

# Loop generativo para la construcción de paz activa.<sup>1</sup>

**Rolando Garrido Quiroz. PhD.** Investigador y Coordinador de RR.II. UNAE.  
Equipo Interdisciplinario para la Construcción de una Cultura de Paz.  
Universidad Nacional de Educación. UNAE. Ecuador.  
[rolando.garrido@unae.edu.ec](mailto:rolando.garrido@unae.edu.ec)

## Resumen.

Este trabajo plantea que el abordaje y tratamiento de los conflictos y las violencias en la sociedad contemporánea presenta diversos enfoques teóricos y metodológicos, centrados preferentemente en enfoques de análisis y gestión en la lógica diagnóstico-prognosis-tratamiento. Esta propuesta pone en movimiento circular y generativo la necesidad de incorporar otras habilidades cognitivas y metacognitivas que favorecen el aprendizaje en torno a la conflictividad social y los procesos de diálogos para el abordaje de las violencias y los conflictos. En tal sentido, proponemos la figura de un loop generativo entendido como circularidad continua de habilidades entrelazadas o encadenamiento virtuoso, tales como observación-análisis-diseño-planificación-gestión-evaluación, dispuestas para retroalimentar el abordaje de las violencias y los conflictos en sus estadios de latencia, manifestación y post-conflicto.

**Palabras clave:** loop generativo – habilidades cognitivas – conflicto – violencia - paz activa.

## Abstract:

This paper focuses on alternative approaches to dealing with conflicts and violence in contemporary society. It presents an array of theoretical and methodological procedures, focused mainly in analysis and management protocols derived from the logic of diagnosis, prognosis and treatment. This proposal sets in a circular and generative motion the need to incorporate other cognitive and metacognitive skills that favor learning from social conflicts and that are propitious of dialogue oriented solutions to violence and conflict. We propose the figure of a generative loop that can be conceived as a continuous circle of interacting skills or as a virtuous chain, such as in observation-design-planning-management (or execution)-evaluation, carried out with the purpose of transmitting useful feedback for the period in which conflicts and violence are latent, manifest or in their aftermath.

**Keywords:** Generative loop - cognitive skills - conflict – violence - active peace.

---

Una cuestión fundamental en relación a la manera de aproximarnos a los conflictos y proceder a su abordaje con perspectivas de buscar y encontrar soluciones ventajosas dice relación con qué, cómo y cuánto aprendemos de los conflictos y de qué manera nos apropiamos de un aprendizaje que mejore sustantivamente la reflexión y acciones en torno a ellos. Sobre la importancia de vincular habilidades sinérgicas como la observación, el análisis, el diseño, la planificación, la gestión y la evaluación se articula este trabajo en cuanto a si somos conscientes del nivel de habilidades cognitivas que desplegamos para enfrentar conflictos, así como la capacidad de regular, adaptar, incorporar al nivel de

---

<sup>1</sup> Este artículo es un trabajo componente del proyecto de investigación *“Conflictividad, violencia y paz en el sistema escolar: Hacia un marco teórico metodológico orientado al desarrollo de habilidades cognitivas y metacognitivas para la prevención y tratamiento de conflictos en comunidades y sistemas educativos”* impulsado por del Equipo Interdisciplinario de Investigación para la Construcción de Cultura de Paz de la Universidad Nacional de Educación. UNAE. Ecuador.

experticia estas habilidades en su uso hasta llevarlas al plano de la metacognición<sup>2</sup>, que permita a los actores en situaciones de conflicto retroalimentarse de sus propias habilidades en despliegue circular y generativo.

El abordaje y tratamiento de la conflictividad en la sociedad contemporánea presenta una serie de enfoques teóricos, modelos, metodologías y perspectivas diversas en el campo del estudio de los conflictos y la investigación para la paz, centrados preferentemente en el desarrollo de herramientas para abordarla desde el análisis y la gestión dentro de la lógica examinar-actuar o diagnóstico-tratamiento.

La propuesta teórico-metodológica que presenta esta ponencia pone en movimiento circular y generativo la implicancia coordinada de otras habilidades cognitivas y metacognitivas que favorecen el aprendizaje en torno a la conflictividad social y los procesos de diálogos transformativos para el abordaje de las violencias y los conflictos en plural. En este sentido, junto a las habilidades cognitivas como el análisis y la gestión tan presentes en los diversos enfoques para el abordaje de conflictos, se plantea de la importancia del desarrollo de habilidades como la observación, que precede al desarrollo de capacidades analíticas y la necesidad de estas para avanzar hacia habilidades de diseño en el tratamiento de conflictos y construcción de procesos de paz de manera activa en circularidad constante y sustentada en dinámicas de retroalimentación o loop generativo<sup>3</sup>.

En el contexto de esta propuesta, el pensamiento de diseño, llevado al desarrollo de habilidades de diseño, fomentan y promueven las destrezas y prácticas de planificación, tanto en su perspectiva estratégica como situacional que, a su vez, son la base fundamental para la sustentabilidad de estrategias de intervención multinivel en gestión de conflictos y, que -por efecto de retroalimentación- posibilita la evaluación del proceso y, con ello, el punto de circulación vinculante y generativa con las habilidades de observación, análisis, diseño, planificación y gestión, siendo la evaluación, bisagra de este loop generativo.

Asimismo, las habilidades cognitivas actúan de manera sinérgica con las habilidades sociales (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, negociación) y aquellas de orden psicológico (visualización, activación, focalización de la atención), por tanto, las habilidades

---

<sup>2</sup> Se entiende por metacognición la manera de aprender a razonar sobre el propio proceso cognitivo, aplicando el pensamiento al acto de pensar, así como aprender a aprender, mejorando las actividades y las tareas intelectuales que uno lleva a cabo usando la reflexión para orientarlas y asegurarse una buena ejecución.

<sup>3</sup> La figura del loop generativo la proponemos como la circularidad del continuo de habilidades entrelazadas o encadenamiento virtuoso que producen aprendizaje integral en torno a los conflictos y las violencias y, en el marco de esta propuesta, se identifican como las habilidades de observación-análisis-diseño-planificación-gestión y evaluación, disponibles para retroalimentar el diagnóstico y tratamiento en el abordaje de los ciclos vitales de las violencias y los conflictos en sus estadios de latencia, manifestación y post-conflicto.

cognitivas en su despliegue y retroalimentación se fomentan y fortalecen en la acción social de los actores y su capacidad para manejar adversidades y gestionar oportunidades en contextos complejos y dinámicos como lo es y constituye el abordaje de los conflictos y los procesos de diálogos transformativos desde esta perspectiva generativa, cuya base es el equilibrio como la definición de lo óptimo vital.

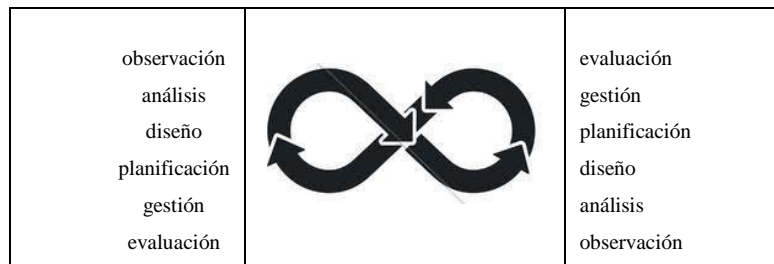


Figura 1. Loop generativo.

Una aproximación metafórica para comprender este loop sobre habilidades que se van encadenando de manera virtuosa frente a un objeto que requiere ser abordado es ‘la luna’ como objetivo y misión de la carrera espacial. Primero, observamos el objeto del deseo, luego comprendiendo la naturaleza de la distancia como fenómeno físico aplicamos análisis apropiados (científicos) para resolver la decisión de acceder al objeto del deseo. Una vez resuelta dicha decisión se idean diseños con alto nivel de especificidad (coherencia) para cumplir con dicho propósito. Resuelto el tema de diseño (la nave espacial y especial para dicho requerimiento) se sustenta una planificación para llevar al hombre a la luna. Para este cometido se requiere actores capaces de gestionar el viaje a la luna en cada uno de sus etapas (misión de los astronautas, operadores de la base en la Tierra) para llevar a cabo la planificación de la misión (muestras, evidencias, productos) y finalmente en esta primera circularidad del loop, la evaluación del proceso que resuelve el planteamiento de nuevas misiones en el proceso de conquista del espacio exterior retornando a la circularidad en el despliegue de estas habilidades que se van retroalimentando y generando nuevos aprendizajes.

Saliéndonos del ejemplo metafórico y, volviendo a nuestro objeto de estudio, en una revisión sobre el estudio de los conflictos apreciamos que en los enfoques para el tratamiento de los conflictos se han ido sucediendo y complementando diversas perspectivas que dicen relación con la concepción y naturaleza del conflicto en nuestra sociedad. De tal manera, enfoques como el de *administración* y o *gestión* del conflictos, *regulación* del conflicto, *transformación* del conflicto, *terminación* del conflicto o *resolución* del conflicto, ponen el

acento en las estrategias de los actores, los escenarios y contextos, así como en su dinámica y complejidad.

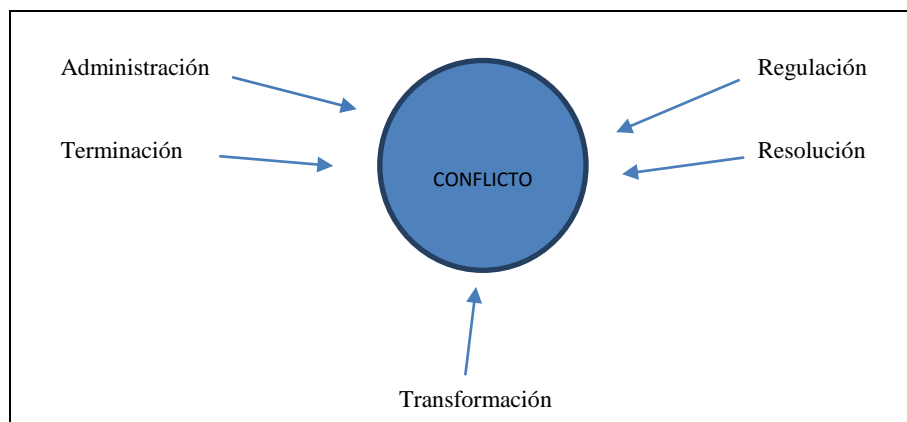


Figura 2. Enfoques para el tratamiento de conflictos.

En síntesis, el enfoque de *administración* o manejo, tiene su abordaje desde una autoridad en un marco jerárquico-organizativo o de un interventor al servicio de esta autoridad (Moore, 1995). El conflicto se asume desde una perspectiva administrativa donde se persigue aminorar los efectos de trastorno que provoca la situación conflictiva. El enfoque de *regulación* o proceso de pacificación (Curle, 1978), asume el conflicto como natural para la sociedad, y genera mecanismos en cada una de las etapas del conflicto para canalizar y encauzar positivamente las disputas. En la perspectiva analítica de la *terminación* del conflicto, lo central es acceder a una comprensión de los costos y beneficios de continuar la relación conflictiva, o bien fortalecer el proceso de decisión para hacer posibles los procesos de comunicación, negociación y materialización de acuerdos negociados. En ocasiones, esta evaluación costo/beneficio puede indicar que no es conveniente terminar con el conflicto, dependiendo de los intereses y recursos en juego por las partes, estando siempre presente la sombra del umbral en cuanto a los beneficios previstos.

El enfoque de resolución de conflictos (Wallensteen, 1988; 2011) indica mover el sistema entero de actores, salidas y acciones, alejándolo del enfoque de la incompatibilidad y llevándolo a uno basado en la compatibilidad con el fin de reducir la acción destructiva, mediante un proceso de valoración de la existencia, reconocimiento y formación de los actores, en términos de la aceptación cultural de sus conflictos y de sus resoluciones. Desde otra perspectiva, Egaña (2002) plantea si existe una diferencia entre solución y resolución, diferenciando en que la solución se da cuando la causa que lo genera es erradicada y/o los daños son significativos o puedes ser íntegramente reparados, en cambio la resolución

implica el resultado de un acuerdo entre los actores antagónicos, dejando de lado las hostilidades pero sin llegar a suspender y/o reparar el daño totalmente. La resolución permite continuar la actividad cuestionada sin la existencia de conflicto. Se reconoce que el conflicto es parte de la existencia de la organización y se trata de aprender a convivir con él, así, se pasa de considerarlo siempre como negativo y evitable a valorarlo como una experiencia valiosa.

Por último, uno de los enfoques de mayor alcance es el de *transformación* de conflictos cuando la dinámica y complejidad desbordan las perspectivas clásicas o funcionalistas ya que la dimensión cultural y estructural y sus diversas interrelaciones invita a visualizar las diversas aristas de los conflictos y a comprender aspectos inherentes a la conflictividad social, como las relaciones entre los actores, la comunicación, las percepciones, las imágenes, etc., donde el proceso educativo en torno a dicha conflictividad resulta estratégico. En tal sentido, los conflictos no se resuelven, sino que se transforman en su dimensión espacio temporal, y esta mutación del conflicto implica trascender desde visiones y conductas antagónicas a otro de convivencia y distensión para optar a mejores decisiones preñadas de futuro, generando espacios comunes conscientes del proceso de construcción activa de la paz.

Dicho lo anterior, destacamos que el aprendizaje que genera el desarrollo de ciertas habilidades para usar los diversos enfoques (focos, aproximaciones a través de lentes) constatamos que en el aprendizaje de los actores se puede hacer mejor uso de los enfoques ya que estos no son inocuos a la hora de usarse. Un ejemplo de mal uso o uso inapropiado de instrumental puede ser aplicar el enfoque de administración de conflicto para un conflicto de larga data y con un fuerte componente cultural y valórico. Sin aprendizaje (metacognición) a partir de habilidades de observación, análisis y evaluación, la respuesta de abordaje al conflicto por la vía desprendida o focalizada tan solo en habilidades de diseño, planificación y gestión resultarán del todo estériles y con impacto negativo, a veces con un nivel de daño incalculable. En tal sentido, resulta difícil comprender su impacto, tanto a nivel de enfoques como de mecanismos específicos empleados. Es decir, en el abordaje de conflictos no basta con creer que todo pasa por un acuerdo negociado o por un mecanismo específico, sea negociación o mediación, ya que si nos equivocamos en el diagnóstico (observación

dialogante/estratégica – análisis situacional/estratégica) el abordaje puede resultar inapropiado e improductivo<sup>4</sup>.

Esta propuesta metodológica incluyente diversas habilidades cognitivas que concurren en tanto aprendizaje a su dimensión metacognitiva para un abordaje más integral de los conflictos y las violencias. Con este propósito daremos a continuación algunas definiciones sobre los conflictos y violencias.

En relación al concepto de conflicto podemos adscribir la idea de una situación en la que un actor (una persona, una comunidad, un Estado) se encuentra en contradicción consciente con otro actor (del mismo o de diferente rango) a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles (o éstos son percibidos como tales) lo que conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha (Fisas, 1986; 1998). A su vez, podemos ampliar esta concepción de acuerdo al planteamiento de Wallensteen (1988; 2011) indicando que el conflicto es una situación social en la cual un mínimo de dos partes pugnan al mismo tiempo por obtener el mismo conjunto de recursos escasos. El conflicto constituye un fenómeno social que involucra una condición necesaria ‘la escasez’; y para que la escasez conduzca a un conflicto manifiesto se deben dar tres requisitos adicionales: *la presencia de actores*; *la existencia de soluciones* (no siempre percibidas); y *la acción o conducta de los actores* (a fin de conseguir sus objetivos).

Desde una perspectiva integradora advertimos que las distintas definiciones disciplinarias dadas sobre el conflicto, subrayan la incompatibilidad de intereses o de objetivos, otras la lucha, el choque y el enfrentamiento; Algunas hacen referencia al objeto del conflicto (posesión de valores, de bienes materiales, de status, de derechos), y otras se refieren a la frustración, impotencia o imposibilidad de que uno o varios actores consigan lo que quieren.

El estudio de los conflictos, las violencias y los procesos de construcción de paz se entrelazan y permiten comprender en el fenómeno de las interacciones humanas en un plano de compatibilidad e incompatibilidad, como ocurre en las instituciones creadas por el hombre, entre ellas, las que compartimos desde la infancia como es la institución escolar, que vivifican en la actuación de los actores y sus estrategias el despliegue de una serie de aprendizajes en torno a la generación de conflictos, producción de violencias y construcciones orientadas a sostener una cultura de paz mediante una infraestructura capaz de

---

<sup>4</sup> Un ejemplo de la situación descrita podemos apreciarla en la pretensión de Bill Clinton de querer terminar su administración con un acuerdo cupular de paz entre los líderes de Israel y Palestina por la vía de su mediación. En los hechos esa intervención ha significado la escalada del conflicto sin precedentes hasta el presente.

soportar sus movimientos y dinámicas. En este contexto, en el presente trabajo, entendemos la paz como un fenómeno sísmico o telúrico y no como quietud o estado de calma donde el óptimo de la paz es la búsqueda del equilibrio.

En la revisión conceptual que realiza Fisas (1998; 2006) la violencia constituye el uso o amenaza de uso de la fuerza o de su potencial, abierta u oculta, con la finalidad de obtener de uno o varios individuos algo que no consienten libremente o de provocarles algún tipo de mal físico, psíquico o moral. En síntesis la violencia no es solamente un determinado tipo de acto, sino también una determinada potencialidad, que no se refiere solo a una forma de ‘hacer’, sino también de ‘no dejar hacer’, es decir, de negar potencialidad (Fisas; 24). Al respecto, tempranamente Galtung (1969) afirmaba, al igual que Curle (1978) que la violencia está presente cuando los seres humanos se ven influidos de tal manera que sus realizaciones efectivas, somáticas y mentales, están por debajo de sus realizaciones potenciales. Así, la violencia es la diferencia entre lo potencial y lo efectivo, y el espectro de violencia aparecería, según este sustento teórico, cuando por motivos ajenos a nuestra voluntad no somos lo que podríamos ser o no tenemos lo que deberíamos tener, abriendo una explicación para determinar la existencia de las violencias en plural, es decir, el fenómeno documentado de la violencia cultural, estructural, psicológica y directa, ampliando la explicación de la violencia física más allá del campo de lo visible.

Por su parte, Bejarano (1995), desde una perspectiva específica del estudio del conflicto colombiano advertía que se ha centrado básicamente en el estudio de las causas de la violencia, estando ausente propuestas de construcción de paz y de negociación de conflictos sobre aspectos sustantivos y procedimentales partiendo de la base de la subjetividad con la cual operan los actores del conflicto. En tal sentido, Bejarano incluye en su análisis las propuestas de Galtung y Wallensteen (Vinyamata; Benavides, 2011) en la lógica de ir más allá de la determinación de las causas de la violencia y avanzar hacia la construcción de paz incluyendo la negociación de conflictos. Este autor distingue entre la violencia intencional o política y la violencia estructural para destacar que la pobreza o estrechez de espacio político no son razones suficientes para explicar la violencia en Colombia. Esto hace que se conduzca la negociación hacia cuestiones de justicia social y de reformas políticas de carácter maximalista, ya que la violencia intencional se alimenta de la violencia estructural, pero ésta se convierte en intencional cuando la asumen actores que tienen como su propósito el desarrollo del conflicto. Para Bejarano la ‘violentología’ al hacer énfasis en las causas de la violencia y en la violencia estructural no sirve para un proceso de negociación estratégica, pues conduce a la paradoja de que los expertos en desarrollo social son los encargados de

hacer la paz, sin tener en cuenta una perspectiva de construcción de paz desde la dinámica y naturaleza del conflicto.

Frente a este ejemplo concreto que nos sitúa como usuarios de herramientas (enfoques, mecanismos, estrategias) planteamos la propuesta del loop para visualizar de mejor manera concordancia y consistencia entre enfoques, mecanismos y estrategias en cuanto a la naturaleza y dinámica de los conflictos y las violencias. Congruencias, concordancias y consistencias que facilitan el proceso de aproximación y abordaje cuando se encadenan virtuosamente las habilidades de observación, análisis, diseño, planificación, gestión y evaluación de manera generativa.

A continuación esbozaremos algunos aspectos fundamentales concernientes a la importancia del desarrollo de estas habilidades para la construcción de procesos de paz activa.

### **Desarrollo de habilidades cognitivas y metacognitivas. Observación-Análisis-Diseño-Planificación-Gestión-Evaluación-Gestión-Planificación-Diseño-Análisis-Observación.**

Estimular y desarrollar la habilidad de la **observación** desde la perspectiva del conflicto y de los procesos de abordaje de conflictos da cuenta de las oportunidades que abren técnicas como el reencuadre de situaciones, así como las diferencias existentes entre el observar explorador, creyente, dialógico y estratégico en la interacción de actores y sus estrategias en escenarios dinámicos. Asimismo facilita el proceso de constitución de una comunidad de aprendizaje entre actores involucrados en conflictos, cuyo marco referencial inaugural es el grupo humano y su capacidad de observación en su avance constitutivo de grupos a equipos. Para ello, es importante el hecho de presentarse como actor y, desde ahí, cultivar la capacidad de observación, conocimiento y reconocimiento de los miembros de la comunidad de aprendizaje.

Observar es la primera habilidad cognitiva productora de metacognición para dimensionar la naturaleza y el fenómeno de los conflictos y las violencias en nuestras sociedades. La observación está en implicancia directa con nuestros sistemas de creencias y en cierta medida pueden representar parálisis paradigmática cuando la verbalizan los actores en conflicto, es decir, observamos en relación con nuestro conocimiento limitado y experiencias vitales en el nivel más básico de las prácticas posibles que concurren en la acción de observar.



¿Nos basta con esto para aprender a observar? Lo que uno observa, el otro lo puede realizar de manera distinta, y puede haber tantas observaciones como personas realizando el mismo ejercicio respecto de un objeto o sujeto a observar, sobre todo cuando se trata de situaciones de conflicto. Reconocer la existencia de los puntos de vista o ámbitos de referencias, incluidos los marcos referenciales nos ayuda a comprobar la existencia de diversos relatos cuya orientación, ‘desde dónde hablamos’ nos sitúa en espacios que pueden ser transgredidos, respetados o ampliados por las comunidades humanas dispuestas al aprendizaje en relación con la forma en la cual somos capaces de tratar los conflictos cuando éstos se nos manifiestan.

La habilidad de **análisis** se desarrolla tanto en la disposición de herramientas de análisis como en el reconocimiento de escenarios donde se mueven los actores frente a una situación de conflicto y cómo se manifiestan las violencias, es decir, el actor capaz de interactuar analíticamente con una situación y, a partir de ella, proyecta dicha capacidad de manera estratégica. En relación a lo primero, ya hemos mencionado los diversos enfoques que se han desarrollado para abordar conflictos, entre ellos, los enfoques de administración, terminación, regulación, resolución o transformación, que determinan los lentes o focos de menor o mayor alcance donde el actor, analista de conflictos puede vincularse con dicha realidad objeto.

De igual manera, podemos reconocer a nivel de habilidades de análisis, dos instrumentales, que si bien son distintos en su naturaleza, no son excluyentes, sin embargo arrancan desde dos propósitos opuestos de investigación; el primero basado en el análisis de problemas y/o conflictos que indaga sobre las causas o fuentes generadoras de conflicto. Al respecto Smart y Mayer (1989) reconocen cinco causales o fuentes generadoras de conflicto con base en: la relación, la información, los intereses, la estructura y los valores. Esta herramienta también es conocida como el ‘círculo del conflicto’ que en síntesis permite como instrumental analítico mover las soluciones en base a sus causas y no a sus consecuencias y detecta las causales más complejas y de difícil tratamiento resolutivo o transformador de aquellas que son más abordables en el corto y mediano plazo.

Una aproximación distinta es el instrumental analítico conocido como ‘indagación apreciativa’ (Cooperrider; Whitney; 2005) que se aleja del análisis sustentado en la detección de problemas, ya que lo apreciativo se sitúa al centro de la reflexión acción por parte de los actores que participan de dicho proceso. En tal sentido, el ejercicio analítico se desprende de preguntas que han indagando sobre aquellos aspectos positivos de la experiencia humana en contextos sociales y organizacionales. Las preguntas movilizan energía positiva y no

desolación o inmovilismo ante aquello que se indaga desde la perspectiva de la producción de cambio a partir de las visiones que van pariendo los actores frente a una realidad situada. Las claves de dichas preguntas se articulan en la capacidad de descubrir (toma de consciencia) el rol del actor y sus potencialidades que derivan en hacer explícitos sus sueños (imagen proyectada) para que a partir de esa energía movilizante se emprendan los diseños apropiados y contextualizados para llegar al destino que los actores plantean como propósito y cuyo proceso es transitable a partir de la develación que los actores visualizan al inicio del trayecto reconocido como proyecto (discover-dream-design-destiny).

La habilidad de **diseño** en tanto pensamiento de diseño y habilidad de diseño nos lleva a pensar en el diseño de sistemas para el abordaje de conflictos y la toma de decisiones (Thomas, 2002) como un proceso sistemático para capacitar a las personas y desarrollar mecanismos para la toma de decisiones y el manejo de disputas serias y crónicas. Los principios del diseño de sistemas de toma de decisiones y disputas se vinculan con la habilidad de planificar alrededor de contextos situados de toma de decisiones para abordar conflictos. Puede también ser utilizado para desarrollar estructuras y procedimientos acordes con las necesidades de organizaciones, comunidades o situaciones específicas que implican aprendizaje o metacognición en todo a la habilidad de diseño.

El abordaje de conflictos en base a la habilidad de diseño incrementa las posibilidades de que los participantes puedan prever cuándo es apropiado un enfoque determinado. Para Thomas (2002) un enfoque de sistemas evita la dinámica de que las comunidades o instituciones apliquen únicamente aquellos procedimientos que ya conocen, ampliando las opciones de procedimientos es decir se torne generativa esta habilidad en su uso, regulación y proyección entendida como creatividad compartida sin derechos de autor.

La creatividad puede emerger cuando se diseñan espacios apropiados para ventilar los conflictos y las violencias al enfrentarlos de manera sistemática y constructiva en tanto proceso participativo de toma de decisiones emprendido con un espíritu que refleje los valores y objetivos que están motivando los cambios, dando espacio al ejercicio de nuevos liderazgos cuya energía puede provenir de diversos niveles organizacionales o sociales, reflejando una cultura del bien común sustentado en la colaboración de tal manera que la habilidad de diseño incida como fuente potencial de cambio creativo.

La habilidad de **planificación** en su dimensión procesual la podemos internalizar como una habilidad cognitiva que se enriquece conectada a otras habilidades y que -en su uso- nos lleva a aprender que es una necesidad que fortalece nuestro actuar y que, al mismo tiempo, emana y se nutre de habilidades vinculantes y sinérgicas como la observación, el

análisis y el diseño. Cuando pensamos en diseños enfocados en la resolución de situaciones adversas (problemas, conflictos, crisis), ideamos espacial y temporalmente ciertos mecanismos que generan productos racionales o soluciones de diseño que demandan procesos de planificación (diseño planificado), pero que al mismo tiempo reclaman una implementación o instalación para que éste se vuelva operativo<sup>5</sup>, es decir, desarrollado el producto de diseño, derivado de un pensamiento y una habilidad de diseño, se requiere unas formas y procedimientos para promover esas soluciones a nivel de diseño.

Podemos entender la planificación (Hopenhayn, 1994) como un esfuerzo por coordinar y ordenar los comportamientos de los sujetos a fin de que sus resultados sean menos imprevistos, estén mejor integrados y apunten a una direccionalidad de conjunto. En tal sentido, Andueza (2002) señala que la planificación como herramienta en una sociedad democrática y pluralista permite que cada parte interesada puede definir un problema de manera diferente y tener objetivos incluso opuestos con los demás, es decir, no se requiere forzosamente que exista un entendimiento compartido ni suponer uniformidad cultural. En segundo lugar, la planificación se entiende como un esfuerzo por coordinar diversas racionalidades en miras a un programa y la búsqueda de soluciones factibles y realistas y, por último, se puede asumir que la planificación se encuentra en las antípodas del cálculo improvisado en la coyuntura, sino que por el contrario se pretende obtener una intervención eficiente para abordar los problemas o conflictos y, al mismo tiempo anticiparse a los posibles efectos contra indicativos o no deseados. (2002; 10).

La habilidad de **gestión** en torno al abordaje de conflictos favorece uno de los procesos interactivos más comunes de toma de decisiones en todo ámbito, principalmente en el profesional. Hoy en día, resulta cada vez más decisivo, educarnos y desarrollar capacidades en concepciones útiles y ventajosas para resolver situaciones conflictivas. Un mecanismo poderoso de gestión para el abordaje de conflictos es la negociación en tanto vehículo para el desarrollo de las comunidades humanas capaz de restablecer relaciones conflictivas hacia la colaboración, siendo además un mecanismo efectivo de paz activa en nuestras sociedades, abriendo caminos al cambio en los más diversos niveles organizativos ya que la habilidad de gestión desde una perspectiva estratégica aprende del conflicto y su naturaleza al reconocer la

---

<sup>5</sup> Un ejemplo de esta situación es la que vivió el desarrollo del proyecto Macintosh por parte de Apple analizando ciertos diseños producidos por Xerox para aplicarlos al desarrollo de este proyecto, pero que en la puesta en el mercado del producto las apropiaciones sucesivas del producto de diseño que hizo Microsoft anticipó (planificación por ventaja competitiva) un impacto a nivel de la distribución del paquete de Windows fuera de los procesos de planificación de Apple.

existencia de diversidad de intereses, lo que en su lógica transformativa auspicia la armonía y disenso para construir relaciones sustentables en el tiempo.

El aprendizaje social y cultural sobre habilidades de gestión para el abordaje de conflictos en democracia, privilegia la observación de nuestros sistemas de convivencia. La gestión estratégica se construye con aquellas herramientas que nos permitan aproximarnos al objeto de observación, por ejemplo el comportamiento del sistema democrático en una cultura autoritaria. La sociedad civil mientras crezca apropiándose de sus conflictos considerará a la incertidumbre, como una variable presente en la bitácora y en las cartas de navegación que nos aproximen a las realidades y subjetividades de los conflictos. El propósito de estos descubrimientos consiste en observar la multicausalidad de los conflictos y la multiformidad de sus soluciones en las organizaciones, incorporando el análisis, el diseño, la planificación y para una gestión estratégica de los conflictos.

La habilidad de **evaluación** como gozne vinculante del encadenamiento virtuoso de las habilidades presentes en esta propuesta, permite a los actores, tomadores de decisión y facilitadores de proceso contar con puntos de referencia para medir tanto el aprendizaje alcanzado como el cumplimiento de propósitos en el abordaje y tratamiento de los conflictos.

Diseñar conversaciones inteligentes (vincular cuestiones de distinta naturaleza) para observar el comportamiento de los actores, analizar sus estrategia visualizar sus estrategias en una dimensión espacio temporal y comprender sus actuaciones nos permite evaluar de manera dinámica los proceso de toma de decisión de forma multinivel permite descubrir las diversas narrativas acerca delo que ocurre, en tal sentido, las evaluaciones incluyen el desarrollo de marcos explicativos acerca del proceso de abordaje de conflictos para luego retroalimentar la capacidad de aprender sobre lo aprendido en cuanto a la naturaleza de la conflictividad y la propia naturalización de las violencias en nuestra sociedad para activar su desmontaje mediante habilidades que se fortalecen en su uso.

A manera de conclusión podemos señalar que en este trabajo hemos citado a autores clásicos de la teoría y el estudio de los conflictos, la violencia y la paz. En parte, dicho propósito lo explicamos por un criterio de síntesis de los mayores aportes a este campo interdisciplinario y transdisciplinario que a su vez nos ayuda a constatar que los enfoques teóricos y metodológicos se concentran de manera especial en las habilidades e instrumentales de análisis y gestión en la lógica diagnóstico-prognosis-tratamiento, tanto en el ámbito, público, privado, social en cuanto a los procesos de toma de decisión en el abordaje de los conflictos, incluso haciendo incompatibles la lógica de los análisis con las prácticas a nivel de gestión de conflictos.

Este trabajo propone -por una parte- comprender la dinámica y naturaleza de los conflictos a partir de procesos de aprendizaje efectivos donde las habilidades cognitivas se cultiven y empleen de manera generativa y virtuosa cuyo movimiento en cadena vuelva sísmica o telúrica las posibilidades de compenetrarse en la construcción activa de la paz, así como también visualizar en este loop generativo el campo de energía necesaria para no esperar un estado de paz utópica, sino un campo energético propicio para crear las condiciones propicias de aprendizaje en torno a las múltiples posibilidades de convivir en búsqueda de equilibrios preñados de oportunidades vitales.

---

#### **Referencias bibliográficas:**

Andueza, P. (2002). Planificación de procesos de negociación de conflictos. Manual CEPREC. Centro para el Estudio, la Prevención y Resolución de Conflictos. Material didáctico de Diplomado Internacional en Prevención y Resolución de Conflictos. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. PUCMM. República Dominicana

Bejarano, J. (1995). Una Agenda para la Paz. Aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos. Bogotá. Tercer mundo S.A.

Cooperrider, D; Whitney, D. (2005). Appreciative Inquiry. A positive revolution in change. San Francisco. Berrett-Koehler.

Curle, A. (1994). El campo y los dilemas de los estudios por la paz. País Vasco. Edición Gernika Gogoratuz.

Egaña, J. (2002). Análisis de conflictos. Manual CEPREC. Centro para el Estudio, la Prevención y Resolución de Conflictos. Material didáctico de Diplomado Internacional en Prevención y Resolución de Conflictos. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. PUCMM. República Dominicana.

Fisas, V. (2006). Cultura de paz y gestión de conflictos. Barcelona. Icaria-Antrazyt-UNESCO.

\_\_\_\_\_ (1987). Introducción al estudio de los conflictos y la paz. Barcelona, España. Editorial Lerna.

Garrido, R. (2015, julio). Algunos puntos sobre las IES. Perspectivas globales de la educación en el siglo XXI. ANALES. Revista de la Universidad de Cuenca. N° 57, pp. 53-59.

\_\_\_\_\_ (2008). Hacia una estética de la colaboración en Sloterdijk y Benjamin. Architextura al otro lado del muro. Revista Observaciones Filosóficas, N° 7, pp. 1-10.

\_\_\_\_\_ (2002). Observación de conflictos. Manual CEPREC. Centro para el Estudio, la Prevención y Resolución de Conflictos. Material didáctico de Diplomado Internacional en Prevención y Resolución de Conflictos. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. PUCMM. República Dominicana.

\_\_\_\_\_ (2002). Gestión estratégica en negociación de conflictos. Manual CEPREC. Centro para el Estudio, la Prevención y Resolución de Conflictos. Material didáctico de Diplomado Internacional en Prevención y Resolución de Conflictos. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. PUCMM. República Dominicana.

Garrido, R, Salinas, S. (2003). Paradoja de la democracia: Manejo de conflictos y violencia en una cultura autoritaria. En *América Latina: Conflicto, violencia y paz en el siglo XXI*. (pp. 193-199). Buenos Aires. Libros en Red

Hopenhayn, M. (1994). Ni apocalípticos ni integrados. Aventuras de la modernidad en América Latina. Santiago de Chile. FCE. Fondo de Cultura Económica.

Lederach, P. (2000). El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz. Madrid. Ediciones Catarata.

Senge, P. (2000). La danza del cambio. Bogotá: Norma.

Pruitt, B; Thomas, P. (2008). Diálogo democrático. Un manual para practicantes. Estocolmo. IDEA.ACDI. OEA.PNUD. Trydells Tryckeri AB.

Rossi, P, et al. (1999). Evaluation. A Systematic Approach. Thousand Oaks: Sage Publications.

Smart, L; Mayer, B. (1989). El círculo del conflicto. Negociación y mediación. CDR. Asociados para Conferencia Anual COPRED.

Thomas, P. (2002). Diseño de sistemas para el manejo de conflictos. Manual CEPREC. Centro para el Estudio, la Prevención y Resolución de Conflictos. Material didáctico de Diplomado Internacional en Prevención y Resolución de Conflictos. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. PUCMM. República Dominicana.

Vinyamata, E; Benavides, F. (2011). El largo camino hacia la paz. Procesos e iniciativas de paz en Colombia y Ecuador. Editorial UOC. Barcelona. Ediciones del Campus per la Pau.

Wallensteen, P. (2011). Understanding conflict resolution. Boston .Fourth Edition. SAGE.

\_\_\_\_\_ (1988). Un marco teórico para la resolución de conflictos. En *Peace Research: Achievement and Challenges*. Colorado. USA: Westview Press, Boulder Co. p.84.