

# Cambio social y conflicto

Actores sociales  
y relaciones de poder



*Elvira Cuadra Lira*





# Cambio social y conflicto

---

Actores sociales  
y relaciones de poder

*Elvira Cuadra Lira*

N  
303.69  
C961

Cuadra Lira, Elvira  
Cambio social y conflicto: Actores y  
Relaciones de poder/ Elvira Cuadra Lira; il.  
Kathy Sevilla Zelaya. – 1ed. – Managua:  
SIMAS, 2003  
42 p.: il

ISBN : 99924-55-09-8

1.CONFLICTO –ASPECTOS SOCIALES  
2.NEGOCIACIÓN  
3. SOLUCIONES DE CONFLICTOS

### **Autora**

*Elvira Cuadra Lira*

### **Diseño y diagramación**

• *Kathy Sevilla Z.*

*Centro Editorial de la Mujer*

• *Marvin Mejía Chamorro*

• *José Quintanilla Ramírez*

**EDISA**

### **Fotografías de Portada:**

*Marvin Mejía Chamorro / SIMAS*

### **Fotografías Internas:**

*Manuel Fandiño / Editorial Enlace*

*Marvin Mejía Chamorro / SIMAS*

*Douglas Stuart Almendarez*

### **Ilustraciones y Portada:**

*Marvin Mejía Chamorro*

### **Cuidado de producción**

*Roberto Stuart Almendárez / Simas*

© **Ayuda Popular Noruega**

Managua, Nicaragua

Agosto 2003

# Presentación

En Nicaragua los conflictos han sido una realidad histórica, ya se trate de conflictos políticos, sociales o de otra índole. Sin embargo, con la apertura del proceso de transición y el inicio de intensos cambios en todos los órdenes de la vida nacional, pareciera que los conflictos han aflorado y se han incrementado. Así, hemos visto que en la década de los noventa surgieron intensos conflictos políticos por el poder, por la pacificación del país y la reinserción de miles de excombatientes, por la propiedad de la tierra y aquellos inherentes al desarrollo en los espacios locales.

Todos ellos han sido y son, un reto muy grande para los actores sociales y políticos del país y para la población en general. En todos los ámbitos hay que enfrentar a diario estos conflictos u otros nuevos: desde el nivel muy individual en la relación con otras personas, hasta conflictos entre grupos grandes o pequeños. Así, el conflicto se convierte en parte de nuestra vida cotidiana, abarcando desde las relaciones interpersonales hasta lo colectivo.

Esta recurrencia ha obligado a todos los actores sociales y políticos a buscar medios para resolverlos. Algunos han sido bastante exitosos, otros menos. Lo que no se puede negar es que en Nicaragua en todos los niveles existe una vasta experiencia para el tratamiento de los conflictos, mucha de ella adquirida a partir de las vivencias y el trabajo desarrollado en el ámbito local y de base por parte de activistas del desarrollo, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales (ONG), y organizaciones comunitarias, por citar algunos ejemplos.

Sin embargo, pese a la frecuencia de los conflictos y toda la experiencia acumulada, existen todavía muchas personas que no los aceptan y no quieren reconocer que existen. Esto es más grave cuando se trata de actores claves como el gobierno o los líderes políticos. Esta actitud ha impedido que se emprenda un debate nacional sobre los temas que más generan conflictos en el país, tales como la pobreza, la propiedad de la tierra y el destino mismo de la nación.

También sucede que por la propia dinámica de su trabajo, muchas de las organizaciones que han colaborado en la resolución de conflictos no han podido hacer un balance de toda

su experiencia para transmitirlo a otros actores. Tampoco se han hecho investigaciones a profundidad sobre estos temas. De tal forma que toda la riqueza de los procesos de mediación y solución de conflictos ha permanecido en la sombra del desconocimiento.

Por eso, en 1999 la oficina de Ayuda Popular Noruega en Nicaragua emprendió un taller con sus organizaciones contrapartes facilitado por Zoylamérica Narváez y Elvira Cuadra. La actividad fue novedosa porque además de transmitir conocimientos teóricos sobre los conflictos y los métodos para resolverlos, también sacó a luz algunas experiencias de las contrapartes y puso sobre el tapete la necesidad de abordar estos temas, sobre todo cuando los conflictos surgen como parte de los procesos de cambio social y como producto de la desigualdad en las relaciones.

Este documento es la continuidad de esa voluntad y necesidad. Su propósito consiste en establecer una referencia para aquellas personas, activistas y organizaciones que desean resolver conflictos y desigualdades. Por supuesto, no pretende ser un manual sobre teoría de conflictos, sino más bien un conjunto de reflexiones sobre ese tema y la desigualdad de las relaciones entre personas y grupos, sobre las formas de resolución y la importancia de los procesos negociadores. La intención última es contribuir a la reflexión y a la búsqueda de nuevas alternativas para la acción social y la solución de conflictos.

# Contenido

<b>1</b>	<b>Por qué aparecen los conflictos</b>	<b>7</b>
	Relaciones desiguales y cambio social /9	
	Distinguir entre un problema y un conflicto /10	
	Y la violencia, ¿es igual a conflicto? /11	
<b>2</b>	<b>Qué es un conflicto</b>	<b>13</b>
	Cuántos tipos de conflictos existen /17	
	El desarrollo de un conflicto /19	
	Cómo resolver los conflictos /20	
	Movilización y conflicto /22	
	La negociación como una forma de resolución de conflictos /23	
<b>3</b>	<b>Qué es una negociación</b>	<b>25</b>
	Cuántos tipos de negociación existen /28	
	Etapas de una negociación /30	
	Cómo prepararse para negociar /31	
	La intervención de una tercera parte /35	
<b>4</b>	<b>Los actores: cambio social y conflicto</b>	<b>39</b>
	Empoderamiento individual /42	
	Empoderamiento colectivo /43	
	Empoderamiento de las mujeres /44	
<b>5</b>	<b>Resumen</b>	<b>47</b>





1

## Por qué aparecen los conflictos





# Por qué aparecen los conflictos

Muchas veces nos habremos preguntado por qué o cómo aparecen los conflictos y por qué son tantos. La verdad es que los conflictos aparecen por diversas razones, tienen diferentes causas. Sin embargo, frecuentemente surgen cuando las personas están en situaciones desventajosas e intentan cambiarlas. Es decir, cuando los sujetos intentan transformar relaciones desiguales.

## Relaciones desiguales y cambio social

Las relaciones desiguales son aquellas donde las personas están sometidas o subordinadas a otras. Se las conoce como relaciones asimétricas de poder, porque una de las partes tiene el poder de dominar a la otra. En todos los niveles existe una gran variedad de relaciones desiguales, por ejemplo:

- Entre dos personas, como es el caso de una pareja.
- Entre grupos políticos, como es el caso de los partidos políticos.
- Entre clases sociales, como es el caso de los ricos y los pobres.
- Entre grupos étnicos, como es el caso de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica.
- Entre géneros, como es el caso de los hombres y mujeres.

*Las relaciones de género son un ejemplo de relaciones desiguales:*

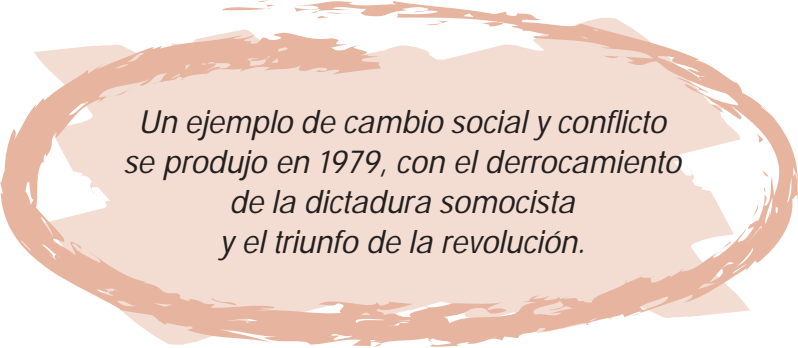
- ❖ *En la pareja, donde la mujer está subordinada al hombre.*
- ❖ *En el trabajo, donde se limita el potencial profesional de la mujer.*
- ❖ *En las organizaciones, donde los dirigentes limitan la participación de las mujeres.*

Casi siempre la persona o el grupo que está en la posición subordinada intenta cambiar la situación de desigualdad. Y quien está en la posición dominante no desea perder el poder. De ahí surgen los conflictos.

Pero cuando los cambios en las relaciones ocurren, pueden producirse tanto en lo individual como en lo colectivo o social.

Un buen ejemplo de cómo las personas pueden modificar este tipo de situaciones desde lo individual, es el caso de las mujeres cuando deciden romper con relaciones desventajosas para ellas, ya sea en la pareja, en el trabajo o en el plano político.

Cuando esto ocurre entre grandes grupos o colectivos se les identifica como procesos de cambio social, pues se está modificando una situación que afecta a un número importante de personas.



*Un ejemplo de cambio social y conflicto se produjo en 1979, con el derrocamiento de la dictadura somocista y el triunfo de la revolución.*

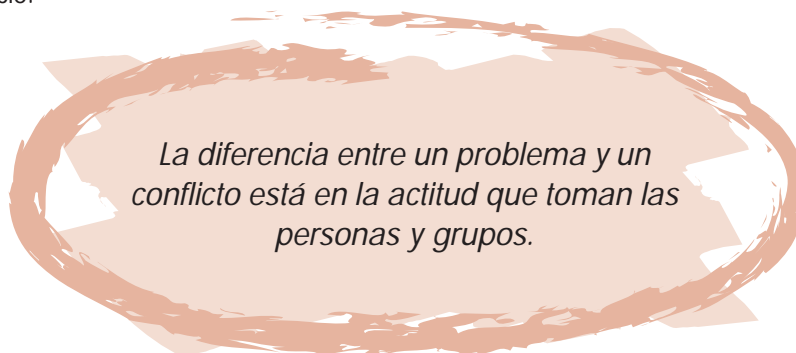
Cuando los procesos de cambio social son profundos y afectan toda la estructura de la sociedad, especialmente la estructura de poder, los conflictos que se presentan muchas veces dan la sensación de caos o desorden.

## Distinguir entre un problema y un conflicto

Usualmente las palabras “**problema**” y “**conflicto**” se utilizan como sinónimos para describir cierto tipo de situaciones. Sin embargo, hay una diferencia entre un problema y un conflicto. Esta diferencia hay que tenerla presente, sobre todo cuando uno es parte de la situación o cuando intenta ayudar a los que están involucrados en ella. Veamos un ejemplo:

En muchas localidades del norte de Nicaragua la población padece restricciones en el acceso al agua. De hecho, este es un problema que preocupa tanto a los pobladores como a las autoridades municipales y a otras organizaciones. Sin embargo, esto no necesariamente es un conflicto, por el contrario, en muchas localidades los afectados y las autoridades se unen para resolver el problema.

**¿Cuándo el problema se convierte en conflicto?** Cuando los pobladores toman acciones beligerantes para reclamar su derecho al servicio de agua, pero las autoridades no responden adecuadamente a la demanda. O bien, cuando a pesar de la buena disposición de las autoridades, no existen los recursos suficientes para resolver el problema, lo que da lugar a presiones, reclamos y competencias entre las diferentes comunidades que necesitan el servicio.



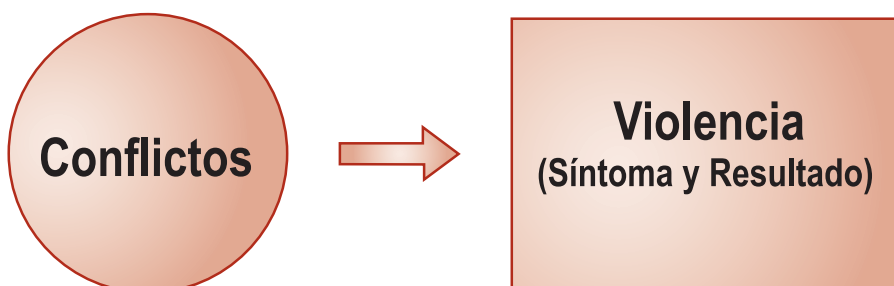
## Y la violencia, ¿es igual a conflicto?

Los términos “**violencia**” y “**conflicto**” se emplean a veces como sinónimos, sin embargo no son la misma cosa. No todos los conflictos son violentos. Los conflictos pueden surgir y desarrollarse sin que se presenten signos de violencia.

En ciertas relaciones de pareja el hombre mantiene subordinada a la mujer utilizando recursos muy sutiles y sin necesidad de emplear la violencia física. Por ejemplo, cuando dicen que:

- La mujer no necesita salir a trabajar porque ellos mantienen la casa.
- El deber de una buena esposa es atender su casa.

Así, por mucho que ella tenga deseos de superarse y aunque esté descontenta con su situación, la relación se mantiene en esos términos porque no tiene argumentos para discutir.



Pero cuando los conflictos se desarrollan de tal forma que las personas se agreden psicológica, física o políticamente, esa violencia es una manifestación y una consecuencia de la gravedad del conflicto.

La violencia en los conflictos aparece cuando:

- No se quiere reconocer el conflicto.
- No se quiere reconocer a los actores.
- No se quiere resolver a través de mecanismos pacíficos, democráticos e institucionales.

Los conflictos por la pacificación en Nicaragua son un ejemplo, pues el ciclo de rearme y las acciones armadas se produjeron porque el gobierno no facilitó las condiciones necesarias para una efectiva reinserción de los desmovilizados, incumplió los acuerdos firmados y tampoco escuchó sus demandas.

Así, es común que encontremos situaciones que comenzaron como un simple problema, se convirtieron en conflicto y llevaron a los involucrados hasta una situación de violencia.

# 2

## Qué es un conflicto





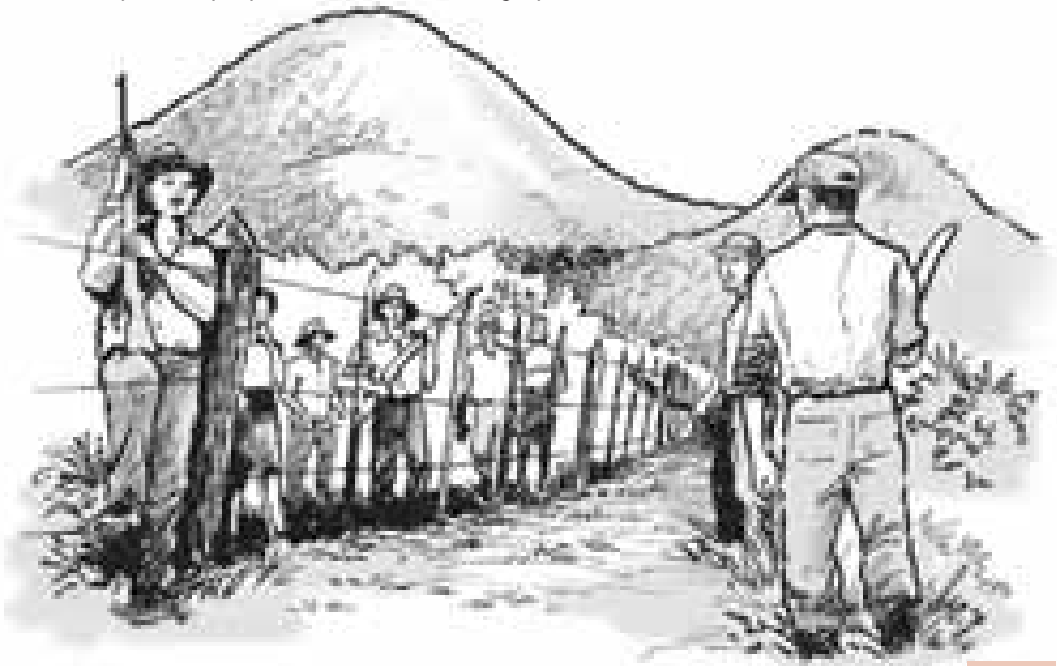


# 2

## Qué es un conflicto

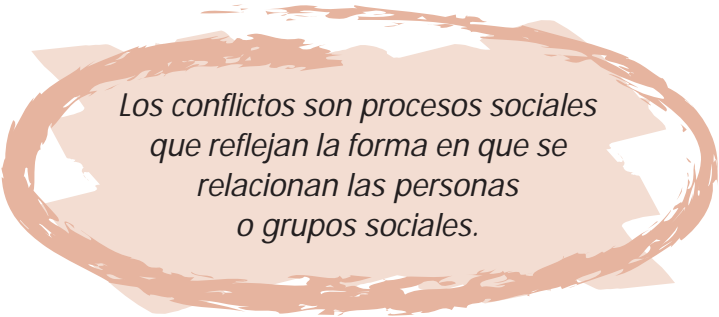
Casi siempre asociamos los conflictos con situaciones negativas o no deseadas, lo que nos lleva a tratar de evitarlos, evadirlos, ocultarlos o eliminarlos. Sin embargo, los conflictos son situaciones de la vida cotidiana, que pueden ocurrir en el ámbito personal, el familiar, comunal, municipal, nacional e incluso internacional.

- Los conflictos son situaciones en las que dos o más personas, o grupos, tienen intereses contrapuestos.
- A veces se nombran con términos tales como contradicción, disputa, problema, diferencia.
- Los conflictos sociales son situaciones reales en las que están involucradas dos o más partes, que pueden ser individuos, grupos o Estados.



Entre las causas más frecuentes de conflictos están:

1. El acceso a la distribución de recursos (territorio, dinero, fuentes de energía, alimentos u otros).
2. El control del poder y la participación en la toma de decisiones políticas (en organizaciones, en partidos o en cualquier otro grupo organizado).
3. La defensa de la identidad (cultural, política, religiosa o de otra índole).
4. La defensa del estatus o posición social (en espacios como los sistemas de gobierno, las jerarquías religiosas, las organizaciones políticas).



*Los conflictos son procesos sociales  
que reflejan la forma en que se  
relacionan las personas  
o grupos sociales.*

Existen dos enfoques principales que definen lo que es un conflicto. Uno de ellos es el **clásico o tradicional**, que ha prevalecido hasta hoy. El segundo es un enfoque más reciente y se conoce como el **enfoque interrelacional**. Según estos enfoques, los conflictos son:

Enfoque Tradicional	Enfoque Interrelacional
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anómalos</li><li>• Destructivos</li><li>• Violentos</li><li>• Alteran el orden</li><li>• No se pueden resolver</li><li>• Hay que eliminarlos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son parte de la vida cotidiana</li><li>• No siempre son violentos</li><li>• Son positivos</li><li>• Son constructivos</li><li>• Pueden transformarse</li></ul>

## Cuántos tipos de conflictos existen

Existe una gran variedad de conflictos y diferentes formas de clasificarlos. Y aunque cada conflicto es único y no se repite pues sus causas tienen que ver con situaciones históricas y de las sociedades, se han tratado de crear clasificaciones para poder estudiarlos y proponer alternativas de solución.

Formas de clasificar los conflictos según:		
Impacto en la sociedad	Ambito territorial	Síntomas
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Primarios:</b> cuando afectan la estructura de distribución del poder.</li><li>• <b>Secundarios:</b> cuando afectan acuerdos políticos o de intereses entre actores sociales, pero no afectan la estructura de distribución del poder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Personales</b></li><li>• <b>Familiares</b></li><li>• <b>Comunitarios</b></li><li>• <b>Locales</b></li><li>• <b>Nacionales</b></li><li>• <b>Internacionales</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Manifiestos</b> cuando los síntomas del conflicto se observan fácilmente.</li><li>• <b>Latentes:</b> cuando están encubiertos o no pueden observarse con claridad.</li><li>• <b>Violentos:</b> cuando incluyen agresión y hostilidad.</li></ul>

En la realidad existen conflictos tan especiales que no se pueden limitar a una sola de estas categorías, pues sus causas y sus expresiones pueden abarcar varios de estos tipos.

### Una historia común

Argentina es una mujer que fue criada según las costumbres nicaragüenses. Se casó muy joven y tuvo tres hijos, dos varones y una mujercita. Su marido es como todos los hombres de Nicaragua.

La familia vive en el campo, por eso Argentina se levanta desde temprano a alistar a su marido y sus hijos para que vayan a las labores. Después de eso se queda haciendo todos los oficios de la casa: barrer, acarrear agua, cuidar y alimentar a los animales de patio, preparar la comida para el resto del día y todas las otras tareas de las amas de casa rurales.

Casi nunca tiene dinero para sus cosas y lo poco que su marido y sus hijos ganan tiene que estirarlo para los gastos de la comida y para que la niña vaya a la escuela, pues no quiere que se repita su historia.

Siempre ha visto con cierta envidia a su vecina, quien tiene un huerto de donde saca algunas frutas y hortalizas para comer y vender, además que tiene algunas cabras que recibió en un programa productivo para mujeres.

Un día se decidió a preguntarle cómo se integraba ella al programa productivo y su vecina le contó. Comenzó a ir a unas reuniones que organizaban ahí y se dio cuenta que había otras mujeres igual que ella, buscando cómo cambiar su situación.

También entendió por qué su marido la maltrataba, por qué sus hijos varones no querían ayudar en las cosas de la casa y por qué a su hija y a ella le tocaba siempre andar barriendo, limpiando y todo lo demás.

Cuando Argentina comenzó a hacer su propio huerto y le pidió ayuda a sus hijos varones, el marido se enojó mucho e intentó pegarle como muchas otras veces. Pero Argentina se puso firme, le respondió que ella no permitiría que le pegara nunca más, que de ahí en adelante tendría que acostumbrarse a que ella también iba a trabajar, ganar su propio dinero y comprar sus propias cosas.

En la historia anterior se puede ver cómo un conflicto no se puede clasificar a veces en una sola categoría. En este caso el conflicto es primario porque afecta la estructura tradicional del poder en la familia, corresponde al ámbito familiar y es manifiesto, porque la mujer expresa abiertamente su desacuerdo, además que hay de por medio expresiones violentas.

## El desarrollo de un conflicto

Los conflictos son procesos, es decir, no aparecen de la nada sino que tienen causas y etapas de desarrollo. El gráfico siguiente muestra las etapas por las que puede transitar un conflicto. Es útil para hacer diagnósticos y tratar de prevenirlos.



**Primera etapa:** El conflicto comienza a formarse. Es un problema no resuelto.

**Segunda etapa:** El conflicto se desarrolla hasta tal punto que llega a la violencia.

**Tercera etapa:** El conflicto comienza a transformarse, y ese cambio puede ser en tres direcciones:

1. La violencia disminuye a medida que pasa el tiempo.
2. La violencia llega a un punto crítico, los involucrados se eliminan o se causan daño entre ellos.
3. Los involucrados u otras personas ayudan a disminuir la violencia, y se buscan soluciones.

**Cuarta etapa:** El conflicto ha evolucionado hasta permitir una verdadera transformación de las causas que le dieron origen, especialmente cuando se trata de relaciones desiguales.

Es posible que el conflicto evolucione desde una situación de violencia hasta una de cambio social, sin necesidad de pasar por la etapa de transformación del conflicto. Eso es lo que ocurrió, por ejemplo, con el derrocamiento de la dictadura somocista y el triunfo de la revolución sandinista en 1979.

Si al identificar los primeros síntomas del conflicto se toman acciones de prevención, toda su negatividad se puede orientar en sentido positivo y no es necesario pasar por la etapa violenta.

El gráfico y las etapas, sirven para el análisis y diagnóstico de los conflictos, para comprender cómo se desarrollan este tipo de situaciones; pero en la realidad muchas veces evolucionan de formas muy diferentes y no precisamente siguen esa dinámica.

## Cómo resolver los conflictos

Existen diferentes alternativas para resolver los conflictos. Algunas van desde las radicales que pretenden eliminarlos, pasando por las que aceptan su existencia y proponen el uso de métodos pacíficos.

Formas de solucionar conflictos:

1. Eliminando a los adversarios.
2. Por agotamiento, cuando el conflicto se prolonga y los involucrados se cansan.
3. Porque los afectados deciden buscar una salida negociada.
4. Porque una tercera parte interviene ayudando a buscar una solución.

Una forma bastante conocida y utilizada para resolver conflictos es a través de la intervención de una tercera parte no involucrada directamente en el conflicto, o lo que se conoce como “mediación”. Esta metodología se conoce como “Construcción de paz” y ha sido muy utilizada por muchas organizaciones en diferentes partes del mundo.

Construcción de la Paz	
Tipo de acción	Ejemplos
<b>Mantenimiento de la paz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se usa en caso de conflictos violentos.</li><li>• Su objetivo es detener la violencia y agresión entre los involucrados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las misiones de Naciones para asegurar el desarme y desmovización de ex combatientes en Nicaragua, El Salvador y Guatemala.</li></ul>
<b>Realización de la paz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener la calma y la tranquilidad.</li><li>• Facilitar procesos de negociación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La labor de las comisiones y los promotores de la paz en diferentes lugares de Nicaragua durante los ciclos de rearme de ex combatientes a inicios de los noventa.</li></ul>
<b>Construcción de la paz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intenta resolver las causas que dieron origen a los conflictos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La labor de muchas organizaciones sociales ONGs que trabajan en las comunidades para resolver problemas como la pobreza y el desempleo.</li><li>• La acción de programas de educación para la paz o educación ciudadana.</li></ul>

El tipo de acciones que se tomen depende del tipo de situación, pero sobre todo de la buena voluntad de los actores involucrados para buscar soluciones duraderas al conflicto. En otras palabras...

*Si no se trabaja para modificar las causas, difícilmente se resuelve el conflicto.*

A veces las acciones para resolver los conflictos se desarrollan de forma simultánea; así, se han presentado casos en los que, a la par de desarrollarse un proceso de negociación y búsqueda de acuerdos, también se trabaja en actividades de reconciliación o lo que se conoce como “educación para la paz”.

## Movilización y conflicto

A pesar de que existen muchas opciones para resolver los conflictos, muchas veces las personas o grupos que se encuentran en situaciones de desventaja o desigualdad tienen que movilizarse o protestar públicamente para que el conflicto se reconozca y se le busquen soluciones.





Un ejemplo de esto es el caso de las comunidades que padecen de hambre y pobreza en el norte del país, pues tuvieron que realizar una marcha y protestar públicamente para que el gobierno y el resto del país se dieran cuenta de su situación.

Esto a veces es necesario para que otros actores, y sobre todo los que se encuentran en la posición de ventaja o de dominación, tomen conciencia de la gravedad de la situación y comiencen a buscar soluciones.

Las acciones de esta naturaleza no son necesariamente una amenaza o intimidación si se realizan dentro del marco de la institucionalidad y no son objeto de la manipulación política. Por el contrario, pueden contribuir a sacar a la luz pública la existencia del conflicto y la necesidad de solucionarlo.

## La negociación como una forma de resolución de conflictos

Durante los últimos veinte años una de las formas de solución de conflictos más utilizada en Nicaragua ha sido la negociación.

Ejemplos:

- Las negociaciones diplomáticas para la finalización del conflicto militar de los años ochenta.
- Las negociaciones para el cambio de gobierno a inicios de los años noventa.
- Las negociaciones para la desmovilización de una gran cantidad de excombatientes rearmados, también a inicios de los años noventa.
- Las negociaciones entre organizaciones locales para resolver la pobreza y los conflictos comunitarios.

Las negociaciones se han utilizado en casi todo tipo de conflictos, pero en algunos casos este tipo de acción no es la más indicada o no es efectiva.

Frecuentemente vemos que las negociaciones y los acuerdos no tienen éxito, no se cumplen, y más bien provocan frustración o resentimiento entre las partes involucradas. Así, en vez de ayudar a resolver el conflicto más bien lo agravan.

Una negociación es efectiva cuando...	Una negociación NO es efectiva cuando...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actores involucrados tienen verdadera voluntad de buscar una solución negociada al conflicto.</li> <li>• Las condiciones políticas e institucionales son favorables.</li> <li>• No hay intimidación ni amenazas de por medio.</li> <li>• Hay transparencia y confianza.</li> <li>• Hay condiciones materiales para cumplir y respetar los compromisos adquiridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actores involucrados no tienen verdadera voluntad de resolver el conflicto por esta vía.</li> <li>• Se negocia solamente para ganar tiempo.</li> <li>• Hay intimidación o amenazas de por medio.</li> <li>• No hay transparencia y confianza.</li> <li>• No hay condiciones materiales para cumplir y respetar los compromisos adquiridos.</li> </ul>

Eso ocurre cuando no se cumplen las condiciones básicas para que una negociación sea efectiva. En esos casos, entonces es mejor no negociar y las organizaciones comunitarias y/o sociales deben buscar otro tipo de métodos y acciones para resolver el conflicto, tales como la mediación o las acciones de carácter jurídico, si es el caso.

La negociación solamente es efectiva como método de solución de conflictos cuando se realiza en contextos verdaderamente democráticos. Es decir, cuando los actores involucrados —especialmente el gobierno o los que están en la posición dominante— además de tener voluntad, facilitan las condiciones para que el conflicto se resuelva por medios institucionales y democráticos.

En el caso de Nicaragua, es importante que las organizaciones sociales conozcan este método de solución de conflictos, pero que también sepan que no es el único y que hay momentos en los cuales no es efectivo.

# 3

## Qué es una negociación





## 3

## Qué es una negociación

En la vida cotidiana, las personas y las instituciones frecuentemente tienen que negociar cuando desean obtener algo de otros. También se negocia para dirimir y ayudar a resolver conflictos.

Cuando se negocia	Algunos Ejemplos
<b>Al comprar o vender mercancías.</b>	Una ama de casa que va al mercado a comprar granos básicos y la marchante que los vende.
<b>En asuntos laborales.</b>	Un sindicato y la patronal cuando negocian un convenio colectivo.
<b>Entre organizaciones sociales y gobiernos municipales.</b>	Cuando una organización social comunitaria negocia con la alcaldía la instalación de un servicio público.
<b>Entre partidos políticos.</b>	El pacto Alemán - Ortega cuando los diputados quieren aprobar una ley.
<b>Entre campesinos y gobierno.</b>	Cuando los campesinos pobres y con hambre de Matagalpa lograron que el gobierno negociara con ellos algunos acuerdos para solucionar su situación.

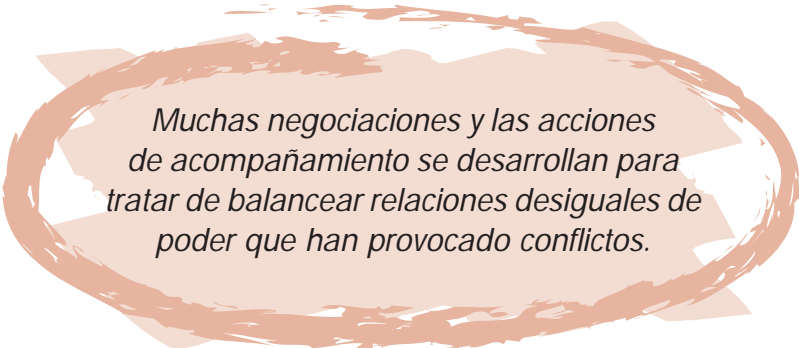
Las negociaciones, al igual que los conflictos, también son procesos que implican relaciones sociales entre personas o grupos. Eso significa que mientras están negociando, los actores involucrados en un conflicto tienen que comunicarse entre sí buscando una solución.

A veces las negociaciones no se limitan al simple acto de reunirse en una mesa para lograr un acuerdo. Cierta tipo de negociaciones se deben desarrollar por etapas, en un período de

tiempo que depende de la voluntad de los actores, el tema de la negociación y la complejidad del conflicto que se desea resolver.

También sucede que en cierto tipo de situaciones, las personas o grupos que están en desventaja, además de negociar, tienen que apoyarse en acciones complementarias para reforzar sus propuestas; acciones como: manifestaciones públicas de apoyo, campañas, cabildeo, persuasión, acompañamiento de otros actores u organizaciones, etc.

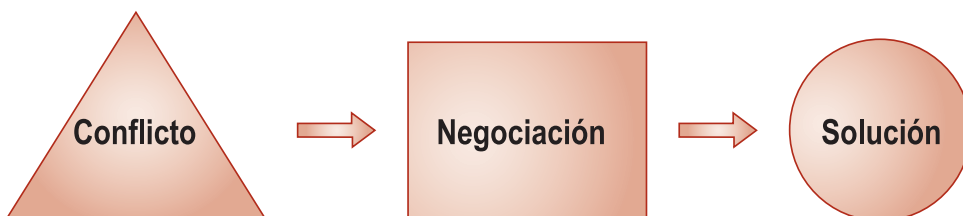
Esto es muy importante sobre todo en el caso de las organizaciones comunitarias o sociales cuando tienen que negociar con autoridades de gobierno.



*Muchas negociaciones y las acciones de acompañamiento se desarrollan para tratar de balancear relaciones desiguales de poder que han provocado conflictos.*

## Cuántos tipos de negociación existen

Hay que tener presente que las negociaciones no son un fin en sí mismas; solamente son vehículos o instrumentos que pueden ayudar a resolver un conflicto.



En un proceso de negociación pueden participar tanto personas como grupos (organizaciones, instituciones, grupos sociales, grupos comunitarios, etc.), en muchas ocasiones no se limitan únicamente a dos participantes y tienen de por medio diversos intereses.

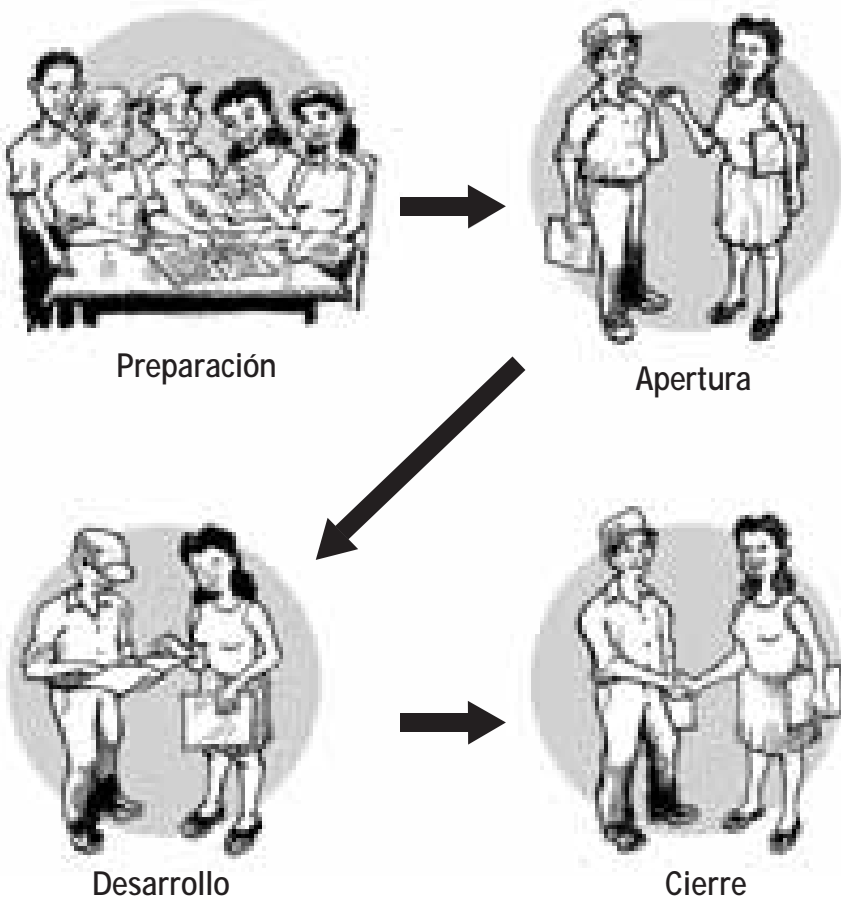
Modelos de negociaciones	Ejemplos
<b>Bilaterales (con un solo tema):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre dos protagonistas.</li> <li>• Solamente discuten un tema.</li> </ul>	Una organización social que negocia un proyecto con una agencia de cooperación.
<b>Bilaterales (con varios temas):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre dos protagonistas.</li> <li>• Discuten varios temas al mismo tiempo.</li> </ul>	Un sindicato cuando negocia un pliego de peticiones o un convenio con la patronal.
<b>Multilaterales (con un solo tema):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre varios actores.</li> <li>• Solamente discuten un tema.</li> </ul>	La construcción de un camino vecinal que afecta los terrenos de varias comunidades. Los actores involucrados son, alcaldía, pobladores de las comunidades afectadas y la empresa de construcción.
<b>Multilaterales (con varios temas):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre varios actores.</li> <li>• Discuten varios temas al mismo tiempo.</li> </ul>	Nicaragua, cuando le tocó negociar con la comunidad internacional la ayuda después del huracán Mitch. En esta negociación participaron el gobierno, los país donantes y organizaciones de sociedad civil. Cada uno de ellos tenía intereses y propuestas diferentes.
<b>Principales y secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se tiene que negociar primero con un protagonista para después negociar con otro.</li> </ul>	Los miembros de una comunidad tienen que negociar entre ellos el orden de prioridad de sus problemas para después ir a negociar con las autoridades municipales y que los incluyan en el plan de desarrollo local.

## Etapas de una negociación

Como se dijo antes, las negociaciones son procesos que comienzan desde antes de sentarse en la mesa con la otra parte.

Para negociar es importante contar con dos cosas fundamentales: un análisis de la situación y capacidades o habilidades interpersonales, tales como capacidad de convencimiento, capacidad de regateo y sabiduría para saber cuándo y cómo usar esas habilidades.

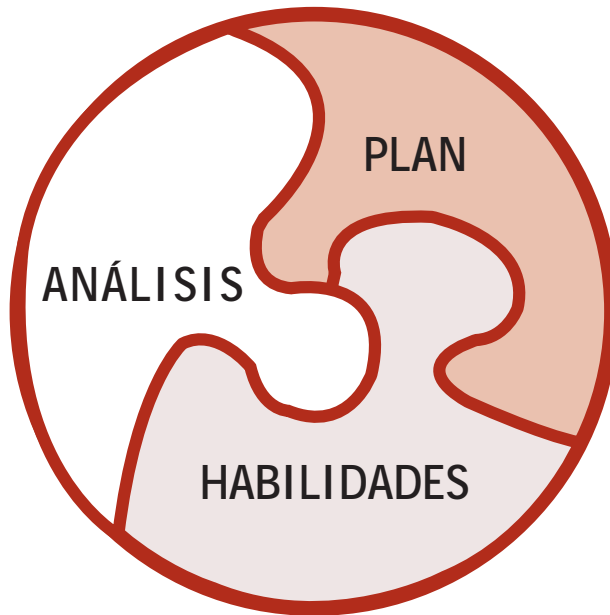
Es posible identificar cuatro momentos importantes en una negociación: la preparación, la apertura, el desarrollo y el cierre.





## Cómo prepararse para negociar

Existen tres factores muy importantes en una negociación: el diagnóstico del conflicto, el plan de la negociación y las habilidades de los que van a negociar.



*Mientras mejor se prepare una negociación, tiene mayores posibilidades de ser exitosa.*

Análisis	Plan	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuál es el conflicto.</li> <li>• Cuál es el tema central de la negociación.</li> <li>• Que se quiere y que se necesita.</li> <li>• Cuanto puede durar la negociación.</li> <li>• Que puede ocurrir.</li> <li>• Que pasaría si no se logran los objetivos.</li> <li>• Que se está dispuesto a ceder y aceptar.</li> <li>• Otras alternativas de solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos.</li> <li>• Metas intermedias y finales.</li> <li>• Posibles etapas.</li> <li>• Tiempo previsto.</li> <li>• Cómo obtener y brindar información.</li> <li>• Cómo reaccionar a las propuestas que se hagan.</li> <li>• Quien prepara argumentos, alternativas y propuestas.</li> <li>• Equipo de apoyo.</li> <li>• Asesoría legal, si es necesario.</li> <li>• Quién puede intervenir como mediador si no hay acuerdo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de planificar.</li> <li>• Conocimiento del tema.</li> <li>• Pensar clara y rápidamente bajo presión.</li> <li>• Saber expresar ideas.</li> <li>• Saber escuchar.</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Saber convencer.</li> <li>• Paciencia.</li> <li>• Decisión.</li> <li>• Saber ganar respeto y confianza de la otra parte.</li> <li>• Autocontrol de emociones.</li> <li>• Seguridad personal.</li> </ul>

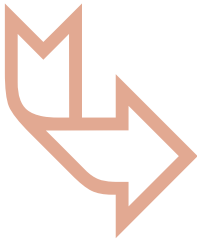
Una parte importante de la negociación incluye conocer a las otras partes negociadoras, su legitimidad, sus características más importantes, cómo ha negociado con otras personas, sus intereses, cuáles pueden ser sus objetivos en este caso, cómo puede comportarse durante la negociación, cómo puede reaccionar a las propuestas que se le hagan.

## Etapas de una negociación

### Preparación

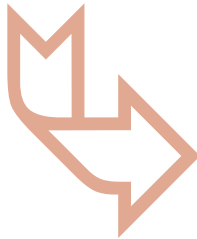
#### Apertura:

- Primer contacto.
- Primeras impresiones.
- Primeras propuestas.
- Reacciones.



#### Desarrollo:

- Evolución de la negociación.
- Generación de confianza.
- Regateo.
- Concesiones.
- Reevaluación de percepciones.



#### Cierre: (diferentes alternativas)

- Compromiso o acuerdo.
- Necesidad de intermediario.
- Ampliación de la negociación.
- Suspensión de la negociación.

*No es indispensable que una negociación culmine con un acuerdo o compromiso por escrito.*

Cuando se trata de situaciones de conflicto muy complejas, a veces a los actores involucrados les toma mucho tiempo poder avanzar sobre sus propias percepciones, temores, sentimientos y circunstancias.

Por eso reiteramos que las negociaciones no se deben considerar como un fin en sí mismas, sino como instrumentos o medios para desarrollar un proceso de cambio más amplio.

### **Otros elementos claves a tomar en cuenta:**

- Las limitaciones o costos del tiempo necesario para negociar.
- Si los contratos o acuerdos que se suscriban son de obligatorio cumplimiento.
- Si es necesario que el acuerdo al que se llegue sea ratificado por otra persona o institución.
- Si es indispensable tomar el acuerdo en ese momento o se puede hacer después.
- Si la negociación se va manejar en público o en privado.
- Si la negociación está relacionada o vinculada con otras negociaciones.
- El establecimiento previo de normas y procedimientos para la negociación.
- La intervención de una tercera parte, en caso de que sea necesario.
- Si uno de los participantes quiere intimidar, coaccionar o forzar a los demás negociadores para que se logre un acuerdo.
- Si es necesario acompañar la negociación con demostraciones de apoyo como manifestaciones públicas, cartas de apoyo, mantas, pronunciamientos públicos, etc.

## La intervención de una tercera parte

Cuando las negociaciones se traban o el nivel de desconfianza de los negociadores es muy alto, se requiere de una ayuda adicional, es decir, la intervención de una tercera parte.



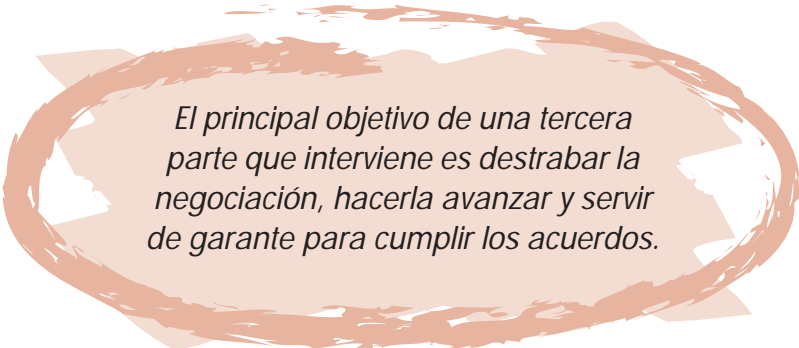
En Nicaragua estas terceras partes son conocidas como “mediadores”, y han jugado un papel muy importante en un sinnúmero de procesos de negociación, particularmente en la década de los noventa.

Tan importante ha sido su participación que el método se ha incorporado en algunas prácticas institucionales, como por ejemplo, utilizando técnicas alternativas en la solución de los conflictos de propiedad.

Ejemplos de mediaciones en Nicaragua:

- La labor de las comisiones y los promotores de paz para lograr que se desarmaran los grupos de ex combatientes a principios de los noventa.
- Las diferentes mediaciones de la iglesia católica y evangélica en los conflictos políticos del país.
- La solución de conflictos de propiedad a través de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos, DIRAC.

Las terceras partes o mediadores generalmente son personas o instituciones que tienen mucha autoridad, prestigio, legitimidad y reconocimiento de parte de los actores involucrados en el conflicto. A veces son personas con mucha experiencia en el manejo de este tipo de situaciones.



*El principal objetivo de una tercera parte que interviene es destrabar la negociación, hacerla avanzar y servir de garante para cumplir los acuerdos.*

Existen diferentes formas en las que un tercer actor o tercera parte puede intervenir en una negociación: conciliando o moderando, mediando y arbitrando. Cada una de estas intervenciones tiene diferentes características.

## Formas de intervención de una tercera parte

	Conciliación	Mediación	Arbitraje
Requiere	Aprobación de protagonistas.	Aprobación de protagonistas.	Aprobación de protagonistas. Generalmente necesita apoyarse en normas jurídicas.
Posición	Neutral	No siempre es neutral.	Neutral
Rol	Conciliador Facilitador Poco beligerante	Beligerante Propone alternativas de solución. A veces presiona para llegar a acuerdos.	Coercitivo
Objetivo	Generar confianza. Disminuir la hostilidad. Mantener abiertos los canales de comunicación.	Mantener abierta la comunicación. Generar confianza. Buscar un acuerdo.	Decidir una solución.
Ejemplos	El papel de los facilitadores que ayudan en los procesos de planeación municipal.	Las acciones de las comisiones de paz que lograron la desmovilización de los ex combatientes rearmados a inicios de los noventa.	El papel de la Corte Internacional de Justicia de La Haya para resolver el conflicto entre Estados Unidos y Nicaragua.





4

## Los actores: cambio social y conflicto





# 4

## Los actores: cambio social y conflicto

Independientemente de la buena voluntad de una tercera parte y de sus conocimientos técnicos, la solución de un conflicto y la finalización exitosa de una negociación descansan única y exclusivamente en sus protagonistas.

Esto quiere decir que cualquier negociación o solución que se utilice para resolver un conflicto, solamente puede ser efectiva si los actores desean realmente que así sea. De esta premisa partimos para abordar el siguiente tema: la importancia de los actores en situaciones de conflicto y cambio social.

La evolución de cualquier conflicto o proceso de cambio social depende enteramente de cómo cambie el comportamiento de los actores y las acciones que ellos realicen. Por tanto, los análisis sobre conflictos y las acciones para contribuir a su solución deben considerar en primer lugar a los protagonistas.

Por eso cuando se trata de actores en situaciones de conflicto originadas por relaciones desiguales, es muy importante tener en cuenta el concepto de “empoderamiento”.

El empoderamiento es un proceso de cambios, tanto individual como colectivo en el cual:

- Las personas reflexionan.
- Toman conciencia de su situación; y
- deciden cambiarla por medio de acciones políticas.

Quienes están en la posición de dominación generalmente ofrecen resistencia al cambio, pues no desean que se modifique la relación. Esa es la fuente del conflicto, pues los que se encuentran en la posición de dominados pretenden cambiar la relación.



## Empoderamiento individual

El empoderamiento individual es un proceso de reflexión crítica que vive la persona como individuo y que la lleva a tomar conciencia, organizarse y actuar para cambiar su relación de desigualdad.

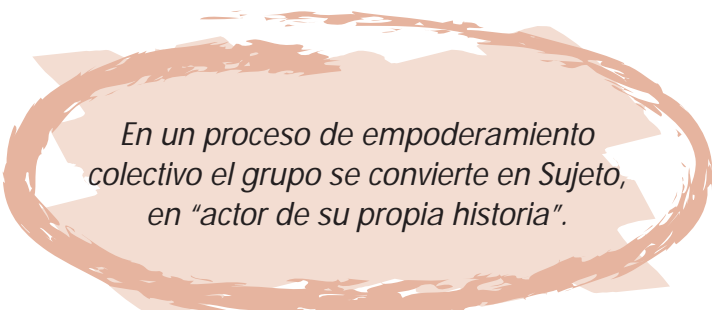
Existen una gran cantidad de acciones que pueden ayudar al empoderamiento individual en situaciones de conflicto:

- Tomar conciencia del conflicto y de sus posibles soluciones.
- Ver y comprender el punto de vista de los otros involucrados.

- Restaurar su autoestima, fortaleza y capacidad para hacerse cargo de sus propios problemas.
- Incrementar las habilidades de los protagonistas del conflicto para que decidan por sí mismos la solución.
- Tener claridad con respecto a los objetivos de una negociación.
- Tener claridad sobre los recursos disponibles a fin de tomar decisiones informadas.
- Tener claridad sobre las opciones y preferencias.

## Empoderamiento colectivo

El empoderamiento colectivo ocurre cuando este mismo proceso de toma de conciencia, organización y acción política se realiza entre grupos de personas o grupos sociales.



*En un proceso de empoderamiento colectivo el grupo se convierte en Sujeto, en "actor de su propia historia".*

Estos procesos permiten que los grupos adquieran:

- Identidad colectiva.
- Conciencia de un conflicto con un adversario social.
- Referencias morales.

A veces, estos procesos de empoderamiento colectivo llevan a los grupos a convertirse en movimientos sociales o colectividades que presentan la fuerza suficiente para promover u oponerse a un cambio en la sociedad.

Estos procesos pueden llevar un tiempo bastante prolongado, pues deben iniciar necesariamente con el empoderamiento individual, avanzando gradualmente hasta llegar al empoderamiento colectivo.

No siempre, por mucho que el proceso sea inducido y facilitado, las personas logran empoderarse colectivamente y solamente llegan a avanzar hacia el empoderamiento individual.

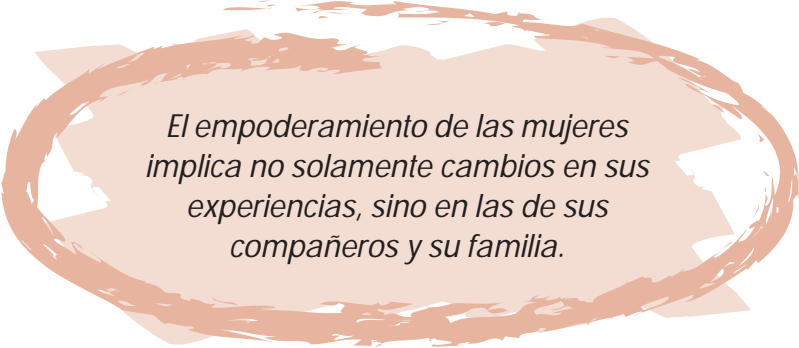
Eso le ocurre a muchas mujeres, por eso a pesar de que comprenden la situación de desigualdad de los géneros no hacen mucho por cambiar la situación con su pareja y su propia familia.

## Empoderamiento de las mujeres

El empoderamiento de las mujeres es un tema muy especial, pues la base de una gran cantidad de conflictos interpersonales y sociales se vincula con la desigualdad en las relaciones de género.

El empoderamiento de las mujeres ocurre cuando se da un cambio en la dominación tradicional de las mujeres por parte de los hombres en relación al control de sus opciones de vida, sus bienes económicos o su sexualidad.

A nivel individual en este proceso, las mujeres comienzan a compartir responsabilidades que antes sólo les correspondían a los hombres, y al liberarlos de los estereotipos de género les abre la posibilidad de nuevas experiencias emocionales.



*El empoderamiento de las mujeres implica no solamente cambios en sus experiencias, sino en las de sus compañeros y su familia.*

Este proceso es multidimensional, es decir, abarca todos los aspectos de la vida de las mujeres, y arranca cuando las mujeres cambian las imágenes que tienen de sí mismas, sus sentimientos de inferioridad, sus creencias con respecto a sus derechos y capacidades.

Además, es un proceso que va desde el ámbito subjetivo y privado de las personas hacia el ámbito público y colectivo.

<b>Ambito privado, precívico e individual</b>	<b>Ambito público, cívico y colectivo</b>
<b>Mujer o persona Familia</b>	<b>Comunidad o Barrio Municipio Departamento Nación</b>

El empoderamiento para las mujeres implica:

- Realizar cambios en las condiciones económicas: propiedad y acceso a la tierra, división sexual del trabajo, acceso a recursos productivos, evolución económica de la producción.

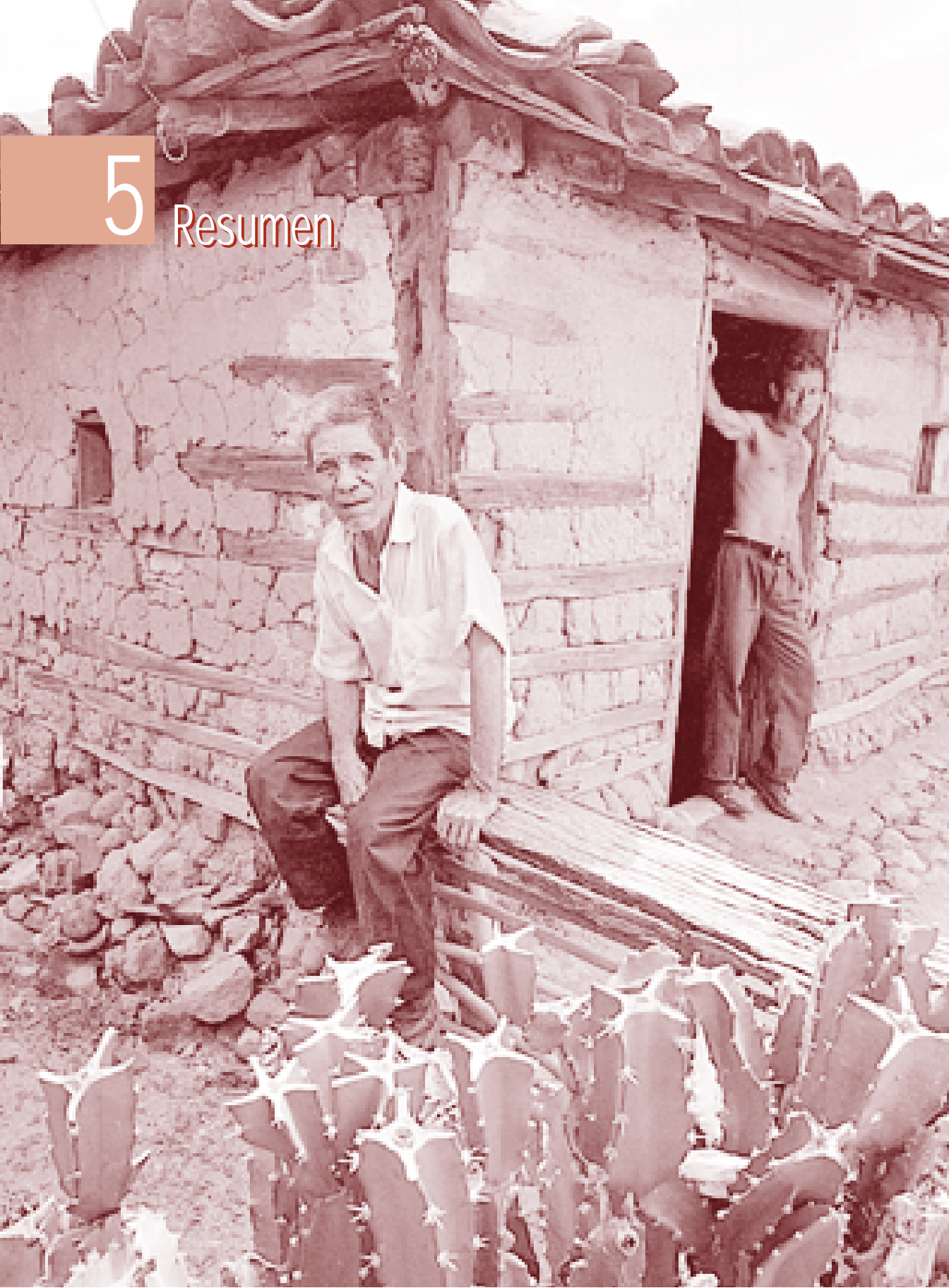
- Realizar cambios en los arreglos privados: en las relaciones entre hombres y mujeres, cambios en cuanto al maltrato y la violencia, participación de hombres e hijos en tareas domésticas, cambios en la comunicación, en las relaciones con la hijas y en las actividades que no son domésticas.
- Realizar cambios en los arreglos públicos: organización de las mujeres, creación de liderazgo, identidad colectiva, reconocimiento y legitimidad dentro de la comunidad y otros grupos sociales, participación política.





5

Resumen





# 5

## Resumen

1. Los conflictos entre personas y grupos sociales aparecen frecuentemente cuando una de las personas o grupos intenta cambiar relaciones de desigualdad.
2. Eso quiere decir que los conflictos casi siempre son expresiones de estos procesos de cambio social, donde se están transformando las relaciones entre las personas o grupos sociales. Pero no significa de ninguna manera que los conflictos sean malos o negativos. Al contrario, ellos son parte de nuestra vida cotidiana.
3. Es importante poder identificar las diferencias que existen entre situaciones como los problemas, los conflictos y la violencia. A pesar de que se les utiliza como sinónimos, cada una de ellas tiene sus propias características. Esto es importante porque las alternativas y acciones para solucionarlas son diferentes en cada caso.
4. También es importante distinguir entre los diferentes tipos de conflictos que existen, pues eso permite identificar sus causas, manifestaciones y posibles soluciones.
5. Si partimos de que los conflictos son procesos, entonces tienen una evolución. La dinámica del conflicto permite diagnosticar en qué fase de desarrollo se encuentra el proceso y poder también organizar las acciones en función de prevenirlo o solucionarlo.
6. Un conflicto puede resolverse de diferentes formas. Sin embargo, en un contexto democrático se privilegian los métodos pacíficos. En Nicaragua, las organizaciones sociales diariamente buscan cómo resolver los conflictos utilizando métodos democráticos y pacíficos. No obstante, muchas veces los conflictos son tan complejos y profundos que requieren además, acciones de denuncia, movilización, protesta pública, incidencia, etc. para que se atiendan las causas reales que los producen.

7. La negociación es una forma pacífica y democrática de resolver conflictos, pero no es la única. También ocurre que las negociaciones solamente son efectivas si los involucrados tienen verdadera voluntad de solucionar el conflicto. Por eso durante los últimos años hemos visto cómo muchas negociaciones solamente han resuelto parte de los conflictos y/o los momentos más críticos del conflicto, pero no resuelven las causas que les dan origen.
8. Por tanto, es importante que las organizaciones sociales, además de saber negociar, sepan identificar también cuándo negociar y si es el método más conveniente para resolver el conflicto que les preocupa.
9. A nivel comunitario y local, las negociaciones son instrumentos importantes para las organizaciones sociales porque les permiten avanzar en la solución de los diversos conflictos a los que se enfrentan.
10. Las negociaciones, así como los conflictos, son procesos que no se limitan a una sola sesión. Los que negocian deben tener la voluntad de hacerlo y estar preparados para ello. Por eso es necesario preparar la negociación, pero también aprender un conjunto de habilidades personales.
11. Una negociación es un proceso que se puede desarrollar en varias etapas: preparación, apertura, desarrollo y cierre.
12. A veces, cuando no se pueden lograr los objetivos de la negociación, no existe suficiente confianza entre los negociadores o se estanca, es necesaria la intervención de una tercera parte que ayude a destrabar la negociación.
13. La intervención de una tercera parte comúnmente se conoce como “mediación”. Existen tres tipos diferentes: la conciliación, la mediación y el arbitraje. Los tres tienen características propias.

14. Finalmente, una de las formas de transformar relaciones desiguales de poder y de fortalecer a las personas y grupos sociales durante las situaciones de conflicto y las negociaciones es el “empoderamiento”.
15. El empoderamiento es un proceso a través del cual las personas y/o grupos sociales toman conciencia de su situación y deciden transformarla desarrollando acciones de diferente tipo.

## **Cambio Social y Conflicto**

### **Actores sociales y relaciones de poder**

se terminó de imprimir en los talleres de EDISA  
en el mes de octubre del 2003  
Su edición consta de 1,000 ejemplares



En Nicaragua los conflictos han sido una realidad histórica, ya se trate de conflictos políticos, sociales o de otra índole. Sin embargo, con la apertura del proceso de transición y el inicio de intensos cambios en todos los órdenes de la vida nacional, pareciera que los conflictos han aflorado y se han incrementado.

Todos ellos han sido y son, un reto muy grande para los actores sociales y políticos del país y para la población en general. En todos los ámbitos hay que enfrentar a diario estos conflictos u otros nuevos: desde el nivel muy individual en la relación con otras personas, hasta conflictos entre grupos grandes o pequeños. Así, el conflicto se convierte en parte de nuestra vida cotidiana, abarcando desde las relaciones interpersonales hasta lo colectivo.

Esta recurrencia ha obligado a todos los actores sociales y políticos a buscar medios para resolverlos. Algunos han sido bastante exitosos, otros menos. Lo que no se puede negar es que en Nicaragua en todos los niveles existe una vasta experiencia para el tratamiento de los conflictos, mucha de ella adquirida a partir de las vivencias y el trabajo desarrollado en el ámbito local y de base por parte de activistas del desarrollo, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales (ONG), y organizaciones comunitarias, por citar algunos ejemplos.

Sin embargo, pese a la frecuencia de los conflictos y toda la experiencia acumulada, existen todavía muchas personas que no los aceptan y no quieren reconocer que existen. Esto es más grave cuando se trata de actores claves como el gobierno o los líderes políticos. Esta actitud ha impedido que se emprenda un debate nacional sobre los temas que más generan conflictos en el país, tales como la pobreza, la propiedad de la tierra y el destino mismo de la nación.

