

# Guía



## *Análisis de caso para la Transformación constructiva de conflictos*

PROYECTO





***Análisis de caso para  
la Transformación  
Constructiva de  
Conflictos***





**Director Ejecutivo:**  
**Lic. Marco Antonio**  
**Castro Gamarra**

**Director Jurídico:**  
**Lic. Oscar Calizaya Velasquez**

**Autor:**  
**Kolja Stang**

**Revisión:**  
**Agueda Colque Ordoñez**  
**Clementina Guerra Terrazas**  
**Javier Meza Pinto**

**Dibujos:**  
**Brayan Nelson Plaza Mamani**

**Investigación Social y Asesoramiento Legal**  
**Potosí-ISALP**  
**Calle: Sucre # 69, casilla 326, Potosí**

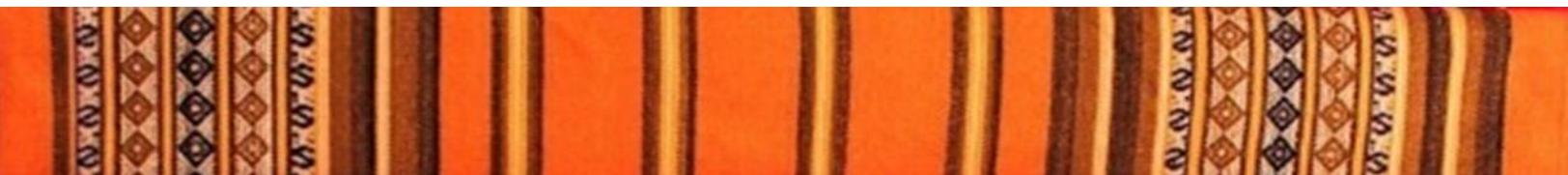
**E-mail: [isalp@entelnet.bo](mailto:isalp@entelnet.bo)**  
**web: [www.isalp.org.bo](http://www.isalp.org.bo)**  
**Teléfono fijo: (591) 2 62-24192**  
**Celular: +591 78626618**





## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Presentación .....   | 2  |
| Resumen ejecutivo .....                                      | 3  |
| 1. Introducción .....  | 5  |
| 1.1. Nombre del conflicto.....                               | 5  |
| 1.2. Ubicación Político-administrativo .....                 | 5  |
| 1.2. Antecedentes .....                                      | 5  |
| 2. Análisis del conflicto .....                              | 7  |
| 2.1. Cronología del conflicto.....                           | 7  |
| 2.2. Identificación de actores .....                         | 10 |
| 2.2.1. Mapeo de actores .....                                | 10 |
| 2.2.2. Análisis de posiciones, intereses y necesidades ..... | 11 |
| 2.3. Árbol de problemas .....                                | 14 |
| 2.4. Tipos de conflictos.....                                | 15 |
| 3. Análisis de la estrategia de intervención.....            | 16 |
| 3.1. Acción sin daño .....                                   | 16 |
| 3.2. Ámbitos de conectores y divisores .....                 | 16 |
| 3.3. Definición de la estrategia .....                       | 17 |
| 4. Proceso de acompañamiento .....                           | 19 |
| 4.1. Actividades y/o productos.....                          | 19 |
| 4.2. Dificultades y medidas correctivas .....                | 19 |
| 4.3. Casos de éxito o resultados .....                       | 19 |
| 4.4. Proceso de seguimiento.....                             | 19 |
| 5. Anexos.....   | 20 |





## PRESENTACIÓN

El proyecto “K’acha Kausakunapaq”, que es parte de la ONG “Investigación Social y Asesoramiento Legal Potosí (ISALP)” como del “Servicio para la Paz Mundial (WFD)”, está trabajando desde el 2016 en el análisis y acompañamiento de conflictos para la *Transformación Constructiva* en el departamento de Potosí. Y es así que desde la práctica se evidencio la necesidad de contar con un documento guía para elaborar un buen análisis e intervención del conflicto transformado pacíficamente. Por eso nos preguntamos ¿Qué es un buen análisis?

Un buen análisis de conflicto es un parte de una reflexión y estudio sobre los antecedentes, las causas, consecuencias, posiciones, intereses, necesidades de los actores y la dinámica del conflicto. Eso nos ayuda a identificar puntos de entrada, diseñar una estrategia y planificar la intervención para influir constructivamente en el conflicto o, en otras palabras:

*“Un buen análisis de conflicto permite identificar los factores y actores clave del mismo, representar sus relaciones y dinámicas, dar cuenta del propósito que persigue el comportamiento de actores y factores del conflicto y poder identificar los puntos de entrada o apalancamiento al interior del sistema de conflicto de manera que se logre incidir en el comportamiento de sus factores clave en el sentido constructivo deseado” (Aramayo 2014, p.43).*

Esta guía nos permite elaborar e implementar un buen análisis con una comprensión profunda del conflicto. Por ello primeramente se presenta un resumen ejecutivo, que es un resumen de análisis y se escribe al final del proceso. Después se describe: *nombre del conflicto, ubicación política-administrativa y antecedentes*. En el capítulo dos se define el análisis del conflicto como el uso y manejo de herramientas. Es importante constatar que no existe un orden oficial de cómo usar los instrumentos, porque su uso siempre depende de la situación y las necesidades específicas de la población que se acompaña, como del conflicto.

Solamente el análisis profundo de las herramientas e instrumentos nos da una comprensión de la situación del conflicto. La base de esta comprensión completa nos permitirá abrir espacios para la planificación e implementación una intervención transformadora y sostenible en un conflicto. Además, es muy importante que nos preguntamos y tengamos claro ¿Qué exactamente queremos y qué podemos lograr con nuestro trabajo? (Capítulo 3). En el último capítulo (4) presentamos el proceso de acompañamiento, seguimiento durante y después de la intervención.





## RESUMEN EJECUTIVO

### Para tomar en cuenta

El resumen ejecutivo es un resumen de análisis, parecido al resultado, en el que explicamos todo lo que se hizo en el conflicto y el porqué del mismo. Por lo que se escribe al final del análisis, intervención y acompañamiento del conflicto.

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre de Conflicto:</b>                                       | Tipo de conflicto.....entre.....lugar.....duración .....<br>Ejemplo: Avasallamiento de tierras entre Tucara y Palomillo en el norte de Potosí del 07 al 19-05-21.  |
| <b>Lugar / Ubicación:</b>   | ¿Dónde se ubica el conflicto?  |
| <b>Duración:</b>    | ¿Cuándo empezó el conflicto y cuánto tiempo fue el acompañamiento?   |
| <b>Tipo de conflicto y tema central:</b>                        | ¿De qué tipo es el conflicto?<br>¿De qué se trata el conflicto?<br>¿Qué temas son los más importantes en este conflicto?   |
| <b>Fases del conflicto: (etapa e intensidad)</b>                | ¿En qué fase se encuentra el conflicto al momento de la intervención?<br>¿Está en ascenso (escalando) o en descenso (concluyendo) el conflicto al momento de la intervención?  |
| <b>Actores:</b>   | ¿Quiénes son los actores directos (primarios) e indirectos (secundarios) del conflicto?<br>¿Cómo son las relaciones?, ¿Qué tipos de relaciones existen entre los actores (pregunta de poderes)?<br>¿Son relaciones de iguales; existe la desigualdad? (p.j. estrecha, débil, conflictiva, violenta o interrumpida)   |
| <b>Objeto(s) del conflicto (posición, interés, necesidad):</b>  | <b>Posición:</b> ¿Cuál es la demanda oficial de las partes?<br>¿Cuál es el lema o frase más común que representa su posición?<br><b>Intereses:</b> ¿Qué es lo que quieren o que desean?<br><b>Necesidades:</b> ¿Cuáles son los temas esenciales en este conflicto?<br>¿Qué necesidades básicas tienen los actores con relación al conflicto?<br>¿Qué necesidad se pretende satisfacer? |





|  |  |
|--|--|
| <p><b>Proceso de acompañamiento:</b><br/><b>(Hitos de la transformación del conflicto)</b></p> | <p>¿Cuál es el enfoque del acompañamiento al conflicto?<br/>         ¿Qué visiones existen sobre la transformación?<br/>         ¿Cuáles fueron los eventos realizados (reuniones / talleres / eventos / visitas / normas / otros) más importantes?<br/>         ¿Cuáles fueron los materiales de apoyo utilizados y elaborados? (p.j. normas y procedimientos propios)<br/>         ¿Con quién?, ¿Por qué? y ¿Cómo?<br/>         ¿Quién puede influir positiva o negativamente en la transformación (los conectores)?<br/> <u>Ajustes/reflexión:</u><br/>         ¿Cómo afectan las acciones y actitudes a los divisores o conectores?<br/>         ¿Qué otras acciones y actitudes hay para corregir las dificultades de la implementación y mejorar la situación del conflicto?<br/>         ¿Cuáles son las medidas que han tomado los actores para transformar el conflicto?<br/>         ¿Qué aspectos fueron o serán considerados como ajuste, en el proceso de acompañamiento del conflicto?</p> |
| <p><b>Situación actual:</b></p>  | <p>¿Qué resultados se tienen hasta el momento?</p>   |
| <p><b>Logros alcanzados de la intervención:</b></p>  | <p>¿Existe algún éxito?<br/>         ¿Qué logros fueron alcanzados?<br/>         Enuncie algún o algunos ejemplos</p>  |
| <p><b>Lecciones aprendidas y buenas prácticas, observaciones:</b></p>                          | <p>Sí, tienen algunas observaciones y/o comentarios adicionales (p.j. buenas prácticas).</p>   |





## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Nombre del conflicto

Podríamos usar siempre el nombre de la misma estructura presentada anteriormente, con las siguientes características:

Tipo de conflicto.....entre.....lugar.....duración



**Ejemplo:**

*Avasallamiento de tierras entre Tucara y Palomillo en el norte de Potosí del 07 al 19-05-21*

Se deriva del análisis de problemas, específicamente del problema central. Se debe tomar en cuenta el conflicto y la localización o espacio.

### 1.2. Ubicación político-administrativo

¿Dónde se ubica el conflicto en qué ciudad / pueblo / ayllu?

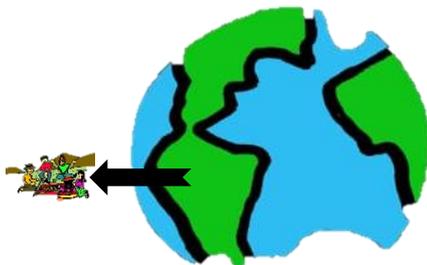
¿En qué municipio / provincia / región?

**Para tomar en cuenta**



*Es muy útil usar un mapa o croquis que nos muestre la ubicación.*

Mapa o croquis



### 1.3. Antecedentes

Debe ser un panorama corto, recordemos que los antecedentes es una descripción sobre las circunstancias del conflicto al momento de la intervención. Para entender un conflicto en su profundidad es muy importante conocer los antecedentes, entendida con la pregunta: ¿Qué son las circunstancias del conflicto?

**Para tomar en cuenta**



*Las siguientes preguntas deben entenderse como guía, no es necesario que se respondan todas, solamente si afecta al conflicto.*





### 1.3.1. Político / organizativo

- ¿Cuál es la estructura organizativa? (comunidades, distritos, PIOs)
- ¿Quién tiene el poder político actual (partido/alcalde)?
- ¿Cuántos habitantes viven el municipio/ciudad etc. (¿Cuántos son los actores de conflicto?)



**Para tomar en cuenta**

*Si es necesario se podría crear un mapa o un organigrama.*

### 1.3.2. Económico / productivo



- ¿Cuáles son las actividades económicas y productivas (minería/agricultura/pecuaria) en la región de conflicto?
- ¿Existe interdependencia con algunas empresas / productos / comprador / mercado?
- ¿Cuántas personas trabajan en estos sectores?
- ¿Cuánto es el ingreso promedio?, ¿Hay diferencia de ingreso / tenencia entre los actores del conflicto?
- ¿Con qué servicios básicos se cuenta (Agua potable/cocinas con gas/letrinas/electricidad)

### 1.3.3. Social

- ¿Cuál es la estructura organizativa social?
- ¿Cómo es la estructura de habitantes por edad y género?
- ¿Qué organizaciones sociales existen y qué influencia social tienen?
- ¿Cuál es el nivel de mortalidad (niñez 0-2años; >5años; al nacimiento)?
- ¿Cuál es la situación de educación y de salud?
- ¿Otros comentarios?



### 1.3.4. Cultural



- ¿Qué normas y valores existen?
- ¿Qué cosmovisión, creencias, religiosidad, festivales, rituales existen?
- ¿Qué grupos culturales/religiosos existen (cantidad) y qué influencia tienen?
- ¿Existen espacios de cultura y/o de diálogo?
- ¿Otros comentarios?

**Para tomar en cuenta**

*Por favor, no se extienda más de dos páginas.*





## 2. ANÁLISIS DEL CONFLICTO

En este capítulo se explica las diferentes herramientas para analizar y mejorar el entendimiento del conflicto. Pero al inicio mostramos para qué sirve el análisis del conflicto. El análisis nos permite ampliar la visión para una comprensión profunda de la situación y evaluar mejor las posibilidades de intervención y acompañamiento. Además, posibilita fijar prioridades, reconocer riesgos y evitar errores. Finalmente permite pronosticar tendencias y prever aliados potenciales con herramientas (UNIR 2007, p.47).



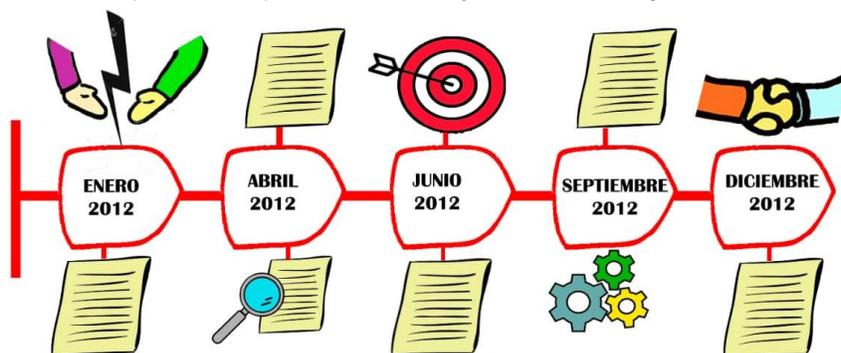
### 2.1. Cronología del conflicto

Es una redacción corta de los eventos más importantes sobre el pasado del conflicto con características generales, registradas por su nivel de conflictividad y su entorno complejo, es decir: "Identificar un periodo de tiempo, visualizar las etapas, ciclos de intensidad creciente y decreciente del conflicto" (UNIR p.47) a partir de las preguntas:

- ¿Cómo se originó el conflicto?
- ¿Qué extensión social tiene?
- ¿Cuándo empezó y en qué lugar?
- ¿Cómo percibe usted a las partes en conflicto?
- ¿Qué temas son importantes en este conflicto?
- ¿Qué actores visualiza y cuál es su relación?

Se presentan dos posibilidades (herramientas) de visibilizar una cronología en el conflicto:

**Herramienta I: Línea del tiempo:** Es una herramienta que establece un listado cronológico de los eventos claves/más importantes y clarificar diferentes perspectivas/percepciones del conflicto en un tiempo determinado. Eso significa que la línea del tiempo refleja la percepción subjetiva del conflicto por parte del grupo y permite un entendimiento profundo de una historia no necesariamente *objetiva* o *correcta* sino a entender las distintas visiones de las partes en conflicto. Además, la herramienta puede enriquecer el análisis y desarrollar conjuntamente una estrategia de intervención.





**Herramienta II: Fases del conflicto:** La herramienta de las fases del conflicto describe el nivel e intensidad como la temporalidad en que está la conflictividad: “Se analizan y discuten tendencias de escalada o de desescalada: Identificar el problema que dio origen al conflicto. Definir el período de análisis del conflicto. Identificar los hechos o acontecimientos que tuvieron lugar durante el conflicto” (UNIR 2007, p.53). Las siguientes cuestionantes puede apoyar a analizar las fases:

- ¿En qué fase se encuentra el conflicto?
- ¿Está en ascenso (escalando) o en descenso (concluyendo)?
- ¿Qué acciones desarrollan las partes?
- ¿Cómo es la comunicación entre ellas?
- ¿Cómo está su relación?<sup>1</sup>



Existen varias fases del conflicto, en esta guía se proponen las siguientes: latente –manifiesto – confrontación – enfrentamiento – crisis, las que tienen diferentes niveles de violencia (UNIR 2007, p.54)<sup>2</sup>. Las fases del conflicto permiten visualizar las etapas y ciclos de intensidad creciente y decreciente del conflicto, en un marco temporal determinado. Los conflictos no necesariamente transitan por todas las fases, dependerá del contexto en el que se sitúa el conflicto y su dinámica, de los actores que están involucrados en el mismo y lo más importante, dependerá de la intervención oportuna.

| Grado | Nivel              | Fase  | Descripción  |
|-------|--------------------|---|--|
| 5     | Expresión violenta | Crisis de gobernabilidad<br> | Gobernabilidad es la capacidad de las instituciones públicas, privadas y las autoridades de tomar e implementar decisiones democráticas (lo que incluye mantener el orden).<br>La gobernabilidad empieza a peligrar cuando el conflicto se descontrola y se expande geográficamente. Muchas veces se agregan |

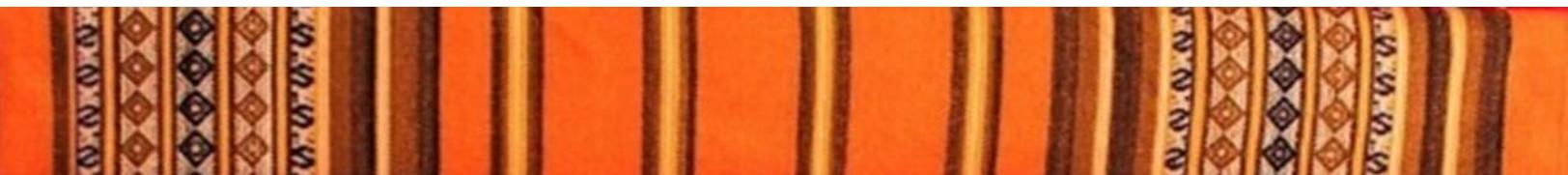
<sup>1</sup> Ver: UNIR 2007, p.52.

<sup>2</sup> En el anexo les pueden ver la tabla sobre la explicación de diferentes fases.





|   |                       |  |   |
|---|-----------------------|--|---|
|   |                       |  | <p>demandas y regiones enteras pueden estar paralizadas.</p> <p>Generalmente, la agenda de seguridad e integridad física se vuelve más importante que la agenda de la gestión del conflicto. Las partes aceptan pérdidas físicas o simbólicas con tal de dañar al otro.</p>   |
| 4 | Expresión violenta    | <p>Enfrentamiento violento</p>  | <p>Uso planificado y repetitivo de la violencia con heridos y muertos. Destrucción de locales o alto costo económico por daños colaterales. Las actividades cotidianas (laborales, económicas, sociales, culturales) se encuentran afectadas.</p>   |
| 3 |                       | <p>Confrontación</p>           | <p>Una de las partes utiliza la violencia en incidentes esporádicos. Las medidas implican la afectación de terceros, ya sea de bloqueos, corte de servicios u ocupación de edificios de la administración pública. También puede ser afectada la integridad de los propios actores (auto-mutilación). El daño físico o material de terceros es muy reducido, las partes se acusan mutuamente.</p>   |
| 2 | Expresión no violenta | <p>Manifiesto</p>             | <p>Una parte anuncia y realiza medidas concretas de presión. Estas protestas son pacíficas y no afectan seriamente ni la integridad física, ni el libre tránsito ni la propiedad privada.</p>   |
| 1 |                       | <p>Latente</p>                | <p>Una parte expresa su posición o percepción sobre cuestiones de trascendencia. En esta fase el conflicto no tiene manifestación palpable ni afecta todavía la convivencia cotidiana. Simplemente existen una serie de declaraciones o advertencias que algunos líderes o actores relevantes hace llegar a las autoridades o, a veces, a los medios de comunicación. Eventualmente se ponen plazos o se advierte sobre posibles medidas.</p> |





## 2.2. Identificación de actores

El objetivo de este capítulo es la identificación de actores involucrados, analizar las relaciones entre las partes, visibilizar aliados actuales y potenciales, en el conflicto.



El conocimiento sobre los roles y las percepciones de actores frente al conflicto aporta a un mejor entendimiento y elaboración de una estrategia de intervención transformadora.

Algunas de las herramientas son:

### 2.2.1. Mapeo de actores

El mapeo es un buen instrumento para empezar a analizar un conflicto, porque nos ayuda a tener una mayor claridad sobre el escenario del conflicto. El mapeo es una forma gráfica que se centra en los actores involucrados y sus interacciones en el conflicto. Nos enseña las relaciones entre los actores involucrados en el conflicto (directos/primarios, indirectos/secundarios, aliados, otros).

Sirve para visualizar a: (I) las partes y su poder/influencia en el conflicto, (II) sus relaciones recíprocas (positivas y negativas), (III) los temas o asuntos en que juega el conflicto y (IV) definir los roles de los actores para encontrar una posibilidad, la intervención transformadora e identificar aliados o posibles aliados (Echogoyen 2010, p.23; UNIR 2007, p.46).

#### Para tomar en cuenta



La identificación de las relaciones es como sacar una foto instantánea del conflicto, porque las relaciones entre los actores son dinámicas. Por eso es recomendable repetir esta herramienta en las diferentes fases del conflicto para asegurar los cambios en las relaciones.

### PREGUNTAS PARA EL MAPEO DE ACTORES<sup>3</sup>

|                       |  |   |   |   |  |  |
|-----------------------|--|---|---|---|--|--|
| A<br>C<br>T<br>O<br>R | ¿Cuáles son sus posiciones, intereses, necesidades preocupaciones y metas? | ¿Cuál es su percepción o postura sobre la temática? | ¿Cuáles son sus conexiones con otros actores, la calidad de las relaciones? ¿Existe/ pueden existir coaliciones entre los grupos? ¿Entre quienes? ¿Por qué? | ¿Tiene apertura para involucrarse en el proceso de diálogo? ¿Cómo le gustaría participar? ¿Quiénes más deberían participar? | ¿Quién tiene poder? ¿Qué actores podrían influir a otros actores? ¿Cómo podría influir en el proceso? ¿Es una relación de iguales o de desigualdad? ¿De qué forma? | ¿Cuál podría ser su rol en el proceso? |
|-----------------------|--|---|---|---|--|--|

<sup>3</sup> Ver más preguntas en el anexo.

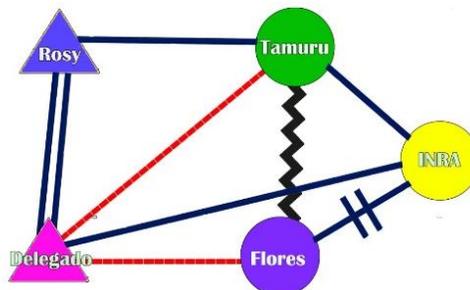




**Simbología:** Posibles símbolos a utilizar en el mapeo de actores:

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | Los círculos, son las partes implicadas en el conflicto. El tamaño del círculo simboliza el poder de las partes. El nombre puede escribirse dentro del círculo. |  | Fecha, significa dirección predominante de influencia o actividad.                    |
|  | La línea recta, significa una relación estrecha.  |  | Línea zigzag, significa desacuerdo, conflicto.  |
|  | Doble línea, significa una relación muy satisfactoria, alianza.   |  | Línea cruzada, significa contacto interrumpido.                                       |
|  | Línea punteada, significa relaciones débiles, informales o intermitentes.   |  | Semicírculos o cuarto de círculo, significa parte externa o terceras partes.          |
|  |   |  | Rectángulo, significa temas o cosas que no tienen que ver con gente y organizaciones. |

**La implementación:** 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. La asimetría de poderes puede estar representada por el tamaño relativo de los círculos. Trazar líneas entre los círculos que representan la relación (la animosidad y las alianzas) entre las partes. No olvidar situarse uno a sí mismo en el mapeo como parte, o si la organización participa.

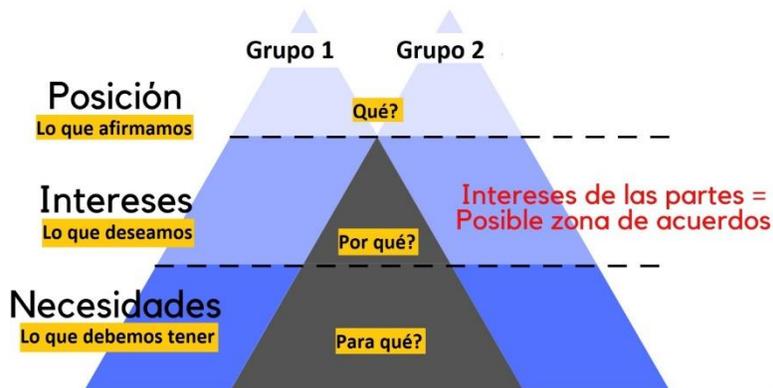


**Para tomar en cuenta**

Es importante visualizar la propia organización (en su función de mediador, facilitador etc.) PERO no cómo aliados, porque no son aliados.

**2.2.2. Análisis de posiciones, intereses y necesidades**

Para el análisis de posiciones, intereses y necesidades existen diferentes herramientas como la cebolla del conflicto, el modelo de iceberg o la casa de hormigas. Con esta herramienta podemos identificar y analizar las posiciones, las motivaciones visibles e invisibles de los actores.



La elaboración participativa de la herramienta contribuye a largo plazo a mejorar la comunicación y la confianza entre las partes, al punto que la gente pueda revelar sus propios intereses, necesidades y responder a éstas.





**Posiciones:** Puede ser desarrollada en base a una de las herramientas que es, la cebolla y sus capas. La capa externa y la única capa visible expone las posiciones. Las posiciones presentan las partes públicamente, como contrapuestas, incompatibles y rígidas. Para descubrir si son posiciones se puede realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la demanda oficial de las partes?
- ¿Cuál es la frase o lema más común que representa su posición?
- ¿Cuál es el argumento público que plantean insistentemente?

⇒ **Lo que afirmamos**

**Intereses:** Detrás de la retórica (las posiciones) existen, intereses muy poderosos e invisibles. Los intereses son las motivaciones y los objetivos concretos, que los actores realmente quieren y desean en la situación del conflicto. Es importante mencionar, que los intereses son negociables. Para identificar los intereses se podrían plantear las siguientes preguntas:

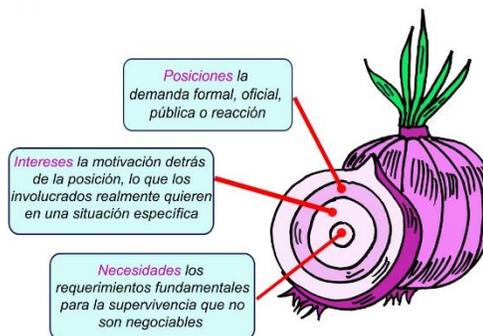
- ¿Cuáles son los objetivos y móviles de las partes?
- ¿Qué es lo que más les preocupa, más allá de los discursos?
- ¿Qué es lo que realmente quieren?
- ¿Qué temas subterráneos están en juego?

⇒ **Lo que deseamos / queremos**

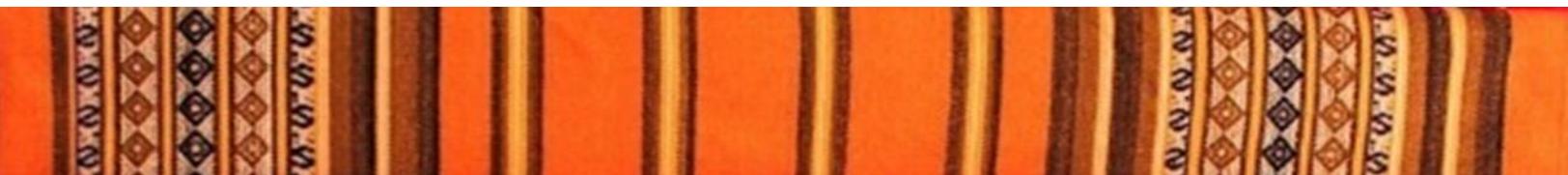
**Necesidades:** Las necesidades son el núcleo o la base del conflicto y se remiten a los elementos básicos que necesitamos. Ellas reflejan aspectos existenciales y de la supervivencia, por lo que generalmente no forman parte de una negociación puntual, sino que de un abordaje más estructural de transformación. Algunos ejemplos de necesidades básicas son: un ingreso mínimo para sobrevivir o el derecho a expresarnos en nuestra propia cultura. Para identificar cuáles son las necesidades que juega un rol en el conflicto se plantea las siguientes preguntas:

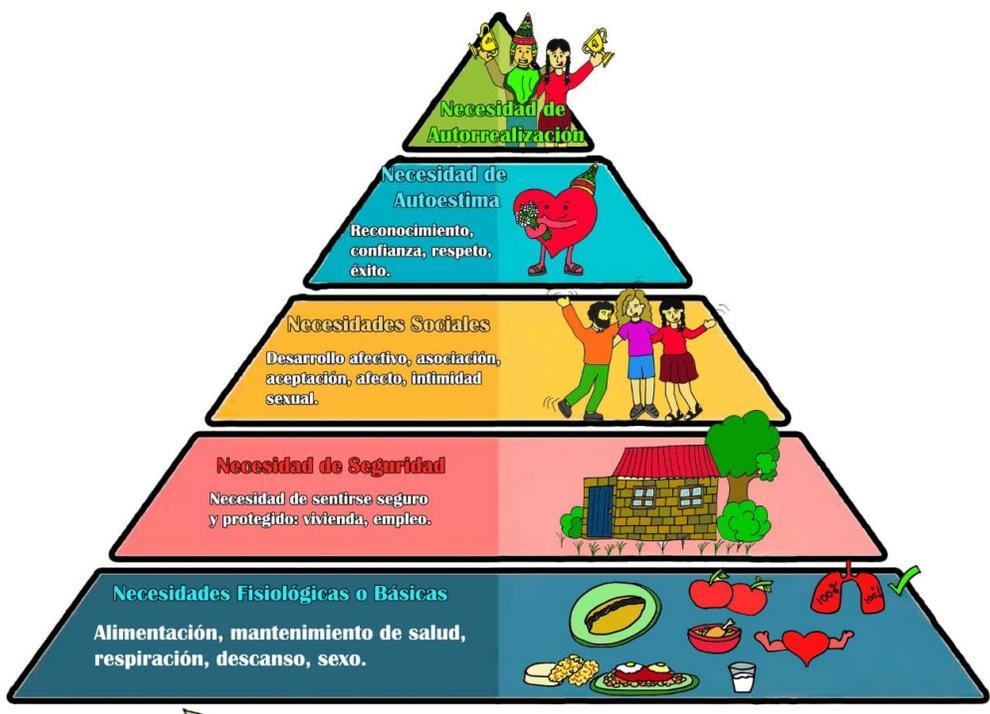
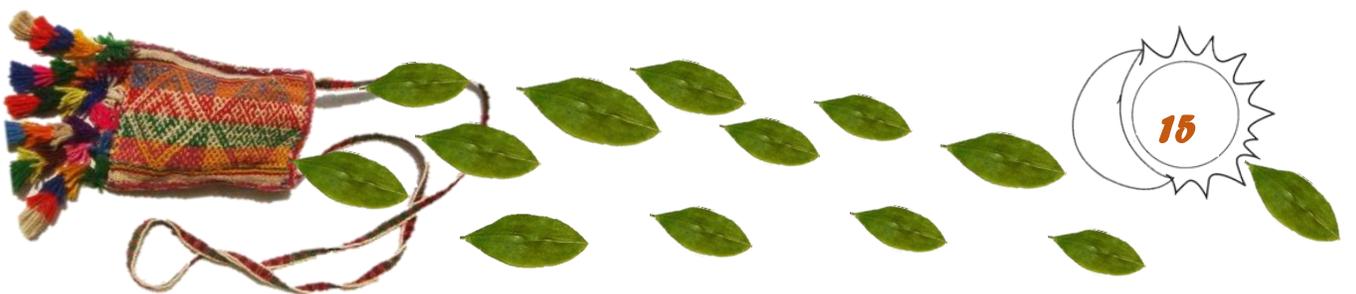
- ¿Qué necesidades básicas quieren satisfacer los actores?
- ¿Qué elementos necesitan para garantizar su supervivencia como individuos y grupos?
- ¿Sobre qué aspectos del conflicto jamás podrían acceder a hablar y mucho menos a negociar?
- ¿Cuáles son los temas esenciales en este conflicto?

⇒ **Lo que debemos tener**



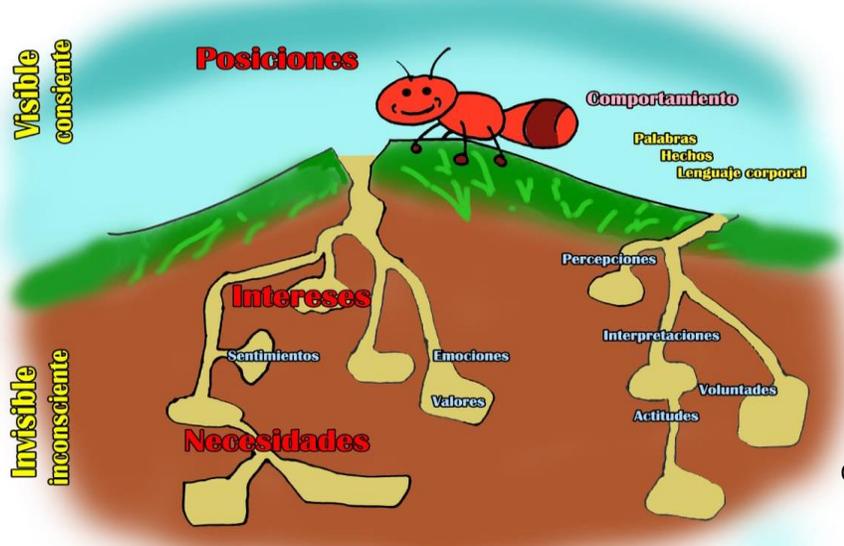
Explicación sobre los diferentes niveles de necesidades. Pirámide de **las necesidades** según Maslow (<https://www.pinterest.com/pin/428967933251308058/>):





**Para tomar en cuenta**

La diferencia entre necesidades e intereses es fundamental en un análisis de conflicto, que abre ventanas de una intervención para la transformación pacífica y sostenible.



(Casa de hormigas de Greg Maaß 2019)

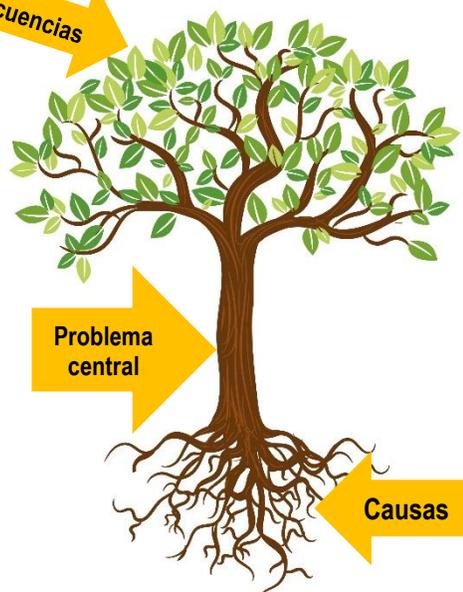




### 2.3. **Árbol de problemas**

El árbol de problema<sup>4</sup>, trata las diferencias entre factores estructurales y dinámicos vinculados por el problema clave. O siendo más preciso, el árbol del conflicto nos visualiza los enlaces de los diferentes factores: causas (raíces), el problema clave (tronco), efectos o consecuencias (ramas) y conecta los tres niveles:

*“El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), el cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Las causas son las condiciones que determinan o influyen en la aparición del problema”* (Organización de las Naciones Unidas para la Educación).



Es una herramienta gráfica y se utiliza la imagen de un árbol para seleccionar aspectos clave de los conflictos. El objetivo de esta herramienta es la estimulación e iniciar una discusión profunda sobre los tres niveles.

**Las causas:** Las raíces representan factores estructurales (estáticos), las causas y “razones” principales que provocan el conflicto. Los factores de causas pueden ser:

- Intereses u objetivos incompatibles.
- Valores incompatibles.
- Estructuras inequitativas e injustas (como la tenencia y distribución de recursos naturales o ingresos)
- Tensiones relaciones humanas.
- Mala y/o falta de comunicación (competencias entre personas o grupos)
- Necesidades básicas.
- Problemas de Información.

**El problema central:** El tronco simboliza el tema central o los asuntos manifiestos del conflicto.

**Los efectos/consecuencias:** Las ramas del árbol describen los factores dinámicos en el conflicto. Pueden estar en aspectos de relaciones, en las formas de comunicación e interacciones (políticas, socioeconómico, socio ambiental) entre las partes. Las intervenciones en los efectos del conflicto se ubican en un horizonte temporal breve y las reacciones en consecuencia a las intervenciones pueden ser invisibles o muy rápidas.

<sup>4</sup> En otros libros o análisis también se usan el nombre “árbol de los conflictos”.





**Para tomar en cuenta**

I: No existe ninguna razón por la que, gráficamente, los mismos aspectos no puedan aparecer en ambos lugares, ya que muchas veces los efectos y consecuencias de un conflicto alimentan las causas del conflicto (UNIR 2007, p.59).

II: Es importante recordar que no existen ni una percepción absoluta y correcta/incorrecta sobre el entendimiento de los factores. Los tres niveles son por una parte resultado de una vista subjetiva y, por otra parte, la percepción a los factores se puede cambiar con el tiempo. Sin embargo, es muy importante y necesario de una foto o instantánea común del conflicto como tal y en base a esto, transformar la percepción y el conflicto (UNIR 2007, p.24).

**2.4. Tipos de conflictos**

El análisis de problema central, causa y efectos también nos puede indicar el tipo de conflicto, los tipos más característicos son: conflictos políticos, ambientales, por el uso de recursos naturales, económicos, sociales, culturales (p.j.: de género) o una mezcla de tipos diferentes. Este capítulo se puede entender como una especialización de capítulo 4.1. Antecedentes del conflicto (capítulo 4.1) y del capítulo 3 Contexto. La pregunta clave es ¿De qué tipo de conflicto se trata?



Para una mejor comprensión se detalla en la siguiente tabla:

| Tipo  | Nivel   | Característica   |
|---|---|--|
| Conflictos políticos                                      | Se producen el interior de un país o entre países; entre organizaciones, instituciones, asociaciones, sindicatos u otros grupos sociales. Se desarrollan por la competencia de poder.     | *Sistema político es rechazado o es inadecuada la distribución de poder.<br>*Incumplimiento de acuerdos, leyes y convenios.<br>*Liderazgo.<br>*Institucionalidad débil.  |
| Conflictos ambientales y por el uso de recursos naturales | Es la disputa de intereses contrapuestos o aparentemente excluyentes acerca del uso, aprovechamiento o conservación de un recurso natural.  | *Escasez de recursos naturales.<br>*Mal uso y/o mala distribución de los recursos ambientales.<br>*Destrucción de medio ambiente.<br>*Falta de gestión administrativa.<br>*Avasallamiento de tierras (acceso y uso).   |
| Conflictos económicos                                     | Se entiende como la disputa entre empresas o grupos de empresas, la competencia por un mercado o por derechos puede dar origen a conflictos. Recursos económicos provenientes del estado. | *Tenencia legal y/o legítima por un poder económico o político (minerales, tierra animales, etc.)<br>*Posesión y uso de bienes materiales y dinero (Reivindicaciones salariales).<br>*Distribución de bienes.<br>*Gestión de recursos.<br>*Manejo de bienes. |
| Conflictos sociales                                       | Es la disputa entre grupos sociales por el uso de un recurso, un espacio, o entre un grupo social y el gobierno local o nacional, dan origen a conflictos sociales.                       | *Pobreza.<br>*Sistema político y económico.<br>*Vulneración de derechos o ausencia de garantías para su ejercicio.<br>*Reivindicaciones sociales.<br>*Principios y valores.  |





|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| Conflictos culturales         | Cuando las partes en un conflicto tienen culturas diferentes puede haber variaciones en interpretaciones de conceptos y comportamientos, incluso pueden expandir el surgimiento de un conflicto. | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Diferencias generacionales.</li> <li>*Contraposición de valores.</li> <li>*Imposición cultural y motivos religiosos.</li> <li>*Desconocimiento de los valores, usos y costumbres de una determinada cultura.</li> <li>*Reconocimiento de la diversidad cultural y/o de la interculturalidad.</li> </ul> |
| Conflictos multidimensionales | El conflicto puede estar en cualquier nivel que mencionó en la tabla.  | Puede mostrar diferentes características.   |

Tabla: Tipos de Conflicto (UNIR 2007, p.50; parecido también Zapata 2007 y Montero y Luz).

### 3. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGÍA DE INTERVENCIÓN

#### 3.1. Acción sin daño y los ámbitos: conectores-divisores

El análisis de la acción sin daño (ASD) nos permite elaborar la estrategia de intervención transformadora y pacífica. Como acciones adecuadas para la transformación, de esta forma no empeorar el contexto o correr el riesgo de convertirse en factores escaladores de violencia. Su función es comprender, anticipar la interacción entre la intervención y el contexto, evitando los impactos negativos para maximizar los impactos positivos de las acciones emprendidas. La ASD indica que en todos los conflictos existen fuerzas que promueven y sostienen la violencia (divisores). Pero al mismo tiempo hay otras fuerzas que buscan la transformación pacífica (conectores).



#### Para tomar en cuenta

Es importante recordar que cada intervención (a pesar de las mejores intenciones) en el contexto de un conflicto violento tiene repercusiones.

La acción sin daño tiene siete fases<sup>5</sup>:

**Fase 1: Comprender el conflicto y analizar el contexto:** ¿De qué se trata el conflicto?

**Fase 2: Identificar y analizar los divisores:** ¿Qué son los divisores?, ¿Qué divisores son los más fuertes? y ¿Más tendientes a causar separación o tensión?

Estas dos primeras ya analizamos en los capítulos anteriores, por eso seguimos con las fases de la 3 a la 6.

<sup>5</sup> Parecido a la herramienta de Análisis de tres casillas.





### 3.2. Definición de la estrategia

**Fase 3: Identificar y analizar los conectores:** Analizamos e identificamos en cinco ámbitos<sup>6</sup> los conectores, para fortalecer la posibilidad y perspectiva de éxito de la intervención, como los divisores que trabajan en contra de una transformación pacífica.

Las preguntas generales para identificar los cambios negativos y positivos son: ¿Quiénes o que grupos son los conectores y/o divisores? ¿Cómo pueden influir estos en el conflicto que estamos tratando?



**Fase 4: Analizar la medida, las actividades de la estrategia de intervención:** Con las preguntas claves: ¿Dónde y por qué apoyamos a este conflicto?, ¿Quiénes son los beneficiarios?, ¿Cómo interactúan, actividades, productos de nuestra intervención con los divisores y conectores?, ¿Qué y cuándo lo hacemos?, ¿Por qué y qué supuestos será la base de las actividades?, ¿Cómo? y ¿En qué ámbito realizamos las actividades?

**Fase 5: El impacto sobre divisores y conectores:** ¿Quién se beneficia y quién pierde con la estrategia?, ¿Cómo afectan las acciones de implementación a la situación o la seguridad de los actores?, ¿Qué mensajes (éticos), implícitos se transmiten por el modo en el que trabajan los actores relacionados a las acciones de implementación? y ¿Cuáles son los patrones de efectos?

**Fase 6: Identificamos las diferentes opciones:** de intervención y ofrecemos varias opciones (actividades, posibilidades de participación e intercambios), responde a la pregunta: ¿Qué otras opciones existen?

Para esto es necesario reflexionar y evaluar de una manera profunda a los factores en favor y en contra de una Cultura de Paz, los actores claves como base para la intervención y transformación del conflicto. En el foco de la reflexión está la pregunta: ¿Cuál es la brecha entre la situación actual y la situación futura deseada?

Estamos buscando las necesidades de paz y los espacios estratégicos para transformar el conflicto de una manera pacífica y sostenible. Cambios en las dimensiones personales, relacionales, estructurales y culturales o más específico, analizamos e identificamos en cinco ámbitos la posibilidad y la perspectiva de éxito para una intervención. Los cinco ámbitos son I) *instituciones o sistemas*, II) *valores e intereses*, III) *experiencias compartidas y propias*, IV) *actitudes y acciones*, V) *símbolos y eventos* (ver las preguntas en el anexo)<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Los cinco ámbitos son I) instituciones e sistemas, II) valores e intereses, III) experiencias compartidas y propias, IV) actitudes y acciones y V) símbolos y eventos (ver las preguntas en el anexo).

<sup>7</sup> Ver la gráfica en el anexo.





¿De qué se trata el conflicto? y ¿Qué resultado se desea luego del abordaje del mismo? El pasó de ese contexto inicial (situación actual) al que se desea (situación futura u horizonte meta) podrá traducirse en una teoría del cambio que de manera sencilla puede construirse bajo la siguiente narrativa:

*“Si hago esto (actividades)” entonces sucederá “esto” (efectos o impactos), dado que habrá pasado “esto” (resultados).*

De esta forma será visible una ruta crítica de identificar lineamientos para evitar impactos negativos y maximizar impactos positivos, un análisis de potenciales, riesgos de intervención y de cambios esperados.

A parte de las preguntas arriba mencionadas, en este capítulo pueden apoyar las siguientes preguntas:

- ¿Tenemos permiso, mandato y suficiente credibilidad para la intervención?
- ¿Existen las condiciones en el conflicto para esperar que logremos una transformación pacífica (tiempo, habilidades y recursos)?
- ¿Es más peligrosa no intervenir que realizar una intervención no oportuna?
- ¿Cómo se podría usar la comunicación (y otras herramientas) para transformar el conflicto?
- ¿Quién puede influir en el proceso de transformación (los conectores)?
- ¿Cuál es la percepción de los actores?
- ¿Qué posibilidades existen, de que podamos hacer algo y cómo?
- ¿Qué elementos pueden ayudar a superar el conflicto?
- ¿Qué visiones existen sobre la transformación?
- ¿Qué actividades (reuniones/talleres/eventos/manuales/etc.) hacemos y de qué forma?
- ¿Con quién y por qué?

Mensajes implícitos: los mensajes implícitos son los factores intencionales y no intencionales que pueden causar daño en la intervención y están incluidos en otra información sin necesidad de que se expresen de manera concisa, es decir, son indirectos, ambiguos y, en algunos casos, puede prestarse para doble interpretaciones. Los proyectos pueden causar daños con sus intervenciones, pero no intencionales por su comportamiento en el área de intervención.

Algunos ejemplos:

Lenguaje bélico como “Guerra contra las drogas”.

Lenguaje implícitamente peyorativo como “...solamente afecto las áreas rurales”.

Comparación con fuerzas naturales incontrolables: “mareas/olas migratorias”.

Criminalización: “inmigración ilegal”.

Generalización: “todo apunta a que la izquierda sería la causante del acto terrorista.”

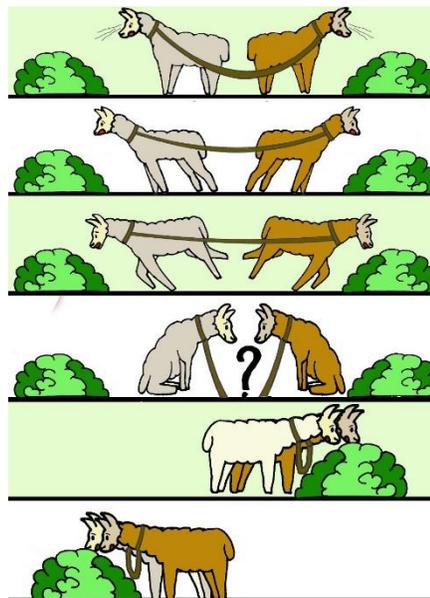




#### **4. PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO**

El proceso de acompañamiento, se encuentra relacionado con la adhesión de los actores involucrados en la consolidación del conflicto. En este capítulo describe la implementación de las actividades y productos para sensibilizar a los actores, transformar el conflicto:

- ¿Qué hicimos y con quién?
- ¿Qué actividades fueron implementadas por el proyecto durante el acompañamiento?
- ¿Qué medidas y herramientas usamos?
- ¿De qué modo documentamos los avances (qué forma de monitoreo usamos)?
- ¿Podríamos implementar la estrategia de intervención cómo la planificamos?
- ¿Existen nuevos actores y cómo podemos involucrarlos?



#### **4.1. Dificultades y medidas correctivas**

Aquí podemos escribir las dificultades, actividades / productos y uso de productos, además, las medidas que identifiquemos, nuevas opciones de intervención y ofrecemos varias opciones (actividades, posibilidades de participación e intercambios). Estos procesos de ajustes son parte de la fase 7 de la implementación de acción sin daño:

**Fase 7: Probar las opciones y adaptar la intervención en caso necesario:** Reevaluar y ajustar la estrategia de intervención transformadora, para ello se tienen las siguientes preguntas como guía: ¿Cómo afectan las opciones a los divisores y/o conectores? y ¿Qué otras opciones hay para corregir las dificultades de implementación y mejorar la situación del conflicto?

#### **4.2. Casos de éxito o resultados (cambios logrados y/o casos de éxito)**

Demuestran los avances hacia los objetivos y supuestos de la estrategia de intervención durante el acompañamiento. Con las preguntas: ¿Existen buenas prácticas y/o lecciones aprendidas (actas, firma de acuerdo, actividades comunes, mecanismos de transformar conflictos en el futuro etc.)

#### **4.3. Procesos de seguimiento**

El propósito de seguimiento es la consolidación y la prosecución sostenible del conflicto transformado a largo plazo. Para ello las preguntas guías son:

- ¿Existe un proceso y qué acciones de seguimiento (ya hicieron/ están planificado)?
- ¿Qué acciones hicieron los actores, para fortalecer la transformación del conflicto a largo plazo?, ¿Para qué? y ¿Qué es el objetivo/supuesto de estas acciones?



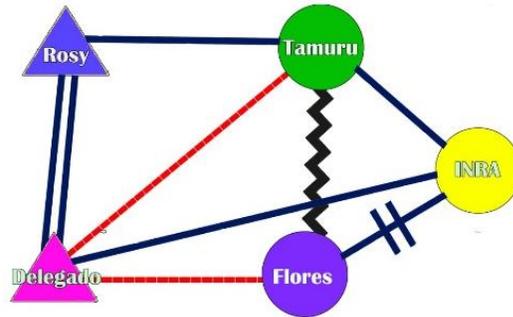


## 5. ANEXO

### Capítulo 2.2.1. Mapeo de actores:

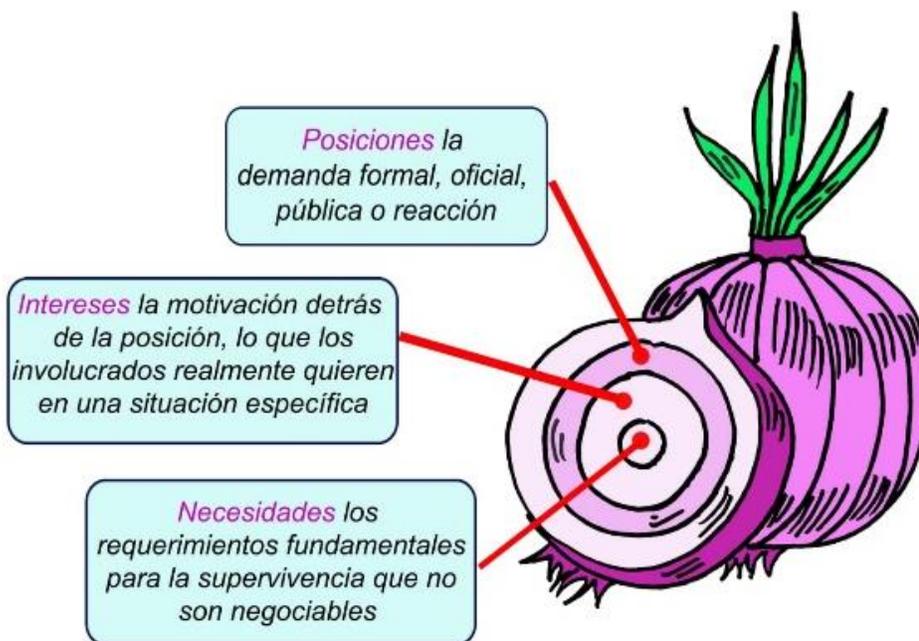
Preguntas adicionales:

- ¿Quiénes son los actores primarios y secundarios del conflicto?
- ¿Quiénes están directamente implicados?
- ¿Quiénes están indirectamente implicados, pero tienen interés y pueden influir en los resultados?
- ¿Quiénes intervienen/participan en el conflicto?
- ¿Quiénes de estos actores son del lugar y quiénes son de afuera?



(Cuentas/Méndez 2013, p.21; Echegoyen 2010, p.16).

### Capítulo 2.4.2. Análisis de posiciones, intereses y necesidades:



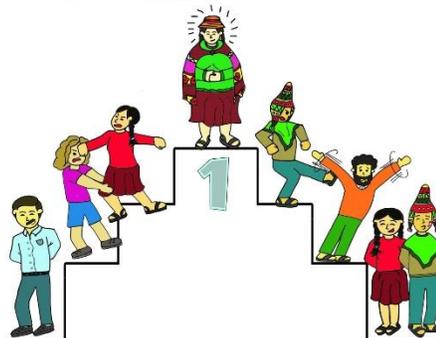
UNIR 2007, p.56; ver también Fischer et al. 2000, p.28.



## Capítulo 2.2. Identificación de actores

### Herramienta adicional I: El análisis de poder:

Es necesario analizar las dependencias e interdependencias de poder entre los actores. El poder se refiere a la opresión, la restricción y el abuso de unos sobre otros. En otro sentido, el poder refiere a la posibilidad de crear y a la colaboración de unos con otros (GIZ 2018, p.1). Si no alcanzan las informaciones sobre (las relaciones) de poder en el análisis por el mapeo de actores pueden identificar los diferentes tipos de poder para fortalecer sus conocimientos. El poder, parecido a la violencia, se define en tres grandes tipos:



- Poder estructural: Instituciones, marcos legales, normas, económicos.
- Poder de personas y Redes: relaciones, alianzas.
- Poder cultural: discursos, narrativas, manera de ver el mundo.

Clarificado la definición y concepto de poder, en la siguiente matriz se recabará las diferentes formas de poder que ejercitan los actores en relación al conflicto, como:

- ¿Dónde se concentra el poder en el conflicto?
- ¿Qué relaciones de actores son asimétricas?
- ¿Qué tipo de comunicación hay entre las partes?

### Herramienta adicional II: Análisis sobre el rol de los actores:



Para identificar, percibir a los actores y su rol como iniciadores, potenciadores y pacificadores del conflicto:

- **Iniciadores:** Los que dan lugar a la manifestación del conflicto, sea porque en evidencia o inician una demanda, lo que no quiere decir que sean los culpables de origen del conflicto.
- **Potenciadores:** Los que acentúan o incrementan el conflicto.
- **Pacificadores:** Los que con sus actitudes contribuyen a desescalar o gestionar de forma pacífica el conflicto.





**Herramienta III: Análisis de tres casillas**

El análisis de las tres casillas permite la profundización del propio conocimiento y se identifica los factores a favor de la paz / en contra de la violencia como los factores a favor de la violencia / en contra de la paz y la definición de los actores claves. Los factores clave del conflicto son aquellos que sin los cuales el conflicto no existiría o sin aquellos el conflicto sería completamente diferente. Estos factores clave podrían ser: problemas, causas, desencadenantes, dinámicas subyacentes o posiciones, intereses, necesidades o acciones de actores.

Los actores clave son personas o grupos que tienen una influencia significativa sobre la dinámica del conflicto, son capaces de decidir o influir fuertemente en las decisiones a favor o en contra de la paz, y/o son capaces de estropear o socavar la paz.

Los factores de paz y conflicto pueden referirse a:

- Dimensiones estructurales e institucionales: Sistema educativo discriminador.
- Dimensiones culturales y de comportamientos: Reproducción de estereotipos sexistas, racistas en los medios.
- Dimensiones personales: Actitudes, percepciones, creencias (miedo, prejuicios etc.)

**Primer paso:** Identificar los factores a favor de la paz / en contra de la violencia y a favor de la violencia / en contra de la paz, este último potenciará el conflicto y su proceso de escalada. La matriz presentada a continuación da cuenta de la forma en la cual deberá ordenarse la información en el sentido explicado anteriormente. Cada columna corresponde a información específica.

| Actores clave   | Factores de paz (conectores)   |               | Factores de conflicto (divisores)  | Actores clave  |
|---|--|---------------|--|--|
| ¿Qué individuos o grupos en la situación actual están en posición de influir fuertemente en el conflicto en un sentido positivo/constructivo?<br>¿Quién puede decidir a favor de la visión? | ¿Cuáles son las fuerzas que existen en esta situación y que pueden utilizarse como base para promover el movimiento a favor de la paz?<br>¿Qué es lo que realmente conecta a las personas más allá de los límites del conflicto? | Visión de Paz | ¿Cuáles son los factores que actúan en contra de la visión o a favor del conflicto?<br>¿Qué factores, cuestiones o elementos están causando y provocando el conflicto, división etc., y cómo lo hacen? | ¿Qué individuos o grupos en la situación actual están en posición de influir fuertemente en el conflicto en un sentido negativo/destructivo (manteniendo o empeorando el conflicto)? |





|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | ¿Cómo cooperan las personas? ¿Quién ejerce liderazgo a factor de paz y cómo lo hace? |  |  | ¿Quién puede decidir en contra de la visión? |
|--|--|--|--|--|

**Segundo paso:** De todas las variables identificadas como factores de conflicto, se elige los factores clave de conflicto: Son aquellos sin los cuales el conflicto no existiría, o sería completamente diferente. Eliminamos aquellos factores identificados que “no son determinantes” para la existencia y comportamiento del conflicto analizado. Explique de forma sucinta y clara sus argumentos al respecto: ¿Es claro porqué los factores identificados como clave son más importantes que otros?

Como recomendación, se debe identificar entre cinco y seis factores clave. Si son menos, el análisis corre el riesgo de no reflejar la complejidad del sistema conflictivo. Si son más, ya es muy difícil trabajar con todos los factores en los siguientes pasos de análisis. Además, ninguno deberá representar una idea similar a la expresada por otro factor y eso le brindará un carácter de factor único.

**Tercer paso:** Una vez de haber elegido los factores claves, se exploran e identifican la dinámica de los niveles de interacción, dependencia e interdependencia entre los factores. Es importante que representen la dinámica en una manera gráfica. Si vemos los conflictos como sistemas dinámicos, necesitamos entender cómo los factores de conflicto interactúan entre sí, para un mejor entendimiento se puede preguntar:

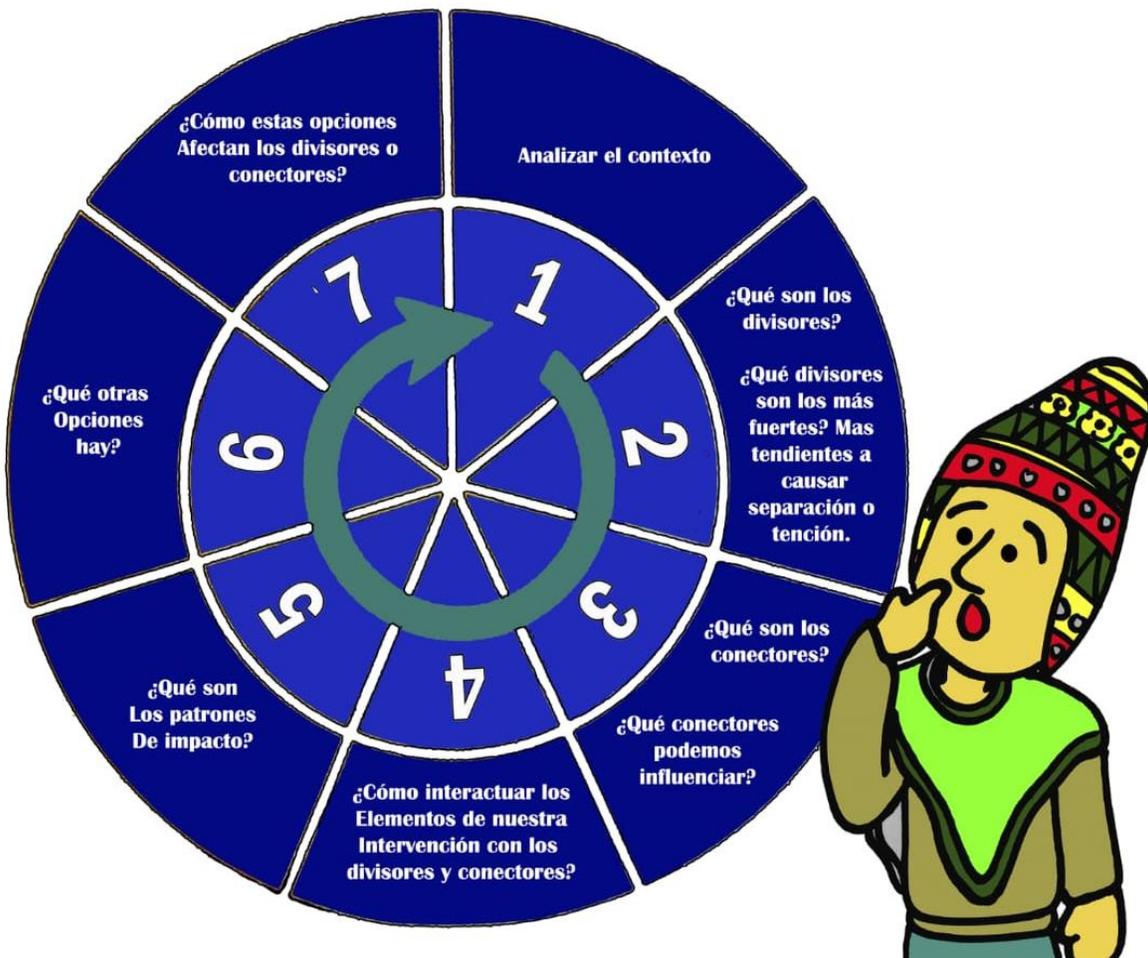
- ¿Qué factores refuerzan / potencian otros factores?
- ¿Qué factores los hacen aumentar la conflictividad?
- ¿Qué factores equilibran o mitigan otros?





### Capítulo 3.1. Acción sin daño y los ámbitos: conectores-divisores

#### Acción sin daño





**Capítulo 3.2. Definición de la estrategia**





### Capítulo 3.

#### Lista de control para el enfoque de acción sin daño

| El proyecto:                                   |  | Si | No |
|--|--|----|----|
| <b>Objetivos del proyecto</b>                  | ¿El proyecto tiene como objetivo transformar conflictos?   |    |    |
|  | ¿Los objetivos del proyecto se pueden convertir en fuentes de tensiones?                                 |    |    |
|  | ¿Aportan las metas del proyecto a la prevención de conflictos?   |    |    |
| <b>Marco del proyecto</b>                      | ¿Se analizó el contexto con herramientas de análisis de conflicto?                                       |    |    |
|  | ¿Con qué herramientas se analizó el contexto?<br>→ a nivel micro<br>→ a nivel macro<br>→ crónologico     |    |    |
|  | ¿Se han identificado y considerado factores que pueden causar violencia?                                 |    |    |
|  | ¿si es así, entonces se les toma en cuenta estos factores y existe una estrategia para disminuirlas?     |    |    |
|  | ¿Se han identificado conectores y divisores?   |    |    |
|  | ¿Refuerza el proyecto a los conectores para transformar posibles conflictos de manera positiva?          |    |    |
|  | ¿Disminuye el proyecto la potencia de los conectores?  |    |    |
|  | ¿Restringe el proyecto divisores que pueden causar tensiones entre actores?                              |    |    |
|  | ¿Refuerza el proyecto divisores que pueden causar tensiones entre actores?                               |    |    |
|  | ¿Se ha incluido un enfoque de género para la iniciativa?   |    |    |
| ¿El proyecto no causa daños al medio ambiente? |  |    |    |
| <b>Ramificaciones del proyecto</b>             | ¿La transferencia de recursos puede causar un desequilibrio de poder en la región y fomentar conflictos? |    |    |
|  | ¿Se consideraron posibles mensajes éticos implícitos (p.e. actitudes, usos y costumbres, género)?        |    |    |
| <b>Gestión de transformación de conflictos</b> | ¿Se dispone de competencias en la gestión de conflictos?   |    |    |
|  | ¿Se fomenta las capacidades en gestión de conflictos?  |    |    |
|  | ¿Se tiene una estrategia para transformar posibles conflictos en el tiempo de la ejecución del proyecto? |    |    |
|  | ¿Se tiene una estrategia para incluir los conectores en caso de conflicto?                               |    |    |
| <b>Inclusión de actores</b>                    | ¿En el proyecto participa una diversidad de actores?   |    |    |
|  | ¿En el proyecto se incluyen hombres y mujeres de la misma manera?  |    |    |
|  | ¿El proyecto fortalezca el liderazgo de las mujeres?   |    |    |
|  | ¿Actores claves y actores conectores forman parte del proyecto?  |    |    |





|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Diversidad en el grupo destinatario</b>            | ¿Algún actor importante queda excluido en el proyecto?                         |  |  |
|   | ¿Se benefician hombres y mujeres del grupo meta, de las ventajas del programa? |  |  |
|   | ¿Se benefician diferentes ayllus de las ventajas del proyecto?                 |  |  |
|   | ¿Se beneficia la población afroboliviana del proyecto?                         |  |  |
|   | ¿Se benefician diferentes naciones indígenas del proyecto?                     |  |  |
|   | ¿Se benefician indígenas que migraron a la ciudad del proyecto?                |  |  |
|   | ¿Se beneficia población urbana del proyecto?                                   |  |  |
|   | ¿Se beneficia población campesina del proyecto?                                |  |  |
|   | ¿Se benefician jóvenes del proyecto?   |  |  |
|   | ¿Se benefician personas de la tercera edad del proyecto?                       |  |  |
| ¿Los principales grupos de poder están identificados? |  |  |  |



***“Hagamos que la  
Justicia y la Paz sea  
el sentido común de  
la Humanidad”***