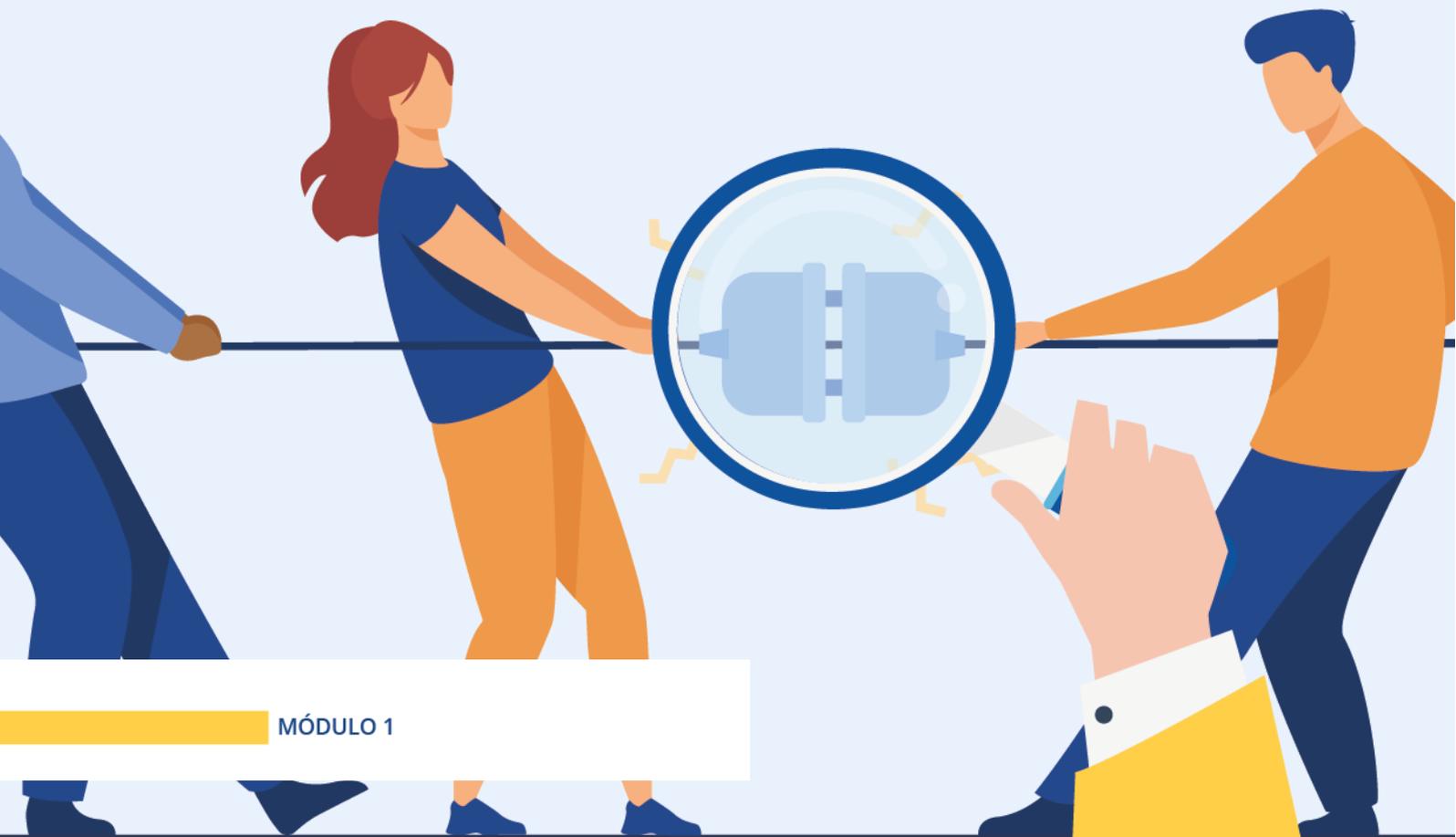


CURSO: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA PREVENCIÓN, MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL SECTOR PÚBLICO

MÓDULO 1. El conflicto y su análisis



CURSO VIRTUAL: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA PREVENCIÓN, MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL SECTOR PÚBLICO

OBJETIVO GENERAL

Acercamiento al concepto de conflicto y su comprensión. Adquisición de conocimientos sobre herramientas para el análisis de conflicto que servirá para el fortalecimiento de las capacidades de prevención, manejo y resolución de conflictos del personal funcionario público. Identificación y conocimiento de los Mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos. Conocimiento del marco legal nacional para la Resolución Alternativa de Conflictos.

MÓDULO 1: El conflicto y su análisis

Objetivos formativos:

Desarrollar el concepto de conflicto y su comprensión.

Entender la importancia de comprender y analizar bien un conflicto como paso esencial y previo a la planificación de cualquier intervención.

Analizar el contexto de un conflicto.

Introducir a los participantes las principales herramientas que se pueden utilizar (por separado o combinadas), para el análisis de un conflicto.

Conocer los mecanismos alternativos de resolución de conflicto.

Conocer marco legal de Honduras en relación con los mecanismos alternativos de resolución de conflicto.

Contenido

Lección 1.- Introducción

1.1 Introducción

1.2 Agenda 2030 y ODS 16

Lección 2.- El Conflicto

2.1 Definición de Conflicto

2.2 Comprensión del Conflicto

Lección 3.- Análisis del Conflicto y Herramientas

3.1 El análisis del conflicto

3.2 Herramientas para el análisis del conflicto

Lección 4.- Los Mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos

4.1.- Antecedentes

4.2.- Tipos de Mecanismos

4.3.- Marco Legal en relación con la resolución alternativa de conflictos en Honduras

LECCIÓN 1.- INTRODUCCIÓN

1.1.- INTRODUCCIÓN

La construcción de paz parte de los conceptos de prevención y transformación de los conflictos. En toda sociedad existen conflictos y de ellos surgen diferentes ramificaciones que pueden ser positivas, si llevan semillas de paz y de transformación social, o negativas si llevan al uso de la violencia para abordar los conflictos. Aprender a **prevenir, gestionar y transformar los conflictos es una forma de avanzar en esas situaciones y generar paz** (Fisas, 1998, 17).

El presente curso pretende ser un aporte para el conocimiento y aprendizaje de manera general de las capacidades para la **prevención, manejo, resolución y transformación de los conflictos**.

La primera unidad se inicia con un acercamiento a la Agenda 2030 y el ODS 16, el entendimiento del conflicto como una dinámica social necesaria para impulsar procesos de cambio social positivo. Una vez que los participantes se han familiarizado con la terminología empleada y han aprendido a reconocer los diferentes elementos que los conflictos representan se procede a la exploración de herramientas para su análisis. Por último, se introduce al participante en el conocimiento general de los mecanismos alternativos de resolución de conflicto, el marco legal nacional en relación con la resolución alternativa de conflictos. Para abordar en la segunda unidad algunos de estos mecanismos de manera más específica.

1.2. AGENDA 2030 Y ODS 16

La **Agenda 2030** de desarrollo sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por los Estados miembros de la Organización de Naciones Unidas, aporta una visión universal, indivisible y transformadora para la erradicación de la pobreza extrema en los próximos años, dentro de un marco de paz sostenible para las personas y el planeta. La Agenda 2030 promueve el cumplimiento de un conjunto interdependiente de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el ámbito social, económico y ambiental, que proporcionan un marco global para los **esfuerzos conjuntos de prevención del conflicto y a favor de una cultura de paz**.

Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el **ODS 16** busca **“promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir en todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas”**.

El ODS 16 junto con sus metas e indicadores son vistos como un objetivo facilitador para toda la Agenda 2030 —**sin paz, instituciones eficaces ni acceso inclusivo a bienes y servicios públicos no es posible lograr el desarrollo humano**—. Este ODS viene a subrayar la noción de que **no puede haber «desarrollo sostenible sin paz, y paz sin desarrollo sostenible»¹**.

En esencia, para lograr el ODS 16, se debe promover la **construcción de instituciones sólidas y desarrollar acciones conjuntas en la lucha contra la violencia y en la instauración de una cultura a favor de la prevención del conflicto**. Por lo tanto, se **requieren capacidades de prevención de conflictos** en diferentes niveles, en los diversos sectores, en periodos de tiempo sostenidos y entre diferentes grupos.

En consonancia con ello, desde la Administración Pública se debe trabajar el **fortalecimiento de las capacidades del personal funcionario público** para la prevención, manejo y la resolución alternativa de conflictos.

Lección 2.- EL CONFLICTO

2.1. DEFINICIONES DE CONFLICTO

Partimos de la premisa de que el ser humano es un ser social, en una existencia compartida y de recursos naturales limitados, lo que alguien tiene, quiere o necesita, se ve afectado irremediamente por lo que otra persona tiene, quiere o necesita. La convivencia, por tanto, se convierte en una pugna por cubrir las necesidades (o las que se creen que son las necesidades).

Esta premisa, unida a aquel aforismo **ubi societas, ibi ius** (donde hay sociedad, hay Derecho) pone de relieve una realidad histórica: **el conflicto es tan consustancial a la humanidad como la búsqueda de soluciones**.

¹ United Nations, 2015, "Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development", <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

Aunque no existe una definición única del conflicto, ya que ha sido abordado desde múltiples disciplinas y ciencias, se ofrecen una serie de definiciones que ayudarán a aproximarse al concepto:

“El conflicto es el proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (Redorta, 2007, 31).

“Conflicto es la oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles” (Fisas, 1987, 166)

“El conflicto es una divergencia percibida de intereses y creencias de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente o son incompatibles” (Kim & Pruitt, 1994, 5).

Se puede definir el conflicto de manera sencilla como la interacción de personas con objetivos incompatibles.²

No obstante, se debe reconocer que es un concepto mucho más complejo de lo que parece a primera vista y que está relacionado con la **percepción de incompatibilidad, de escasez de recursos o recompensas, y con la interferencia del otro.**

Es fundamental, destacar la **visión positiva del conflicto.** Esta noción sugiere no solo que el conflicto supone una paradoja, sino que es positivo y necesario para el crecimiento del ser humano. Si aceptamos que el conflicto es indispensable para el crecimiento humano, hemos de concretar una visión creativa del conflicto que concuerde con la comprensión de la paz.

Se podría terminar este apartado definiendo el conflicto de una manera mucho más completa como un proceso natural a toda sociedad y un fenómeno necesario para la vida humana, que puede ser un factor positivo en el cambio y en las relaciones, o destructivo, según la manera de regularlo.

² En este mismo sentido, Lederach se refiere a las definiciones del conflicto, de Hocker, Joyce y William Wilmot lo definen como “la lucha expresada entre, al menos, dos personas o grupos interdependientes, que perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas e interferencias del otro en realizar sus metas” (Lederach J.P., 2000)

2.2. COMPRENSIÓN DEL CONFLICTO

Los conflictos pueden ser de tipo intrapersonal, cuando una misma persona percibe deseos o necesidades incompatibles; de tipo interpersonal, cuando entre dos personas existen intereses, deseos o necesidades contrapuestos e incompatibles; de tipo intragrupal, en los que la incompatibilidad percibida surge dentro de un grupo, organización, institución o nación, o de tipo intergrupal, cuando se produce entre dos o más grupos, organizaciones, instituciones o naciones.

Siempre que se piensa en conflictos una serie de conceptos negativos surgen en la mente, cuando en realidad los **conflictos pueden ser transformados en algo positivo** y que el bien común que se logra llegue a beneficiar a las partes involucradas.

Se ofrece una síntesis de las principales características de la transformación de los conflictos: ³

- La transformación del conflicto es un viaje al interior del conflicto, lo cual permite a los constructores de paz transformarlo desde sus raíces.
- Apela a la creatividad humana. No impone modelos preestablecidos, por el contrario cada comunidad debe mirar a sus propios recursos y procesos y generar sus propias dinámicas de acuerdo a su contexto y necesidades.
- Su objetivo es trascender el conflicto para que todos los actores puedan alcanzar su objetivo.
- Está basado en el diálogo y la no-violencia.
- La transformación del conflicto empodera a las personas. Así, el del constructor de paz no es el de imponer o apropiarse de procesos. Por el contrario, su rol es el de facilitador, es decir, ayudar a los actores a encontrar sus propias respuestas al conflicto dentro del contexto de su propia cultura.

En este sentido, si se enfoca la atención no únicamente en los aspectos negativos de los conflictos, sino que por el contrario se miran como oportunidades para generar cambios en la sociedad, se favorecerá una visión:

- ✓ No violenta (que propicia el diálogo para la búsqueda de soluciones)
- ✓ Colaborativa (superando la idea del ganador/perdedor) y
- ✓ Empoderadora (en donde las partes son activas en la búsqueda de soluciones a sus problemas)

En esta misma línea, nos podemos referir a una forma de visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales como **oportunidades que nos da la vida para crear procesos de cambio constructivo**, que reduzcan la violencia e incrementen la justicia

³ (Fisas, 2004)

en la interacción directa y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas de la vida real en las relaciones humanas.⁴

Se puede ver que un elemento clave en el trabajo para la **prevención y/o transformación de conflictos** será **ver y entender de forma positiva el conflicto**.

Por lo expuesto, se entiende que hay una forma positiva y otra negativa de entender una situación de conflicto y, así, por la forma en que se afronte el conflicto, se lograrán unos resultados u otros.

CONFLICTO DESTRUCTIVO:

- Se basa en la violencia, poder, amenazas, coerción.
- Uso del evitamiento, represalias, inflexibilidad, rigidez y un sistema competitivo de dominación y subordinación.
- Los objetivos cambian de la problemática real al objetivo de dañar a la contraparte o adversario.
- La interacción cambia de una comunicación útil de puntos de vista contrapuestos hacia una comunicación de amenazas y de acusaciones que llevan al bloqueo y el temor.
- Las personas se ven obligadas a escoger posiciones y las personas moderadas, que podría ayudar a manejar el conflicto desaparecen.
- La interacción se convierte en un ciclo negativo.

CONFLICTO CONSTRUCTIVO:

- Las personas cambian y prueban nuevas estrategias, comunican diferenciadamente, cambia sus objetivos cuando es necesario y es posible.
- Las personas comunican para aprender en vez de defenderse o reaccionar mal.
- Las personas no se quedan bloqueadas en el conflicto, éste se convierte a una relación continua.
- La estima personal mejora
- Las personas se enfocan en la relación, en vez de un enfoque puramente individualista.
- La interacción es básicamente cooperativa con enfoque de solución de problemas.

MANEJO DE CONFLICTOS

⁴ (Lederach J.P., 2003)

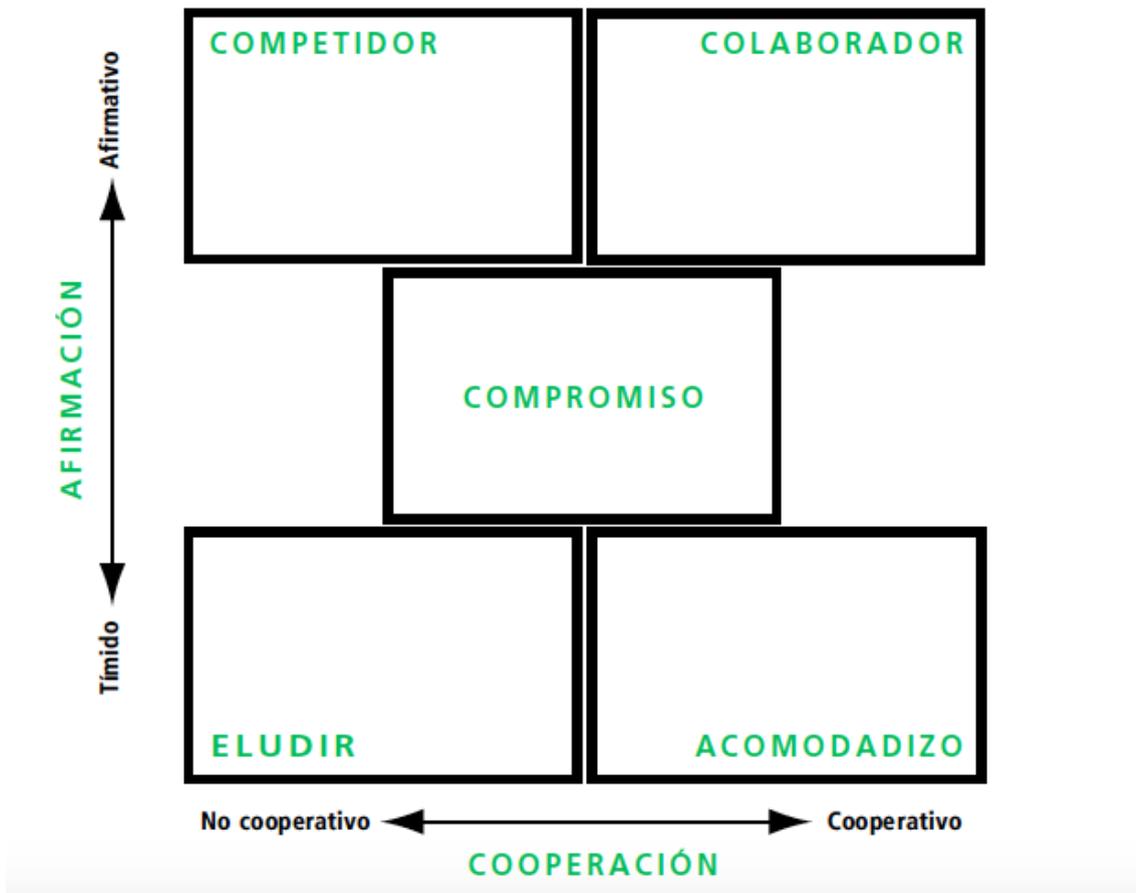
El Instrumento Thomas-Kilmann (1977) de Modos de Conflicto (TKI) evalúa la conducta del individuo en situaciones de conflicto, es decir, situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.

En las situaciones de conflicto, podemos describir la conducta de la persona según dos dimensiones básicas:

- **Afirmación**, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y
- **Cooperación**, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco métodos para resolver los conflictos. A continuación, se muestran estos cinco modos de manejo de conflictos:

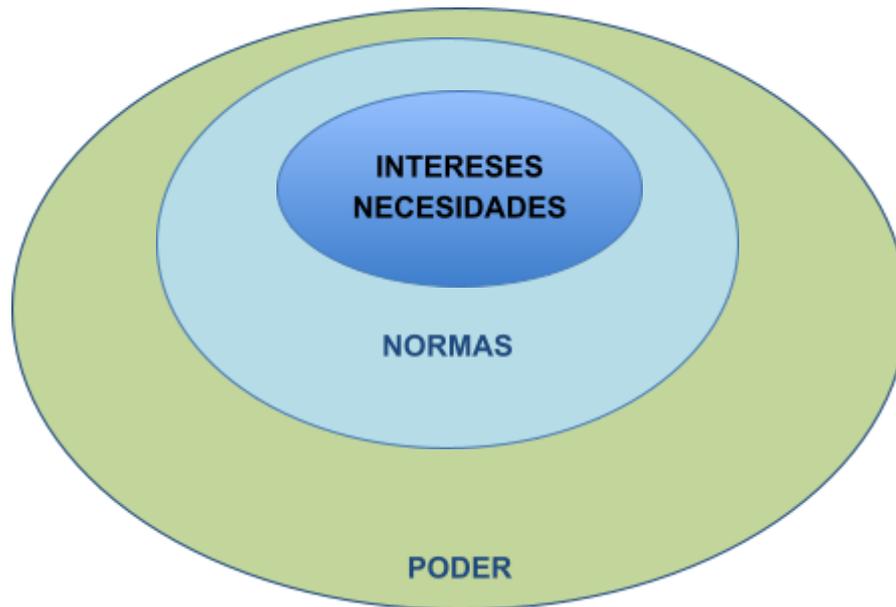
- **Competir** es ser afirmativo y no cooperador.
- **Complacer** es no ser afirmativo y ser cooperador, lo opuesto de competir.
- **Eludir** es no afirmativo y no cooperador.
- **Colaborar** significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto a la evasión.
- **Transigir** significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación, es el **compromiso**. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.



Gráfica Thomas-Kilmann (1977) Modos de Conflicto

Además, es importante tener en cuenta que las personas abordan los conflictos partiendo de distintos enfoques:

- PODER: Movilizando los recursos de poder para imponer objetivos.
- NORMA: Determinando quién tiene derecho.
- INTERÉS/NECESIDADES: articulando intereses y necesidades de las partes.



3. ANÁLISIS DEL CONFLICTO Y HERRAMIENTAS

3.1 ANÁLISIS DEL CONFLICTO

La fase de análisis sirve para entender el contexto, quiénes están involucrados (actores), las posiciones, intereses y necesidades de las partes, sus relaciones y el proceso mismo del conflicto. El análisis del conflicto y su contexto requiere capacidades, métodos e información.

¿Para qué nos sirve analizar el conflicto? Necesitamos hacerlo para entender los antecedentes y la historia de la situación, así como la dinámica actual .⁵

"Uno de los problemas que nos encontramos a la hora de abordar un conflicto es que respondemos de forma inmediata (acción-reacción)... Si buscamos espacios para trabajar con ellos y desarrollar ideas de resolución "no violenta será más fácil que cuando éstos se den, nos surjan estas ideas...Aprender a detenernos, analizarlos y responder de forma constructiva va a ser la principal tarea" (Casón P., 2000).

⁵ (Fisher, 2000)

Toda resolución exitosa de los conflictos depende de un análisis y entendimiento profundo de cada uno de los componentes presentes en un conflicto. Para fines de análisis podemos decir que el conflicto es un fenómeno complejo de tres dimensiones en continua interacción y que deberán ser tratados para alcanzar una solución: el problema, las personas y el proceso ⁶.

a) Problema: Hace referencia a los temas/asuntos específicos incluidos en el conflicto. Es necesario, por tanto, diferenciar entre:

- Posición: Una exigencia presentada como si fuera la única solución de problema
- Intereses: Los objetivos personales, no declarados, que explican la exigencia
- Necesidades: Elementos básicos no negociables (usualmente ligados a aspectos de la identidad de los sujetos)

b) Proceso: Hace referencia a la forma cómo se toman las decisiones. Es importante recalcar que las personas buscan en general, procesos que sean justos, eficientes y duraderos. Por tanto, es de vital importancia que las partes en conflicto se sientan incluidas y que sus criterios están siendo escuchados. De esta manera se logrará acuerdos consensuados y sostenibles en el tiempo.

c) Personas: Es importante distinguir y separar a la persona del problema. Por ejemplo: en una pelea es común atacar a la persona como si “la persona” fuese la causa del problema, no permitiéndonos ver otros elementos (circunstanciales, estructurales, etc.). De ahí la importancia de reconocer y respetar las ideas de nuestros adversarios, pues al hacerlo estamos abriendo la ventana del diálogo en donde el horizonte de la resolución se presenta como posible.

3.2 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS

A continuación, se recogen en la tabla adjunta, algunas de las herramientas que facilitan el análisis de conflictos, teniendo en cuenta los diferentes aspectos del conflicto. Se han agrupado alrededor de tres aspectos de análisis, tal como nos propone Jean Paul Lederach: problema, personas y proceso.

⁶ (Lederach, J.P. 1996)

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO		
OBJETO DE ANÁLISIS	NOMBRE HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
PROBLEMA	MAPEO DEL CONFLICTO	El mapeo de conflictos dota al operador de información precisa y relevante, que permitirá comenzar a preparar su intervención. Dado que el conflicto es dinámico, de acuerdo con las distintas situaciones del conflicto, el operador puede intervenir en tres planos diferentes: <i>a)</i> para prevenir, <i>b)</i> para gestionar, y/o <i>c)</i> para solucionar.
	CARTOGRAFÍA DEL CONFLICTO	La elaboración de la cartografía de un conflicto determinado convendrá que se realice con profusión de detalles e invirtiendo tiempo en ello. Los accidentes geográficos (montañas, ríos, cañadas, mares, desiertos) nos señalarán las dificultades del conflicto, la acción transformadora de las personas (la construcción de túneles, puentes, caminos, etc.), las posibles soluciones. De esta manera, se podrán ver los problemas y las soluciones correspondientes.
	ÁRBOL DEL PROBLEMA	El árbol de problemas es una técnica que se emplea para

		identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto.
PERSONAS	ANÁLISIS DE ACTORES	En esta metodología se analiza a cada uno de los actores identificados según criterios políticos, sociológicos, antropológicos y biológicos, distinguiendo entre las posiciones, intereses, cosmovisión y necesidades básicas humanas, así como las estrategias y tipo de relacionamiento, entre otros. El análisis cultural de los actores es una parte esencial para aplicar la metodología y entender todos estos aspectos
	MAPEO DE TERCEROS	En este análisis se identifican todas las instituciones o actores con el potencial, legitimidad, credibilidad, para actuar como tercero en una situación de conflicto, analizando además sus capacidades y habilidades para asumir distintos roles de terceros durante el proceso de transformación del conflicto. Se pueden identificar terceros internos, externos, cuasi mediadores, tomando distintos roles de diseñadores, convocantes, capacitadores, interpretes, facilitadores, expertos técnicos, generadores de opciones, voceros del proceso,

		<p>reconciliadores, monitores de acuerdo, entre otros.</p>
	<p>RUEDA O CEBOLLA</p>	<p>La rueda sirve para identificar las necesidades e intereses que se encuentran debajo de las posiciones. Y se usa mediante la formulación de preguntas, para cada anillo de la rueda.</p> <ul style="list-style-type: none"> - POSICIÓN = ¿Que piden? - INTERES = que los motiva. ¿Porque piden? - NECESIDAD = que los satisficiera. ¿Para que piden? <p>El resultado es la diferencia entre lo que dicen o piden y los verdaderos intereses y necesidades que los motiva</p> <p>Esta herramienta toma como punto de partida las demandas de los actores, para identificar sus intereses y necesidades.</p> <p>Es de elaboración participativa.</p>
<p>PROCESO</p>	<p>ANÁLISIS DE ESCENARIOS EN EL PROCESO DEL CONFLICTO</p>	<p>A partir del desarrollo de indicadores de diferente tipo sociales, culturales, comunicacionales y materiales, se busca identificar los comportamientos, estrategias, relacionamiento, actitudes, percepciones, para cada posible etapa del conflicto. Con esta metodología se busca identificar a todas aquellas manifestaciones del conflicto que nos puedan indicar que el conflicto está entrando en una etapa de escalamiento, estancamiento,</p>

		pre-crisis, crisis, post crisis o post conflicto.
	LÍNEA DE TIEMPO	<p>Esta herramienta es sencilla y muy útil, ya que brinda la oportunidad de conocer la visión de las partes acerca de la serie de eventos en el proceso del conflicto.</p> <p>Una línea del tiempo es un trazo sobre el que se coloca una escala cronológica, que pueden ser años, meses, días, horas, dependiendo de la temporalidad del conflicto, y sobre ella se anotan las efemérides del conflicto vistas desde la perspectiva de cada parte.</p>
	FODA DEL CONFLICTO	<p>Se trata de un análisis de la situación, revisando Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).</p>

Se presentan ahora algunas de las herramientas citadas en el cuadro y los pasos que se deben tener en cuenta en cada caso.

□ PROBLEMA

MAPEO DEL CONFLICTO

Los mapas sirven para tener una idea “panorámica” de la situación en que uno se encuentra. En el caso de los conflictos un mapa se elabora colocando a los diferentes actores en un esquema, de forma que al realizarlo sea posible identificar las partes que intervienen en el conflicto y el momento del proceso; es como una fotografía del momento y en ella veremos las relaciones entre los actores.

Antes de elaborar el mapa se tiene que dar respuesta a las preguntas:

- ¿Qué se quiere mapear? Actores internos, fuerzas externas, sus relaciones.
- ¿En qué momento del conflicto? Hay que escoger una fase en el proceso del conflicto.
- ¿Desde qué punto de vista? Recordemos que el mapa sólo muestra la perspectiva de una de las partes.

EL ÁRBOL DEL PROBLEMA

Árbol del Problema



El árbol del conflicto o problema es una técnica participativa que ayuda a definir problemas, causas y efectos de manera organizada. Se trabaja a partir de uno/s de los problemas y se identifican las causas de raíz y los efectos del problema. Generándose un modelo de relaciones causales en torno a un problema.

Instrucciones prácticas para elaborar el ÁRBOL DEL PROBLEMA

Paso 1 Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.

Paso 2 Formular en pocas palabras el problema central. Dibujar un árbol, incluyendo raíces, tronco y ramas. Escribir el problema principal en el tronco.

Paso 3	Anotar las causas del problema central.
Paso 4	Anotar los efectos provocados por el problema central.
Paso 5	Elaborar un esquema que muestre las relaciones de un Árbol de Conflictos.
Paso 6	Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.
Paso 7	Si se han hecho varios árboles, discutir sobre las posibles interrelaciones entre las distintas causas y efectos de cada problema. ¿Hay causas similares en cada árbol?

□ PERSONAS

Mapeo de los Actores Involucrados

Para obtener una visión global de las personas y organizaciones susceptibles de tener una influencia sobre el conflicto, definimos los actores involucrados relevantes e identificamos los diferentes tipos de actores involucrados así como sus interrelaciones.

Eso nos permitirá

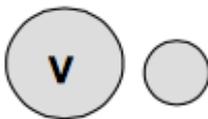
- Sacar conclusiones elementales sobre las alianzas así como los desequilibrios de poderes y los conflictos potenciales entre los distintos actores,
- Realizar los primeros supuestos sobre la influencia de ciertos actores.
- Obtener indicaciones importantes acerca de los actores sobre los cuales nos falta información o que aún no hayan sido considerados.

Instrucciones prácticas para elaborar el Mapeo de Actores ⁷

⁷ ETH, Herramientas Alternativas para el Análisis de los Actores Involucrados, http://deza-pcmi-lernbuch.3.prod2.lernetz.ch/assets/404/zip/index_files/tool_stakeholder.pdf

1. Identificación y esquema de los actores relevantes para el tema en cuestión.

Elemento gráfico



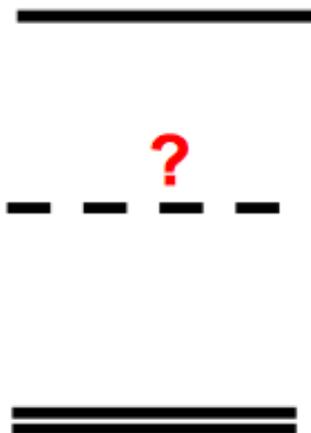
Descripción

Dibujar un gran círculo y «cortarlo» en tres partes, como un pastel: Sociedad Civil, Estado/Público y Sector Privado.

Todos los actores están representados por círculos. Mientras más grande es el círculo, mayor es la influencia del actor en este contexto. Los círculos con la letra «V» representan los actores con un derecho de veto, eso significa que estos actores pueden vetar algunas decisiones.

2. Análisis de las relaciones/lazos entre actores (fuerza de los lazos, alianzas, cooperación, conflictos etc.)

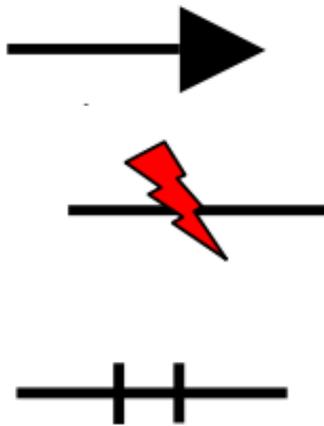
Elemento gráfico



Descripción

Las líneas normales representan las relaciones estrechas (frecuencia de contactos, intercambio de información, coordinación, confianza mutua, intereses equivalentes etc.)

Las líneas punteadas representan las relaciones débiles o informales. Se añade un signo de interrogación si la relación no está clara.



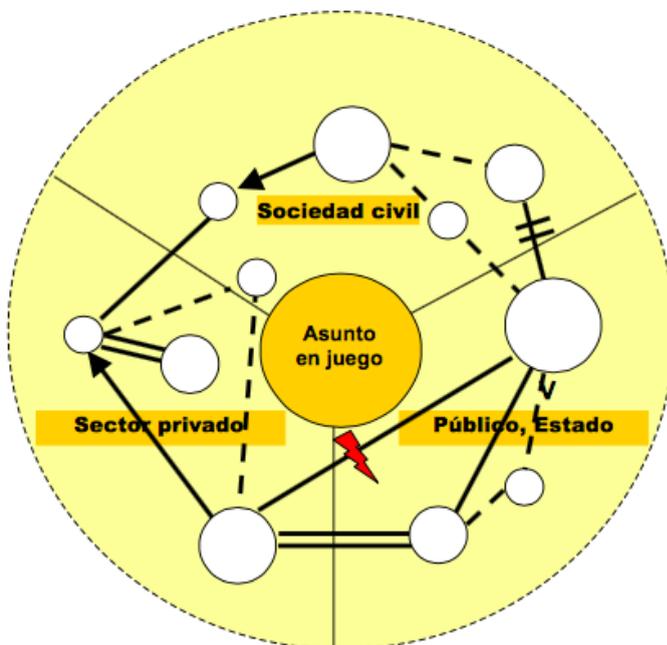
Las líneas paralelas representan las alianzas y la cooperación establecidas por instituciones.

Las flechas representan la orientación de las relaciones desequilibradas.

Las líneas atravesadas por un rayo representan las tensiones entre actores, los conflictos.

Las líneas marcadas representan las relaciones interrumpidas o rotas entre actores.

Ejemplo de visualización de un mapeo de actores involucrados en un conflicto, en este ejemplo aparece **Sociedad civil - Actores involucrados - Asunto en juego -Sector privado - Sector Público/Estado**



Elementos a tener en cuenta para dibujar un mapa significativo de actores involucrados, tener en cuenta estos tres puntos:

1. Ser claro en cuanto al alcance del mapeo

Para limitar el número de actores que aparecen en el mapa, el mapeo debe basarse en una pregunta claramente definida.

Pregunta guía: *¿Cuál es el asunto en juego?*

2. Definir el tiempo y la periodicidad

Los actores elaboran una red de actores dinámica e interdependiente que puede cambiar rápidamente. Por tanto, el momento del análisis tiene su importancia.

Pregunta guía: *¿En qué momento dibujamos el mapa de los actores involucrados y cuándo se debe actualizar?*

3. Tomar en cuenta los diferentes puntos de vista y percepciones

Cada actor tiene su propio punto de vista y percepción.

Pregunta guía: *¿A quién debemos implicar en la realización del mapa de los actores involucrados?*

□ PROCESO

ANÁLISIS LÍNEA DEL TIEMPO

En el análisis del conflicto desde el enfoque de la transformación de conflictos, la línea de tiempo sirve para tener una perspectiva de la duración del tema que se está tratando; analizar cómo los hechos del pasado afectan en el presente, y planificar acciones futuras teniendo en cuenta lo ya ocurrido.

Instrucciones prácticas para elaborar la Línea del Tiempo:

Paso 1	Conformar los grupos con presencia de actores en el proceso que se espera reconstruir.
Paso 2	Definir el tema a tratar. Identificar claramente el conflicto del que se va a reconstruir su historia en el tiempo.

Paso 3	Trazar una línea horizontal. Puede trazarse en el suelo o en un tablero.
Paso 4	Dividir la línea en períodos de tiempo. La línea se divide con base en hechos que el grupo considere importantes. Se pueden construir y utilizar símbolos para determinar dichos sucesos. Pedir al grupo que detalle o estime las fechas de los sucesos.
Paso 5	Preguntar y reflexionar con el grupo acerca de la relevancia de estos hechos. Dialogar el tema de conflicto en cuestión en cada período elegido. Comenzar por los períodos anteriores (el pasado). Para cada período delimitado indagar cómo era la cuestión que se está dialogando; preguntar cómo era antes, cómo es ahora y cuáles son las perspectivas hacia adelante.

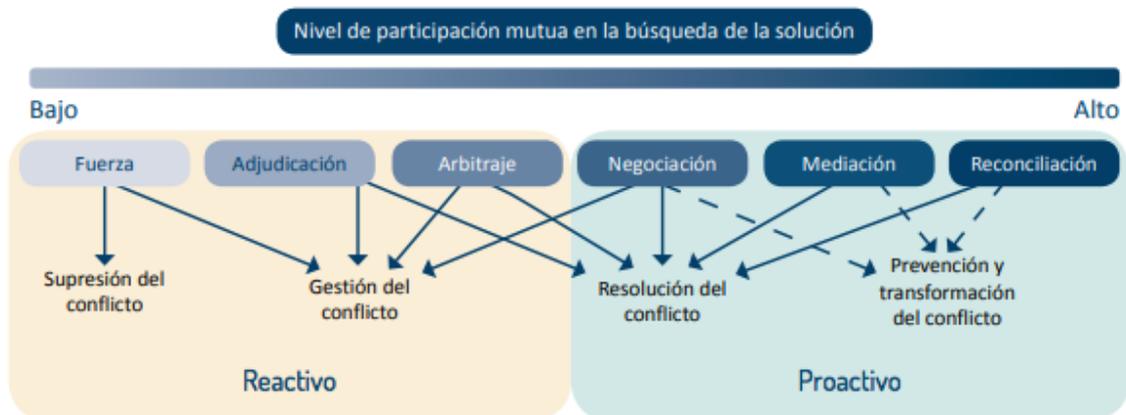
4.- MECANISMOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

4.1 ANTECEDENTES

El tipo de mecanismos para el abordaje de conflictos es diverso, va desde los intentos de suprimir el conflicto hasta su transformación y prevención, pasando por la gestión y la resolución, según si el manejo que se pretende es más proactivo o reactivo. Tal como se visualiza en la siguiente gráfica⁸:

⁸ GIZ (2014) "Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes"; http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2015/03/Transformaciones_de_conflictos_mediante_dialogos.pdf

NIVEL DE PARTICIPACIÓN MUTUA EN LA BÚSQUEDA DE LA SOLUCIÓN AL CONFLICTO



Gráfica tomada de la publicación de GIZ (2014) "Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes "

Mecanismos para el manejo de conflictos

En primer lugar atenderemos a una clasificación de los métodos de resolución de conflictos en razón de la actuación de los operadores para producir el resultado, y así podemos agrupar en tres grandes grupos los métodos de solución de conflictos:

1. Autotutela.
2. Métodos heterocompositivos.
3. Métodos autocompositivos.

1. La **autotutela** puede ser definida como una forma de resolución de los conflictos que supone la imposición coactiva de una decisión decidida unilateralmente. No interviene en la toma de decisión nadie más que una de las personas que tiene el problema: ella impone la decisión.

2. Con los métodos **heterocompositivos** el problema es resuelto por un tercero ajeno que impone una resolución. Ejemplos típicos: Las resoluciones judiciales de jueces/juezas o el laudo arbitral.

3. Son los métodos **autocompositivos** (mediación, conciliación, y en general los métodos ADR) los que están en pleno proceso de desarrollo y puesta en práctica a finales del siglo XX y principio del XXI.

Las ventajas de los métodos autocompositivos frente a los métodos heterocompositivos se pueden resumir en las siguientes:

- Mayor control por las partes de la resolución del conflicto.
- Menor duración en la resolución del conflicto.
- Mayor satisfacción para las partes con el proceso y el resultado.
- Protección de informaciones sensibles a través de la confidencialidad.
- Menor coste económico para las partes.

4.2 MECANISMOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En la actualidad, las siglas ADR o RAC sirven para designar los procedimientos de resolución de conflictos que son diferentes a la Jurisdicción, si bien en muchos casos ejercen un papel complementario a dicha Jurisdicción, y su evolución muchas veces está vinculada a los Tribunales.

En los conflictos se debe promover una cultura de paz, entendida como el conjunto de valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida que propician el rechazo de la violencia y contribuyen en la prevención de los conflictos, al combatir sus raíces mediante el diálogo y la negociación entre individuos, grupos y Estados.⁹

Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos son formas variadas de solucionar las controversias de manera más rápida, cumpliendo con la legalidad y de manera justa; evitando en muchas ocasiones la intervención de los juzgados o tribunales de justicia, entre estos mecanismos se mencionan los siguientes:

- a) La Negociación
- b) La Mediación
- c) La Conciliación
- d) El Arbitraje

Existen otros mecanismos que poseen relevancia en otros ordenamientos jurídicos, fundamentalmente, en EE.UU. El problema reside a la hora de escoger el método más adecuado a cada uno de los conflictos que surjan, por ello, es esencial determinar cuál de entre todos los mecanismos existentes es el idóneo para resolver un problema. Algunos ejemplos: **la adjudicación facilitación, mini-juicios, coaching, ombudsman, Método híbrido o Medarb, Evaluación Neutral o Evaluación de Expertos, Partnering**

⁹ *Fisas V., (1998), Capítulo XI "Cultura de paz y gestión de conflictos", Barcelona. Icaria/ NESCO.*

Special Master etc., e incluso las posibles mezclas resultantes en la resolución de un conflicto, o mejor aún, en su transformación.

Se presenta el siguiente cuadro con el concepto de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos como la Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje:

MECANISMO	CONCEPTO
NEGOCIACIÓN	Es el proceso que permite a las partes en conflicto, buscar y encontrar soluciones a las diferencias y oposiciones, negociando de manera directa un acuerdo, y sin la intervención de una tercera persona neutral que medie o interceda entre ellas.
CONCILIACIÓN	Es el proceso en el que las partes en conflicto hacen uso de la intervención de una persona ajena al conflicto que actúa como conciliadora, quien busca que las partes encuentren una solución consensuada que satisfaga los intereses de las partes, mediante un arreglo que surta efectos como si se tratase de un acuerdo logrado ante una autoridad competente.
MEDIACIÓN	Es aquel proceso en el que las partes en conflicto buscan solucionar las diferencias para encontrar soluciones, por medio de una tercera persona imparcial, que se convierte en la/el mediador que aviene a las partes en la búsqueda de soluciones y acuerdos.
ARBITRAJE	Es el proceso en que las partes deciden nombrar de mutuo acuerdo a una tercera persona llamada árbitro, quien es el encargado de solucionar el conflicto y tomar una decisión conforme a la legislación nacional e internacional, que hayan elegido las partes o por el simple hecho de equidad si así lo han pactado relativa al conflicto que esté atendiendo.

Los métodos alternativos de resolución de conflictos ayudarán a:

- **La descongestión** de los tribunales;
- La **mayor celeridad** en el conocimiento y resolución de las contiendas;
- El **mejoramiento del acceso a la justicia**
- **Contribuir al mayor protagonismo ciudadano** y a los esfuerzos de democratización de la justicia,
- Suministrar a la sociedad **formas más efectivas** de resolución de conflictos.

Por su eminente vocación a la resolución positiva de conflictos y su contribución a la Cultura de Paz, centraremos la siguiente unidad a explicar la Negociación, Mediación y Conciliación y su trascendencia en la obtención de la Paz.

4.3 MARCO LEGAL NACIONAL EN RELACIÓN CON LOS MECANISMOS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE LOS CONFLICTOS.

Con el objetivo de contribuir con el **fortalecimiento de las capacidades del personal funcionario público** para la resolución alternativa de conflictos, se hace necesario conocer el marco legal nacional en relación con la temática de prevención de conflictos.

En Honduras, existe un conjunto de normas que hace referencia a diferentes mecanismos de resolución alternativa de conflictos que explican los procedimientos de la negociación, la mediación y la conciliación y que promueven la cultura de paz y la prevención del conflicto.

En este apartado, se presenta un resumen del marco jurídico nacional que regula los Mecanismos de Prevención y Resolución Alternativa de Conflictos en Honduras con el objetivo de que el personal funcionario público pueda tener conocimiento del mismo y pueda así potenciar la mediación, la negociación y la conciliación o arreglo extrajudicial, para lograr un acuerdo consensuado y prevenir acciones de violencia o de violación a los derechos humanos con ocasión de una reclamación formulada ante las autoridades del Estado.

RESUMEN MARCO LEGAL RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS EN HONDURAS

AÑO	NORMA	DESCRIPCIÓN
-----	-------	-------------

1982	Constitución de la República de Honduras	Es la norma vigente que rige todo el ordenamiento jurídico y la convivencia democrática del país. el Artículo 139 de la Constitución de la República establece que <i>"El Estado tiene la obligación de promover, organizar y regular la Conciliación y el Arbitraje para la solución pacífica de los conflictos de trabajo"</i>
2000	Ley de Conciliación y Arbitraje Decreto Legislativo No. 161-2000	Se regula el arbitraje y la conciliación, tanto judicial como extrajudicial, con el fin de solucionar pacíficamente los conflictos sin necesidad de ir a juicio, permitiendo que la población y en especial las personas en situación de vulnerabilidad o de escasos recursos económicos puedan acceder a la justicia de forma rápida y sin costo económico.
2006	Código Procesal Civil Decreto No. 211-2006	En su Artículo 415 afirma que los jueces podrán instar a las partes en conflicto a utilizar la mediación y la conciliación previa a iniciar un proceso civil, logrando con ello disminuir los trámites administrativos y judiciales de los tribunales de justicia del país.
1959	Código de Trabajo Decreto No. 189-59	Regula y soluciona conflictos laborales de carácter colectivo, económico y social que surgen entre trabajadores y patronos. El Código faculta la creación de Juntas de Conciliación y Arbitraje para la solución de conflictos laborales. El Capítulo XIII, desde el Artículo 790 hasta el Artículo 810, explica el procedimiento a seguir para la resolución de conflictos laborales que explica el procedimiento a seguir respecto a los

		arreglos directos, el desarrollo de la Mediación y de la Conciliación, asimismo la utilización del Arbitraje.
2001	Ley de Policía y Convivencia Social. DECRETO 226-2001	Regula el desarrollo de mecanismos de mediación y conciliación extrajudicial, a través del Departamento de Justicia Municipal y de las Oficinas de Conciliación adscritas a las Corporaciones Municipales, del país. El Artículo 19 numeral 2 establece que el Departamento Municipal de Justicia servirá de órgano conciliador o de mediador en los conflictos de los habitantes de la comunidad, en aquellas materias que se refieran a la función policial especial.

LECTURAS RECOMENDADAS

- Conflictos y Construcción de Paz en América Latina. PNUD.2014
- Enredos pleitos y problemas, J.P.Lederach. Ediciones Semilla. Guatemala (1996).
- El abecé de la paz y los conflictos: educación para la paz. J.P.Lederach (2000)
- Mediación y resolución de conflictos, Técnicas y Ámbitos. Tecnos, 2017
- Trabajando a través del conflicto. J. Folger (1993)
- Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción. Fisher, Simon, Dekha Ibrahim Abdi, et al. (2000)

LINK A CONSULTAR

- <https://www.undp.org/content/undp/es/home/democratic-governance-and-peacebuilding/conflict-prevention.html>

ACTIVIDAD FINAL PROPUESTA

1. Escribe sobre los siguientes puntos:

- a. La definición de conflicto. Utiliza tus palabras.
- b. ¿Cuáles son las razones para que se presenten conflictos en tu institución?
- c. ¿Cuál debe ser el tratamiento para los conflictos?
- d. Define con tus palabras en qué consisten los mecanismos de resolución alternativa de conflictos.

2. Identifica un conflicto que afecte a la convivencia en tu entorno cercano.

Identifica las 3 PPP (Problema, Personas, Proceso) del conflicto y elabora un texto no superior a una página.

3. Escribe posibles soluciones a dicho conflicto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cascón P., (2000), "Educar en y para el conflicto en los centros" Cuadernos de Pedagogía. Número 287, 2000. Págs 61-66.

ETH, (2013), *Herramientas Alternativas para el Análisis de los Actores Involucrados*, http://deza-pcmi-lernbuch3.prod2.lernetz.ch/assets/404/zip/index_files/tool_stakeholder.pdf

Fisas, V., (1987). *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*. Barcelona, Lerna.

Fisas V., (1998), "Cultura de paz y gestión de conflictos", Barcelona. Icaria/ NESCO.

Fisas V. (1994), "Alternativas de defensa y cultura de paz", Fundamentos.

Fisas V. (2004), "Procesos de paz y negociación en conflictos armados". Barcelona, Paidós.

Fisher, S., Ibrahim Abdi, D., Ludin, J., Smith, R., Williams, S., Williams, S. (2000). *Working with conflict: skills and strategies for action*. Zed books.

GIZ (2014) "Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes";

[http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2015/03/Transformaciones de conflictos mediante dialogos.pdf](http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2015/03/Transformaciones_de_conflictos_mediante_dialogos.pdf)

Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1977). *Developing a forced-choice measure of conflict handling behavior: The "MODE" instrument. Education and Psychological Measurement.*

KSLTraining – Tips for Facilitating Groups, <https://www.ksl-training.co.uk>

Lederach, J.P. (1996), "Enredos, pleitos y problemas : una guía práctica para ayudar a resolver conflictos" Ediciones CLARA-SEMILLA.

Lederach, J.P. (2000), "ABC de la paz y los conflictos". Madrid: Catarata.

Lederach, J.P., (2003), "The little book of conflict transformation. Intercourse", PA: Good Books.

Redorta A, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación.* Barcelona: Paidós.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., Hee Kim, S (1994). *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement.* New York. McGraw-Hill.

United Nations, 2015, "Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development",

<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>