



Por el Bienestar y la Cohesión Social.

Aportes para una mejor gestión municipal  
cercana a la gente.

# Manual 5



## Resolución de Conflictos,

una forma alternativa para la convivencia  
pacífica en mi municipio



# Presentación.



Desde la Dirección General para el Bienestar y la Cohesión Social, adscrita a la Secretaría de Bienestar del Gobierno Federal, creemos que la comunidad se enriquece cuando hay un sentido de pertenencia e identidad; por ello, es importante generar acciones que contribuyan a construir relaciones igualitarias, democráticas y de paz, lo cual se logra a través del diálogo, el respeto a las diferencias, la honestidad y el buen trato.

Es por eso que necesitamos entender que, como personas, tenemos diversas formas de ser, vivir, pensar y actuar; que vivimos y compartimos en comunidad, es por ello que, en algún momento de nuestra existencia, se nos presentará un conflicto y, de la manera como lo veamos, será la forma como lo resolvamos.

En el marco de las Geografías de paz, la Dirección General para el Bienestar y la Cohesión Social, en este quinto número, te trae el tema **“Resolución de Conflictos, una forma alternativa para la convivencia pacífica en mi municipio”**, el cual tiene como propósito que las personas servidoras públicas municipales reflexionen sobre cómo los conflictos afectan la capacidad relacional de las personas en el ámbito público y que es consecuencia de una comunicación deficiente, negativa o violenta entre las partes involucradas.

Si conocemos la diferencia entre conflicto y violencia, esto nos permitirá, de manera sencilla, acercarnos a sus principios básicos, las diferentes maneras en las que se presenta, el proceso que recorre, las etapas, las formas en que nos impacta a nivel personal, familiar, laboral y en la comunidad, así como los diferentes tipos y los obstáculos para poder resolverlos de una mejor manera. Todo ello, nos ayudará a trabajar en la solución pacífica de las controversias por más difíciles que estas sean y vivir en una mejor comunidad.



*¡Imaginemos una vida en donde podamos resolver todos los conflictos que se nos presentan de manera pacífica y civilizada!*

*¡Saber que un país en paz se construye desde los municipios!*



## Conceptos:

La comunidad es, sin lugar a dudas, el espacio donde se desarrollan los vínculos entre las personas y, por ende, se dan las relaciones sociales. Es ahí donde se crean acuerdos mutuos para asegurar la buena convivencia; así como la generación de compromisos.

De manera particular, la **comunidad** es el conjunto de personas que cuentan con relaciones de vecindad, culturales, religiosas de organización y cualquier otra que genere acuerdos de convivencia.

Como seres sociales, continuamente estamos relacionándonos con otras personas y, a partir de esta interacción, surgen frecuentemente conflictos de mayor o menor gravedad. No hay por qué asustarse, ya que el conflicto es inherente a las relaciones humanas, las cuales son complejas y únicas.

La comunidad no está exenta del conflicto, pues, a pesar de la existencia de acuerdos y compromisos, pueden surgir diferentes intereses dentro del cumplimiento de los mismos.

Hay diferentes definiciones del conflicto, hay quien lo considera una oportunidad y, otros, un problema no resuelto. Sin embargo, desde el punto de vista etimológico tenemos que la palabra conflicto proviene del latín CONFLICTUS (derivado de CONFLIGĒRE), que significa 'chocar'. Por ello, la palabra conflicto va asociada a enfrentamientos.

Para Dolores González Saravia, Coordinadora de Procesos de Transformación Positiva de Conflictos en Serapaz, A.C., “**un conflicto** es una relación entre dos o más partes interdependientes, que tienen, o piensan que tienen, metas incompatibles” (2001).

Bajo esta premisa, definiremos que el conflicto comunitario está compuesto por una o varias situaciones, en las que participan individuos o comunidades, y que por causa de sus intereses, necesida-

des, ideas o factores se tropiezan con desavenencias que pueden afectar la convivencia ciudadana y las relaciones interpersonales entre vecinos.

### **Características del conflicto:**

- El conflicto es crisis y oportunidad
- El conflicto es un hecho histórico, estructural y permanente en el ser humano
- El conflicto es una situación de objetivos incompatibles
- Los conflictos no se solucionan, se transforman
- El conflicto como una forma de relación de poderes
- El conflicto es un proceso

### **¿Conflicto y violencia son lo mismo?**

¡No, conflicto y violencia NO son lo mismo!

Aunque muy a menudo, la palabra conflicto la asocian a violencia o a luchas extremas, el concepto de violencia no necesariamente va ligado al conflicto.

Con el propósito de mantener en claro el concepto de conflicto, debemos dilucidar el concepto de violencia y entender la diferencia.

Veamos:

La violencia es el resultado del ejercicio deliberado de la fuerza para causar daño físico, moral, psicológico o económico de manera directa o indirecta.

Existen diferentes tipos de violencia, que, sin entrar a detalle, los mencionaremos:

- Violencia física
- Violencia sexual
- Violencia psicológica
- Violencia económica y patrimonial
- Violencia simbólica
- Violencia doméstica
- Violencia institucional
- Violencia laboral
- Violencia contra la libertad reproductiva
- Violencia obstétrica
- Violencia mediática

Teniendo claro que la violencia tiene como propósito causar daño a la otra parte; el conflicto surge de las relaciones humanas y puede transformarse en algo positivo. De acuerdo con John Paul Lederach, uno de los principales teóricos de la transformación del conflicto, éste puede entenderse como:

Una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia, este puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado al grado de convertirse en paz, por las mismas partes.<sup>1</sup>

*¡Puede haber conflictos sin violencia,  
aunque no violencia sin conflicto!*



---

<sup>1</sup> John Paul Lederach, Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures, Syracuse, Nueva York, Syracuse University Press, 1996



- La existencia o creencia de que existen metas incompatibles
- La convicción de que es posible alcanzar esa meta o, al menos, avanzar hacia ella
- Sentimientos de injusticia
- Percepciones diferentes
- Falta de comunicación
- Jurisdicciones ambiguas
- Dependencia
- Falta de participación en la toma de decisiones
- Causas estructurales, etcétera

### **Etapas del conflicto:**

El conflicto es un proceso histórico, inevitable, necesario, con movimiento propio, que representa una oportunidad para emprender un cambio positivo y constructivo. En su desarrollo podemos identificar las siguientes etapas, que debemos tener en cuenta:

- Pre-conflicto
- Escalada
- Confrontación
- Crisis
- Resolución
- Posconflicto



**Preconflicto.** Se tiene una aparente paz, pero en lo profundo existen metas incompatibles entre las partes, por lo tanto, hay un conflicto latente.

**Escalada.** Se profundizan las metas incompatibles, es decir, los intereses opuestos entre las partes y comienzan las conductas confrontadas.

**Confrontación.** Se comienzan a ver los primeros síntomas del conflicto, hay discusiones y aparecen las justificaciones de cada parte para explicar su actuación o conducta. Iniciación de un conflicto.

**Crisis.** Es el aumento en la magnitud del conflicto y las discusiones. Es la fase donde se da mayor violencia entre las partes. Se tiene un conflicto abierto. Se sugiere que, en esta etapa, sólo se busque preservar la integridad de los actores, ya que es el peor momento para intervenir.

**Resolución.** Es la fase en que se interviene mediante alguna estrategia (negociación, facilitación, mediación, conciliación, arbitraje, entre otras), empieza la resolución del conflicto y, con ella, baja la tensión. Se inician los procesos de paz y los diálogos.

En esta etapa se pueden distinguir cuatro tipos de resolución:

- 1. Acuerdo:** Cada una de las partes alcanza algo mejor de lo que lograría sin negociar.
- 2. Retirada:** En este momento, las demandas son retiradas; hay un repliegue.
- 3. Imposición:** Las partes del conflicto se colocan en una situación de ganar-perder.
- 4. Conversión:** Cada una de las partes acepta la meta de la contraparte.

**Posconflicto.** En ocasiones, el resultado es la resolución del conflicto y, en otras, es la etapa donde aparentemente no se tiene violencia, pero puede ser el inicio o incremento del conflicto, ya que, en algunos casos, las fases siguen una trayectoria circular, para reiniciar el conflicto, pero cada vez se vuelve más violento y destructivo.



Actividad

2

Si sabes de algún conflicto en tu comunidad, ¿Podrías distinguir en qué etapa se encuentra y comentarlo?

Reflexiones



---

---

---

---

---

---

---

---

## Niveles de conflicto:

Dependiendo de las partes involucradas, podemos encontrar distintos niveles para el conflicto.

El conflicto se puede manifestar en distintos niveles.

Niveles de conflicto	
Intrapersonal	Dentro de nosotros mismos
Interpersonal	Entre dos o más personas
Intragrupal	Dentro del mismo grupo
Intergrupal	Entre dos o más grupos

También, se pueden clasificar por las partes o actores involucrados en el conflicto, por sus alcances y dimensiones, por el objeto de la disputa y por sus formas de confrontación, incluso por las disciplinas desde las cuales se analizan. Una vez que se determina la naturaleza y la causa del conflicto, habrá que elegir la metodología que resulte más adecuada para tratar de resolverlo o transformarlo de acuerdo a su tipo.

Ver:

**Conflictos de comunicación.** Se presentan cuando hay barreras de comunicación por diversos motivos: malentendidos, manipulación de la información, dificultad para comunicarse durante periodos más o menos largos, interpretaciones distintas sobre una misma cosa o hecho, emociones, percepciones, falta de escucha, entre otras causas.

**Conflictos de valores** provocados por diferentes maneras de vivir y entender la vida, donde las normas sirven para la elección de alternativas, de orientación, motivación, conductas y actitudes,

como las creencias, la religión, la cultura, los dilemas éticos, las tradiciones, la identidad personal, las posiciones ideológicas, los valores y la moral.

**Conflicto de derechos.** Son los que se dan en torno a la interpretación, la aplicación, el planteamiento o las modificaciones a las leyes, las normas, las reglas, los ordenamientos jurídicos, los convenios o los acuerdos. A menudo se resuelven por la intervención de un tercero mediante diversos mecanismos como el arbitraje, el proceso jurisdiccional, la conciliación, entre otros.

**Conflicto de intereses.** Son los que versan sobre lo que yo quiero, es decir, mis intereses. Los intereses se entienden como los medios para resolver las necesidades y obtener los satisfactores que deseamos. Pueden ser recursos, poder, reconocimiento, prestigio, inclusión y representación, mejorar posiciones, oportunidades de desarrollo, seguridad personal y patrimonial y necesidad de cambio. Son las principales fuentes de conflicto y, también, son los que más se prestan para una intervención mediante mecanismos alternativos de resolución o transformación.

**Conflicto estructural.** Estos son provocados por la desigualdad de poderes y de autoridad: factores geográficos, físicos o ambientales que no ayudan a la cooperación; la desigualdad del control de los recursos. Tienen que ver con la necesidad de transformar al sistema mismo, por ejemplo, los conflictos de legitimidad, de desarrollo, por el modelo económico, sistema de representación, entre otros.



**Los conflictos comunitarios.** Los conflictos de carácter comunitario presentan unas características especiales, precisamente porque suelen verse involucrados un número importante de personas y distintos sectores de agentes: administraciones, frecuentemente Ayuntamientos, sector privado, comercio, construcción y asociaciones u otras organizaciones. Interviene la teoría de las relaciones comunitarias. El conflicto es provocado por la polarización, la desconfianza y la hostilidad entre los diferentes grupos de una comunidad.

## Prevención del conflicto

Indiscutiblemente antes de dejar que la confrontación haya crecido y se extienda, tendríamos que evitar los conflictos en la comunidad, por lo que, como personas servidoras públicas, debemos trabajar con las comunidades, fomentando la participación de todas y todos; introduciendo e implementando procesos de capacitación e innovación social que permitan la inclusión de todos sus integrantes desde la colaboración, previniendo los conflictos vecinales y comunitarios.

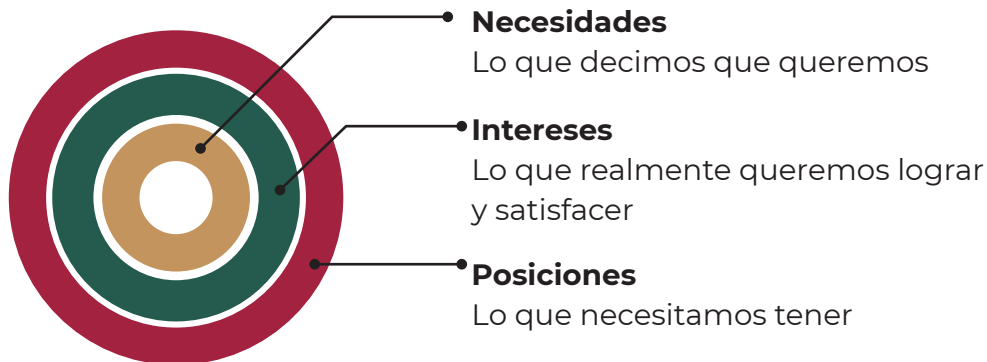
### Técnicas para la detección de necesidades e intereses en distintos conflictos

Si prevenir ya no es posible, porque ya se han exacerbado las confrontaciones, entonces es preciso buscar la forma de detectar los conflictos.

1. **La “Cebolla” (también conocida como “la dona”):** Esta técnica es una metáfora de las capas de la cebolla, que se examinan y profundizan poco a poco para ir sacando a flote lo que no es tan evidente en los conflictos, empezando por las capas visibles, para luego pasar a las secciones internas.

Es una herramienta que ayuda a mostrar los elementos ocultos que están en la base de la resolución de un conflicto: las necesidades profundamente sentidas de las personas. Este análisis ayuda a los grupos a sentar las bases para una negociación, revelando lo que deben tener para estar satisfechos.

Se realiza con el trazado de tres círculos concéntricos, mostrando los distintos niveles del alegato de las partes en conflicto, de tal forma que, en el círculo exterior, se localizan las **posiciones** en las que se encuentran lo que decimos que queremos, con el propósito de salir del conflicto. El círculo intermedio corresponde a los intereses, es decir, lo que realmente queremos lograr y satisfacer. El núcleo del problema se encuentra en el círculo interior, es decir, **lo que necesitamos tener** que se expresa durante el conflicto y cuya satisfacción es indispensable.



2. **El iceberg del conflicto:** El esquema gráfico del *iceberg* del conflicto permite entender la relación entre el conflicto y la discusión. La discusión, visible, se encuentra en la punta del iceberg. Son los elementos tangibles los que se sitúan en la parte supra acuática del *iceberg*, la cual vemos fácilmente, la cual se exterioriza. Sin embargo, para comprender adecuadamente el conflicto, se deben identificar los intereses (deseos, expectativas, creencias, experiencias previas, etc.) y las necesidades. Valorar las necesidades y los intereses de las otras personas en un conflicto propicia la gestión positiva del mismo, si sólo nos centramos en las posiciones, el conflicto no se podrá gestionar pacíficamente.

Entonces, muy vinculados a los anteriores, se encuentran un conjunto de elementos, primordialmente, inmateriales o intangibles, que no siempre se expresan con facilidad en una relación conflictual. En la dimensión subacuática del iceberg encontramos las «necesidades no negociables» que son: los elementos de identidad, psicoemocionales, la historia del conflicto, etc.



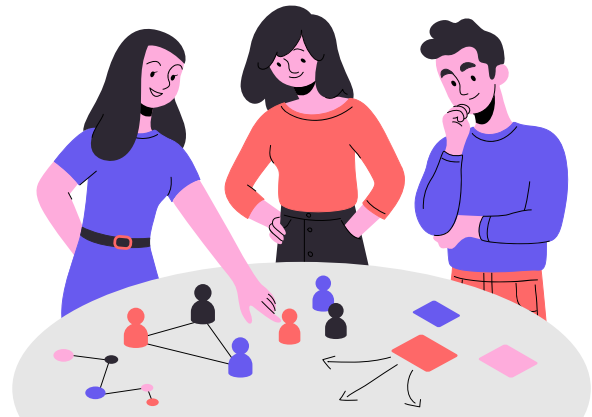
- 3. El mapa del conflicto:** El mapa del conflicto nos puede servir para ofrecer una imagen clara de la relación entre los elementos del conflicto. En aquellas situaciones que tenemos un problema y no lo vemos claro, pudiera parecer que no hay salida o que hay algo del conflicto que escapa a nuestra comprensión. En estos casos será de utilidad realizar el mapa del conflicto.

### Paso 1

Describir el problema en términos generales, con amplitud. No es necesario focalizarlo o buscar la causa. Debemos contestarnos ¿Cuál es el conflicto?

### Paso 2

Determinar quiénes conforman las partes principales. Podemos nombrarlos, de manera individual, cada miembro de la familia o de la comunidad. Contestarnos la pregunta ¿Quiénes son las personas implicadas?



### Paso 3

“Necesidades”. Utilizar esta palabra con amplitud; puede significar deseos, valores, intereses, o aquello que realmente importa. Simplemente preguntarse cuáles son las necesidades principales respecto al asunto. ¿Qué desean las otras personas realmente?



Actividad

3

Pensar en posibles situaciones o conflicto que se hayan vivido en los últimos días en tu trabajo, familia o comunidad ¿Qué tipo de soluciones podríamos plantear para solventar dicho conflicto? ¿pensar si son de carácter pacífico o violento?

Reflexiones



---

---

---

---

---

---

---

---



Es importante tener presente la importancia de la participación que tenemos todos y todas para la resolución de conflictos que se originen en la comunidad. Debemos conocer y aplicar mecanismos de resolución alternativos, como son: la negociación, la facilitación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, círculos restaurativos de paz, por mencionar algunas.

La intervención de las personas servidoras públicas, desde un enfoque objetivo y neutral, puede lograr:

- Fomentar el ejercicio pleno de los derechos de las personas y el respeto a los mismos
- Promover el ejercicio de la democracia al hacer las relaciones de poder horizontales y equitativas
- Ampliar la comunicación entre la comunidad y el gobierno
- Mejorar las relaciones interpersonales, al ayudar a transformar una situación tensa y violenta en una constructiva, pacífica y participativa
- Contribuir en la disminución de los niveles de violencia a los que nos enfrentamos hoy en día en nuestro país



Recuerda:

*¡Un país en paz se construye desde los municipios!*





## **Referencias bibliográficas:**

Rangel Martínez, Georgina M. Contenidos. Mecanismos de resolución alternativa de conflictos (MRAC). Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal. Segunda edición, 2017.

Conocer el Conflicto para Mejorar la Convivencia. Temas para la educación. Revista digital para profesionales de la enseñanza. Federación de la enseñanza de CC. OO. De Andalucía. Mayo 2010.