

# unidxs en la lucha



MARCO ESTRATÉGICO PARA  
LA TRANSFORMACIÓN DEL  
CONFLICTO Y LA CONSTRUCCIÓN  
DE MOVIMIENTOS



# ÍNDICE

<b>Sección 1</b>	<i>p.3</i>	INTRODUCCIÓN
<b>Sección 2</b>	<i>p.15</i>	VALORES ENTENDIDOS
<b>Sección 3</b>	<i>p.19</i>	FUENTES COMUNES DE UN CONFLICTO
<b>Sección 4</b>	<i>p.25</i>	PREGUNTAS PARA EL DIAGNÓSTICO
<b>Sección 5</b>	<i>p.28</i>	EJEMPLOS
<b>Sección 6</b>	<i>p.34</i>	ACUERDOS DE LUCHA Y PRÁCTICAS PARA COMUNIDADES COMPROMETIDAS
<b>Sección 7</b>	<i>p.39</i>	LA VASIJA DE BARRO
<b>Sección 8</b>	<i>p.43</i>	HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO
<b>Sección 9</b>	<i>p.68</i>	AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN
<b>Apéndice A</b>	<i>p.73</i>	HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

SECCIÓN I

# Introducción



# Introducción



A mediados del 2020, a raíz del asesinato de George Floyd por miembros de la policía, la ciudad de Minneapolis se convirtió en el epicentro de un estallido nacional y mundial clamando por justicia y por la vida de todas las personas negras. En ciudades y pueblos de todo el país la gente exigió reducir el financiamiento de los departamentos policiales, acabar con el encarcelamiento masivo, abolir las prisiones e invertir en otras formas de seguridad pública. Surgieron nuevas campañas y coaliciones de personas y grupos que antes no habían trabajado en conjunto. A partir de entonces, se les ha ofrecido a estos nuevos grupos una cantidad de recursos, personal y atención mediática sin precedente. Sus integrantes han sentido una gran presión por tener que tomar sabias decisiones al usar este dinero o peor, que los recursos y este importante momento político vayan a agotarse. Inevitablemente, surgieron conflictos al interior de estos movimientos, algunos de los cuales hicieron daño a las personas. Las medidas de seguridad relacionadas con la pandemia de COVID-19 limitaron gravemente la capacidad de reunirse cara a cara. La mayoría de las conexiones de los movimientos y grupos ocurrieron virtualmente. Como muchas eran recientes, fue difícil crear un clima de confianza o establecer procesos críticos para gestionar estas nuevas relaciones

y así tomar decisiones en grupo. Existía un compromiso compartido de reducir los recursos y el poder de la policía, pero a menudo se abordaba el tema desde perspectivas muy diferentes. Debido a la extrema sensación de urgencia y volatilidad, los conflictos se intensificaron rápidamente. Se llamó la atención a aquellas personas que habían provocado daños y a menudo fueron sancionadas de forma perjudicial. El impacto acumulado de daños empezó a amenazar la capacidad de todas las personas para trabajar con eficacia y podría haber llevado esta prometedora campaña al colapso.

Dado que activistas jóvenes han sido una fuerza motriz importante de este movimiento, se vieron en la situación de tener que trabajar con gente adulta, instituciones y otras entidades más establecidas. Mariame Kaba, organizadora abolicionista y educadora que lleva más de veinte años trabajando en estos temas, fue mentora de varias personas en este movimiento. Recibió tantas solicitudes de este tipo que identificó la necesidad de crear un marco estratégico con herramientas y sugerencias para personas y movimientos comprometidos en la justicia social, para fomentar el uso de prácticas saludables de rendición de cuentas, no punitivas, centradas en el ser humano.



# Autoría

Este proyecto fue supervisado por [Interrupting Criminalization](#), bajo la dirección de las investigadoras Mariame Kaba y Andrea Ritchie. El objetivo a largo plazo de Interrupting Criminalization es acabar con la criminalización y el encarcelamiento de mujeres y personas LGBTQ de color. Interrupting Criminalization tiene la reputación y relaciones necesarias para garantizar que este tipo de herramientas llegue a manos de gente en el terreno. Sin embargo, dadas las exigencias del momento, no disponen de la capacidad adicional necesaria para desarrollar por su cuenta dicho conjunto de herramientas.

Para satisfacer esta necesidad crítica emergente, decidieron colaborar estrechamente con [Dragonfly Partners](#), un grupo orientado a los procesos y con experiencia en la creación de coaliciones, la toma de decisiones por consenso, la transformación de conflictos y la reducción de daños en los movimientos que luchan por la justicia racial y económica. Dragonfly Partners tiene su sede en el territorio de los pueblos Nanticoke Lenni-Lenape, conocido como Filadelfia. Provee sus servicios a organizaciones de todo el continente y del mundo. Su equipo aporta conocimientos complementarios en los ámbitos de la organización comunitaria, la incidencia política, el desarrollo organizativo, la lucha antirracista, la mediación y la gestión de conflictos.

Dragonfly Partners asesora, apoya y facilita momentos de cambio para sus clientes y organizaciones asociadas. Ayudan a sus clientes a tomar decisiones valientes, estratégicas y basadas en principios sobre cómo liderar en un mundo racista. Ayudan a grupos a superar obstáculos, asesoran a líderes de alto nivel, moderan conversaciones difíciles, gestionan procesos de cambio, desarrollan teorías del cambio y procesos de planificación estratégica, desarrollan sistemas organizativos sólidos y flexibles y ayudan a las organizaciones a elegir formas de reflexión valientes para liderar una organización con integridad. Su punto mágico está en la intersección entre la estrategia de luchas, el desarrollo organizacional y la alineación de organizaciones con valores y estrategias de cambio.



## LOS VALORES DE DRAGONFLY INFORMAN NUESTRO TRABAJO CON CLIENTES, GRUPOS ASOCIADOS Y EN NUESTRA COMUNIDAD:

Acudimos al trabajo con amabilidad, calidez y amor.

Acogemos las contradicciones y los espacios ambiguos. Creamos puentes.

Decimos la verdad con valentía, incluso en situaciones difíciles.

Las conversaciones difíciles nos atraen porque conllevan la posibilidad del cambio.

Evitamos las respuestas formularias en nuestra política y en nuestro enfoque con la clientela.

Mantenemos la esperanza en la comunidad y en el mundo, incluso cuando existen dificultades.

*Aarati Kasturirangan y Sara Joffe, ambas socias de Dragonfly Partners, son coautoras de este marco estratégico (con aportaciones de Mariame) y del plan de formación, con importantes contribuciones de su equipo, en particular de Kris Smith.*

*Traducción al español por: Sofía Jarrín, Bilingual Libélula Editorial and Translation Services.*



# Reconocimiento a nuestros antepasados y conocimientos previos



No pretendemos haber inventado ni adueñarnos de ninguna de las prácticas y conceptos descritos en esta guía. Este trabajo nace y se ha enriquecido de las tradiciones de sanación y prácticas de gobierno indígenas y de pueblos originarios. Estas ideas están arraigadas en los espacios esperanzadores del abolicionismo carcelario, el pensamiento feminista negro queer y aprendizajes tras años de trabajo e implementación de la justicia restaurativa, la rendición de cuentas y los esfuerzos basados en la justicia comunitaria transformadora para enfrentar situaciones internas organizativas que pueden causar daño y heridas. Este marco estratégico también surgió gracias a cientos de años de trabajo por desmantelar el colonialismo y la supremacía blanca hegemónica y construir comunidades basadas en la rendición de cuentas, la reciprocidad y la ética del cuidado, el amor y la abundancia.

Muchas de estas herramientas proceden de enfoques preestablecidos de negociación de conflictos, mediación, el desarrollo organizativo y la psicología. En algunos casos hemos hecho adaptaciones de estas herramientas. El marco estratégico y las herramientas han pasado por un filtro desde un punto de vista feminista, anticapitalista y abolicionista. Reconocemos que el ecosistema de los movimientos incluye organizaciones con diversos fundamentos políticos y éticos, y que este marco estratégico puede no responder a las necesidades de todas las personas.

# Contenidos

Este marco estratégico y herramientas surgieron del trabajo de décadas de Interrupting Criminalization, Dragonfly Partners, activistas y del liderazgo de movimientos sociales de todo el país.

Esperamos que este marco y el conjunto de herramientas asociadas sirvan para apoyar los esfuerzos colectivos para lidiar con los conflictos con grupos y personas que, se espera, comparten un mismo propósito. Cada sección incluye preguntas para reflexionar y una invitación para recurrir a sus propios conocimientos y experiencias. En primer lugar, **definimos los términos clave**, para luego plantear valores entendidos sobre los que hemos construido este conjunto de herramientas. Esta visión compartida responde a la pregunta: “En este momento, quienes sentimos un compromiso con la justicia social y antirracista, ¿cuáles son las condiciones que podemos aceptar para lograr el cambio, independientemente de su identidad social, sus convicciones políticas o su estrategia?” Luego de establecer nuestros valores entendidos, describimos varias **fuentes comunes de tensión y daños** que se generan al interior de las organizaciones.

Después de leer la sección de valores entendidos y las fuentes comunes de un conflicto, les proporcionaremos una herramienta de diagnóstico para que la utilicen cuando surjan problemas en su grupo. Es importante determinar la necesidad de su grupo antes de utilizar la herramienta de diagnóstico, para poder así identificar las secciones más útiles y las estrategias que mejor se adapten a sus necesidades. Si utiliza este marco estratégico y las herramientas en un sentido demasiado estricto, es posible que termine “llamando la atención” cuando podría “pedir atención”, podría dañar sus relaciones o perjudicar a las personas con las que quiere conectarse, cooperar o compartir de alguna manera. Si el marco estratégico es demasiado amplio, sin embargo, podría poner en riesgo la campaña, el movimiento o a sus intergrantes, beneficiando más bien al sistema de opresión o a la gente en poder contra la que están luchando. Se corre el riesgo de hacer al poder hegemónico más poderoso. La herramienta de diagnóstico le ayudará a delimitar las secciones para su situación específica. También le ayudará a **determinar cuándo puede ser el momento de pedir ayuda** y qué tipo de ayuda le sería más útil. Luego ofrecemos algunos **ejemplos de grupos** en dificultades que podrían beneficiarse de estas herramientas. Hemos desarrollado estos ejemplos a partir de nuestra experiencia y no reflejan la experiencia de ningún grupo en particular.

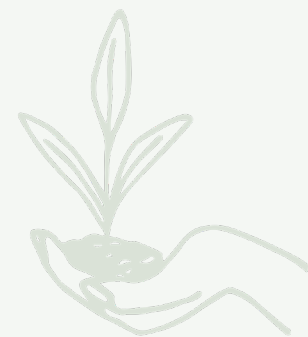


Después compartiremos una serie de **acuerdos comunitarios que forman la base de nuestros esfuerzos** por construir nuevos enfoques de rendición de cuentas y cómo transformar estos conflictos. A partir de estos acuerdos, ofrecemos algunas **herramientas específicas para la rendición de cuentas** que pueden serles útiles para establecer una nueva estructura, cultura y prácticas, y para promover una interdependencia saludable.

Esperamos que este marco y herramientas estratégicas sirvan de apoyo para superar muchos de los retos a los que se enfrenta su grupo. También ofrecemos información sobre distintas clases de **personas expertas que pueden ayudarle**, así como recomendaciones para encontrar el tipo de apoyo que se adapte a sus necesidades. A lo largo del documento encontrará enlaces a sitios web, artículos, vídeos y otros **recursos** (la mayoría en inglés) que podrá utilizar para complementar su aprendizaje.



# Definiciones clave



Antes de dar paso al marco estratégico aquí presentado, presentamos la definición de términos clave que utilizaremos en el transcurso de este texto.

## RENDICIÓN DE CUENTAS

- La rendición de cuentas está estrechamente ligada a la responsabilidad, al compromiso y al apoyo mutuo. Cuando formamos parte de un movimiento, organización o grupo, nos comprometemos a asumir ciertas responsabilidades para hacer avanzar el propósito general compartido. Este compromiso puede ser implícito o explícito. El grupo, a su vez, es responsable de apoyar los esfuerzos individuales para lograr los resultados deseados.
- La rendición de cuentas tiene que ver con la capacidad y la voluntad de cada persona de informar al grupo y/o a la comunidad a la que representa sobre las acciones que ha llevado a cabo, la labor que ha hecho o ha dejado de hacer, o las cosas que ha dicho, y la valentía de asumir las consecuencias o los resultados de sus acciones, ya sean positivas o negativas, aprender de los errores, enmendarlos si es necesario y cambiar su comportamiento en vías hacia el futuro que desean.
- Para que exista una rendición de cuentas efectiva, el grupo a su vez debe identificar las acciones u omisiones del grupo que pueden haber dificultado el éxito de sus integrantes, asumir las consecuencias, aprender de los errores, enmendarlos y cambiar las políticas, prácticas y cultura del grupo necesarias para aumentar la probabilidad de que sus integrantes tengan éxito en el futuro.



Esta página cuenta con más conceptos sobre la autorresponsabilidad: [Shannon Perez self-accountability](https://www.abolitionisttools.com/shannon-perez-self-accountability) in the abolitionist tools site ([bit.ly/ConflictFramework1](https://bit.ly/ConflictFramework1), en inglés).





## PEDIR ATENCIÓN

Pedir atención es una práctica para grupos que comparten un objetivo común en situaciones cuando alguien realiza una acción que no refleja los valores del grupo o rompe las normas preconcebidas para la participación. Pedir atención suele ser una conversación individual en la que una persona del grupo recuerda a la otra los valores y normas compartidos, le ayuda a reflexionar sobre cómo su comportamiento puede haber provocado consecuencias no deseadas o daños, y le ofrece trabajar en conjunto para enmendar y cambiar su comportamiento.

## LLAMAR LA ATENCIÓN

- Llamar la atención es una práctica que se utiliza con mayor frecuencia y eficacia para denunciar públicamente los comportamientos nocivos de personas con poder institucional, sistémico o influencia y que puede incluir demandas de cambio de situaciones y comportamientos específicos, incluso reparaciones. Llamar la atención puede servir para hacer denuncias sobre las injusticias y aumentar la presión pública sobre las personas con poder.
- Dentro de un grupo, a veces se llama la atención a integrantes del grupo a quien se ha pedido atención en repetidas ocasiones, pero que no han cambiado su comportamiento de forma significativa. En este caso, llamar la atención suele hacerse en el contexto de una reunión con todo el grupo o en las redes sociales, y a menudo se convierte en una forma de castigo destinada a avergonzar a quien ha provocado daño.

## CONFLICTO

El conflicto se da cuando dos personas o partes ven sus puntos de vista como opuestos o incompatibles. El conflicto se produce cuando alguien necesita algo de otra persona y ésta no puede o no quiere dárselo. Los conflictos pueden surgir en torno a una gran variedad de necesidades como el dinero, la falta de seguridad, información o cooperación y como una cuestión de dignidad. En algunos casos, un conflicto puede surgir como resultado de un error o un malentendido y, por consecuencia, alguien siente que sus necesidades no van a ser satisfechas.

## GRUPO

Personas que comparten espacios en un movimiento, coalición, organización o grupo y que tienen objetivos explícitos compartidos.

## DAÑO

Las personas sienten daño y heridas cuando se ven privadas de o en riesgo de perder una necesidad esencial como resultado de la acción u omisión de otra persona, grupo, institución o sistema. El acceso a los cuidados, la alimentación, la vivienda, el dinero, la seguridad, la dignidad y la autonomía corporal son ejemplos de necesidades esenciales. Las personas también pueden sufrir daño cuando se enfrentan a comportamientos que reflejan o reproducen experiencias pasadas de prejuicios sistémicos. Por ello, a veces hacemos daño involuntariamente al reproducir prácticas y normas interiorizadas que reflejan sistemas de opresión existentes.

## INTENCIÓN

- La intención es la creencia o el deseo que impulsa las acciones de una persona, pero que a veces no coincide con el resultado o la consecuencia de dichas acciones. Cuando formamos parte de un grupo con un propósito compartido, y cuando ese grupo incluye a personas cuyas identidades reflejan diferentes posiciones en relación con las estructuras de poder, lo mejor es pensar que las personas se unen al grupo con la esperanza de poder avanzar hacia una relación positiva, sin dejar de reconocer que deben esforzarse por identificar y alterar las pautas de dominación interiorizadas.
- Creemos que la intención importa y es importante, como señal de que alguien está esforzándose por cambiar. Cuando se castiga las buenas intenciones que llevan a consecuencias que no esperábamos, la persona suele terminar avergonzada y desilusionada. Sin embargo, cuando se pide atención a una persona con buenas intenciones, pero desafortunadas consecuencias, y se le pide que asuma la responsabilidad de sus actos, damos paso a que esa persona aprenda, repare el daño y haga cambios.

## INTERESES

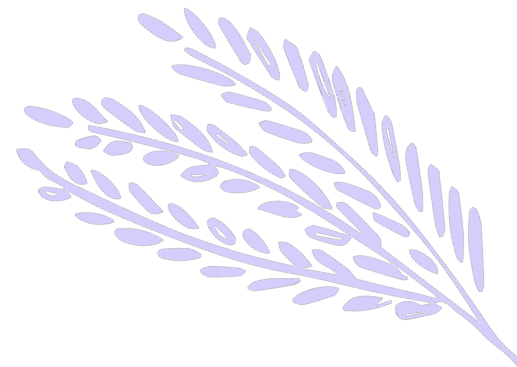
Los intereses son las esperanzas, miedos, necesidades, deseos y anhelos más profundos que dan impulso a las acciones u opiniones de una persona.

## POSTURA

Postura es el acto de tomar una postura, opinión o solución específica planteada por una persona porque cree que éstas responden a sus intereses. Dos personas pueden tomar posturas diferentes ante un problema compartido porque no se han tomado el tiempo necesario para identificar todos los intereses que impulsan estas posturas. La percepción de que la postura de una persona amenaza los intereses de la otra puede provocar un conflicto. Sin embargo, una vez identificados los intereses, ambas partes pueden trabajar juntas para encontrar una solución que satisfaga la mayoría de los intereses compartidos o de ambas personas.

## CASTIGO

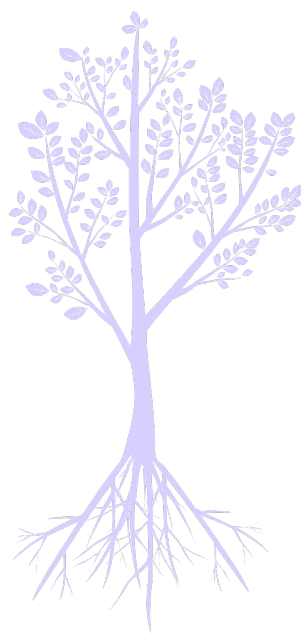
En términos psicológicos, el castigo está diseñado para poner fin a un comportamiento indeseable. Un castigo puede consistir en la privación de algo bueno, por ejemplo, el derecho a formar parte de un grupo o a ocupar un determinado puesto dentro del grupo. Un castigo también puede consistir en infligir dolor en la persona, por ejemplo, avergonzarla, dañar su reputación, reprenderla verbalmente, amenazarla con futuros abusos o maltratarla físicamente.



## TRANSFORMACIÓN

La transformación se produce cuando dos personas o partes ven sus puntos de vista como opuestos o incompatibles. Las dos personas o partes pasan por un proceso que cambia sus perspectivas y les permite llegar a un nuevo entendimiento sobre lo que cada parte necesita y cómo conseguir satisfacer sus intereses. La resolución de conflicto implica que una persona tiene la razón y la otra no. En la transformación del conflicto, el cambio se produce en la relación entre las dos personas o partes, lo que permite cambios en las dinámicas de poder, nuevas formas de comunicación o una renovada comprensión compartida del conflicto.

*Agradecemos a adrienne maree brown, activista, escritora y facilitadora, por inspirar nuestro pensamiento para este marco estratégico.*





## SECCIÓN 2

# Valores entendidos

“La deshumanización, aunque es un hecho histórico concreto, no es un destino dado, sino el resultado de un orden injusto que engendra violencia en los opresores, que a su vez deshumaniza a los oprimidos”.

- PAULO FREIRE



## Los sistemas de opresión nos perjudican a todxs

Personas e instituciones con poder han construido, mantenido y reforzado exitosamente un sistema hegemónico en el que:



- Las normas culturales del racismo, el colonialismo y la supremacía blanca hegemónica son las dominantes en la mayoría de los espacios y permiten que la brecha de inequidades crezca.
- Las normas patriarcales han sido utilizadas como una forma de control y vigilancia del comportamiento humano y mantienen el poder en manos de quienes las defienden.
- La mayoría de la gente lucha por tener acceso a una vivienda digna y asequible, atención médica, alimento sano, educación, aire, agua y contacto con la naturaleza.
- Las personas, familias y grupos que han sido objeto de opresión suelen interiorizar los mensajes nocivos sobre la inferioridad del grupo oprimido.
- Las personas, familias y grupos que se han beneficiado de los sistemas de opresión suelen interiorizar los mensajes nocivos sobre la superioridad de los miembros del grupo dominante.

## El cambio se da gracias a los movimientos y diversos talentos de las personas

Para transformar los sistemas de poder necesitamos organizaciones y movimientos fuertes, resilientes y comprometidos con la liberación colectiva. Muchos de estos grupos serán, por necesidad, intergeneracionales, multirraciales, interclasistas, plurisectoriales o todo lo anterior. Si queremos transformar al poder para tener una rendición de cuentas sobre las necesidades físicas, psicológicas, socioculturales y espirituales de las personas que han sido víctimas de los sistemas de opresión, tendremos que reconocer que la interdependencia es clave para lograr el cambio.

### Este el trabajo

Para fomentar un estado de una interdependencia saludable, debemos profundizar sobre las heridas que han dejado las injusticias del y empezar a desarrollar y practicar pasado nuevas formas de transformación de conflictos y reparación de daños. Como parte de este esfuerzo, debemos individualmente comprometernos a examinar, con humildad, las formas en que hemos interiorizado mensajes de inferioridad y superioridad, hacer de la sanación parte central de nuestro trabajo en conjunto y cultivar las habilidades para construir comunidades de lucha en base a principios compartidos.

Este es el trabajo que se necesita. A veces es muy difícil y no es cómodo. El camino no es recto ni tiene un final claro. Y llevará tiempo: tiempo para comprender las fuentes del conflicto, tiempo para establecer el propósito y la estructura del grupo de manera que permita una interdependencia saludable, tiempo para que las personas sean humanas entre sí. Tiempo para el cambio.

Si tenemos suerte, derribará nuestros muros, la armadura que hemos construido para sobrevivir en este mundo tan difícil. Pero entonces, estamos enfrentando el conflicto con valentía, para fomentar una comunicación clara, las conexiones y transformación necesarias. Celebraremos la alegría.

Buscamos la fuente de contaminación para fregar los residuos de los sistemas opresivos. Nos lavamos en las aguas de la curación, nos escurrimos, nos secamos al sol y lo hacemos una y otra vez, todos los días. A blandamos las fibras para fortalecer el tejido.

# Valores entendidos

## PREGUNTAS PARA REFLECCIONAR

- 1** ¿Cuál es su visión implícita sobre cómo debería trabajar la gente (individualmente o en grupo)? ¿Cómo se ve reflejada esta visión en el trabajo que hacen en conjunto?

- 2** ¿Debe el grupo ponerse de acuerdo sobre una visión compartida?

- 3** ¿Cuál es su Teoría del Cambio? ¿Están de acuerdo qué es lo que se necesita para lograr el cambio que desean? ¿Necesitan estarlo?

- 4** ¿Cómo conciben “el trabajo”? ¿Están de acuerdo en que el trabajo de sanación interno, personal y colectivo es fundamental para la lucha? ¿Consideran que el desarrollo de capacidades es fundamental?



## SECCIÓN 3

# Fuentes comunes de un conflicto

“El verdadero foco de un cambio revolucionario no es simplemente las situaciones que queremos escapar, sino esa parte del opresor que está incrustada dentro”.

- AUDRE LORDE





## Cuando replicamos estructuras y normas perjudiciales

El liderazgo, la toma de decisiones y la cultura de grupo se basan o se ven influidos por estándares culturales de hombres blancos profesionales de clase media, heterosexuales, occidentales, de edad madura. Esta influencia ocurre incluso en grupos progresistas que buscan crear alternativas. Esto resta poder y aliena a las personas más afectadas por los problemas que pretendemos resolver. Como resultado, las estrategias y tácticas de grupo pueden ser, en el mejor de los casos, irrelevantes, o en el peor de los casos, pueden alimentar los sistemas de opresión que se pretende dismantelar. Dentro del grupo, los comportamientos abusivos pueden verse como algo normal o demasiado difíciles para poder afrontarlos directamente.



## Cuando pretendemos que no existen estructuras ni normas

En base a lo anterior, los movimientos suelen asociar “estructura” con la hegemonía y jerarquía opresivas, por lo tanto, deciden no definir estructuras ni normas culturales grupales. Este tipo de falta de estructura a menudo puede dar lugar a disputas sobre quién debe liderar, a quién pertenecen las ideas, quién decide, cómo decidir y quién está dentro o fuera del grupo. Cuando no hay estructura, las personas acostumbradas a tener poder suelen imponerse. Pase lo que pase, siempre hay relaciones y dinámicas de poder; esa es nuestra condición social. Cuando el poder y la rendición de cuentas no tienen nombre, es difícil hacer que la gente se responsabilice de sus actos. Si nadie es responsable del trabajo, o no hay una buena repartición de responsabilidades, aumenta la probabilidad de que el trabajo se vea afectado y de que la gente salga perjudicada.



## Cuando evitamos el conflicto e ignoramos el daño

En muchos espacios, la norma es evitar el conflicto en nombre de la armonía. La verdadera solidaridad exige reconocer diferencias importantes en la cultura del grupo, comprender el problema que queremos abordar, el poder, el acceso a los recursos y/o las capacidades. Para lograr la solidaridad, inevitablemente nos encontraremos navegando las turbias aguas de la desinformación, la colonización internalizada y supuestos falsos. Sin duda, cometeremos errores, diremos cosas basadas en prejuicios inconscientes o en la ignorancia y, a veces, provocaremos daño. Sin embargo, para evitar conflictos o malestar emocional, muchas veces ignoramos los errores y malentendidos, sin detenernos a aprender de ellos. Cuando finalmente surge un conflicto, fomentamos el compromiso en lugar de lidiar con la tensión. En lugar de señalar los comportamientos perjudiciales, damos a la gente el beneficio de la duda.

Una débil rendición de cuentas da paso a dinámicas tóxicas. Cuando se dan pasos saludables hacia la rendición de cuentas, es cuando ocurre la transformación del conflicto.



## Cuando castigamos para buscar protegernos

Vivir en una sociedad injusta hace que las personas se sientan heridas, aisladas, agotadas y enfadadas. Como resultado, la gente puede reaccionar de forma desproporcionada o desacertada. Algunos conflictos surgen cuando ciertas personas o grupos utilizan su poder de forma abusiva. Hay que frenar este tipo de abusos en seco. Por años, activistas de base y gestores culturales han desarrollado modelos creativos de justicia transformacional para hacer frente a este tipo de conflictos. O se han organizado: la organización basada en principios es nuestra mejor herramienta para exigir rendición de cuentas, especialmente cuando alguien o un grupo no están dispuestos a hacerlo. Al igual que en los espacios públicos, queremos dejar de lado el castigo para utilizar herramientas estratégicas, basadas en valores, en nuestra rendición de cuentas para cuando se den daños, ahora y en el futuro.

El daño y dolor no ocurren solamente por abusos de poder. También ocurren durante los conflictos, es decir, en las disputas entre personas o grupos que comparten el deseo de avanzar hacia una relación positiva. Cuando nuestros intereses o deseos insatisfechos se interponen a nuestra capacidad de resolver una disputa de forma cooperativa, a menudo reaccionamos de forma exagerada, creyendo que existe un abuso de poder o la intención de hacer daño. En estas circunstancias, la transformación no es posible.

A menudo hablamos del castigo como una herramienta del sistema hegemónico o de poder. Sin embargo, en realidad, el castigo es una práctica generalizada. Tenemos la costumbre de ver el castigo como la forma más eficaz de controlar el comportamiento de las demás personas. El castigo nos hace sentir bien. Lo vemos todos los días. No nos dirigimos directamente a la persona con la que tenemos una disputa. Usamos el reproche, la vergüenza y el castigo para llamarles la atención. No existe la disposición personal de ver la ambigüedad de la situación ni de dejar espacio para aprender y crecer. Nos estancamos.

Rara vez se cuestiona el imperativo de castigar a quienes nos han hecho daño. Llamar la atención (o “cancelar” a la gente, como lo llaman), es potencialmente una táctica útil para construir poder frente a una institución más grande o un objetivo de mayor incidencia. Sin embargo, el uso punitivo de “cancelar” a la gente, en el proceso de formación de coaliciones o en el trabajo en equipo, puede ser perjudicial y conducir a su disolución.



## Quando defendemos nuestra postura

Como personas que luchamos contra sistemas de opresión, estamos predispuestas a abordar las situaciones enfrentándonos a ellas. Llegamos con una agenda definida que queremos impulsar. Nos comportamos como si las personas que nos rodean tuvieran poder sobre nosotrxs y sobre las cosas que nos importan. Se dedica poco tiempo para crear confianza y solidaridad dentro de las organizaciones y los movimientos. Se considera que las distintas estrategias de cambio o marcos políticos se socavan mutuamente, cuando pueden ser complementarias. Vemos las tensiones y polaridades —como la tensión entre las necesidades de la coalición y las necesidades de cada organización— como problemas insolubles. Nos estancamos en nuestras posiciones, incapaces de dar sentido al conflicto y transformarlo.

## Quando nos dejamos llevar por una mentalidad de escasez

El dinero y la distribución de recursos son fuentes de conflicto para muchos grupos. Como vivimos bajo un capitalismo racializado y colonialista, el sistema nos traiciona todos los días. Se aprovecha de la gente, la abandona y la deja morir. Nuestra preocupación sobre si sobreviviremos y cómo lo haremos es profunda. Se nos dificulta confiar en que se hará una distribución ética y responsable del dinero y de los recursos, porque no es algo que presenciamos a menudo en nuestras vidas.

El capitalismo nos incita a centrarnos en las necesidades individuales. Esto limita nuestra habilidad para hablar y tomar decisiones sobre el dinero y los recursos con un enfoque para promover el bienestar colectivo. Cuando los recursos son abundantes, nos enfrentamos a sospechas y acusaciones de mala administración del dinero. Se nos ve y trata como cómplices del Estado. Al interior de nuestros movimientos y coaliciones, la gente puede sentirse desconcertada y a la defensiva. Nos han enseñado a acumular dinero en tiempos de abundancia, pero tenemos pocos modelos para invertir en el presente y planificar para el futuro de las personas. Todos estos factores dificultan la transformación de los conflictos en torno al dinero.

# Identificando la razón detrás del conflicto

## PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- 1** ¿Cuál es su experiencia con la estructura y la jerarquía? ¿Cómo funciona el poder al interior de su grupo?

- 2** ¿Cómo ve su grupo los conflictos? ¿Qué estrategias tienen para lidiar con los conflictos? ¿Cuál es su experiencia personal con el castigo? ¿Dónde lo ve manifestado en el grupo, en línea, en las interacciones, etc.? ¿Qué tipo de mecanismos de rendición de cuentas utilizan? ¿Qué ocurre cuando no funcionan?

- 3** Al defender una postura, ¿tiene plena conciencia de ello? ¿Cuáles son los intereses (lo que es importante para usted) que informan su postura? ¿Cuáles son los intereses de las demás personas?

- 4** ¿Habla su grupo de dinero? ¿Cómo hablan de dinero? ¿Qué ocurre cuando lo hacen?



## SECCIÓN 4

# Preguntas para el diagnóstico

Hemos creado este marco estratégico con la esperanza de que, en la creación de una cultura y estructura definidas, este marco facilite la gestión de conflictos sanos en su grupo. Creemos que, con esfuerzo, permitirá al grupo lidiar con la mayoría de los conflictos cuando estos surjan. Antes de utilizar esta herramienta de diagnóstico, les recomendamos leer las secciones anteriores, incluyendo la Introducción, las Definiciones clave, Valores entendidos y Fuentes comunes de un conflicto. La lectura de estas secciones les ayudará a determinar si este marco se ajusta a su visión del mundo.

Esta herramienta de diagnóstico ofrece una serie de preguntas para poner al descubierto posibles sentimientos de estancamiento o confusión, para luego señalar las secciones del marco estratégico y las herramientas que les podrían ayudar. También incluimos ejemplos del tipo de ayuda experta que podría serles útil en determinadas situaciones, si llegaran a necesitar ayuda externa.

Si sus respuestas a cada pregunta es “sí”, pueden concentrarse en los ejercicios para reflexionar y herramientas de los apartados indicados. Esperamos que este diagnóstico también les ayude a aclarar la raíz del conflicto. Aquí solo hemos incluido preguntas específicas. En el Apéndice A encontrarán la herramienta completa con sugerencias para trabajar en secciones específicas de este marco.

## HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

*¿Existe un acontecimiento específico, una serie de acontecimientos, un conflicto interpersonal o del grupo, o una crítica que haya precipitado el conflicto?*

**SÍ, PODEMOS NOMBRAR UN CONFLICTO ESPECÍFICO QUE NECESITAMOS ABORDAR**

*Comience por leer la Introducción, las Definiciones clave, Nuestra visión y las Fuentes comunes de un conflicto*

*Marque todas las opciones que correspondan*

**¿Tiene que ver el conflicto con otro grupo que tiene mucho más poder que el suyo?**

¿Cree que el otro grupo comparte su compromiso de querer cambiar esta **distribución de poder**?

¿Cree que el otro grupo **no está dispuesto** a cambiar esta distribución de poder?

*Aquí sólo hemos enumerado las preguntas del diagnóstico. Puede consultar el diagnóstico completo de este marco en el **APÉNDICE A.***



¿Se trata de un conflicto entre personas o grupos específicos al interior de su grupo o dentro de su círculo de rendición de cuentas?

- ¿Es el conflicto entre personas que han sufrido una opresión histórica y personas de un grupo dominante?
- ¿Tiene que ver el conflicto con comportamientos específicos identificados como perjudiciales?
- ¿Tiene que ver el conflicto con la forma de hacer las cosas en grupo?
- ¿Se debe el conflicto a que las personas no están cumpliendo con sus expectativas o responsabilidades?
- ¿Tiene el conflicto que ver con personas a quienes les cuesta entender cómo integrarse al grupo?
- ¿Tiene que ver el conflicto con un tema que ha surgido muchas veces, pero no ha sido resuelto?
- ¿Se debe el conflicto a personas que han cometido errores o que no han cumplido las expectativas del grupo?
- ¿Gira el conflicto en torno a una estrategia o táctica específica que el grupo está considerando utilizar para lograr un cambio social?
- ¿Está el conflicto relacionado con dinero o la distribución de recursos?

**NO PODEMOS NOMBRAR UN CONFLICTO ESPECÍFICO, SIN EMBARGO, LAS PERSONAS SE SIENTEN ESTANCADAS, ABRUMADAS O COMO SI ESTUVIERAN A PUNTO DE ESTALLAR**

*Comience por leer la Introducción, las Definiciones clave, Nuestra visión y las Fuentes comunes de un conflicto.*

## SECCIÓN 5

# Ejemplos

A continuación, presentamos algunos ejemplos de grupos que han estado trabajando para crear un mundo más justo y han tenido que lidiar con conflictos. Para proteger su identidad, hemos creado un compendio de varios años para mostrar los temas clave del marco estratégico en torno al conflicto. Estos ejemplos son representativos de luchas reales de grupos que han intentado encontrar la manera de superar sus dificultades y salir intactos del otro lado.



## GRUPO BASADO EN MEMBRESÍA



Una persona con membresía en un grupo, que también había sido su líder informalmente desde hace algún tiempo, denunció al liderazgo formal de prejuicios y favoritismo a la hora de asignar funciones y atribuir méritos. Hizo esta denuncia pública, durante una reunión, y luego nuevamente en las redes sociales. Esto generó una oleada de respuestas de otras personas con membresía en el grupo, algunas de las cuales empezaron a organizarse para apoyar a la persona que había hecho la denuncia inicial. La respuesta por escrito del liderazgo, donde pedían tiempo para analizar y comprender la crítica, enardeció aún más a personas con membresía en el grupo que señalaron a determinada gente como las principales infractoras. El liderazgo no logró ponerse de acuerdo sobre cómo proceder, surgieron facciones y dos personas clave abandonaron el liderazgo y el grupo.



## COALICIÓN I



Integrantes de una coalición de organizaciones impulsada en gran medida por jóvenes activistas entró en conflicto sobre lo que significaba rendir cuentas a la comunidad. Cuando solicitaron más transparencia sobre las finanzas de la coalición, hubo un fuerte desacuerdo sobre si debían hacer público el monto de dinero que habían recibido y cómo lo habían gastado. Finalmente se tomó una decisión, pero pocas personas estaban realmente satisfechas con ella. Llegaron a un consenso más por agotamiento que después de una verdadera comprensión de los intereses de cada parte. Compartieron la información con la comunidad, pero ciertas personas se enfadaron porque creían que más información debería haberse hecho pública. Sin embargo, cuando se les pidió que defendieran su decisión, integrantes jóvenes del grupo se vieron incapaces de hacerlo, lo que frustró o enfadó al personal más veterano, dado que se trataba de una decisión de consenso. La coalición prosiguió su labor con un nivel subyacente de tensión interna y una persistente desconfianza en la comunidad.



## COALICIÓN 2



Lo que unía a esta coalición era su compromiso de poner fin a la violencia contra sus comunidades. La gente dejó de lado los desacuerdos sobre tácticas para unirse, organizarse y generar acciones directas. Las diferencias latentes surgieron a raíz de las declaraciones públicas de una líder indocumentada de un grupo de inmigrantes que afirmaba estar hablando en nombre de las demás personas indocumentadas de la coalición. Les preocupaba que su lenguaje incendiario se interpusiera en el camino de una inminente victoria electoral. También temían que la provocación era demasiado arriesgada para las personas presentes.

Aunque se consideraba que las declaraciones de la dirigente eran arriesgadas desde el punto de vista táctico, la gente no estaba unida en cuanto a cómo responder. Algunas pensaban que, como personas directamente afectadas por la violencia, la líder y otras personas indocumentadas eran capaces de evaluar su propio riesgo. Otras pensaban que la líder estaba guiada por su ego y no representaba realmente las opiniones de otras personas directamente afectadas, por lo que debía ser cuestionada. Otras pensaban que debía haber un cuestionamiento, pero solo de las personas de color o inmigrantes de la coalición.

Antes de que estos desacuerdos pudieran resolverse, estalló una pelea explosiva entre, por un lado, la líder junto con personas aliadas y, por otro lado, aquellas que no confiaban en su liderazgo. La coalición no sobrevivió el conflicto.



## COALICIÓN 3



Tras una exitosa campaña de lanzamiento, surgieron desacuerdos durante la primera reunión de planificación de una coalición. Ya habían surgido tensiones entre dos cohortes durante la campaña. Es decir, entre integrantes negros de la coalición, de edad avanzada, cisgénero, heterosexuales, previamente encarcelados y sin una base organizativa clara y sólida, pero excelentes portavoces; y un grupo de personas blancas (algunas mujeres cisgénero, heterosexuales y homosexuales) procedentes de organizaciones más profesionalizadas y con más recursos.

Los líderes negros encarcelados tenían un historial irregular de asistencia a las reuniones y de cumplimiento con los compromisos acordados. Durante la reunión de planificación, acusaron a las personas blancas de acaparar demasiado poder y espacio en la coalición y de que las decisiones y estrategias no estaban suficientemente guiadas por los intereses de las personas negras encarceladas. Explicaron que su principal prioridad era la organización de base.

El liderazgo blanco consideraba al liderazgo negro como socios poco fiables en el trabajo, y sentían la obligación de asumir sus responsabilidades, pero también comprendían la necesidad de un liderazgo negro en la coalición. No sabían cómo crear esa alianza y dudaron en plantear sus críticas directamente a los participantes negros durante la reunión. Incapaces de resolver esta dinámica, tras la reunión de planificación, la coalición cojeó durante unos meses y luego se disipó.



## LA ORGANIZACIÓN



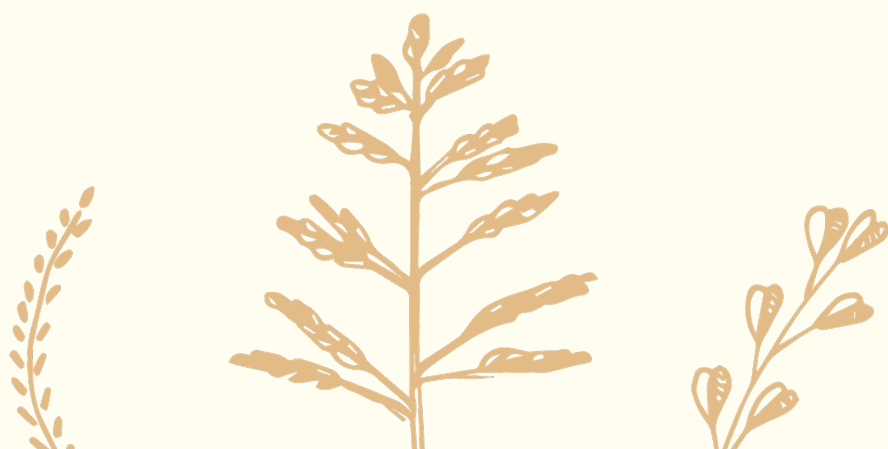
Esta es una organización que tiene una perspectiva de lucha contra la opresión y comprometida con dar voz a las personas más directamente afectadas por los sistemas y políticas opresivos, tanto internamente como en su trabajo. Los grupos de afinidad del personal de color y queer se apoyan mutuamente y han presionado a la organización para que aborde cuestiones interseccionales que afectan a sus comunidades. Se organizó un foro virtual, anunciado como una “oportunidad para compartir historias y escuchar experiencias de sanación”. En esa sesión, una participante negra cisgénero, al hablar de forma muy personal sobre su experiencia de racismo sistémico, usó un lenguaje que algunas personas queer interpretaron como transfóbico. Un intento bastante torpe por parte de una persona blanca trans para señalar este hecho fue considerado como insensible. Otras personas queer blancas intentaron ofrecer explicaciones. Las personas de color reaccionaron airadamente y las de color queer hablaron del dolor de tener que elegir entre sus identidades queer y de color en el contexto de esta conversación. Tras un acalorado intercambio de opiniones, alguien dijo que éste no era un espacio seguro, y aproximadamente la mitad de la gente abandonó la reunión, dando por finalizado el foro.

*Hay muchos ejemplos como estos. Lo que tienen en común es que las personas se quedan estancadas cuando surge un conflicto y no tienen las herramientas necesarias para sortearlo sin rupturas. Es posible trabajar en cada una de estas situaciones y también mantener las relaciones y la conexión, y ser también realista sobre lo que es importante para cada una de las partes del conflicto. Estas herramientas les ayudarán a conseguirlo.*



## SECCIÓN 6

# Acuerdos de lucha y prácticas para comunidades comprometidas





Los desacuerdos mencionados anteriormente no tienen por qué desbaratar nuestros esfuerzos por lograr el cambio. Si nos enfocamos en nuestros valores entendidos y las razones por las que nos organizamos, y pensamos en las fuentes comunes de tensión, ¿qué deberíamos tener en cuenta a la hora de crear prácticas de rendición de cuentas no punitivas, centradas en las personas? ¿Cómo podemos evaluar nuestras prácticas de rendición de cuentas? ¿Cuáles son nuestros objetivos comunes? Los acuerdos comunitarios que se describen a continuación pueden y deben anclar nuestros esfuerzos por construir comunidades de lucha comprometidas.

## ASUMIR Y CONSTRUIR UN PROPÓSITO COMPARTIDO

Nos reunimos con el propósito común de dismantelar los sistemas de opresión y construir sistemas liberadores de rendición de cuentas, por lo que podemos suponer que estamos unidxs en la lucha, aunque podemos discrepar sobre las formas de alcanzar nuestro propósito. Nos comprometemos a construir un entendimiento compartido de este propósito en común.

## RECONOCER Y VALORAR LAS DIFERENCIAS

Estar unidxs en la lucha no significa que nuestras experiencias de poder, privilegio o con los sistemas que intentamos dismantelar son las mismas. Honramos la experiencia de las personas más cercanas al problema que intentamos abordar y valoramos su liderazgo. Reconocemos que las personas con privilegios y poder también pueden contribuir significativamente con el cambio que queremos e invitamos su colaboración.

## APRENDER Y DESAPRENDER

Reconocemos que, independientemente de nuestra relación con la lucha por la justicia social, estamos aprendiendo también a desaprender la colonización interiorizada. El desaprendizaje y el aprendizaje pueden desencadenar malestar y dolor físico, emocional y espiritual. Para quienes somos víctimas de sistemas de opresión, cambiar de comportamiento supone un riesgo y es posible que nos hayan ya castigado anteriormente.

La mayoría hemos tenido pocas oportunidades para practicar una rendición de cuentas en el contexto de dismantelar los sistemas de opresión. Es importante sentir compasión hacia nuestra situación y la de las demás personas por no saber cómo transformar los conflictos. Como estamos practicando en tiempo real, cometeremos errores. En el camino, podemos y debemos aprender de esos errores. Reconocemos que el hecho de unirnos para dismantelar los sistemas de opresión nos exigirá romper con la pasividad, cuestionar las políticas de respetabilidad y reconocer los efectos negativos de las normativas coloniales occidentales en nuestros grupos.

También queremos dejar claro que no se debe esperar que las personas que han sido objeto de la opresión sistémica asuman el papel de enseñar o guiar a las personas con privilegios y poder para desaprender su superioridad interiorizada. Sin embargo, las personas con poder y privilegios pueden y deben apoyarse mutuamente para sanar y desaprender. Del mismo modo, en nuestros grupos, a menudo puede ser útil dar tiempo y espacio para que las personas que han sido víctimas de la opresión sistémica se reúnan para apoyarse mutuamente en la sanación y el desaprendizaje.

## HACIENDO ESPACIO PARA LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES

Reconocemos la inevitabilidad de cometer errores, tener malentendidos, contradicciones, críticas e ideas contradictorias en los grupos. A veces, estos momentos de tensión hacen que sintamos incomodidad, ansiedad o incluso dolor. En el contexto de las comunidades comprometidas con el cuidado y la lucha, creemos que muchas de estas tensiones ofrecen la posibilidad de transformación. Por ello, nos comprometemos a cultivar nuestra capacidad de tolerar la incomodidad y superar las tensiones. Cuando es posible, recurrimos a quienes han demostrado aptitudes relacionadas con la autorregulación física y emocional, la comunicación interpersonal y la negociación de conflictos para que nos ayuden a atravesar estos momentos de tensión.

## CREAR NORMAS CLARAS PARA LA PARTICIPACIÓN

Reconocemos la realidad de que algunas personas utilizarán comportamientos abusivos para ejercer poder y control sobre otras en el grupo. Si no se interviene, estos comportamientos pueden amenazar la seguridad física, psicológica y/o espiritual de las personas integrantes del grupo. Para minimizar posibles daños, nos tomamos el tiempo y el cuidado de nombrar comportamientos específicos que van en contra de las normas del grupo y detallamos las consecuencias asociadas. Es importante también determinar a quién se debe rendir cuentas: ¿entre sí, a un barrio, pueblo, ciudad o región específicos, a una población en particular?

También podemos pensar en esto desde un punto de vista más positivo: establecer normas y expectativas claras en torno a la participación puede ayudar a las personas a integrarse en el grupo de forma más significativa.

## UNA RENDICIÓN DE CUENTAS PARA CONSTRUIR Y HONRAR COMUNIDADES

Los sistemas de castigo han roto relaciones, diezmado nuestras comunidades y han fortalecido ciclos de daños perennes. En nuestra comunidad comprometida de cuidado y lucha, nos resistimos a las respuestas al daño diseñadas para culpar, avergonzar, tomar represalias, aislar o castigar. Cuando pedimos poner atención sobre los daños, también focalizamos los comportamientos. Nuestras prácticas de rendición de cuentas cambian el poder internamente, a la vez que fomentan relaciones saludables y construyen comunidad.

# Acuerdos comunitarios

## PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

**1** ¿Está de acuerdo con estos acuerdos comunitarios y por qué?

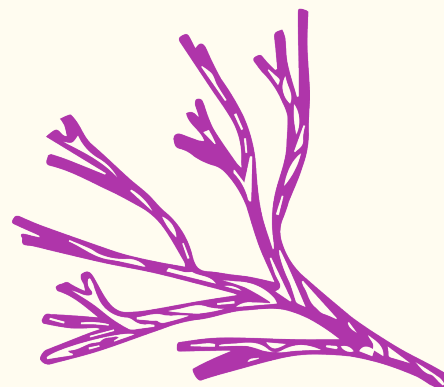
**2** ¿Cuáles de estos acuerdos ha puesto en práctica?

**3** ¿Con cuáles se identifica en base a su experiencia personal?

**4** ¿Cuáles serían difíciles de poner en práctica?

SECCIÓN 7

# La vasija de barro





Los acuerdos comunitarios ofrecen a los grupos una base para construir una comunidad de lucha comprometida. Basándonos en nuestros años de experiencia acompañando a grupos en periodos difíciles, a menudo marcados por múltiples situaciones perjudiciales, hemos aprendido que hay herramientas específicas que aumentan la probabilidad para practicar una rendición de cuentas a nivel individual y mutua.

En primer lugar, es importante crear un vocabulario compartido para hablar de temas relacionados con la rendición de cuentas. Al adoptar un conjunto de valores compartidos que fomentan la comunicación, un grupo puede construir una cultura donde la rendición de cuentas es algo natural. Una estructura clara y definida aumenta la rendición de cuentas y disminuye la falta de comunicación, los malentendidos y los conflictos basados en la confusión. Por último, los grupos pueden establecer mecanismos específicos para abordar los conflictos a medida que estos surjan.

## ALGUNOS RECURSOS (EN INGLÉS)

*[Diccionario de equidad racial](https://bit.ly/ConflictFramework2) (bit.ly/ConflictFramework2)*

*[Proceso para la creación de valores compartidos](https://bit.ly/ConflictFramework3) (bit.ly/ConflictFramework3)*

*[Creando una estructura de grupo](https://bit.ly/ConflictFramework4) (bit.ly/ConflictFramework4) ver página siguiente*



## Propósito y estructura de grupo claros y definidos

En un mundo ideal, un grupo nuevo se organizará para crear espacios para tener conflictos sanos. Es más probable que las personas integrantes del grupo trabajen mejor cuando las expectativas de participación, las funciones y responsabilidades y los procesos de toma de decisiones sean claras. Esto no significa que la estructura tiene que ser excesivamente formal, jerárquica o estática. Los grupos y las estructuras de grupo suelen evolucionar con el tiempo para satisfacer las variadas necesidades del grupo y de su comunidad. En cualquier momento, las personas integrantes deben ser capaces de responder a las siguientes preguntas:



- ¿Cuál es nuestro propósito y quiénes las personas de nuestro grupo?
- ¿Cuál es la responsabilidad de cada persona en el trabajo?
- ¿Cómo compartimos nuestra información con nuestro grupo y nuestra gente?
- ¿Cómo tomamos decisiones?
- ¿Cómo lidiamos con los conflictos?
- ¿Cómo evaluamos lo que está funcionando y lo que no está funcionando?

PUEDE CREAR ESTRUCTURA PARA SU GRUPO CON  
ESTA HERRAMIENTA ([bit.ly/ConflictFramework4](http://bit.ly/ConflictFramework4), en inglés) QUE  
INCLUYE LO SIGUIENTE:

- Dejar el propósito del grupo e integrantes claro
- Determinar los roles y responsabilidades individuales
- Determinar la autoridad del grupo
- Asegurar una comunicación efectiva interna y externamente
- Ponerse de acuerdo en cómo se realizará la toma de decisiones incluyendo detalles sobre cómo llegar a consensos
- Cómo navegar el conflicto
- Evaluar con regularidad lo que está funcionando y lo que no

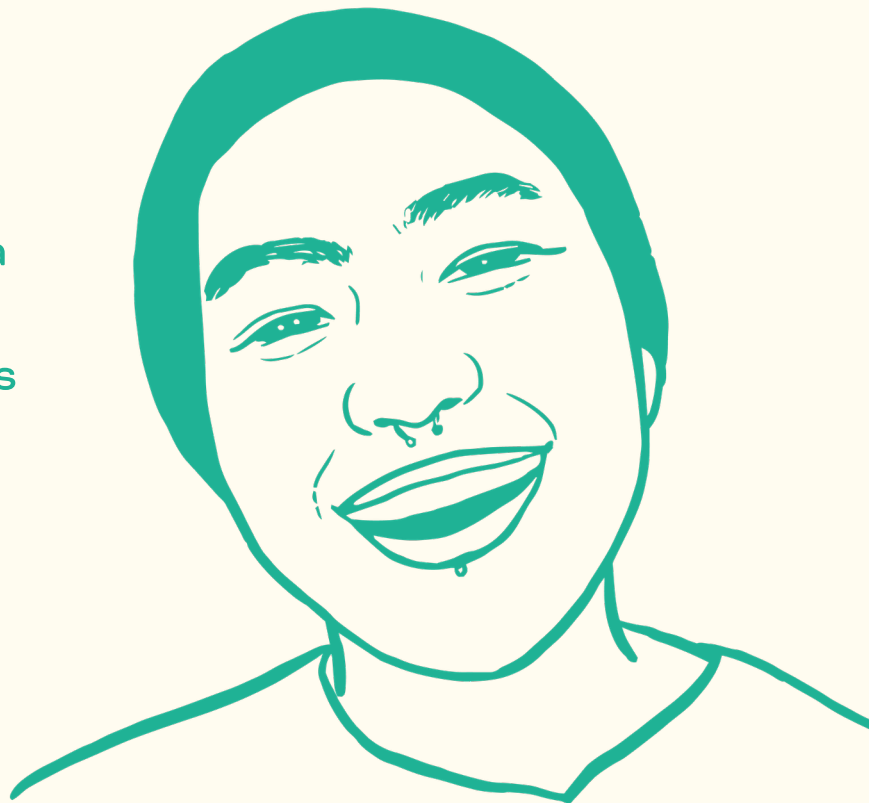
*Si su grupo recién se está formando puede usar también esta  
[Herramienta de reglas comunitarias](http://bit.ly/ConflictFramework5) ([bit.ly/ConflictFramework5](http://bit.ly/ConflictFramework5) en inglés)*

## SECCIÓN 8

# Herramientas para la transformación del conflicto

“Me lo imagino como una práctica de jalar de regreso a la gente que se ha desviado. Significa abrirnos a la posibilidad de que vamos a cometer errores, nos desviaremos, pero siempre habrá oportunidad para regresar”.

NGOC LOAN TRAN



El conflicto es un aspecto natural, sano y necesario de cualquier dinámica de grupo cuando sus integrantes llevan a cabo una rendición de cuentas. Los grupos que deseen cultivar una cultura de responsabilidad personal deben articular un conjunto de prácticas o normas compartidas e integrarlas en todos los aspectos de la estructura y del funcionamiento del grupo. En base a nuestra experiencia, las siguientes prácticas son fundamentales para desarrollar una cultura de rendición de cuentas y de transformación.

RECONOCER LAS  
DIFERENCIAS  
Y ACOGER LOS  
CONFLICTOS

DEFINIR Y  
RESPETAR LOS  
LÍMITES

USAR LA COMPASIÓN DURANTE EL  
DIFÍCIL PROCESO DE APRENDER Y  
DESAPRENDER

APRENDER  
DE CADA  
PERSONA CON  
APERTURA Y  
CURIOSIDAD

ACTUAR CON  
INTEGRIDAD

PRACTICANDO LA RETROALIMENTACIÓN  
Y COMUNICACIÓN DIRECTAS

RESISTIR EL  
IMPULSO DE  
PELEAR Y  
CASTIGAR

EXPERIMENTAR,  
APRENDER Y  
ADAPTARSE

Por supuesto, los grupos pueden tener otras prácticas comunes propias. A continuación, detallamos nuestra lista de prácticas para construir una firme base para sus esfuerzos por crear una cultura de rendición de cuentas individuales y para el grupo.



## RECONOCER LAS DIFERENCIAS Y ACOGER LOS CONFLICTOS

Aunque podríamos pensar que nuestro grupo comparte propósitos definidos, las experiencias personales de cada persona frente los sistemas de opresión que intentamos cambiar son muy diferentes en función de cada identidad política, social y cultural. Además, cada persona ofrece diferentes habilidades, estrategias y tácticas a este trabajo. Estas diferencias pueden hacer que nos aferremos a posturas determinadas. Hacemos inferencias sobre los (malos) motivos de las demás personas y las raíces de sus posturas (erróneas).

En lugar de este escenario, podríamos reunirnos con el previo conocimiento de que estas diferencias podrían causar conflictos y tensiones en nuestro grupo. Podemos entonces solicitar dedicar más tiempo para conocer las distintas perspectivas de cada persona. Si somos capaces de superar estas tensiones, el grupo saldrá fortalecido.

En muchos movimientos, buscamos centrar el liderazgo de las personas que han sido más afectadas por el sistema. Lo hacemos para interrumpir los ciclos de opresión. A veces, tal vez es necesario dividirnos en grupos más pequeños en función de nuestras identidades para ayudar a aclarar las raíces de estas dinámicas y trabajar con personas que tienen una identidad compartida. Así, podemos apoyarnos mutuamente e identificar nuestros intereses y aportar ideas para superar los conflictos dentro del grupo más grande.

Sin embargo, en algunos espacios, inadvertidamente podríamos emular la jerarquía opresiva que intentábamos interrumpir. Por ejemplo, justificamos el comportamiento abusivo de una persona líder con múltiples identidades marginadas. La gente no le reprocha los abusos para demostrar que “entiende” por qué una persona oprimida podría arremeter contra el grupo. Esto permite comportamientos dañinos que no contribuyen a la liberación colectiva. En lugar de eso, debemos construir una cultura que establezca normas estrictas de responsabilidad, pero que también ofrezca un alto nivel de apoyo cuando las personas se esfuerzan por cumplirlas. No es necesario castigar, evitar o permitir. Podemos apoyar la transformación de nuestra gente y promover una rendición de cuentas al interior del grupo, coalición u organización.

# Preguntas y herramientas para reflexionar

## RECONOCER LAS DIFERENCIAS Y ACOGER LOS CONFLICTOS

1

¿Cuál es su relación personal con las diferencias y el conflicto?

¿Cuál ha sido su rol en el grupo a la hora de abordar los conflictos (por ejemplo, evitarlos, mediar, instigar)?

2

¿Cómo afronta su grupo los conflictos?

*Estos dos recursos le permitirán responder a estas preguntas:*

Artículo: Yotam Marom, [AVANZANDO HACIA EL CONFLICTO EN POS DE UNA BUENA ESTRATEGIA](#) ([bit.ly/ConflictFramework7](http://bit.ly/ConflictFramework7), en inglés)

Herramienta de Wildfire Project para evaluar cómo su grupo afronta los conflictos: [PLANILLA PARA EL ANÁLISIS DE SU CULTURA EN TORNO AL CONFLICTO](#) ([bit.ly/ConflictFramework8](http://bit.ly/ConflictFramework8), en inglés)

3

¿Hasta qué punto confía en su capacidad para reducir la tensión en un conflicto?

*Esta herramienta le puede ayudar a desarrollar habilidades para reducir las tensiones durante un conflicto: [EL MÉTODO CLARA PARA REDUCIR LA INTENSIDAD DE UN CONFLICTO](#) ([bit.ly/ConflictFramework9](http://bit.ly/ConflictFramework9), en inglés)*

4

¿Ha definido su grupo la rendición de cuentas y cómo tener una dinámica más saludable?

*Esta herramienta de Wildfire Project le podría ser útil:*

[LECCIONES PARA UNA RENDICIÓN DE CUENTAS A NIVEL INTERPERSONAL  
bit.ly/ConflictFramework10](https://bit.ly/ConflictFramework10)

5

¿Ha conversado su grupo sobre cómo abordar situaciones cuando se debe pedir atención o llamar la atención?

*Una herramienta útil incluye:*

[SEIS SEÑALES DE QUE LLAMAR LA ATENCIÓN TIENE QUE VER CON EL EGO Y NO CON UNA RENDICIÓN DE CUENTAS](https://bit.ly/ConflictFramework11)  
([bit.ly/ConflictFramework11](https://bit.ly/ConflictFramework11), en inglés)

Sonya Renee Taylor ofrece herramientas que van más allá de “pedir atención” y “llamar la atención.” 14:40-17:46 “Por eso propongo una nueva forma de abordar los conflictos cuando ocurren. Es cierto, habrá momentos en los que será apropiado llamarle la atención a alguien [...] habrá momentos en los que pedir atención es una mejor estrategia [...] pero no creo que este binarismo es necesario en una situación en particular. Creo que hay otras opciones y propongo dedicar un poco más de tiempo a “llamar a la acción” [...] puedo compartir cómo me hiciste daño y confiar en que haremos el trabajo necesario para reparar ese daño y, con suerte, hacernos menos daño en el futuro. Y puedo hacer un llamado a la acción para aprender y hacer las cosas de mejor manera.” [Reemplacemos la cultura de la cancelación con una rendición de cuentas](https://bit.ly/ConflictFramework12) ([bit.ly/ConflictFramework12](https://bit.ly/ConflictFramework12), en inglés)





## DEFINIR Y RESPETAR LOS LÍMITES, DANDO PRIORIDAD A LA SEGURIDAD

“No importa cuál sea su lugar de trabajo, si quiere que la gente [...] logre lo que tiene que alcanzar, debe tener en cuenta su bienestar emocional y su confort con las demás personas. De lo contrario, experiencias pasadas pueden sabotear el trabajo de fondo y las metas que se desea alcanzar”.

“Sentirse en un espacio seguro no es lo mismo que sentirse cómodo. Para hacer un cambio positivo, ya que todo esto está profundamente arraigado en la forma en que funciona nuestra cultura, cambiar estas reacciones automáticas no es cómodo, pero esto no significa que no sea seguro. Y es importante hacer esta diferenciación. La gente a menudo se siente incómoda y dice: ‘No me siento segura’. ¿De verdad? ¿Realmente no se siente segura? ¿Realmente siente que su cuerpo y su mente están en peligro? ¿O solo se siente muy incómoda? Creo que es una buena estrategia para usar también con las demás personas. El cambio no es cómodo. Y estos cambios profundos son de verdad incómodos”.

DR. SANDRA BLOOM

Podemos esforzarnos por construir espacios en los que no vamos a sacrificar nuestro propio bienestar para hacer felices a las demás personas. En su lugar, podemos centrarnos en cultivar espacios útiles para fomentar la seguridad en múltiples dimensiones, incluyendo la seguridad física, psicológica y emocional.

Después de hacer el trabajo para crear un “Propósito y estructura de grupo claros y definidos”, es importante que las personas integrantes y líderes del grupo mantengan los límites claros de qué es lo que la vasija de barro contiene y qué no contiene, para que la gente sepa qué necesidades y propósitos podrán satisfacer a través de su participación en diferentes espacios y cuáles no. Por ejemplo, si el grupo tiene una reunión agendada de 30 minutos sobre finanzas, y el grupo tuvo un conflicto reciente sobre un tema no relacionado, es importante saber que la vasija de barro no podrá albergar las demás necesidades del grupo. Por eso, tal vez sea necesario programar una hora y espacio específicos para avanzar hacia la comprensión, el reconocimiento y hacia un proceso de reconciliación o transformación.

A nivel individual, puesto que somos diferentes, también sabemos que cada persona tiene diferentes límites que son importantes para su autonomía y seguridad. Estos límites pueden incluir el contacto físico, el espacio personal, las formas de comunicación, la soberanía cultural, las creencias religiosas o incluso otras cosas que no hemos previsto. En lo posible, el grupo puede tomar medidas para establecer activamente los límites tanto de cada integrante del grupo como del proceso comunitario, respetar esos límites y tomar medidas para sanar cuando haya una infracción, a menudo no intencional.

Definir estos límites a nivel individual y en conjunto, y el vocabulario para mantener estos límites y establecer las expectativas para construir una cultura que permita a todas las personas sentirse seguras, es una parte importante de la construcción de una cultura de transformación. Por ejemplo, si nos comprometemos a ser transparentes, ¿qué significa la transparencia? ¿Qué límites podemos fijar para que exista una rendición de cuentas a nivel del grupo y, al mismo tiempo, que nos permitan satisfacer nuestras necesidades individuales?

En base a un espíritu de autodeterminación, autonomía personal y cuidado colectivo, nos reunimos con la esperanza de que cada persona se responsabilizará de sus propias necesidades físicas, mentales y emocionales, y de que el grupo moldeará una vasija de barro comunal para que esto ocurra.

# Preguntas y herramientas para reflexionar

## DEFINIR Y RESPETAR LOS LÍMITES

1

### REGULACIÓN EMOCIONAL Y PLANIFICACIÓN PARA EL RESGUARDO PERSONAL:

#### REFLEXIÓN INDIVIDUAL:

¿Cuáles son las señales de que su estado emocional se está activando durante una interacción (por ejemplo, aumento de la temperatura corporal, habla más rápido, etc.)? ¿Cuáles son las situaciones que pueden desencadenar esas respuestas en usted?

Cuando percibe esas señales desencadenantes, ¿qué medidas puede tomar para autorregularse antes de elegir la siguiente acción? ¿Qué cosas podrían ayudarle a hacer una pausa?

#### HERRAMIENTAS:

Guía paso a paso para [el resguardo personal](https://bit.ly/ConflictFramework13) (*bit.ly/ConflictFramework13, video en inglés*). Esta es una lista personalizada de tres a cinco cosas que puede hacer para recobrar la calma y estar presente en el momento.

“Se trata de una estrategia individual que luego se convierte en un enfoque de grupo. Significa averiguar qué emociones son desencadenantes y que me llevan a perder el control, dónde puedo hacer o decir algo que podría convertirse en un problema. Y luego desarrollar algunas estrategias fisiológicas muy sencillas para que, cuando siento que mis emociones aumentan, hacer algo que me ayude a mantener el control y autorregularme. Es una responsabilidad individual que entra en juego a la hora de ser parte del todo”. —Dr. Sandra Bloom en el podcast [Making Positive Psychology Work](https://bit.ly/ConflictFramework14) (*bit.ly/ConflictFramework14, en inglés*)

A nivel individual, podemos practicar fortaleciendo nuestra [autorregulación personal](https://bit.ly/ConflictFramework15). (*bit.ly/ConflictFramework15, en inglés*). El trabajo del cuerpo y [la somática generativa](https://bit.ly/ConflictFramework16) (*bit.ly/ConflictFramework16, en inglés*) pueden ayudar a regular el cuerpo y a manejar el estrés.

## REGULACIÓN EMOCIONAL Y PLANIFICACIÓN PARA EL RESGUARDO EN GRUPO:

Piensen en su próxima reunión. ¿Qué sentimientos podrían surgir cuando se reúnen en torno a un tema en particular? ¿Cómo podrían utilizar esta información para planificar su reunión y crear un espacio que acoja todas las emociones? Aunque los grupos no puedan satisfacer todas las necesidades de sus integrantes, sí pueden fomentar un espacio para reconocer y validar las distintas emociones que cada persona trae consigo.

A nivel de grupo, podemos empezar por crear un espacio que acoja estas emociones y la necesidad de adoptar colectivamente prácticas informadas sobre el trauma. El texto [“Ocho prácticas para una organización emocionalmente más justa”](https://bit.ly/ConflictFramework17) ([bit.ly/ConflictFramework17](https://bit.ly/ConflictFramework17)) puede ser un buen punto de partida.

Los grupos también pueden adoptar normas de autocuidado, suponiendo que cada persona cuidará de sí misma e informará a la comunidad cuando necesite algo del grupo. Aprenda cómo [el cuidado personal \(self-care\) es diferente del autocuidado \(selfkeeping\)](https://bit.ly/ConflictFramework19) de ([bit.ly/ConflictFramework19](https://bit.ly/ConflictFramework19), en inglés). Para aprender más sobre el autocuidado recomendamos leer: [MY BODY, MY HOME, una guía radical sobre resiliencia y comunidad](https://bit.ly/ConflictFramework20) ([bit.ly/ConflictFramework20](https://bit.ly/ConflictFramework20), en inglés) de Victoria Emanuela and Caitlin Metz.



## USAR LA COMPASIÓN DURANTE EL DIFÍCIL PROCESO DE APRENDER Y DESAPRENDER

Cada persona está trabajando por desaprender su inferioridad o superioridad interiorizadas dentro del sistema de opresión. Cada persona lucha por resistir nuestro imperativo cultural de castigar y avergonzar a quienes percibimos como que han provocado un daño. Estamos tratando de imaginar nuestro camino hacia un paradigma diferente para abordar el conflicto y situaciones perjudiciales. Intentamos aprender lo que significa construir una sociedad diferente en la que todxs somos libres.

En esta lucha, practicamos la compasión en lo individual y como comunidad. Reflexionamos regularmente sobre cómo la cultura del colonialismo y la supremacía blanca hegemónica se manifiestan en nuestras vidas. Hablamos de nuestras experiencias personales con el castigo y nos esforzamos por construir una práctica diaria de inclusión y rendición de cuentas. Nos alejamos de las acciones diseñadas para castigar o avergonzar y nos orientamos hacia aquellas que afirman nuestra humanidad y responsabilidad compartidas.

No es fácil sentir compasión por las demás personas en nuestro aprendizaje. Como ha dicho Tema Okun en su trabajo, “La supremacía blanca quiere que nos ataquemos los unos a los otros como si fuésemos nosotros el problema”. En nuestros grupos, a veces convertimos en armas las herramientas de aprendizaje y las utilizamos para regañarnos, avergonzarnos y golpearnos entre sí. Aquí les pedimos aprovechar la oportunidad para reflexionar con estas herramientas de forma abierta, con un espíritu de interés e inversión en el desarrollo y el crecimiento de su comunidad

“Espero que podamos utilizar (este aprendizaje) para ayudarnos a identificar cómo nuestro condicionamiento puede estar interfiriendo en nuestro propio camino y en el de las demás personas, en lugar de ser un instrumento de vergüenza, culpa o acusación de no estar a la par. La cultura dominante ya nos transmite muchos mensajes sobre lo deficientes que somos y lo equivocados que estamos; quizá podríamos aprender a mostrar más compasión entre nosotros (y darnos un respiro cuando no podemos). Es posible que parte de la exploración inicial se de en grupos separados para personas de color y otro para personas blancas. Es importante volver a reunirse con un espíritu de aprendizaje e introspección. Unidos por la lucha lo lograremos.

TEMA OKUN

# Preguntas y herramientas para reflexionar

## USAR LA COMPASIÓN DURANTE EL DIFÍCIL PROCESO DE APRENDER Y DESAPRENDER

¿Ha explorado su grupo cómo el colonialismo y la supremacía blanca hegemónica están presentes en sus vidas y en su trabajo como grupo?

Tema Okum, quien escribió por vez primera sobre las características culturales de la supremacía blanca hegemónica en 1999, diseñó un sitio web con información detallada: [WHITE SUPREMACY CULTURE WEBSITE](http://bit.ly/ConflictFramework21) (*bit.ly/ConflictFramework21, en inglés*) También tiene un espacio aquí con una versión nueva de sus características:

[WHITE SUPREMACY CULTURE - STILL HERE](http://bit.ly/ConflictFramework22) (*bit.ly/ConflictFramework22, en inglés*). Es una guía larga, pero vale la pena leerla.

Si su tiempo es más limitado, utilice esta guía de Dragonfly, la cual les permitirá reflexionar y hacer ejercicios en grupo:

[NORMAS DE GRUPO CULTURALES INCLUSIVAS](http://bit.ly/ConflictFramework23) (*bit.ly/ConflictFramework23*)

Al nivel individual, también podrían seguir esta guía: [WHITE SUPREMACY DAILY CHECK IN](http://bit.ly/ConflictFramework24) (*bit.ly/ConflictFramework24, en inglés*)

¿Ha explorado su grupo las experiencias personales con el castigo o el trabajo de movimientos abolicionistas contra el castigo?

PREGUNTAS PARA EXPLORAR ESTOS TEMAS:

- ¿Cuál es su primera memoria de haber recibido un castigo por hacer algo mal?
- ¿Qué aprendió sobre el castigo durante su niñez o adolescencia?
- ¿Qué experiencias ha tenido como persona adulta con el castigo?

Lea aquí sobre [El trabajo de grupos abolicionistas contra el castigo](http://bit.ly/ConflictFramework25) (*bit.ly/ConflictFramework25, en inglés*)



## LA COMUNICACIÓN CON UN ESPÍRITU DE CURIOSIDAD Y UNA MENTE INQUISITIVA

Conscientes de que somos diferentes y de que estamos desaprendiendo y aprendiendo en comunidad, podemos entablar relaciones al formularnos preguntas con curiosidad, al escuchar activamente y al aprovechar las oportunidades que se nos presenten para aprender entre sí. Aunque tengamos fe en nuestro propio punto de vista, podemos ser humildes ante el hecho de que no tenemos toda la información y abrirnos a múltiples perspectivas que nos ayudarán a profundizar nuestro trabajo.

### Preguntas y herramientas para reflexionar

#### PRACTICANDO LA CURIOSIDAD CON UNA MENTE INQUISITIVA

Es responsabilidad de todo el grupo cultivar un clima de apertura y curiosidad. [ESTAS HABILIDADES PARA UN PROCESO EFECTIVO PARA GRUPOS MULTIRACIALES](#) ([bit.ly/ConflictFramework26](http://bit.ly/ConflictFramework26), en inglés) le ayudarán.

¿Ha ocurrido un conflicto?

Entonces le recomendamos hacer [PREGUNTAS SOBRE EL CONFLICTO](#) ([bit.ly/ConflictFramework27](http://bit.ly/ConflictFramework27), en inglés). Este recurso puede ser utilizado para reflexionar tanto individual como colectivamente.

Esta [LISTA PARA CONVERSACIONES DIFÍCILES](#) podrán ayudarle a nivel individual: ([bit.ly/ConflictFramework28](http://bit.ly/ConflictFramework28), en inglés)



## ACTUANDO CON INTEGRIDAD

A veces podemos tener miedo de cometer errores, porque tememos convertirnos en blanco de la ira de las demás personas. En realidad, no podemos controlar lo que las demás hacen o dicen de nosotrxs. Solo podemos controlar nuestras propias acciones y palabras. La crítica, cuando se hace con cuidado, puede ser una oportunidad de aprendizaje, crecimiento y transformación. Cuando la crítica ocurre como una forma de castigo, tenemos más posibilidades de afrontar la tormenta, si sabemos que hemos actuado con integridad. Actuamos con integridad cuando:

- Existe claridad sobre nuestro propósito y la rendición de cuentas.
- Decimos la verdad.
- Hacemos lo que dijimos vamos a hacer.
- Admitimos nuestros errores.
- Aprendemos de nuestros errores y reaccionamos al crear cambios.
- No esperamos ni exigimos perdón o compromiso para cambiar.
- Mantenemos los límites que necesitamos para conservar espacios seguros y saludables.

En ocasiones, los grupos pueden recibir comentarios negativos de personas ajenas al grupo. En estas circunstancias, es natural sentirse a la defensiva, dolor o confusión. Los grupos pueden caer en la tentación de responder rápidamente a esas críticas, lo que puede dar lugar a intercambios improductivos y a veces perjudiciales. Actuar con integridad se vuelve aún más crítico en estos momentos. Cuando las críticas nos llegan desde fuera de nuestro círculo de rendición de cuentas, podemos:

- Reconocer las críticas y reafirmar nuestro propósito y a quién debemos rendir cuentas.
- Compartir las críticas con nuestro círculo de rendición de cuentas para fomentar la transparencia.
- Debemos preguntarnos, ¿hemos estado actuando con integridad?
  - Si no es así, podemos alinear nuestros objetivos nuevamente con nuestro círculo de rendición de cuentas.
  - Si es así, podemos seguir adelante con nuestro trabajo y resistir el impulso de reaccionar, defender o rebatir a quienes nos critican.

# Preguntas y herramientas para reflexionar

## ACTUAR CON INTEGRIDAD

1

¿CUÁLES SON MIS VALORES?  
¿CUÁLES SON LOS VALORES DEL GRUPO?

RECURSO:

Fije una hora periódica para hacer una rápida [REVISIÓN PERSONAL DE VALORES](#) ([bit.ly/ConflictFramework29](http://bit.ly/ConflictFramework29), en inglés)

2

DESARROLLANDO UNA CULTURA DE  
RENDICIÓN DE CUENTAS

REFLEXIÓN INDIVIDUAL:

¿Quién forma parte de su círculo de rendición de cuentas? Escriba los nombres de aquellas personas a las que puede recurrir para seguir poniendo sus valores en práctica.

REFLEXIÓN EN GRUPO:

¿Qué otros grupos pertenecen a su círculo de rendición de cuentas? Escriba los nombres de personas específicas que pueden ayudar para seguir poniendo sus valores en práctica.

HERRAMIENTA:

Este [POD-MAPPING WORKSHEET](#) ([bit.ly/ConflictFramework30](http://bit.ly/ConflictFramework30), en inglés) del Bay Area Transformative Justice Collective es una guía del término “pods” e incluye un ejercicio para reflexionar y crear grupos de apoyo en la rendición de cuentas.



## PRACTICANDO LA RETROALIMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DIRECTAS

Los conflictos y las tensiones son normales en cualquier grupo saludable, especialmente en un grupo con diversas perspectivas. Al practicar la comunicación directa cuando surge un conflicto, podemos evitar malentendidos, comunicación insuficiente y errores basados en falsas conjeturas e información errónea. El objetivo de la comunicación directa no es hacer felices o complacer a todo el mundo. De hecho, nuestro deseo de complacer puede llevarnos a menudo a evitar ser directos. Nuestro objetivo es ser sinceros en un momento dado y hacerlo de forma compasiva. Para ello debemos:

- Comunicarnos clara y directamente con las personas integrantes del grupo, para que la intención y el impacto de las interacciones coincidan.
- Tomar la iniciativa a la hora de resolver conflictos y malentendidos, sobre todo por encima de las diferencias. Esto incluye ser capaces de identificar e interrumpir eficazmente las microagresiones u otros comportamientos que socavan la equidad y la justicia.
- Ofrecer una retroalimentación clara, honesta y cuidadosa, sin echar culpas ni juzgar.
- Utilizar plataformas de comunicación directa, como el contacto directo en persona, no foros públicos ni las redes sociales.

Algunas personas tienen un estilo de comunicación naturalmente directo, que puede ser percibido como útil pero también como prepotente y agresivo, dependiendo de la identidad de la persona, el contexto y las normas culturales implícitas del grupo. Las normas dominantes favorecen la franqueza en los hombres blancos heterosexuales de clase privilegiada y las formas indirectas de comunicación en todas las demás personas. La mayoría tenemos poca experiencia comunicándonos directamente en el contexto de un conflicto o de una retroalimentación amplia y clara. Las herramientas que figuran a continuación están hechas para ayudar a su grupo a desarrollar y practicar estas habilidades individualmente y en grupo.

# Preguntas y herramientas para reflexionar

## PRACTICANDO LA RETROALIMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DIRECTAS

1

¿Cómo describiría su estilo de comunicación?

¿Cómo ha sido su experiencia al comunicarse directamente con otras personas en su grupo?

2

¿Cómo describiría las normas de comunicación de su grupo?

¿Ha hecho explícito el grupo sus modos y normas de comunicación?

Las normas de comunicación a nivel de grupo incluyen mecanismos para comunicarse, pero también expectativas sobre cómo las personas en conflicto pueden ser directas y claras y también demostrar cuidado y compasión mutuas.

ESTA HERRAMIENTA LES AYUDARÁ A TENER UNA:

[COMUNICACIÓN DIRECTA EN EL CONTEXTO DEL CONFLICTO](#) (*bit.ly/ConflictFramework31, en inglés*)

3

¿Tiene su grupo acuerdos y guías para la retroalimentación y para crear espacios para practicar dando opiniones?

HERRAMIENTAS:

[RETROALIMENTACIÓN PARA LÍDERES ANTIRRACISTAS](#) (*bit.ly/ConflictFramework32, en inglés*)

[CÍRCULOS DE RETROALIMENTACIÓN](#) (*bit.ly/ConflictFramework33*)

4

¿Tienen estrategias para lidiar con los desafíos individuales, en grupo o entre dos personas?

A menudo lo describimos como problemas que siempre presentan desafíos.

(Enfoque basado en el trauma) herramientas para interrumpir/intervenir (en inglés):

“Who, Me, Lead A Group?” (¿Quién, yo, dirigir un grupo?) libro de Jean Illsley Clarke -Pregunta 7 - “What Will I Do If Problems Arise?” (¿Qué puedo hacer si surgen problemas?) [pág. 75-87](http://bit.ly/ConflictFramework34) (bit.ly/ ConflictFramework34).

Este capítulo ayuda a determinar dónde está el problema real y ofrece sugerencias sobre cómo abordar la situación.



## RESISTIR EL IMPULSO DE PELEAR Y CASTIGAR

Cuando estamos luchando por nuestros derechos, estamos luchando por nuestras necesidades: exigimos que la otra parte nos dé lo que queremos y no nos preocupan sus deseos o necesidades. Nos mantenemos firmes en nuestra postura. La lucha es una herramienta fundamental cuando se trata de dos grupos con una gran diferencia de poder entre ellos. El castigo también puede ser una gran herramienta para el activismo: al imponer consecuencias y demostrar a la otra parte que ha hecho algo mal, mantenemos cierto control de la situación.

Sin embargo, en muchos grupos, luchar se convierte en algo normal, incluso para lidiar con los conflictos dentro del grupo. Si asumimos que tenemos un propósito compartido y que todos estamos aprendiendo y desaprendiendo, no necesitamos posicionarnos firmemente o defender una postura. No necesitamos pelear. En un grupo diverso, podemos partir del supuesto de que tenemos suficiente poder para conseguir que se satisfagan nuestros intereses hablando o negociando. Si tenemos al menos tanto poder como las demás personas integrantes de nuestro grupo o coalición, solucionar problemas en conjunto puede dar lugar a nuevas soluciones que no se nos hubieran ocurrido por cuenta propia.

En algunos casos, un comité del grupo puede reunirse para aclarar una serie de intereses compartidos y presentarlos al grupo o al liderazgo. En una sociedad dominada por el colonialismo y la supremacía blanca hegemónica, el liderazgo ve este tipo de actividades organizativas como una amenaza a la integridad del grupo y puede utilizar el castigo para desalentar este tipo de organización.

No es así. Más bien podemos verlo como una oportunidad para obtener claridad sobre cuáles son nuestras preocupaciones compartidas, lo que, a su vez, puede aumentar la probabilidad de solucionar problemas en grupo y de forma productiva. Si la resolución no es eficaz como grupo, dedique algún tiempo a considerar por qué ocurre esto.

# Preguntas y herramientas para reflexionar

## PREGUNTAS Y HERRAMIENTAS PARA REFLEXIONAR

1

¿Han identificado las personas del grupo sus intereses o está el grupo estancado en una postura específica?

¿Existen subgrupos que pueden alinearse en torno a intereses comunes y elaborar estrategias para transmitir esos intereses al grupo más tarde?

¿Está examinado el grupo los pros y contras entre los intereses individuales y los intereses de la organización?

¿Parece que todavía existen intereses ocultos o hay suficientes intereses en común sobre la mesa para poder empezar a buscar soluciones a los problemas?

2

### HERRAMIENTAS

Aprenda más sobre [INTERESES Y POSICIONES](https://bit.ly/ConflictFramework35) (*bit.ly/ConflictFramework35, en inglés*)

Aprenda más sobre [CUÁNDO HABLAR Y CUÁNDO PELEAR](https://bit.ly/ConflictFramework36) (*bit.ly/ConflictFramework36, en inglés*)

[HERRAMIENTA CONTRA EL CASTIGO](https://bit.ly/ConflictFramework25) (*bit.ly/ConflictFramework25, en inglés*)



## EXPERIMENTAR, APRENDER Y ADAPTARSE

A medida que desaprendemos ciertos comportamientos, ideas y normas que fortalecen los sistemas de opresión, debemos poner en práctica nuevas formas de ser y de hacer las cosas, basadas en nuestra visión de la liberación. Mientras practicamos, podemos tener la certeza de que aprenderemos importantes lecciones sobre lo que funciona y lo que no funciona a la hora de construir una nueva sociedad. A medida que aprendemos de nuestros errores y de nuestros experimentos exitosos, podremos adaptarnos.

“El conocimiento surge solo a través de la invención y la reinención, a través de la indagación inquieta, impaciente, continua y esperanzada que los seres humanos realizan en el mundo, con el mundo y entre sí”.

PAULO FREIRE, PEDAGOGÍA DEL OPRIMIDO

## Preguntas y herramientas para reflexionar

### EXPERIMENTAR, APRENDER Y ADAPTARSE

1

¿Han establecido la expectativa de que el grupo puede ser un espacio para aprender? ¿Cómo podrían hacerlo?



2

Reflexiones en grupo o individualmente: lluvia de ideas para explorar las expectativas del grupo mientras crecemos y aprendemos en equipo

¿Cuáles pueden ser algunas expectativas injustas o poco razonables de las personas integrantes y/o líderes del grupo a medida que se comprometen en su proceso de aprendizaje? ¿Cuáles pueden ser algunas expectativas justas o razonables de las personas integrantes del grupo y/o de los líderes a medida que se comprometen en su proceso de aprendizaje?

3

## HERRAMIENTA

“Un espacio seguro desde el punto de vista psicológico es aquel donde sentimos que podemos ser sinceros. Es un lugar donde los riesgos interpersonales parecen factibles, así como plantear preguntas y preocupaciones, ideas a medias e incluso errores”.

—Amy Edmondson con Adam Grant Podcast sobre espacios seguros en el trabajo desde un punto de vista psicológico, “¿Es seguro hablar en el trabajo?”

[ESCUCHAR AQUÍ](https://bit.ly/ConflictFramework37) (*bit.ly/ConflictFramework37, en inglés*)

[LEER AQUÍ](https://bit.ly/ConflictFramework38) (*bit.ly/ConflictFramework38, en inglés*)

# Ejemplos de mecanismos para la transformación del conflicto

## ESTABLECER ACUERDOS COMUNITARIOS PARA CREAR NORMAS DE CONDUCTA

- Respetaremos la autonomía de nuestros cuerpos.
- Honraremos el tiempo de todas las personas.
- Nos comunicaremos de forma directa cuando alguien dice algo o hace algo que nos genera miedo o dolor.
- Estaremos presentes en al menos 75 % de todas las reuniones en grupo.
- Nos comunicaremos cuando no seamos capaces de cumplir con las obligaciones que asumimos como parte del grupo.
- Apoyaremos las necesidades de cada persona de cuidarse a sí misma o a sus familias.

## INVOLUCRAR A LA PERSONA GUARDIANA DE LA COMUNIDAD

El rol de la persona Guardiana de la Comunidad es poner atención a cómo las personas están interactuando entre ellas en el grupo, para crear espacios comunitarios de confianza, para darle nombre a los conflictos cuando emergen y para intervenir cuando integrantes del grupo no logran navegar los conflictos por su cuenta. Los pasos siguientes son para la persona Guardiana de la Comunidad:

¿CUÁL ES LA SITUACIÓN?

Escuche a las personas que se sienten perjudicadas.

Haga espacio para que las personas expresen sus sentimientos. Reconozca el impacto que tienen estos sentimientos en sus vidas. Escuche con compasión y humildad. Haga preguntas para indagar y conocer más. Pídeles que piensen cuáles son sus necesidades, deseos, esperanzas y temores específicos, en relación con esta situación. Intente determinar la responsabilidad más allá de la persona que fue señalada como responsable de causar el daño: ¿cómo está implicada la comunidad? Trate de evaluar si otras personas del grupo también se han visto afectadas. Repase en conjunto los acuerdos comunitarios y el proceso de rendición de cuentas.

- ¿Cómo entiende usted esta situación?
- ¿Qué es lo más importante para usted en esta situación?
- ¿Por qué es lo más importante?
- Imagine, ¿cuál sería un resultado positivo en esta situación?
- ¿Cuáles son los obstáculos para poder llegar a una solución?

#### ¿POR QUÉ HA OCURRIDO ESTA SITUACIÓN?

La persona Guardiania de la Comunidad pide a la persona señalada que haga el trabajo de reparar el daño. También que comparta su punto de vista sobre por qué tuvo este comportamiento: ¿cuál era su intención? Hace espacio para que la gente exprese sus sentimientos, escucha con compasión y humildad. Hace preguntas inquisitivas y les pide que piensen cuáles son sus necesidades, deseos, esperanzas y temores específicos en relación con la situación. Explica el impacto del comportamiento en las personas integrantes del grupo. Les anima a que intenten determinar cuál ha sido el rol de la comunidad, más allá de la persona señalada como la responsable de causar daño: ¿cómo está implicada la comunidad? Repasa los acuerdos comunitarios y el proceso de rendición de cuentas en grupo.

- ¿Cómo entiende usted la situación?
- ¿Qué es lo más importante para usted en esta situación?
- ¿Por qué es lo más importante?
- Imagine, ¿cuál sería un resultado positivo para esta situación?
- ¿Cuáles son los obstáculos para llegar a una solución?

A partir de la conversación con la persona perjudicada y con la persona señalada como la responsable de causar el daño, intente evaluar si el daño se produjo como consecuencia de:

- Un error, una falta de comunicación o un malentendido.
- Un conflicto de ideas, enfoques o prioridades.
- Un intento de ejercer poder y control.
- Confusión sobre los roles, rendición de cuentas o procesos en la toma de decisiones.
- Normas de grupo basadas en los sistemas de opresión.

### TOME ACCIÓN PARA REPARAR LA SITUACIÓN

Si se determina que el daño es el resultado de un comportamiento que se encuentra dentro de los límites establecidos por el grupo (véase Definir y respetar los límites), la persona Guardiania de la Comunidad debe trabajar con todas las partes y con la comunidad para reparar el daño con el objetivo de fortalecer las relaciones y profundizar la responsabilidad mutua. Si corresponde, la persona señalada como responsable de causar daño deberá:

- Regular su propias reacciones físicas y emocionales para poder centrarse en las necesidades de las personas a las que ha hecho daño.
- Reconocer los comportamientos que causaron daño y su impacto.
- Pedir disculpas por el comportamiento y preguntar si la disculpa puede ser aceptada.
- Si se aceptan sus disculpas, preguntar qué se puede hacer para reparar el daño.
- Trabajar con la persona Guardiania de la Comunidad para repara el daño.

Si estas acciones ocurren fuera de las reuniones del grupo, la persona Guardiania de la Comunidad deberá trabajar con ambas partes para determinar la mejor manera de compartir las lecciones de este proceso de responsabilidad mutua con todo el grupo. Solicite al grupo apoyar ambas partes en su intento por transformar el conflicto. Este es un paso importante en la construcción de una comunidad de lucha basada en principios compartidos.

Si se determina que el daño es el resultado de comportamientos que violan los límites establecidos por el grupo o si la persona que ha causado el daño sigue teniendo comportamientos perjudiciales tras múltiples intentos de “pedirle atención”:

- Informe a la persona que causó el daño, y a la que la denunció de que, si se produce otro comportamiento perjudicial, se aplicarán las consecuencias previstas en los acuerdos comunitarios.
- Si la persona que causó el daño repite el comportamiento perjudicial, recuérdelo directamente que se había comprometido a rendir cuentas.
- Enfóquese en su comportamiento y repase los acuerdos comunitarios.
- Reconozca el impacto que sus acciones tuvieron en las personas integrantes del grupo.
- Aplique las consecuencias establecidas en los acuerdos comunitarios.
- Anime al grupo a apoyar tanto a la(s) persona(s) perjudicada(s) como a la persona que causó el daño en base a los acuerdos comunitarios establecidos.
- Evite llamar la atención de maneras que puedan avergonzar, reprochar o castigar.

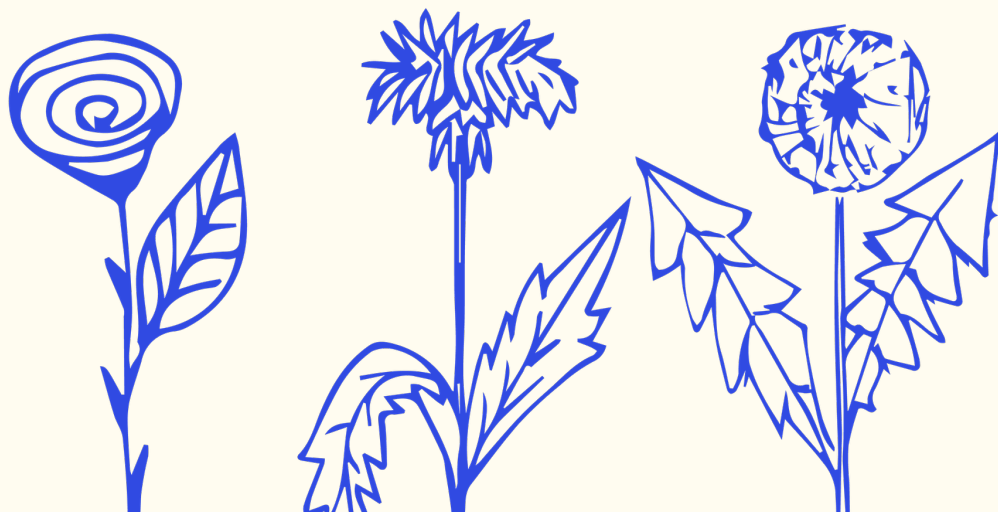
### REFLEXIÓN DEL PROCESO

La persona Guardiania de la Comunidad o líderes pueden guiar al grupo y utilizar estas preguntas adaptadas de Kai Cheng Thom para reflexionar sobre el proceso: [Marco de justicia y amor](https://bit.ly/ConflictFramework40) ([bit.ly/ConflictFramework40](https://bit.ly/ConflictFramework40), en inglés):

- ¿Hemos utilizado la honestidad individualmente y en grupo durante este proceso? ¿Qué preguntas quedan por responder?
- ¿Hemos abordado el proceso con humildad? ¿Hemos dedicado tiempo para analizar las formas en que tal vez contribuimos a causar daño?
- ¿Fuimos valientes en nuestros esfuerzos por superar las tensiones y nombrar el daño causado? ¿Hemos afrontado nuestros propios prejuicios y la posibilidad de haber reproducido normas opresivas?
- ¿Mostramos amabilidad y compasión hacia todas las personas del grupo, respetando nuestros límites? ¿Respondimos para reforzar los comportamientos positivos y evitar la vergüenza y el castigo?

SECCIÓN 9

# Ayuda experta para su organización



En esta sección enumeramos una amplia variedad de personas y ayuda experta a las que puede recurrir para afrontar los retos de su grupo. Ofrecemos una descripción de los tipos de servicios prestados y enumeramos algunos grupos específicos con los que hemos trabajado en el pasado como punto de partida.

Sin embargo, esperamos que haga un esfuerzo por utilizar las estrategias descritas en el marco estratégico antes de buscar apoyo fuera del grupo.

## COACHING INDIVIDUAL

Existen personas que ofrecen coaching individual o en pequeños equipos para ayudar a identificar áreas de crecimiento, desarrollar nuevas habilidades y cambiar sus comportamientos a la hora de trabajar en grupo.



## COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS

Personas expertas en comunicación y relaciones públicas pueden trabajar con su grupo para presentar su visión y contar sus historias de forma clara. También para crear un plan de comunicación de crisis que puede serles útil para situaciones como cuando se enfrentan a críticas, ya sea de adentro o de afuera del grupo.



## GESTIÓN Y RECAUDACIÓN DE FONDOS

Profesionales en la gestión y recaudación de fondos les pueden ayudar a pensar en estrategias alineadas con sus valores para obtener los recursos que necesitan para apoyar el trabajo de su grupo.



## ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Profesionales en la gestión financiera pueden ayudarles a reflexionar sobre los sistemas y la infraestructura necesarios para administrar su dinero, crear prácticas contables sólidas y hacer planes para el crecimiento a futuro o para los momentos difíciles.

## FACILITACIÓN EN LOS PROCESOS DE GRUPO

Personas que se dedican a moderar los procesos del grupo, están especializadas en generar espacios para conversaciones difíciles y crear un entorno que permita a todas las partes aportar lo mejor de sí mismas.



## EL ARTE DE LA SANACIÓN

Aquellas personas que practican el arte de la sanación incluyen guías espirituales, curanderas, sanadores energéticos, guías de contemplación y otras personas con conocimientos para guiar a grupos e individualmente a través de procesos o rituales con la intención de eliminar bloqueos, sanar heridas y crear espacios para generar nuevas energías.



## CONSEJERÍA PARA LA VIOLENCIA INTERPERSONAL

Gente especializada en la violencia interpersonal pueden trabajar estrechamente con personas sobrevivientes de la violencia y sus redes de apoyo para abordar traumas emocionales y físicos asociados con la violencia interpersonal, para desarrollar un plan de prevención y para ayudarles a explorar opciones para involucrar a su comunidad en ese plan. También pueden orientarlas a recurrir a otros recursos.



## ENTRENAMIENTO PARA EL LIDERAZGO

El liderazgo de la organización, comités o cualquier otra función de un grupo implica reclutar o contratar a personas para gestionar proyectos o campañas, delegar tareas y asegurarse de que la gente está recibiendo suficiente apoyo y tiene expectativas claras sobre lo que debe hacer. Todas estas son habilidades administrativas. La mayoría de las personas no tiene oportunidad de desarrollar habilidades administrativas. Profesionales en administración y operaciones pueden ofrecerles herramientas, habilidades y formas de pensar para reforzar la cohesión y la eficacia de su grupo.

El Centro de Gestión es una organización que se dedica a ayudar a las personas a desarrollar habilidades y a resolver problemas administrativos. Ver: [www.managementcenter.org](http://www.managementcenter.org).



## MEDIACIÓN

La mediación sirve para ayudar a dos personas a superar un conflicto, un malentendido o a cambiar la dinámica de su relación. Una persona experta en la mediación a menudo pedirá reunirse con cada persona por separado antes de la sesión de mediación para obtener una mejor comprensión de las necesidades, deseos, esperanzas y temores de cada persona, respectivamente. Las mediaciones pueden darse en una sola sesión, dependiendo de las circunstancias. Una persona calificada debería ser capaz de trabajar por encima de las diferencias de raza, etnia, género, capacidad, sexualidad u otras diferencias significativas de identidad. Sin embargo, para algunas personas, la identidad de la persona que realiza la mediación puede ser un punto de inflexión relacionado con tener un espacio seguro, o no, durante la mediación. El Emergent Strategy Ideation Institute creó un [documento con recursos para la mediación](https://bit.ly/ConflictFramework41) (*bit.ly/ConflictFramework41, en inglés*). Este documento también incluye un vínculo a la guía para contratar a alguien [para el proceso de mediación](https://bit.ly/ConflictFramework42) (*bit.ly/ConflictFramework42, en inglés*).



## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional apoya a grupos y organizaciones en la construcción de una cultura interna, estructuras, políticas y prácticas organizativas sólidas y alineadas con sus valores, al servicio de su misión y visión. Una persona experta en el desarrollo organizacional puede ayudar a identificar las causas profundas de problemas específicos y trabajar con el grupo para desarrollar las habilidades y los conocimientos necesarios para lograr el cambio. Estas personas expertas en desarrollo organizacional suelen reconocer que las organizaciones en sí mismas pueden ser lugares que han generado traumas, por lo que suelen concentrarse en transformar la dinámica organizacional para que se conviertan en espacios para que la gente prospere. Puede encontrar recursos para entender el trauma al interior de una organización [aquí](https://bit.ly/ConflictFramework43) (*bit.ly/ConflictFramework43, en inglés*).



## EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

La evaluación de programas se realiza cuando una organización está interesada en conocer la calidad y el impacto de sus esfuerzos por cambiar las cosas. Las evaluaciones de procesos se centran en la calidad del trabajo: ¿cómo hemos hecho el trabajo, hicimos lo que nos habíamos propuesto y lo hemos hecho bien? Las evaluaciones de resultados se centran en ver si hemos generado cambios significativos en los temas que nos preocupan. Una persona experta en la evaluación de programas también puede ayudar a identificar y poner a prueba ciertas hipótesis sobre cómo se produce el cambio.

## JUSTICIA RESTAURATIVA

En una situación en la que una persona ha hecho daño a otra, o dos personas se han hecho daño mutuamente, una persona experta en justicia restaurativa trabaja con aquella que ha sufrido el daño, con aquella que ha causado el daño y con personas aliadas, así como la comunidad afectada, para crear oportunidades para hablar sobre lo sucedido y determinar cómo avanzar hacia una justicia restaurativa. Este enfoque prioriza las acciones que reparan el daño, evita el castigo y la vergüenza y permite a la persona que causó el daño hacer enmiendas y permanecer en la comunidad.

Northwest Justice Forum ha creado una [lista](#) de profesionales en justicia restaurativa de la región noreste de los EE. UU. ([bit.ly/ConflictFramework44](http://bit.ly/ConflictFramework44), en inglés).



## TALLERES SOBRE JUSTICIA SOCIAL

Existen organizaciones de formación en justicia social que trabajan con grupos para desarrollar habilidades en organización comunitaria, defensa de los derechos y campañas estratégicas, así como tácticas para la acción diseñadas para ejercer presión, amplificar un tema o resistirse a aceptar prácticas injustas. Algunos de estos talleres pueden centrarse en un tema concreto, mientras que otros son más generales. Muchas organizaciones que dan talleres sobre justicia social también trabajan con grupos para abordar cuestiones internas y apoyar al bienestar individual. Puede encontrar una lista de este tipo de organizaciones [aquí](#) ([bit.ly/ConflictFramework45](http://bit.ly/ConflictFramework45), en inglés).



## HERRAMIENTAS ADICIONALES

En los siguientes enlaces encontrará más recursos y profesionales cuyo trabajo abarca muchas de las categorías mencionadas anteriormente (en inglés):

[relationaluprising.org](http://relationaluprising.org)

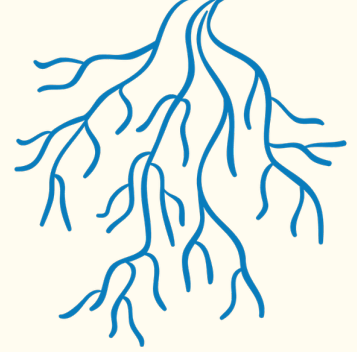
[communitytransformation.net](http://communitytransformation.net)

[raphah.org](http://raphah.org)

[brianahermanbrand.com](http://brianahermanbrand.com)

[elizabethclemants.com](http://elizabethclemants.com)

[jugnurj.org](http://jugnurj.org)



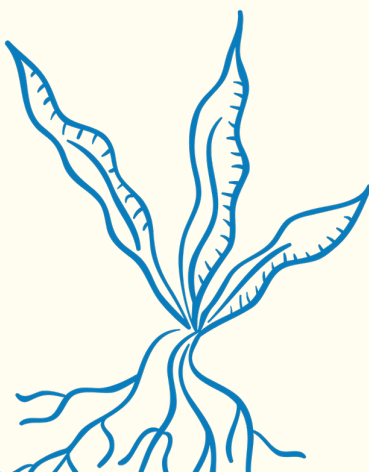
## APÉNDICE

# Herramienta de diagnóstico

Hemos creado este marco estratégico con la esperanza de que la construcción de una cultura y estructura organizativas permita a su grupo tener conflictos sanos. Creemos que, con esfuerzo, ustedes serán capaces de gestionar la mayoría de los conflictos, cuando surjan. Antes de utilizar esta herramienta de diagnóstico, le recomendamos leer las secciones anteriores incluyendo la Introducción, las Definiciones clave, Valores entendidos y Fuentes comunes de un conflicto. Esto le permitirá determinar si este marco se ajusta a su visión del mundo.

Esta herramienta de diagnóstico ofrece una serie de preguntas que nos podemos hacer cuando hay sentimientos de estancamiento o confusión, y recomienda cuáles secciones del marco estratégico y herramientas asociadas podríamos utilizar para ello. Si necesita ayuda externa, también le recomendamos recurrir a profesionales o personas expertas en determinadas situaciones.

Si responde “sí” a cada pregunta, puede centrar su lectura en los subapartados indicados, en los ejercicios y en las herramientas de reflexión. Puede marcar todas las preguntas que correspondan. Esperamos que este diagnóstico también le permita esclarecer la naturaleza del conflicto.



*¿Existe un acontecimiento específico, una serie de acontecimientos, un conflicto interpersonal o del grupo, o una crítica que haya precipitado las cosas?*

NO, NO PODEMOS NOMBRAR UN CONFLICTO ESPECÍFICO, SIN EMBARGO, LAS PERSONAS SE SIENTEN ESTANCADAS, ABRUMADAS O COMO SI ESTUVIERAN A PUNTO DE ESTALLAR

SALTAR A LA PÁG. 81

SÍ, PODEMOS NOMBRAR UN CONFLICTO ESPECÍFICO QUE DEBEMOS ABORDAR

*Empiecen con una lectura de la Introducción, Definiciones clave, Valores entendidos y Fuentes comunes de un conflicto*

¿Es el conflicto con otro grupo que tiene más poder que el suyo?

¿Cree que el otro grupo **comparte su compromiso** de cambiar la distribución del poder?

¿Cree que el otro grupo **no está dispuesto** a cambiar la distribución del poder?

REVISE EL MARCO ESTRATÉGICO DEL LIBRO DE REBECCA SUBAR: ¿CUÁNDO HABLAR Y CUÁNDO PELEAR?

*([bit.ly/ConflictFramework39](https://bit.ly/ConflictFramework39), en inglés)*

¿Se trata de un conflicto entre personas en lo individual o entre varias personas al interior de su grupo o de su círculo más amplio de rendición de cuentas?

¿Es el conflicto entre personas que han sufrido opresión histórica y personas de un grupo dominante?

VER ACUERDOS DE LUCHA

- Asumir y construir un propósito compartido
- Reconocer y valorar las diferencias
- Aprender y desaprender
- Haciendo espacio para las conversaciones difíciles

VER LA VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO

- Todos los apartados

VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Personas del movimiento para talleres y consultorías
- Desarrollo organizacional

¿Es el conflicto sobre comportamientos específicos que han sido identificados como perjudiciales?

VER ACUERDOS DE LUCHA

- Haciendo espacio para las conversaciones difíciles
- Crear normas claras para la participación
- Una rendición de cuentas para construir y honrar comunidades

VER LA VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

### VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Reconocer las diferencias y acoger los conflictos
- Usar la compasión durante el difícil proceso de aprender y desaprender
- Aprender de cada persona con apertura y curiosidad
- Actuar con integridad
- Practicando la retroalimentación y comunicación directas
- Resistir el impulso de pelear y castigar
- Experimentar, aprender y adaptarse

### VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Desarrollo organizacional
- Evaluación de programas

¿Tiene el conflicto que ver con la forma en que se hacen las cosas en grupo?

### VER ACUERDOS DE LUCHA

- Todos los apartados

### VER VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

### VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Reconocer las diferencias y acoger los conflictos
- Usar la compasión durante el difícil proceso de aprender y desaprender
- Aprender de cada persona con apertura y curiosidad
- Actuar con integridad
- Practicando la retroalimentación y comunicación directas
- Resistir el impulso de pelear y castigar
- Experimentar, aprender y adaptarse

### VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Desarrollo organizacional
- Evaluación de programas

¿Se debe el conflicto a que las personas no cumplen con las expectativas o sus responsabilidades?

VER ACUERDOS DE LUCHA

- Haciendo espacio para las conversaciones difíciles
- Crear normas claras para la participación
- Una rendición de cuentas para construir y honrar comunidades

VER VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Usar la compasión durante el difícil proceso de aprender y desaprender
- Aprender de cada persona con apertura y curiosidad
- Practicando la retroalimentación y comunicación directas
- Resistir el impulso de pelear y castigar

VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Coaching individual
- Entrenamiento para el liderazgo
- Talleres sobre justicia social

¿Surgió el conflicto de una persona a la que le cuesta entender cómo integrarse al grupo?

VER ACUERDOS DE LUCHA

- Reconocer y valorar las diferencias
- Crear normas claras para la participación en grupo

VER VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Entrenamiento para el liderazgo
- Desarrollo organizacional
- Coaching individual

¿Gira el conflicto en torno a un tema que ha surgido varias veces pero que no ha sido resuelto?

VER ACUERDOS DE LUCHA

- Reconocer y valorar las diferencias
- Haciendo espacio para las conversaciones difíciles
- Una rendición de cuentas para construir y honrar comunidades

VER VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Reconocer las diferencias y acoger los conflictos
- Aprender de cada persona con apertura y curiosidad
- Practicando la retroalimentación y comunicación directas
- Resistir el impulso de pelear y castigar

VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Coaching individual
- Mediación
- Evaluación de programas

¿Es el conflicto sobre personas que han cometido errores o no han estado a la altura de las expectativas del grupo?

VER ACUERDOS DE LUCHA

- Una rendición de cuentas para construir y honrar comunidades

VER VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Usar la compasión durante el difícil proceso de aprender y desaprender
- Practicando la retroalimentación y comunicación directas
- Resistir el impulso de pelear y castigar



### VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Mediación
- Desarrollo organizacional

¿Gira el conflicto en torno a una estrategia o táctica concreta que el grupo está considerando utilizar para lograr un cambio social?

### VER ACUERDOS DE LUCHA

- Asumir y construir un propósito compartido
- Reconocer y valorar las diferencias
- Haciendo espacio para las conversaciones difíciles

### VER VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claras y definidas

### VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Reconocer y valorar las diferencias
- Aprender de cada persona con apertura y curiosidad
- Resistir el impulso de pelear y castigar
- Experimentar, aprender y adaptarse

### VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Talleres de justicia social
- Facilitación en los procesos de grupo

¿Está el conflicto relacionado con dinero o la distribución de recursos?

### VER ACUERDOS DE LUCHA

- Aprender y desaprender en comunidad
- Haciendo espacio para las conversaciones difíciles
- Una rendición de cuentas para construir y honrar comunidades

### VER VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

#### VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Reconocer las diferencias y acoger los conflictos
- Aprender de cada persona con apertura y curiosidad
- Resistir el impulso de pelear y castigar
- Experimentar, aprender y adaptarse

#### VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Desarrollo organizacional
- Gestión y recaudación de fondos
- Administración financiera

¿Existen personas ajenas a su círculo de rendición de cuentas que están generando conflicto?

#### VER ACUERDOS DE LUCHA

- Crear normas claras para la participación

#### VER VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

#### VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Definir y respetar los límites y dar prioridad a la seguridad
- Actuar con integridad
- Resistir el impulso de pelear y castigar

#### VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Comunicaciones y relaciones públicas
- Evaluación

NO, NO PODEMOS NOMBRAR UN CONFLICTO ESPECÍFICO, PERO LAS PERSONAS SE SIENTEN ESTANCADAS, ABRUMADAS O A PUNTO DE EXPLOTAR

**Empiece leyendo la Introducción, Valores entendidos, Fuentes comunes de un conflicto**

VER ACUERDOS DE LUCHA

- Aprender y desaprender en comunidad
- Haciendo espacio para las conversaciones difíciles

VER VASIJA DE BARRO

- Propósito y estructura de grupo claros y definidos

VER HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Reconocer las diferencias y acoger los conflictos
- Aprender de cada persona con apertura y curiosidad
- Practicando la retroalimentación y comunicación directas

VER AYUDA EXPERTA PARA SU ORGANIZACIÓN

- Facilitación en los procesos de grupo
- Desarrollo organizacional

UNA VEZ DEFINIDO EL PROBLEMA, REGRESE A LA SECCIÓN I.



DISEÑADO POR OORI STUDIO  
OORISTUDIO.COM