

# Transformación de conflictos

## Análisis de conflictos con enfoque sistémico

- La cebolla del conflicto: posiciones, intereses y necesidades -



*Systways.*

# Posiciones, intereses y necesidades (PIN)<sup>1</sup>

## Posiciones, intereses y necesidades - Contenido

- La cebolla del conflicto
- Necesidades verdaderas - Comunicación No Violenta
- Matriz de necesidades de Max - Neef
- Herramienta: "La cebolla del conflicto" a nivel personal
- Herramienta: "La cebolla del conflictos sociales, políticos y ambientales"
- Mapeo de necesidades y temores



1

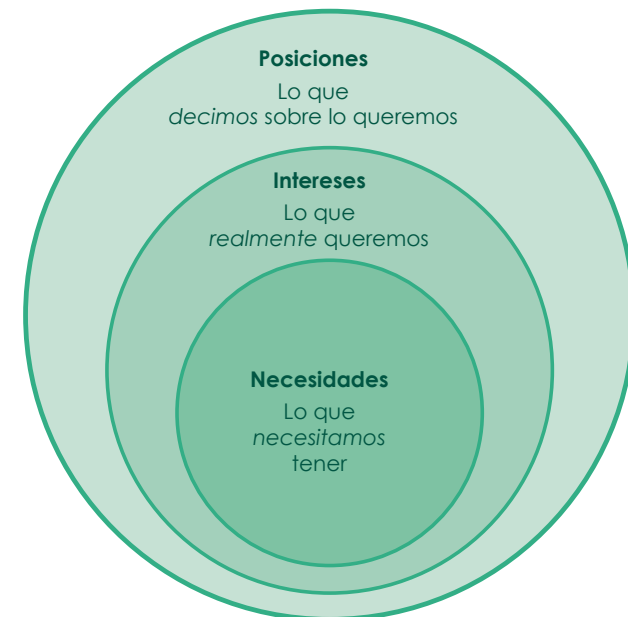
Fuentes:

- a) Academia para la Transformación del Conflicto. ForumZfd. Trabajo por la paz y en conflictos 2019. Módulo Online II.
- b) GIZ. Transformación de conflictos mediante el diálogo. Bogotá, 2014.
- c) Sánchez & Barahona. ¿Cómo analizar los conflictos? Traducido y enriquecido por Rita Muckenhirn (2019).

## La cebolla del conflicto

Esta herramienta ayuda a identificar y diferenciar las motivaciones, es decir, posiciones, intereses y necesidades que movilizan a los actores en contextos conflictivos. Un modelo frecuentemente usado en el análisis del conflicto plantea que detrás de las posiciones expresadas en un conflicto hay intereses detrás de los cuales se encuentran necesidades (vea también el modelo de Julio Quan). Consiste en analizar los motivos de las partes mediante el análisis de sus posiciones (lo que dicen que quieren), sus intereses (lo que quieren en esta situación) y sus necesidades (básicas, no negociables).

Este modelo es ampliamente conocido como el modelo de la cebolla del conflicto basado en la idea de que se puede pelar una cebolla capa por capa.



Pero también la imagen de un huevo encaja muy bien con este modelo. La capa exterior - las posiciones - se corresponden con la cáscara que es la parte más dura. Debajo de ella se encuentra la clara de huevo que representa los intereses. Y muy adentro se encuentra el amarillo del huevo, la bolsa amniótica real del pollito, la parte más vulnerable y a la vez la más vital que representa las necesidades.

### **Posiciones: Lo que decimos sobre lo que queremos**

Representan la demanda formal u oficial que asumen las partes del conflicto y que piensan defender.

Las capas externas representan las posiciones en torno al conflicto que asumimos públicamente – usualmente una mezcla de juicios, percepciones, argumentos y valores. El discurso puede ser muy rígido y dejar poco espacio para la negociación.

Contienen lo que la parte en conflicto quiere y demanda. En su esencia son demandas que contienen como contenido los caminos y objetivos que una parte en conflicto quiere recorrer o quiere ver realizados. La mayoría de las veces, las posiciones son ideas de solución de conflictos públicamente anunciados con carácter de demanda. Posiciones transportan ideas de resolución la perspectiva subjetiva correspondiente de la situación, del rol de las partes en conflicto y de los resultados esperados del conflicto. Para legitimar la posición propia, muchas veces se usan valores y normas superiores.

### **Intereses: Lo que realmente queremos**

La motivación detrás de la posición, lo que los involucrados realmente quieren en una situación específica.

Intereses contienen los objetivos concretos que quieren alcanzar las partes en conflicto, los motivos detrás de sus posiciones. Pueden ser comunicados abiertamente, pero también pueden ser ocultos o disimulados. Muchas veces, un mismo actor persigue varios intereses al mismo tiempo. Se pueden negociar y su importancia para las partes en conflicto pueden cambiar a lo largo del tiempo. Intereses dan respuesta a la pregunta sobre qué es lo que quiere lograr una parte en conflicto en un momento determinado.

Usualmente son a largo plazo e incluyen las aspiraciones y metas más amplias de un grupo. Como sucede con las necesidades, las personas pueden mantener los intereses ocultos por temor a que revelarlos pueda debilitar su capacidad para negociar. Sin embargo, suele ser más fácil encontrar puntos de acuerdo común alrededor de los intereses que alrededor de posiciones endurecidas.

### **Necesidades: Lo que necesitamos tener**

En el centro de la ilustración están nuestras necesidades – lo más importante que las partes requieren y necesitan satisfacer en un conflicto. Identificar y comprender con claridad cuáles son nuestras necesidades e intereses y las de “las otras” nos permite identificar también más y mejores alternativas para llegar a acuerdos.

Los requerimientos fundamentales para la supervivencia que no son negociables; es decir las necesidades humanas básicas.

El modelo de la cebolla apunta además de una comprensión más profunda del conflicto, trabajar con las partes en conflicto hacia un acuerdo de ambas partes en conflicto.

Para ello, el modelo trabaja sobre dos aspectos.

Por un lado abre la mirada para nuevas soluciones no pensadas que aunque pueden divergir de las posiciones pero que en todo caso cumplirán con las necesidades de todas las partes involucradas.

Por otro lado debe de generarse comprensión y empatía. Porque entre más bajamos hacia el reino de las necesidades básicas, más tocamos lo humano común de todos los seres humanos.

El científico Manfred Max Neef propone nueve necesidades humanas básicas de los seres humanos:

- Subsistencia
- Protección
- Afecto
- Entendimiento
- Participación
- Ocio
- Creación
- Identidad
- Libertad

Un segundo modelo muy usado es la lista de necesidades identificadas por Marshall Rosenberg en el marco del método de la “comunicación no violenta” que utiliza las categorías siguientes:

- Subsistencia
- Seguridad
- Necesidades relacionales
- Desarrollo
- Ocio
- Celebración
- Identidad
- Libertad
- Sentido

También se cita muchas veces la pirámide de Maslow la cual sin embargo, está siendo bastante cuestionada porque presenta el alcance del tipo de necesidades de manera lineal lo cual no se corresponde a la realidad si las observamos desde una perspectiva sistémica.

Vea también las listas de necesidades de Rosenberg y Max-Neef en las siguientes páginas.

## **Aplicación de la herramienta:**

Puede ser utilizada para cualquier tipo de conflicto.

Esta herramienta es útil para que organizaciones y alianzas aborden algunos de los aspectos involucrados en sus diferencias y conflictos internos, especialmente cuando se comparten valores e intereses básicos sobre la igualdad y la justicia.

La Cebolla puede ser aplicada a otras situaciones de conflicto, pero en casos en los que las partes no comparten valores y objetivos básicos, tendrá que ser complementada cuidadosamente con un análisis de poder y de riesgo. Existen circunstancias en las que a pesar de que conozcas las posiciones, intereses y necesidades de las otras partes involucradas en el conflicto y éstas conozcan las tuyas, las diferencias de poder y las diferencias en los valores dificultan llegar a una solución sencilla.

La diferenciación entre posición, interés y necesidad puede indicar caminos hacia la solución de un conflicto o incluso hacia la transformación del conflicto. Si las posiciones son bastante rígidas o de carácter antagónico, entonces la revelación del interés detrás de la posición y sobre todo de las necesidades básicas pueden abrir el espacio de negociación: intereses pueden ser satisfechos de diferentes maneras y necesidades pueden ser cubiertas de diversas formas. La probabilidad de encontrar un camino para las partes en conflicto es mucho mayor que tratar de conciliar las posiciones encontradas.

### **Ejemplo sobre uso de un pozo**

Al pelear por un pozo, la parte A puede plantear la posición que la parte B deba cavar su propio pozo en otra parte y dejar de usar el pozo pleado. El interés detrás de esta posición es el acceso libre al pozo a cualquier hora. Y detrás de este interés se encuentra la necesidad de acceso a agua potable de calidad para las personas y el ganado.

### **Ejemplo sobre alimentación**

*Posición:* No aceptaremos ningún alimento que no es producido en nuestras comunidades.

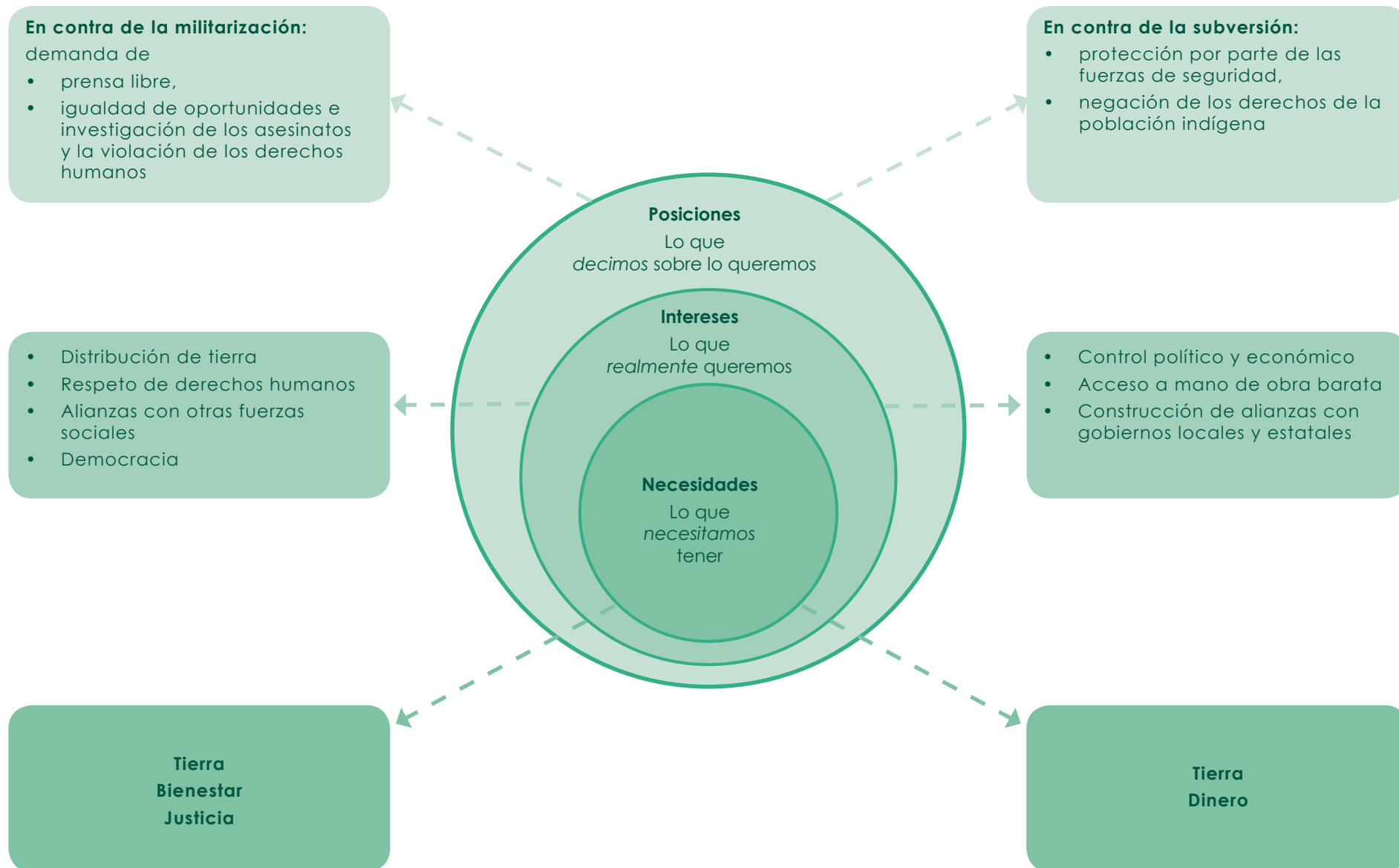
*Interés:* Producir nuestros propios alimentos para consumo local

*Necesidad:* Alimentarnos a nosotras mismas y a nuestras familias y comunidades

## Ejemplo: Conflicto por la tierra

### Organización campesina indígena

### Jefes y propietarios de la tierra



Adaptado de Fisher, et al. (2000:27)

## Necesidades verdaderas - Comunicación no violenta

### Características de las necesidades

- independiente de una persona determinada, de un lugar determinado, de un momento determinado
- todo el mundo puede entender / estar de acuerdo, carácter universal (tal vez divino)
- se formulan así: "Necesito...", "Soy... importante/valioso."
- las necesidades satisfechas / no satisfechas son las causas / raíces de nuestros sentimientos.

<p><b>SEGURIDAD</b> Apoyo cuidado Armonía Paz Confianza Confort Preservar el tiempo Preservar energía Protección Seguridad afectiva Seguridad material</p> <p><b>SENTIDO</b> Claridad Comprensión Esperanza Propósito Inspiración Significación Trascendencia Unidad</p> <p><b>LIBERTAD</b> Autonomía Espontaneidad Independencia Libertad de elegir</p>	<p><b>DESARROLLO</b> Aprendizaje Belleza Creación Creatividad Evolución Expresión Inspiración Realización</p> <p><b>SUBSISTENCIA</b> Abrigo Aire Luz Agua Alimentación Descanso Evacuación Expresión sexual Movimiento Ejercicio Reproducción Respeto del ritmo Serenidad Silencio Tranquilidad</p>	<p><b>CELEBRACIÓN</b> Aceptación Agradecimiento Compartir alegrías Compartir penas Contribución a la vida de los demás y nuestra Reconocimiento Gratitud Valoración Vivir la pérdida</p> <p><b>IDENTIDAD</b> Acuerdo con valores Afirmación Autenticidad Confianza en sí mismo Conocimiento de sí mismo Estima de uno mismo y del otro Integridad Pertenencia Respeto de uno mismo y del otro</p>
--	---	---

<p><b>NECESIDADES RELACIONALES</b> Amor Afecto Co-creación Compartir Comunión Concertación Conexión Consideración Contacto Contribuir al bienestar y desarrollo de sí y del otro</p>	<p>.... Cooperación Delicadeza Escucha Empatía Expresión Interdependencia Intimidad Pertenecer Respeto Cercanía Sinceridad Solidaridad</p>	<p><b>RECREACIÓN</b> Desfogarse Relajarse Entretención Juego Reír Humor Reponer energía</p>
--	--	---

## Matriz de necesidades y satisfactores de Manfred Max-Neef 1986

Necesidades según categorías axiológicas	Necesidades según categorías existenciales.			
	Ser (características propias o comunes)	Tener (instituciones, leyes, normas, métodos, medios de apoyo)	Hacer (acciones propias o conjuntas)	Estar (lugares y entornos) Soporte vital
<b>Subsistencia</b>	(1) Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	(2) Alimentación, abrigo, trabajo	(3) Alimentar, procrear, descansar, trabajar	(4) Entorno vital, entorno social
<b>Protección</b>	(5) Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	(6) Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo	(7) Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	(8) Entorno vital, entorno social, morada
<b>Afecto</b>	(9) Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	(10) Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	(11) Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	(12) Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
<b>Entendimiento</b>	(13) Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	(14) Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales	(15) Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	(16) Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
<b>Participación</b>	(17) Adaptabilidad receptividad, solidaridad disposición, convicción entrega, respeto, pasión humor	(18) Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	(19) Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar	(20) Ámbitos de interacción participativa: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias
<b>Ocio</b>	(21) Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	(22) Juegos, espectáculos, fiestas, calma	(23) Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	(24) Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
<b>Creación</b>	(25) Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	(26) Habilidades, destrezas, método, trabajo	(27) Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	(28) Ámbitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal
<b>Identidad</b>	(29) Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad	(30) Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	(31) Comprometarse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	(32) Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
<b>Libertad</b>	(33) Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	(34) Igualdad de derechos	(35) Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	(36) Plasticidad espacio-temporal

## Herramienta: “La cebolla del conflicto” a nivel personal<sup>2</sup>

### Tarea para tu análisis de conflicto personal

Por favor:

- Anotar posiciones o demandas contrarias importantes que están siendo negociadas en el conflicto.
- Reflexionar sobre lo que podrían ser intereses y necesidades subyacentes.
- Idóneamente elaborar un “huevo” o una “cebolla” para la posición asumida de tu parte y una “cebolla” para la otra parte en el conflicto.

### Tarea para tu diario de aprendizaje

Para profundizar, revisa la matriz de necesidades de Max Neef.

- ¿Descubres necesidades cuya satisfacción fueron alguna vez amenazadas en tu caso?
- ¿Conoces todas las necesidades o hay algunas que te son extrañas?
- ¿Cuáles de tus necesidades no aparecen en la matriz?
- ¿Dónde las ubicarías?

Toma nota en tu diario de aprendizaje.

<sup>2</sup> Academia para la Transformación del Conflicto. ForumZfd. Trabajo por la paz y en conflictos 2019. Módulo Online II.

## Herramienta: “La cebolla de conflictos sociales y políticos”

### El proceso metodológico .... paso a paso<sup>3</sup>

<b>Participantes:</b> De 2 a 30	<b>Materiales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diagrama de “La Cebolla”</li><li>• Material de apoyo “Caso Coalición Defensa por el Agua”</li><li>• Material de apoyo “Necesidades CNV” y “Necesidades según Max-Neef”.</li><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores de colores</li><li>• Cinta adhesiva</li></ul>
<b>Tiempo:</b> 60 - 90 minutos	

La “cebolla” o el “huevo” del conflicto e usa como herramienta de apoyo para el análisis del conflicto para poder mirar detrás de las posiciones abiertamente planteadas y así poder identificar qué es lo que realmente quieren y necesitan las partes en conflictos.

#### Introducción de la facilitadora:

Aun cuando personas, organizaciones y alianzas compartan valores e intereses, resolver conflictos en circunstancias complejas y en constante cambio representa retos considerables para las partes involucradas. En tales situaciones, aquellas con menos poder suelen sentir inseguridad o reticencia a expresar sus necesidades, por temor a revelar su vulnerabilidad y brindarle a otros más poder sobre ellas.

Como mujeres en particular, podemos saber o sentir que nuestras perspectivas y necesidades serán manipuladas o no tomadas en cuenta, o que expresarlas puede ser el motivo de nuevos conflictos y hasta de violencia. Pero si escondemos nuestras necesidades, es también poco probable que otras personas o grupos sean conscientes de ellas, lo cual puede dificultarles responder a las mismas y conllevar a que las tensiones se exacerben.

Existen otras dinámicas que también forman parte de la dificultad de abordar los conflictos en organizaciones y alianzas. La desconfianza suele distorsionar nuestras percepciones de la otra y las diferencias de poder reales o percibidas pueden incrementar las tensiones.

<sup>3</sup> Fuente: <https://werise-toolkit.org/en/toolkit>. Crédito para esta herramienta: Inspirado por Serapaz, México, adaptado por Patricia Ardón



Por esta razón, durante los tiempos de conflicto e inestabilidad solemos intentar protegernos de cualquier cosa que nos haga sentirnos vulnerables y sujetas a una mayor marginalización.

Frente a diferencias significativas de poder, esta no es una conclusión irracional. Sin embargo, al hacerlo, podemos terminar desarrollando posiciones o argumentos más orientados hacia defender esas posiciones que a encontrar una forma de hacer coincidir nuestras necesidades y resolver el conflicto.

Esto es especialmente cierto cuando personas y grupos involucrados en un conflicto definen sus posiciones principalmente en términos opuestos – como algo a lo que se opone por completo la contraparte. Si podemos desenredar estos elementos de las situaciones conflictivas y crear suficiente confianza y entendimiento de estas diferentes dinámicas, podemos abordarlos más efectivamente.

### Proceso:

- Presente el objetivo y el proceso.
- Haga una breve presentación de La Cebolla, sus diferentes capas y su aplicación a los conflictos. Para más información, consulte el material de apoyo.
- Introduzca la idea de necesidades, intereses y posiciones, brindando definiciones y ejemplos concretos. Clarifique cualquier duda o confusión alrededor de las diferencias entre necesidades, intereses y posiciones.
- Distribuya el texto de acompañamiento y proyecte o dibuje La Cebolla en un papelógrafo para que todas puedan verla.
- Puede darle a las participantes tiempo para leer el texto de acompañamiento individualmente o pedirle a un grupo de participantes que lea el texto en voz alta. Resuelva las dudas que surjan en torno a cómo utilizar la herramienta.

### A nivel individual:

- Lee el estudio de caso
- Apunta:
  - o ¿Qué observas como las principales necesidades, intereses, posiciones y puntos de posible convergencia entre los grupos?
  - o ¿Qué recomendarías a los distintos grupos para facilitar la reconexión y poder alcanzar un acuerdo?

### En pequeños grupos:

- Pida a las participantes que compartan su análisis sobre las posiciones, intereses y necesidades, al igual que sus sugerencias, y posteriormente evalúen sus pros y contras para formular 2 o 3 recomendaciones clave.

### En plenaria:

- Pida a los grupos que presenten su análisis y recomendaciones.
- Pida al grupo que comente o haga preguntas en torno a los análisis y las recomendaciones.
- Sintetice los puntos clave, clarifique cualquier duda que surja y agregue cualquier información relevante, enfatizando la utilidad de esta herramienta para apoyar a los grupos a alcanzar acuerdos y limitar los conflictos.

### Juego de roles

#### En plenaria:

- Pida tres voluntarias. Cada una de ellas representará una de las partes en conflicto. Siéntelas de tal manera que todo el grupo las pueda ver. Utilizando el estudio de caso analizado anteriormente, pida a las partes que tengan un diálogo en el que intenten articular sus necesidades, intereses y posiciones para llegar a una solución.
- Después de 5 minutos, pare el diálogo y pida a las observadoras que comparta lo que ven:
  - o ¿Dónde se están atorando las partes en conflicto en sus posiciones?
  - o ¿Pueden identificar cambios que las partes podrían hacer para generar un cambio en esta situación?
- Pida a las partes en conflicto que retomen el diálogo incorporando las sugerencias del grupo. Después de otros 5 minutos pare el diálogo y pida al grupo que reflexione sobre lo siguiente:
  - o ¿Qué cambió entre el primer y segundo diálogo? ¿Hubo avances?
  - o ¿Qué aprendemos de este ejercicio?
  - o ¿Tienen alguna otra observación?
- Cierre:
  - Pida al grupo que reflexione sobre cómo estas observaciones aplican a su propia experiencia.
  - Resuma las ideas clave, enfatizando la importancia de pensar con originalidad y buscar formas creativas de articular necesidades, intereses y posiciones en las negociaciones.

### Opción 1:

La intención de utilizar esta herramienta es analizar las necesidades, intereses y posiciones de las partes en un conflicto, yendo de las más superficiales a las más profundas. Es importante partir de lo que vemos y percibimos – representando en las capas externas de la cebolla aquellos aspectos que son más visibles – las posiciones de cada persona o grupo. Después debemos anotar a la par de la figura las necesidades e intereses que vamos identificando en la medida en que profundizamos nuestro análisis.

Elaborar un cuadro sobre nuestras percepciones (i.e., nuestras necesidades, intereses y posiciones y las de la otra parte), e identificar que tienden a polarizar la relación entre nosotras. Esto nos puede ayudar también a identificar necesidades e intereses o puntos de convergencia entre nosotras, para guiarnos hacia posibles acuerdos.

	Parte A	Parte B	Nuestros puntos de encuentro
Posiciones			
Intereses			
Necesidades			

#### Reflexiones finales:

Es importante recordar que como hemos dicho no siempre tenemos claras nuestras necesidades, intereses y posiciones y que a veces tendemos a confundirlas. Enfrentamos situaciones que nos llevan a posicionarnos de una manera que incluso puede hacernos olvidar o perder de vista nuestras necesidades e intereses reales, que son fundamentales para guiar nuestra estrategia.

Recordemos también que no se trata de separar cada categoría como “buena” o “mala”. La realidad que vivimos es mucho más compleja y necesitamos muchas veces hacer uso de estrategias diversas para avanzar en el ejercicio de nuestros derechos. Si fortalecemos las alianzas entre nosotras(os) tendremos mayor fuerza y poder para hacerlo.

### Opción 2:

Si las y los participantes están interesadas en profundizar sobre el tema, puede recomendar que usen La Cebolla para analizar un conflicto dentro de sus propias organizaciones o movimientos.



*Identificando las necesidades que están detrás de las posiciones e intereses de cada parte involucrada en el conflicto*

## **El caso de la coalición en defensa por el agua**

### **El problema**

En un pueblo rural de Centroamérica está cada vez escaseando más el agua tanto dentro de las casa como de las tierras aledañas; los ríos se están secando; la agricultura y las comunidades están sufriendo. Se han instalado varias empresas mineras multinacionales que utilizan grandes cantidades de agua para lavar el mineral que extraen de la tierra. Estos procesos están teniendo un impacto fuerte no solamente en la vida de la población y en sus sustentos de vida como en el medio ambiente. Para empeorar las cosas, las personas del pueblo hasta ahora están tomando conciencia de cómo sus propias prácticas han dañado el ambiente que les rodea.

El problema del agua que se da aquí ha sido muy conocido porque el alcalde ha expresado públicamente su apoyo a la población en su lucha para que las multinacionales no continúen en el territorio. Tener el apoyo del alcalde no es común, por lo que su voz ha hecho que la problemática sea más pública, y que otras comunidades con problemáticas similares tengan más conciencia de las posibles consecuencias que este tipo de proyectos pueden tener.

Ante esta situación se ha conformado una alianza entre dos organizaciones para enfrentar el problema, ya que la situación se está volviendo muy peligrosa y han amenazado ya a líderes y lideresas de los pueblos que están pidiendo el retiro de estas compañías. A esta alianza se están queriendo sumar otras mujeres en lo particular, organizaciones de mujeres y de solidaridad, y un centro de estudios, pero no lo han hecho todavía formalmente y están esperando que las organizaciones de la alianza los convoquen.

Últimamente ha habido tensiones entre las dos organizaciones que hasta la fecha conforman esta alianza porque unas piensan que otras tienen mucho protagonismo y las invisibilizan, mientras otras piensan que ellas son las que hacen todo el trabajo y las mujeres de la comunidad no están cumpliendo con los acuerdos. Hace ya tiempo que no logran reunirse pero la comunicación entre ellas se ha vuelto más difícil y esporádica.

### **La alianza de organizaciones**

#### Organización de Mujeres del Pueblo.

Las mujeres de este pueblo vienen organizándose desde hace mucho tiempo para impulsar iniciativas que beneficien a las comunidades y estimulen la participación y valoración del aporte de las mujeres. Han conformado su propia organización, de la que se sienten muy orgullosas. ....

Muchas de ellas tienen que enfrentarse a la oposición de sus parejas para participar y a la lideresa más conocida la han acusado algunas personas en la comunidad de "bochinchera" y de que pone en peligro a las demás mujeres y dicen que es porque ella es feminista. Las demás mujeres de la organización la apoyan y la reconocen, pero cada vez enfrentan mayor oposición en sus casas para participar de las actividades. Además piensan que ellas son quienes enfrentan los riesgos en sus tierras comunitarias y territorio, mientras que las demás organizaciones se llevan el crédito y aparecen en los medios como las "salvadoras" de las comunidades.

Las lideresas de la organización están enfrentando muchas presiones, no solamente de otra gente de la misma comunidad, sino también de compañeras dentro de la organización que no quieren trabajar en alianza. Han tenido que hacer declaraciones públicas en asambleas frente a la comunidad para defender la necesidad de hacer alianzas con otras organizaciones como una forma de proteger y defender sus fuentes de agua, enfatizando que eso les da más fuerza; que las mujeres luchan en beneficio de toda la comunidad y que no es sólo una lucha por las mujeres.

Sin embargo, algunos hombres empiezan también a decir que ellas están dividiendo a la comunidad y están metiéndose con mujeres porque que están contra los hombres y que además buscan conseguir financiamiento para sus propios intereses en nombre de la comunidad. La organización, y su liderazgo en particular, están bajo mucha presión porque además no tienen suficientes recursos para poder hacer todo lo que quisieran.

#### ONG de Mujeres

Esta ONG tiene muchos años de existir y fue de las primeras organizaciones de mujeres que se autonombró feminista. Han tenido un papel muy importante para conseguir que se aprobaran algunas leyes en beneficio de las mujeres, y también en la formación sobre derechos de las mujeres y feminista.

En el instituto de formación que tienen han participado mujeres de varios territorios del país y es desde ahí que han venido formando a algunas lideresas de la organización de mujeres del pueblo que está enfrentando a las transnacionales. Además, la ONG tiene contacto con otras organizaciones de mujeres en otros territorios del país que atraviesan por los mismos problemas.

Sus fundadoras son mujeres muy comprometidas con los derechos de las mujeres y en la organización han venido haciendo una campaña muy fuerte contra todas las formas de violencia en el país. ....

*Para hacerlo han contado con un buen apoyo financiero de organismos internacionales y han aparecido bastante en los medios y han participado en las campañas contra la violencia a nivel nacional. Ahora están en la alianza con la organización comunitaria para apoyar las luchas de las mujeres por el agua. Piensan que es importante ser muy visibles y hacer campaña en los medios para que el problema se visibilice, la población tome mayor conciencia del mismo y se amplíe el apoyo para las luchas de las mujeres.*

*Han tenido algunas conferencias de prensa para hablar sobre el problema del agua y de las luchas que están haciendo las mujeres de la asociación para garantizar el acceso al agua y proteger sus ríos, y aunque le han pedido a las mujeres de la comunidad que vayan a la capital para participar en estas conferencias de prensa, ellas no lo han hecho diciendo que tienen otras prioridades.*

## Herramienta: Mapeo de necesidades y temores

La identificación de conectores en un conflicto y el fortalecimiento de estos factores de conexión pueden promover la paz. Aquí conocerás otro instrumento que puede crear conexión y entendimiento entre los actores de un conflicto.

Para que los actores de un conflicto puedan dar pasos hacia los demás, es fundamental la capacidad de ponerse en el lugar de los otros actores y su situación, así como la empatía y la comprensión mutua. En el análisis de conflictos, el mapeo de necesidades y temores puede apoyar esto.

Este mapeo puede ser también una especie de resumen si ya se ha trabajado sobre necesidades, comportamientos y/u otra herramientas de análisis de la situación de conflicto. Es un simple instrumento de análisis de conflictos, una mesa orientada a los actores, que puede garantizar la claridad y la rápida comparabilidad. Resume los hallazgos centrales de su resumen de conflicto y de su mapeo de actores al enumerar las posiciones, necesidades subyacentes, temores, medios y opciones para cada actor en una tabla.

En el trabajo sobre el conflicto, el mapeo de necesidades-temores puede ser utilizado de las siguientes maneras:

1. un actor llena hipotéticamente las columnas de todos los demás actores
2. un tercero hace sus propias suposiciones hipotéticas sobre los otros actores
3. un(a) mediador(a) visualiza los puntos mencionados por los actores y así estimula un cambio de perspectiva y comprensión
4. cada actor llena la columna de los otros actores y luego se estimula un intercambio sobre la "autoimagen y la imagen externa".

El siguiente ejemplo de mapeo de necesidades y temores muestra un conflicto entre agricultores y pastores por un plan de riego deseado por los agricultores, que los pastores rechazan porque temen no tener acceso al agua para su ganado. Una organización de desarrollo y el gobierno también están involucrados y representan determinadas posiciones.

## Ejemplo de un mapeo de necesidades y temores<sup>4</sup>

Partes / actores	Posiciones	Intereses	Necesidades	Temores	Medios	Opciones
<b>Campesino que utilizan los sistema de riego</b>	Se pretende implementar el sistema de riego y los pastores deben de irse si fuese necesario.	Implementación y financiamiento de sistemas de riego.	Generación de ingresos	Se para el sistema de riego y pierden su trabajo.	Influencia política, matar las vacas de los pastores a tiros	Participar en el proceso de diálogo, proponer puestos de trabajo en las fincas para los pastores
<b>Pastores (ganaderos)</b>	El sistema de riego no debe implementarse.	Acceso al agua para su ganado	Medios de vida y sobrevivencia	Su ganado no puede sobrevivir, ellos deben migrar.	Influencia política, el ganado se arrea hacia los campos irrigados, disparar a los agricultores.	Participar en el diálogo, proponer un corredor hacia el agua.
<b>Organizaciones de cooperación al desarrollo</b>	Una solución sostenible para ambas partes y a la vez no parar el desarrollo social y económico.	Implementación del proyecto con el enfoque „No hacer daño“	El deseo de cumplir con el mandato, ingreso y estatus en su país.	El proyecto fracasa y se responsabiliza a la organización de cooperación.	Incentivos financieros, fuerza poder de convocatoria	Juntar a las partes para discutir los temas.
<b>Gobierno</b>	Los sistemas de riego deben de instalarse y a la vez se deben de calmar a los pastores.	Crecimiento económico sin disturbios sociales.	Re-elección Popularidad	Disturbios civiles Carencia de popularidad	Medios financieros, políticos y legales	Influencia en los procesos de diálogo, fondo de compensación o reparación

<sup>4</sup> [https://www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/themen/fragile-kontexte/92755-tip-sheet-cat\\_EN.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/themen/fragile-kontexte/92755-tip-sheet-cat_EN.pdf)

## El proceso.... paso a paso

### Participantes:

De 2 a 30

### Tiempo:

60 - 120 minutos

### Materiales

- Tarjetas
- Marcadores
- Maskingtape o agujas
- Paneles o paredes

- Elabora un mapa de necesidades y miedos para tu conflicto personal, social o político.

¿Cuáles son las necesidades y los temores de los otros actores del conflicto?

¿Cuáles son o eran los tuyos?

¿Quién persigue qué intereses y qué medios se utilizan en el conflicto?

- Notarás que puedes usar muchas ideas previas y cosas ya escritas. Presta atención a si y, en caso afirmativo, qué valor añadido (por ejemplo, más comprensión, comparación entre actores, más claridad, etc.), te aporta esta forma de visualización.
- Sobre el tema de las necesidades: A menudo no somos conscientes de nuestras propias necesidades o de las de los demás actores, o es difícil percibir y nombrar las necesidades pertinentes, amenazadas o insatisfechas en el conflicto. La matriz de necesidades de Neef puede ayudarte como inspiración o la siguiente lista de necesidades, que se utiliza en seminarios sobre comunicación no violenta! Echa un vistazo antes de trabajar en el mapeo.
- Las opciones pueden contener posibles soluciones desde la perspectiva y/o también intervenciones para transformar el conflicto. También se pueden separar ambos en opciones/soluciones e intervenciones al agregar otra columna.



Construyendo el mapa de necesidades y temores en grupos



Galería de mapas de necesidades y temores

## Fuentes

- 📖 *Akademie für Konflikttransformation. Forum Ziviler Friedensdienst (ForumZfd). Friedens- und Konfliktarbeit 2019. Online-Modul II. Von Rita Muckenhirn mit Praxisbeispielen bereichert und angepasst für Klima- und Umweltkonflikte.*
- 📖 *GIZ. Transformación de conflictos mediante el diálogo. Bogotá, 2014.*
- 📖 <https://gsdrc.org/topic-guides/conflict-analysis/core-elements/>
- 📖 *JASS. <https://wise-toolkit.org/en/toolkit>.*
- 📖 *Sánchez & Barahona. ¿Cómo analizar los conflictos?*

## Elaboración de esta herramienta

Elaboración / adaptación:	Rita Muckenhirn
Traducción del alemán:	Idem
Design und Layout:	Idem
Fotos y gráficas:	Idem
Fecha de actualización:	15 septiembre 2019

## Cooperación

El diseño y validación de esta herramienta fue posible gracias a los siguientes procesos y socios de cooperación:

- Talleres y campamentos locales e internacionales de la red de “Jóvenes en acción por el clima” en el marco del Proyecto “Expertise joven en alianza por el desarrollo local sostenible” auspiciado por: **Alcaldía de Solingen**, **Asociación de Amistad Solingen - Jinotega**, **Engagement Global Nordrhein - Westfalen**, **Gobierno Regional de Westfalen**
- Diplomado Psicosocial, Managua, Nicaragua, Agosto 2019.
- Taller “Comprendiendo la crisis socio-política en Nicaragua”, Oxfam, agosto 2019.
- Módulo 5 de Pedagogía Sistémica “Diálogo y transformación de conflictos” para la Comisión de Educación de la Iglesia Católica en Cuba, y elaboración de esta herramienta auspiciado por **Cáritas Suiza**.

**CARITAS** Schweiz  
Suisse  
Svizzera  
Svizra



Solingen



**ENGAGEMENT  
GLOBAL**  
Service für Entwicklungsinitiativen



Die Landesregierung  
Nordrhein-Westfalen



## Para contactarnos

**Rita Muckenhirn**  
Facilitadora y asesora

+49 (0) 162 159 0092 Móvil  
info@systways.com Email  
rita.muckenhirn64@gmail.com Email  
rita.muckenhirn Skype  
[www.systways.com](http://www.systways.com)

## ¿Qué es la Caja de Herramientas Sistémicas?

Estimada lectora, estimado lector:

Esta herramienta metodológica forma parte de la **Caja de Herramientas Sistémicas** con el objetivo de “tropicalizar”, sistematizar y difundir el enfoque sistémico en nuestros diferentes contextos locales y globales de manera interactiva.

Al utilizar esta herramienta, queremos pedirle que:

- su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales,
- siempre citen las fuentes,
- nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura y/o uso.

*Gracias*

The logo for Systways, featuring the word "Systways" in a stylized, cursive font. The letter 'S' is large and green, with a yellow-to-green gradient. The rest of the letters are in a dark green color.