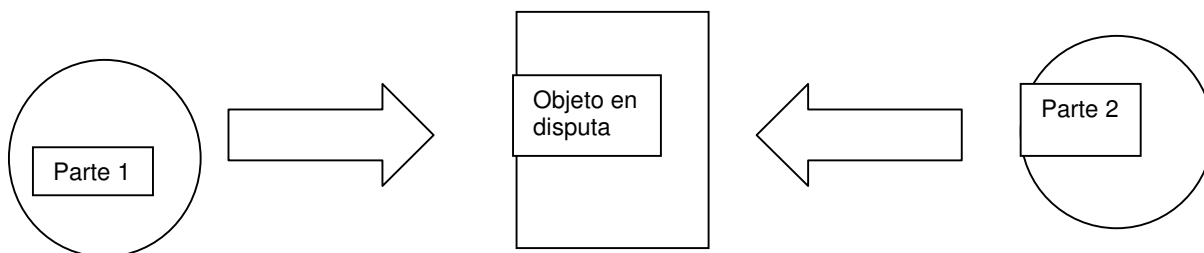
Y se termina con un

- *Diagnóstico*

Paso 1: Diagrama del conflicto

Una vez definido el conflicto, se dibuja un diagrama que lo representa, marcando las partes y el objeto de disputa. El diagrama básico del conflicto queda así:

³ Responding To Conflict, Ibíd.



Paso 2: Línea del Tiempo⁴

La historia del conflicto aporta claves importantes para diseñar una estrategia de solución. La herramienta de la línea del tiempo nos permite ordenar los hechos más relevantes, y encontrar las claves para comprender y transformar. La línea de tiempo se hace así:

1. Definimos de qué fecha vamos a partir.
2. Buscamos fechas y acontecimientos importantes para la historia del conflicto.
3. Hacemos una lista de los eventos clave que han sucedido en el tiempo que nos interesa.
4. Construimos la línea del tiempo con la lista de eventos clave: marcamos fechas y eventos, para ver el avance del conflicto.
5. Podemos trazar una línea que sube o baja según la intensidad de la confrontación.
6. Marcando la intensidad del conflicto podemos detectar eventos que hicieron que escalara, las crisis y los tiempos de distensión.

Paso 3: Mapa de Actores⁵

Con esta herramienta ubicamos los actores y las relaciones que se dan entre ellos. Es un esquema de la situación conflictiva en un momento determinado. Muestra las partes en el conflicto, otros actores, y las relaciones entre ellos. Partimos de algunas preguntas:

- ¿Qué queremos mapear?
- ¿En qué momento?
- ¿Desde qué punto de vista?
- ¿Quiénes son las partes y otros actores?
- ¿Cómo se relacionan entre sí?

⁴ *Trabajando el Conflicto*, p. 21-22, 77.

⁵ Texto citado, pp. 22-23, 25.

- ¿Qué poder tienen en el conflicto?

Para hacer el mapa del conflicto:

1. Hacemos una lista de partes y actores en el conflicto.
2. En un papel o pizarrón, dibujamos al centro un círculo para cada parte. El tamaño de los círculos indica la fuerza del actor.
3. Se dibujan círculos para otros actores o grupos que intervienen en el conflicto.
4. Representamos sus relaciones por medio de líneas: continuas cuando hay buena relación, punteadas o quebradas cuando hay una relación negativa.
5. Tratamos de poner el lugar que ocupamos en el conflicto.
6. Podemos inventar los símbolos que creamos necesarios.

Paso 4: Triángulo ACC de actitudes, conductas y contexto⁶

En el análisis es necesario considerar que las partes y los actores tienen percepciones diversas. Hay que considerar las diferencias para evitar generalizaciones. El conocimiento de la percepción de las partes ayuda a encontrar puntos de coincidencia.

El triángulo ACC se hace tratando de determinar las percepciones de las partes sobre las actitudes, el comportamiento y el contexto de los principales actores del conflicto. Se trata de deducir lo que piensan las partes, y construir un triángulo para cada una. Al terminar se buscan los puntos de coincidencia. Los pasos son:

1. Se dibuja un triángulo para cada una de las partes.
2. En los vértices se escriben las palabras “actitud”, “comportamiento” y “contexto”.
3. En el primero se escriben las características de actitud, comportamiento y contexto, utilizando el punto de vista de una parte. Después se hace el segundo para la otra parte.
4. En el centro se escriben los puntos en que coinciden las partes.
5. A partir del análisis se ve si se puede modificar la situación y lograr un cambio a partir de los puntos de vista comunes.

<p>Para la parte 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera percibe el contexto esta parte? • ¿Cuáles son sus principales actitudes? • ¿Cuál es su conducta?
<p>Para la parte 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera percibe el contexto esta parte? • ¿Cuáles son sus principales actitudes? • ¿Cuál es su conducta?

⁶ Texto citado, PP 25, 26 y 27.

Paso 5: Tabla de posiciones, intereses y necesidades⁷

Esta parte del análisis nos permite conocer las posiciones, los intereses y las necesidades de las partes. Permite que las partes aclaren su situación ante el otro, y ayuda a detectar intereses y necesidades comunes, y posibilidades de transformación. Podemos centrar la estrategia en los intereses y necesidades, y no en posiciones que, generalmente, no son negociables. Los términos se definen así:

- **Necesidades:** Son los satisfactores mínimos que las partes requieren, y se consideran bienes o situaciones irrenunciables.
- **Intereses:** Son otras fuentes de satisfacción para las partes, y pueden incluir los medios para resolver las necesidades.
- **Posiciones:** Son las posturas que cada parte asume ante el conflicto, e incluyen juicios, valores y percepciones. El discurso que manejan las partes suele manifestar su posición.

La expresión de las necesidades e intereses depende de las condiciones del conflicto. Al tratar con intereses y necesidades podemos construir opciones y alternativas. Comprendiendo las necesidades del otro es más fácil que las partes se abran a soluciones comunes.

Para este paso utilizamos un esquema llamado Cebolla o Tabla de Necesidades. Aquí ponemos como ejemplo la tabla, pero se construyen y utilizan de manera similar. La tabla nos permite comparar posiciones, intereses y necesidades de varios grupos, y ver las coincidencias y puntos de posible acercamiento. Se construye una tabla dibujada, y se llenan los espacios correspondientes. En el ejemplo la tabla queda así:

<i>Tabla</i>	<i>Parte 1</i>	<i>Parte 2</i>
<i>Posiciones</i>		
<i>Intereses</i>		
<i>Necesidades</i>		

2. El Diagnóstico del Conflicto

Se basa en el cierre y la evaluación de los resultados del análisis. Después de terminar el análisis con las herramientas, estamos listos para sacar conclusiones para describir el conflicto, y sentar las bases para elaborar una estrategia de transformación. Es una descripción del conflicto que se construye respondiendo a algunas preguntas:

1. ¿Cuáles son las partes y el objeto de disputa?

⁷ Texto citado, PP 28, 29.

2. ¿La historia del conflicto nos da claves para comprenderlo? ¿Está creciendo, se encuentra estático, o disminuye en intensidad?
3. ¿Cuáles son los actores que participan, y cómo se relacionan?
4. ¿En qué contexto se está dando el conflicto? ¿Cómo se perciben las partes unas a otras? ¿Cómo se están comportando? ¿Encontramos alguna visión común?
5. ¿Las posiciones son irreconciliables? ¿Se ven dispuestas a participar en un proceso de transformación de conflictos? ¿Qué intereses y necesidades comunes podemos detectar?
6. ¿Cómo puedes caracterizar este conflicto?

3. Construcción de Estrategias

La teoría para la Transformación Positiva de Conflictos se basa en la idea de que el conflicto social es provocado por situaciones de injusticia y desigualdad, generados por estructuras sociales, culturales y económicas excluyentes. Por esto, el método que proponemos busca cambiar las estructuras y relaciones, partiendo de una visión de largo plazo. Se trata de desarrollar procesos de paz y justicia a través de procedimientos y capacidades para trabajar con los conflictos.

La estrategia adecuada para avanzar en la transformación de un conflicto se basa en un buen análisis de la situación y sus componentes. La construcción se inicia con el diagnóstico, que nos permite tener clara la situación inicial, y delinear la situación objetivo a la que queremos llegar. Considerando el punto de partida y de llegada hacemos un cálculo de posibilidades tratando de llegar al objetivo. El proceso de construcción de la estrategia se puede realizar en los siguientes pasos:

Paso 1: Visión

La reformulación constructiva del conflicto es un ejercicio para plantear una formulación del conflicto en términos de una propuesta que incluya los distintos intereses y las preocupaciones de ambas partes. Esto permite tener una visión más positiva del proceso, y enfocar las acciones hacia los cambios deseados.

Paso 2: Determinación de objetivos



Se trata de definir el punto de partida y el sitio a donde se quiere llegar. Tipo de conflicto, áreas sensibles, disposición de las partes, además de nuestra capacidad de respuesta. A partir de la definición de la situación objetivo, se puede trazar la ruta.

Paso 3: Identificación de condiciones favorables, objetivos y retos (líneas de acción) para alcanzar el objetivo

Se identifican todos los factores a favor y en contra. Se trata de calcular cuál es el balance de poder entre las partes, y de definir qué obstáculos se tienen que vencer para alcanzar el objetivo. ¿Qué retos se tienen que enfrentar? Esto se puede facilitar utilizando el cuadro de objetivos y retos que se muestra a continuación.

Objetivo General			
Objetivo Estratégico 1	Condiciones favorables	Obstáculos	Retos
Objetivo Estratégico 2	Condiciones favorables	Obstáculos	Retos

Paso 4: Seleccionar medios

Es el camino que se va a recorrer para alcanzar los objetivos. La forma en que se va a trabajar con el conflicto. Es necesario definir el enfoque para abordar el conflicto. Se puede responder estas preguntas:

- ¿Qué escenario se quiere tener al final del proceso?
- ¿Qué resultados?
- ¿Qué relaciones?
- ¿Qué método y procedimientos?

Se puede elegir entre varias formas de contender⁸:

⁸ Este tema está explicado en el texto *Trabajando el Conflicto*, Fisher et al, en el cuadro desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilman.

1. **Ganar-Perder:** La competencia y la imposición, una parte gana y la otra pierde.
2. **Ganar-Ganar:** La colaboración, ambas partes tratan de llegar a un acuerdo.
3. **Perder-Perder:** La postergación, no hay condiciones para avanzar y es mejor posponer.
4. **Perder-Ganar:** La concesión, la fuente de poder es muy grande, y una parte decide retirarse o ceder.
5. **Ganar-Ganar:** El compromiso, acuerdo entre las partes basado en la cooperación y construcción de alternativas incluyentes.

Además de definir la forma de contender, se debe elegir un buen método para lograr el resultado. Los medios deben ser coherentes con la situación que se trata de lograr. Están los siguientes sistemas:

- **Sistemas adversos:** Con poca participación, poca colaboración y competencia entre las partes. Las resoluciones son impuestas, basadas en el uso del poder, y poco atentas a las relaciones:

Arbitraje-Juicio-Votación

- **Sistemas no adversos:** Con mayor grado de participación y colaboración entre las partes. Los participantes generan las soluciones, dan poder a las partes y cuidan la relación entre ellas.

Negociación-Mediación-Construcción de Consensos

Balance de Poder⁹

Una herramienta para la elaboración de la estrategia es el análisis del balance de poder, que se hace estudiando cuáles son las fuentes de poder de las partes involucradas, y la manera en que se encuentran con el poder de sus contrapartes. Para el análisis se utiliza este cuadro:

Fuentes de poder	Parte A	Parte B
Capacidad coercitiva		
Capacidad compensatoria		
Legitimidad		
Conocimiento experto		
Capacidad de conexión		
Capacidad de información		
Capacidad referencial		
Otras		

⁹ Este tema, tratado por French y Raven, está desarrollado en el cuaderno *Las Autoridades Municipales como Agentes de Poder*, de la colección Manuales de Capacitación para las Autoridades Locales, del Insitituto del Desarrollo Municipal, 1994.

Este ejercicio permite hacer explícitas las capacidades de los grupos y organizaciones. Se debe buscar la objetividad. Considerando estos elementos y otros factores que influyen en las capacidades estratégicas de las partes o los actores intermedios, se define el método más adecuado para trabajar sobre el conflicto. Por ejemplo ante un fuerte desbalance de poder en la relación, se requieren acciones que tiendan a generar mayor equilibrio para una salida justa; en conflictos donde las relaciones de convivencia a futuro son fundamentales, serían preferibles los métodos no adversos.

Asumir ciertos medios o método para trabajar el conflicto requiere a su vez de un preparar el proceso, las vías de solución, así como fortalecer las capacidades y herramientas en relación a los medios que hemos seleccionado. Por ello nuestro plan de trabajo debería de considerar las acciones conducentes para ello: por ejemplo, preparar un diálogo entre las partes, capacitar un equipo de interlocutores, generar acciones para equilibrar la correlación una mesa de negociación, etc.

Paso 5: Plan de trabajo

La planeación permite ordenar nuestras ideas y acciones, hacer mejor uso de los recursos, prever dificultades y obstáculos, y adaptarnos mejor a los cambios que se requieren. Se requiere visión de conjunto y planeación de etapas y tareas antes de empezar.

1. Se parte del cuadro sobre objetivos y retos:

Objetivo General:			
Objetivo Estratégicos	Condiciones favorables	Obstáculos	Retos Líneas de Acción

2. Se expresan los retos como líneas de acción y se priorizan, es decir, se escogen las más necesarias en orden de importancia. Se trata de asignarle un número a cada línea, según nuestro orden de prioridades. Para esto se puede utilizar la siguiente tabla:

Imprescindible, urge hacerlo	(3)
Necesario, hay que hacerlo	(2)
Deseable, sería bueno hacerlo	(1)
Prescindible, podemos no hacerlo	(0)

3. Se hace un cuadro de programación con líneas de acción y prioridades:

Línea de Acción 1

Actividad	Responsable	Fecha de inicio y de término	Recursos Necesarios	Responsables
------------------	--------------------	-------------------------------------	----------------------------	---------------------

Hay que enumerar las actividades que se van a realizar para cada línea de acción, ver qué se necesita para cada una, estimar tiempos y designar a los responsables. Como los conflictos son procesos dinámicos, necesitamos estar dispuestos a revisar y ajustar nuestra estrategia de transformación.

La estrategia debe ser flexible, los conflictos son muy dinámicos y en ocasiones cambian constantemente sus condiciones y componentes, por tanto, la estrategia tendría que ser ajustada en el momento en que no responde a nuevos factores o rasgos del conflicto. Tener una orientación estratégica nos permite no perdernos en los cambios puntuales o situaciones meramente coyunturales del proceso, zizagear y perder el rumbo. Tener una estrategia general, nos permite avanzar hacia la transformación más profunda de las condiciones que originan el conflicto, enfocar y sintonizar cada una de nuestras acciones en el sentido en que hemos propuesto mejorar la situación.

En la medida en que vayamos conociendo y practicando estas herramientas de análisis y de diseño estratégico será cada vez más fácil seleccionar y utilizar las herramientas adecuadas a las necesidades de cada caso en la perspectiva de abonar a procesos de solución no violentos, justos y orientados a las causas de fondo que originan los conflictos sociales.