

Análisis psicosocial de conflictos

Ejemplo de aplicación:
«Ecogoal» en Senegal

Una herramienta de evaluación y autoevaluación que
desarrolla y vincula partes del enfoque de Mary Anderson
«Acción Sin Daño» con el enfoque psicosocial



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**

Pie de imprenta

Edición Action de Carême | DDC

Responsable Felix Wertli | Yvonne Buschor

Autor y autoras OPSI – Oficina para temas psicosociales (Office for psychosocial Issues): Profesor asociado Dr. David Becker, Kathrin Groninger, Claudia Luzar

Redacción Dr. David Becker

Diseño grafikcontainer, Luzern

Impresión SWS Medien AG Print, Sursee

Contacto www.fastenopfer.ch | www.cosude.admin.ch | www.opsiconsult.com

Los documentos de la herramienta «Análisis de conflicto psicosocial» pueden también ser bajados de la siguiente página: www.fastenopfer.ch/analisisdeconflicto

- 4** Ejemplo de aplicación: «Ecogal» Senegal
- 5** Módulo I:
El punto de vista personal
- 9** Módulo II:
Es paisaje del conflicto
- 14** Módulo III:
Mecánica y función del conflicto
- 18** Módulo IV:
La gestión del proyecto en relación
con el conflicto
- 24** Módulo V:
Evaluación: ¿Qué debe permanecer,
qué debe cambiar?

Ejemplo de aplicación: «Ecogoal» Senegal

Aquí encontrará documentación detallada sobre el análisis de un conflicto psicosocial, la cual ha sido preparada por los/as autores de la herramienta con la colaboración de la organización Suiza Fastenopfer en Senegal. En el taller de tres días de duración, miembros del personal de diferentes áreas del programa de país estudiaron el proyecto «Ecogoal»¹. A la luz del estudio se ilustra la aplicación de la herramienta, la cual puede ayudarle a tener una mejor idea de cómo funciona un análisis psicosocial de conflictos. Tenga en cuenta, sin embargo, que se trata de un ejemplo. Por consiguiente, cada aplicación en el contexto de otro proyecto a su vez resultará de diferente manera.

El proyecto «Ecogoal» centra sus actividades en el área de la seguridad alimentaria. «Ecogoal» opera en el norte del país, donde el acceso al agua es particularmente problemático. La población no cuenta con un suministro de alimentos garantizado para todo el año y es debido a ello que durante el período anual de escasez llamado *soudure* (o período de carestía entre dos cosechas) muchos/as senegaleses/as se endeudan. El objetivo de «Ecogoal» es, a través de la agricultura biológica y ecológica y de los principios del comercio justo, ayudar a la población pobre de las zonas rurales en la producción y comercialización de sus productos con el fin de asegurar la generación de sus ingresos.

¹ Se ha cambiado el nombre del proyecto para proteger su identidad.



El análisis comienza en el Módulo I con la mutua introducción de los/as miembros del personal. Los/as participantes empiezan a hablar de sus experiencias personales con los conflictos (*Paso 1: Mi perspectiva, vea el Manual, p. 11*). A continuación, se presentan las siguientes caracterizaciones:

Ismail² (el coordinador del programa de país): Durante más de 3 años observaba cómo mi esposa y su hermana se peleaban pero nunca intervine. Para mí fue difícil ser testigo del conflicto sin intervenir, que es como normalmente reacciono.

Amury (asistente de proyecto en el programa de país): A través de los medios de comunicación estoy aprendiendo un poco sobre los conflictos y trato de entenderlos. En la vida diaria prefiero evadirlos.

Schaima (colaboradora en el proyecto «Ecogoal»): En mi trabajo apoyo a las personas de origen humilde. He aprendido que para ellas los conflictos pueden ser muy existenciales, y trato de ayudarles a superarlos.

Adija (colaboradora en el proyecto «Ecogoal»): Mi padre trabaja en la agricultura y es propietario de tierra en la costa. Continuamente vienen inversores quienes lo presionan para que venda la tierra. De él aprendí que no se debe ceder inmediatamente cuando se está frente a un conflicto, sino que, por el contrario, hay que defender sus propios intereses.

Umar (miembro del personal): Durante mis estudios a finales de la década de los setenta participé en el movimiento de protesta contra el régimen político. En aquel entonces tuve la oportunidad de conocer los movimientos sociales.

Djabrail (miembro del personal): Yo vengo de una familia muy religiosa. De muy joven aprendí a entender cómo el Corán nos enseña a enfrentar los conflictos. Yo trato de orientarme conforme a estas reglas.

Sara (miembro del personal): Estoy estudiando administración de empresas e investigo los principios de la economía del libre mercado. Estoy aprendiendo sobre el comportamiento de las empresas en los conflictos con sus competidores. En las relaciones interpersonales, tiendo más bien a adaptarme, pues no me gustan los conflictos.

El intercambio de las experiencias personales con los conflictos es algo muy nuevo para los/as miembros del personal. Tan es así que para algunos/as de ellos/as, es difícil expresarse subjetivamente. Para el grupo es mucho más fácil hablar de los conflictos que enfrentan en el proyecto y en la vida política del país.

A continuación, se crea la siguiente lista de los conflictos a nivel del proyecto (*Paso 2: Conflictos a nivel del proyecto, vea el Manual, p. 11*).

1. Un conflicto entre los equipos del proyecto y las iniciativas de apoyo a la mujer
2. Nosotros/as contra el alcalde/la alcaldesa del pueblo
3. El proyecto se encuentra con la falta de respeto a las mujeres elegidas
4. Los/as miembros del personal se ven amenazados/as por la comunidad y en respuesta se retiran de la comunidad
5. Luchas internas de poder entre los/as líderes de la comunidad
6. Conflictos de liderazgo en el propio proyecto y fuera de él
7. Tensiones entre la coordinación del proyecto y otros proyectos de desarrollo rural
8. La falta de seguridad impide la colaboración en el proyecto
9. La idoneidad del propio proyecto en cuanto a las intervenciones de otras iniciativas de la cooperación para el desarrollo
10. Problemas de comunicación entre el/la coordinador/a y los/as responsables del proyecto
11. Contradicciones en los valores de los/as empleados/as
12. Recuerdos negativos de la población local en relación con medidas anteriores de la cooperación al desarrollo

Luego, elabore una lista de los conflictos en el país (*Paso 3: Conflictos en el país, vea el Manual, p. 11*).

1. Conflicto por los recursos entre los agricultores y los ganaderos
2. Riesgo de inestabilidad política por las elecciones de 2012
3. Conflictos religiosos en el Islam
4. Contradicciones entre la tradición y la ley
5. El poder: la legitimidad y la legalidad

² Se han cambiado los nombres para proteger la identidad de las personas involucradas.

6. El conflicto en la región de Casamance continúa
7. El uso de la tierra para fines agrícolas a expensas de otros
8. Senegal: El liderazgo en crisis

Se puede establecer que hay conexiones entre el conflicto a nivel del proyecto y los conflictos a nivel de país. Un tema recurrente en las listas son las evoluciones negativas que guardan relación con diferentes orientaciones en materia de valores e influencias (la tradición, la religión, el proceso de mundialización en el Estado, etc.). El grupo decide seguir elaborando el cuarto título *Los/as miembros*

*del personal se ven amenazados/as por la comunidad y en respuesta se retiran de la comunidad, y el quinto título *Luchas internas de poder entre los/as líderes de la comunidad*. El tema principal aquí es la cuestión del poder y su legitimidad. El tema relacionado con el principio de la legalidad del poder se vuelve a encontrar en la lista de países.*

Como una síntesis de los temas, se formulan los siguientes títulos: *Atención, ¡fraude! Liderazgo en crisis (Paso 4: Selección, vea el Manual, p. 11)*. Los/as miembros del personal describen el tema central del conflicto y desarrollan el siguiente Documento como resultado:

Documento 1: Definición del conflicto

Atención, ¡fraude! Liderazgo en crisis

En uno de los pueblos donde opera «Ecogoal», dos empleadas del proyecto presenciaron un violento enfrentamiento entre los presentes durante su visita a un grupo de mujeres. Las dos empleadas acababan de realizar un taller de capacitación con las mujeres sobre la producción de aves de corral y de asesorarlas con respecto al uso de un fondo de solidaridad. El objetivo de la reunión con las mujeres era discutir otras formas de comercio. A esta reunión asistieron todas, así como el alcalde y el presidente de la Comisión para el Desarrollo Rural. Este último había firmado los acuerdos oficiales de cooperación con el coordinador de «Ecogoal». Las mujeres acusaron de fraude (haberse robado el dinero) al presidente y a su esposa. Esta había sido nombrada tesorera del proyecto por el presidente y a razón de ello, hubo cierto resentimiento por parte de algunas de las mujeres en el grupo, también contra los/as empleados/as de «Ecogoal». Las mujeres no le creen al presidente ni a la tesorera. Suponen un complot.

Según las declaraciones de la tesorera, su marido la había sometido a tal presión que finalmente le había entregado todo el dinero del fondo de solidaridad. Su esposo responde que había actuado con honestidad en el interés del pueblo y utilizado el dinero por razones de urgencia en un proyecto diferente. Y que por supuesto, iba a tratar de devolverlo. El alcalde toma una actitud de respaldo a su colega y confirma su declaración, mientras que asegura a las mujeres que se compromete a hacer todo lo posible para que puedan recuperar el dinero. Las mujeres responden con burla y desprecio. No creen en lo que estos dos hombres están diciendo. También sale a la luz que incluso falta el dinero de un préstamo hecho a una de las mujeres presentes. Tampoco a las empleadas del proyecto les queda clara la razón de esto. Las mujeres exigen al presidente devolver de forma inmediata el dinero y amenazan con suspender toda actividad. Incluso se sienten irritadas con las funcionarias del proyecto y se dirigen a ellas con un tono de reproche. A fin de no estar sometidas a más tensiones, las empleadas del proyecto anuncian que se retiran de la comunidad y que no harán ningún pago adicional hasta que la situación no haya sido resuelta. Con esta declaración, ponen bajo cierta presión a la comunidad y luego se despiden.



La situación de conflicto recién descrita, se representa escénicamente (*Paso 5: Rashōmon, vea el Manual, p. 11*). En este caso, las relaciones de los actores en el conflicto se presentan de la siguiente manera:

El presidente del comité para el desarrollo rural del pueblo está caracterizado como un hombre grande, fuerte, guapo y dominante. Es el primero en presentarse en el centro de la sala y encarna el poder y la influencia. Su objetivo es robar la caja registradora que controla su esposa. Estira la mano hacia ella exigiéndola. Físicamente es más fuerte que su esposa y se coloca deliberadamente frente a ella mostrando su fuerza para presionarla. La explicación que ofrece sobre el conflicto fue: «He pedido prestado el dinero de la caja a mi esposa porque soy responsable de otro proyecto donde faltan fondos.» Con el dinero en efectivo en sus manos superficialmente aparenta estar satisfecho de tener el dinero. Su mirada es altiva, pero no demuestra ser un ganador muy convincente.

Su esposa se sitúa frente él a una distancia de protección. Ella es una mujer pequeña de aspecto delicado que irradia confianza en sí misma y lucha por la autonomía de la mujer. En sus manos sostiene apretadamente la caja. Su actitud refleja la determinación de defender su caja. Sólo en su cara puede distinguirse el temor que siente frente a su oponente. Cuanto más se ve amenazada por su esposo, más ansiedad se siente en ella, hasta que finalmente se da por vencida. Esta mujer está siendo doblemente amenazada. En primer lugar por su esposo y luego por las mujeres. Así lo describe ella: «Tengo a mi cargo la responsabilidad de los fondos de la iniciativa de las mujeres y he hecho todo lo posible para asegurarme de que no se pierda el dinero.»

El esposo de la mujer que no devolvió su crédito se sitúa a un poco de distancia detrás de la silla que ocupa el presidente aparentemente para pasar inadvertido. Se ve algo indiferente. Se aprovecha del conflicto y se siente con el derecho de golpear a su esposa para que ella le entregue el dinero que ha ganado. Al mismo tiempo, anuncia: «Mi esposa y yo compartimos todo el dinero. Entre nosotros no hay ningún problema.»

Su esposa se lleva la mano a la cara con gesto de dolor. Ella informa a las mujeres lo siguiente: «Cuando estaba en camino de regreso del mercado al pueblo y tomé el autobús, alguien me quitó

el bolso con el dinero y me golpeó la cara.» Se siente avergonzada y se aparta de su marido. Se siente avergonzada también frente a las mujeres del grupo y oculta el conflicto doméstico. Ella se siente sola. No tiene ninguna esperanza de que el grupo de mujeres pueda cambiar algo de su situación desesperada.

Los miembros del Fondo de Solidaridad adoptan su posición señalando con el dedo índice y se ponen al lado de las parejas. Ellos observan y controlan el comportamiento de la mujer del presidente y se dirigen a ella con una postura amenazante y mascullan: «Ella es cómplice de su marido. Ella miente y no ha defendido el dinero en lo absoluto, al contrario de lo que afirma. Tal vez las dos empleadas del proyecto que viven en el mismo pueblo, también han robado dinero. Tal vez esa fue la razón por la cual firmaron el contrato con el presidente del comité para el desarrollo rural y no con el alcalde.» Las mujeres están enojadas con la tesorera y se sienten traicionadas por ella. También sienten enojo contra las dos miembros del personal del proyecto, en las cuales no confían.

Otro miembro del Fondo de Solidaridad, una mujer viuda y su hijo, se mantienen a una buena distancia de los acontecimientos. La viuda sostiene firmemente la mano de su hijo y tiene sus ojos fijos en el suelo. Su hijo mira a los dos cónyuges y observa con interés lo que sucede entre ellos. La mujer piensa para sus adentros: «El presidente del comité para el desarrollo rural del pueblo tiene mucha responsabilidad a su cargo. No hay que dudar de que tiene la razón.» Y le avergüenza el comportamiento de la esposa del presidente, por comportarse tan agresiva y masculinamente.

Tres funcionarios del proyecto, dos hombres y una mujer, se sitúan cerca detrás de la mujer casada (tesorera). Los dos hombres, altos y fornidos miembros de personal del proyecto, se sienten doblegados por la situación. Con los hombros caídos, la mirada en el suelo, sentimientos de impotencia, ensimismados en sus pensamientos, preferirían dar la espalda a la situación. No confían en la mujer ni en su marido, como tampoco en los miembros del Fondo de Solidaridad. Los hombres formulan varias versiones, entre otras, asumen que se trata de un conflicto individual entre las mujeres, el cual tiene su origen en la situación de poligamia en las



familias en Senegal, que con mucha frecuencia ocasiona sentimientos de celos. En su opinión, no es posible cambiar la situación porque se trata de un problema familiar en el cual no se debe interferir. Se sienten frustrados porque han trabajado arduamente en el proyecto y consideran que el logro de sus objetivos está en peligro. Por su parte, la mujer colega de los dos hombres, está de pie en actitud de alarma, con la plena determinación de intervenir en la situación entre los cónyuges. Ella supone que el presidente del fondo ha arrebatado la caja a su mujer y no tiene la menor o más mínima intención de devolver el dinero. Ella está muy enojada con el presidente del comité. En la actuación dramática expresa su enojo de manera muy evidente: «¡Cómo me gustaría rasguñarle la cara!» Se da cuenta de que también está enojada con todas las mujeres del grupo, porque antes que nada achacan la culpa a las mismas mujeres, en lugar de solidarizarse y realmente ayudarse mutuamente. En la representación se identifica fuertemente con la esposa y siente una gran simpatía hacia ella. En su opinión, la tesorera es doble víctima: víctima de su esposo, como también de las mujeres.

El coordinador de «Ecogoal» se sienta muy lejos de los acontecimientos que juegan en la escena y prefiere hacer caso omiso de la situación porque hacen que se sienta muy enojado. Él puede sentir la tensión en su cuerpo y toma una posición de ataque. Extiende su brazo como si portase a distancia un arma y dispara contra los culpables. Piensa para sus adentros: «El presidente del comité del pueblo ha robado el dinero para declararme la guerra a mí y a mi proyecto. No pasará mucho tiempo antes de que ejerza su influencia sobre los otros municipios y malverse el dinero de mi proyecto empleándolo para otros fines. Tengo miedo y estoy enojado.» En la actuación dramática, cuanto más se acerca el coordinador a la pareja en conflicto, tanto mayor es el miedo y la ira que siente. Sus emociones son difíciles de contener. Cuando se acerca aún más a la esposa del presidente, de repente le brotan lágrimas. Llorando, interrumpe su actuación y comienza a hablar de sus sentimientos. «Me está matando.» Se hace tangible su conflicto interno entre el deseo de huir, por un lado, y de atacar, por el otro, como también debido al papel que desde una posición dominante como hombre debería desempeñar en el conflicto.

Por último, se presenta el alcalde que está sentado al lado del presidente. Es un hombre de gran altura, el cual, al tiempo que aparenta tener mucha influencia, tiene la cabeza baja y parece no hallar qué decir. Dentro de poco habrá elecciones locales. Como alcalde de la comunidad, él no quiere que el conflicto se intensifique aún más o que se haga público y le cree una mala imagen en su distrito electoral. Y para sus adentros piensa lo siguiente: «El presidente de la comisión para el desarrollo rural ha sustraído el dinero para usarlo en otro proyecto, del cual él es responsable y se había comprometido a financiar. Tengo que ayudar al presidente del comité a salvar el proyecto. La esposa del presidente está obstaculizando mis planes. Es demasiado honesta con el personal del proyecto. Hubiésemos logrado más con un acuerdo entre nosotros. También me parece sospechoso el coordinador del programa, que hace demasiadas preguntas.»

En la discusión sobre este juego teatral, el grupo señala que aunque la situación de conflicto elegida sirve como ejemplo de una «crisis de liderazgo», en la actuación dramática no obstante se antepone en primer plano la temática de las relaciones de género. El conflicto entre la pareja es palpable y está en el corazón de la representación escénica. A través de los gestos físicos en la actuación dramática se personifican los sentimientos y se pone más claramente de manifiesto el conflicto. El grupo hace hincapié en que el conflicto está teniendo lugar entre las personas que desean perpetuar los roles tradicionales de género y las que luchan por el cambio y la equidad –el justo posicionamiento de ambos géneros en la sociedad – en las relaciones de género.

Al final del primer módulo, todos los/as presentes están muy involucrados/as emocionalmente. Surge la especulación de si realmente ocurrió así, y se discuten ejemplos similares. Los/as participantes buscan explicaciones adicionales, etc. En la discusión, un aspecto queda bien claro: En el presente conflicto intrafamiliar se trata de un conflicto de género que afecta a toda la población en Senegal y que cada vez se torna más explosivo. También se considera que afecta a todos los personajes del conflicto representados en la obra escénica, incluso a aquellos que están al margen de los eventos.

El grupo comienza a determinar los/as actores y las partes interesadas en el conflicto en los diferentes niveles de intervención. Los/as participantes elaborarán el siguiente Documento, como resultado del ejercicio (*Paso 1: Los actores, vea el Manual, p. 18*).

Documento 2: Los actores en cada nivel del conflicto

Nivel	Actores
Internacional	Fastenopfer, Misereor, estudiantes belgas
Nacional	El coordinador del programa de Fastenopfer en Senegal
Regional/ comunitario	El presidente de la Comisión para el Desarrollo Rural, el alcalde del pueblo, los miembros del Fondo de Solidaridad
Familia	El presidente del Comité para el Desarrollo Rural y su esposa, el marido cual tomó el dinero de su esposa y su esposa, los otros hombres y sus esposas

El nivel regional o municipal es el nivel más importante para el proyecto porque es allí donde se desarrollan sus actividades. El plano internacional también juega un papel importante porque influye sobre el proyecto, el cual es apoyado financieramente en este nivel. A nivel nacional, el proyecto interviene de manera selectiva. En cuanto al nivel familiar, en efecto, el proyecto interviene, pero sólo sobre la base de las consideraciones económicas.

Después de determinar a los/as actores en los llamados niveles de conflicto, se introduce el concepto de las dimensiones del conflicto. Existen cuatro dimensiones para hacer una diferenciación integral de los conflictos. A lo largo de las siguientes dimensiones del conflicto, sobre la base de los resultados se elaborarán los Documentos (*Paso 2: El objeto de conflicto y las formas de resolverlo, vea el Manual, p. 18*):

Documento 3: Objeto del conflicto en cada dimensión

Pertenencia cultural

Surge una contradicción entre los valores de la cultura que son introducidos por el proyecto, tales como la equidad de género, la promoción dirigida a personas individuales y especialmente a las mujeres como individuos y a las condiciones sociales, conforme a como son definidas por la tradición, por ejemplo, la posición del padre como jefe de la familia es quien tiene la legitimidad para decidir. Tradicionalmente, al hombre se le atribuye la posición de poder dentro de su entorno social. Y son los que quieren preservar esta forma de identidad cultural, ya que como hombres tienen el interés de ser reconocidos en esta posición. Con el fin de hacer valer sus intereses, instituyen preceptos culturales y religiosos, además de una presencia física. Es decir, se lucha por los valores culturales. Las relaciones desiguales de género y los esfuerzos para cambiar esta situación, juegan un papel central, incluso y especialmente en el ámbito local. Es allí donde se crean iniciativas de la mujer apoyadas por organizaciones internacionales. Las personas que se comprometen con el avance de

la mujer, aspiran a la comprensión cultural del papel de la mujer en términos de su participación en la toma de decisiones y en las relaciones sociales, a fin de compensar la reducción del poder a que han sido sometidas mediante la consolidación de la posición del hombre. Y para ello se basan en los convenios internacionales.

Economía política

El equilibrio del poder económico entre hombres y mujeres cambia en la región. Muchos hombres están sin empleo debido a que la mala situación económica de la industria y la agricultura afecta especialmente a los trabajadores varones. Los hombres, y más aún los que se orientan en las nociones tradicionales de identidad de género, quieren conservar su independencia política y económica, o respectivamente, recuperarla. Algunas mujeres han logrado crear iniciativas locales a nivel regional para mejorar la pequeña empresa. A fin de tener éxito económico, han tenido que cambiar su papel como mujer. Las personas que promueven el cambio en las relaciones de género aspiran a lograr una mayor seguridad financiera en el hogar y luchan por una mayor independencia económica. Es decir que el conflicto es motivado por el dinero. Como instrumento del poder en este caso, se utiliza el poder físico y la corrupción por un lado y la legitimidad internacional por el otro.

Participación política

La autoridad relacionada con la toma de decisiones políticas está en manos de los hombres. Ellos ocupan los cargos de presidente del Comité para el Desarrollo Rural, de alcalde, de coordinador, de presidente del país, de presidente de Fastenopfer, etc. También en relación con la participación política, muchos hombres que se aferran al papel tradicional, quieren asegurar su posición de poder y prevenir la pérdida del mismo. Los intereses de aquellos/as que aspiran al cambio, llaman a la participación política de las mujeres para fortalecer su independencia. Es decir que en el conflicto se lucha por el reparto del poder. A fin de hacer valer sus intereses, algunos/as se refieren a la tradición y otros/as a las leyes nacionales e internacionales.

Sujeto

El género influye en la posición del individuo dentro de las relaciones sociales y formas de reconocimiento conexas a ellas. De ello depende el tipo de reconocimiento que cada individuo reclama o que se le niega. El presidente del Comité para el Desarrollo Rural pretende reclamar el liderazgo en la familia como en el pueblo. El interés de la esposa es continuar con el proyecto y que no la inculpen si éste es interrumpido. El alcalde quiere evitar una imagen negativa de su pueblo y no perder votos a la oposición. Por el contrario, los/as miembros del Fondo de Solidaridad quieren reducir la injusticia. La lucha es por la propia posición en la familia y en el pueblo. Para imponer los propios intereses, se utiliza la amenaza física y la opresión, por un lado, y la solidaridad del grupo, por el otro.

En la discusión se observa que todas las dimensiones juegan un papel en el conflicto y que estas dimensiones se deben tener en cuenta en el análisis posterior. Para entender qué papel juegan los

procesos sociales y psicológicos en el conflicto, el grupo determina los siguientes problemas principales (*Paso 3: Principales temas psicosociales, vea el Manual, p. 18*):

<p>Amenaza</p> <p>Se amenaza a ciertas mujeres que participan en el proyecto y que luchan por su autonomía e independencia o para llevar a cabo este proyecto. También algunos hombres que realizan esfuerzos concretos orientados a la promoción de la mujer se sienten amenazados, como por ejemplo el coordinador del proyecto. Son presionados/as por personas con autoridad a nivel municipal y por los hombres cabeza de familia con los que se tiene una relación cercana. También hay amenazas de mujer a mujer. La esposa del presidente del comité para el desarrollo rural se vio amenazada por las mujeres del Fondo de Solidaridad porque, en última instancia, no supo imponerse a su marido. Algunos podrían sugerir que se somete a los intereses de su marido y no representa los suyos realmente. La amenaza que siempre ha estado presente es latente. La amenaza no es predecible. Sólo ha sido controlada a través de la sumisión y la conformidad.</p>	<p>Miedo</p> <p>El miedo es permanente, pero no se habla de él, sino que se siente en silencio. Las mujeres del Fondo de Solidaridad no hablan entre ellas sobre la forma de enfrentar la amenaza, como tampoco la pareja habla entre sí acerca de los conflictos en su relación. Al mismo tiempo, el personal del proyecto evita hablar sobre los sentimientos de miedo y amenaza.</p>
<p>Destrucción</p> <p>El grupo debate las formas de destrucción que podrían darse. Los/as participantes llegan a diferentes supuestos, como por ejemplo, si desde el principio la esposa del presidente del comité no había planeado con su marido el desfallo del dinero y pretendía haber sido amenazada ante los/as miembros del Fondo de Solidaridad. Y asumiendo que la amenaza hubiese tenido lugar, el grupo cree que hubo una auténtica amenaza por parte de los maridos contra las dos mujeres, la cual ha destruido la confianza conyugal, si es que existía previamente. Si el marido hubiese amenazado a la mujer con dejarla o la hubiese agredido físicamente, la destrucción pudiese haber sido existencial.</p>	<p>Trauma</p> <p>El grupo anticipa que ninguna de las dos mujeres ha desarrollado síntomas típicos del trauma. Sin embargo, dependiendo de la historia previa y de la experiencia real de violencia podría haber reacciones de estrés mental y físico. Las mujeres del proyecto no hablan de estos síntomas y evitan establecer una conexión entre las experiencias de violencia y opresión y sus formas personales físicas y psicológicas del sufrimiento.</p>

Pérdida

En cuanto a la experiencia de la pérdida, no es la pérdida de personas, sino la pérdida de la autoridad masculina, que debe ser restaurada mediante la apropiación de dinero del Fondo de Solidaridad. El grupo de mujeres pierde junto con sus fondos depositados, la posibilidad de un préstamo y finalmente el proyecto, el cual les proporcionaría los medios para la producción de aves de corral. Además, para las mujeres, especialmente para las más pobres, se destruyen las esperanzas de liberar a sus familias de la miseria. También es probable que muchas pierdan la convicción de que la iniciativa de la mujer podría aportar un cambio positivo a su situación.

Duelo

Es probable que el conflicto sea doloroso tanto para los hombres como para las mujeres, puesto que en ambos predomina un sentido de rabia e impotencia.

El grupo debate sobre si el conflicto intensifica los procesos de división entre aquellos/as que siguen los alineamientos de los valores tradicionales y los/as que aspiran al cambio. Probablemente los conflictos entorno a los valores culturales y tradiciones familiares no son algo nuevo. El grupo, sin embargo, asume que las influencias externas se han vuelto más fuertes, lo cual exacerba las tensiones. Y continúan concluyendo que las formas sociales de la amenaza, la destrucción y la pérdida no sólo ponen en peligro la

propia vida, sino que también influyen sobre el comportamiento social y el estado mental, y los estructura.

Los/as participantes examinan la cuestión, cuál de los grupos se debilita mediante el conflicto y cuáles se fortalecen. Llegan a la conclusión de que en este momento no es posible decidir sobre esta cuestión. Se sigue discutiendo. No obstante, se dan cuenta de que hay una tendencia a que el conflicto se lleve a cabo a expensas de las mujeres. Se toma nota de lo siguiente:

Documento 4: Problemas psicosociales claves/grupos debilitados y grupos fortalecidos

En las relaciones sociales el miedo y la amenaza juegan un papel central. Además, la desesperación y la ira se reflejan de manera muy pronunciada. Las mujeres suelen ser más afectadas por el conflicto.

Por ser las más pobres entre los pobres, las mujeres del Fondo de Solidaridad serán potencialmente más afectadas por el conflicto. Una razón es el robo de los fondos destinados a su proyecto. Otra es que el conflicto dividió al grupo. Además, debido a que el proyecto será retirado, las mujeres no contarán con ningún apoyo para abordar el conflicto. La posibilidad de un mutuo apoyo entre las mujeres y de discutir entre sí los problemas y las posibilidades está en peligro. Las luchas internas desalentarán precisamente a aquellas que de otro modo son propensas al retraimiento y al aislamiento debido a sus miserables condiciones de vida. Las tensiones aumentarán el miedo que sienten a la amenaza, así como la desesperación y la ira.

Los hombres se solidarizan entre sí y fortalecen su posición de poder para no tener que ceder ante las mujeres. El proyecto también fortalece a los hombres, puesto que les une como líderes en las actividades del proyecto, confirmando en consecuencia su posición superior frente a la mujer.

El análisis del nivel de conflicto pone de manifiesto la forma en que las dimensiones y los aspectos psicosociales del conflicto influyen sobre los cambios políticos y económicos y las cuestiones culturales y familiares y viceversa. Y muestra cómo los problemas individuales del grupo meta en cuestión están relacionados. El grupo constata que en ocasiones ha notado problemas en los individuos, pero que no se ha percatado del contexto estructural. Para los/as miembros del grupo se trata de conflictos en las relaciones que todo el mundo conoce y con los cuales el proyecto no tiene nada que ver, puesto que, después

de todo, el proyecto está orientado al desarrollo económico. En el debate se concluye que la crisis de liderazgo, especialmente en las comunidades o municipios, está notoriamente relacionada con los cambios en las relaciones de género y se asocia con la crisis por la expectativa de liderazgo en la familia. El grupo discute si debe formular de nuevo el título del conflicto. En vez de decir: *Atención, ¡fraude! Liderazgo en crisis*, también podría decirse: *Atención, ¡conflicto de género! La familia en crisis*.



El grupo pasa a investigar cuáles elementos unen a las partes en conflicto y cuáles los dividen y la forma en que éstos cambian el conflicto. Una vez más el grupo llega a la conclusión de que, por un lado, el presidente del Comité Rural es representativo del grupo que quiere mantener la tradición

específica de género. Por otro lado, a la tesorera y las miembros del Fondo de Solidaridad se les ve como representativas de un grupo que lucha por la autonomía en las relaciones de género.

Documento 5: Elementos conectores y divisores

Elementos conectores

El pueblo de Sao: *Ambas partes se identifican con su pueblo y realizan esfuerzos por un desarrollo positivo. El interés común puede ser utilizado de manera positiva para la transformación del conflicto.*

La administración comunal: *Es un elemento conector porque ambas partes confían en ella. Sin embargo, debido a que la aplicación y definición de los principios del orden están fuertemente influenciadas por el sistema judicial tradicional y pueden ser interpretadas para su propio interés, en su forma actual son consideradas como un elemento no conductivo a la transformación.*

El programa de desarrollo en el pueblo: *Es un elemento de conexión puesto que afecta a todos sus habitantes. Si el programa es desarrollado e implementado por ambas partes, podría ser un elemento conductivo a la transformación.*

El comité del pueblo para el desarrollo rural: *Los acuerdos de los agricultores incumben a ambas partes. No obstante, como son celebrados de una forma muy patriarcal y existe el riesgo de que sólo representen los intereses del presidente, no es un elemento conductivo a la transformación.*

La tradición: *Las dos partes viven con las mismas tradiciones. La tradición desempeña un papel importante en la transformación de conflictos. Sin embargo, los que no aspiran al cambio en las relaciones de género apelan a la subordinación de la mujer como un precepto tradicional y por*

Elementos divisores

El programa de desarrollo en el pueblo: *La responsabilidad de la ejecución sólo corresponde a una parte en el conflicto, por lo que no es conductivo a la transformación. Si el programa representase los intereses de ambas partes, podría convertirse en un elemento transformador.*

La asignación de los recursos: *Los recursos se encuentran exclusivamente en manos de los hombres, los intereses de las mujeres son ignorados. Por lo tanto no es un elemento transformador.*

La distribución del poder: *A nivel regional el poder es desigual y por lo tanto no es un elemento transformador porque las mujeres no pueden imponer su voluntad y sigue habiendo un desequilibrio.*

El respaldo de la familia: *Con su iniciativa las mujeres demuestran que la cohesión entre sí es a veces más importante que la unidad familiar. Esta idea no es compartida por la otra parte. Existe el potencial de cambiar el conflicto, puesto que el empoderamiento de las mujeres puede ayudar a mejorar las condiciones familiares de vida y amortiguar la entrada de las mujeres en los sectores laborales dominados por los hombres.*

La tradición: *La tradición es divisora cuando las interpretaciones rígidas contradicen los eventos dinámicos de cambio.*

La falta de solidaridad entre las mujeres: *El único hombre en el grupo de mujeres sigue siendo más potente que ellas. Debido a que en las relaciones de género los*

lo tanto no contribuye a la transformación.

El respaldo de la familia: El ideal común de que los asuntos de la familia tienen prioridad puede ser un elemento transformador, puesto que tanto los intereses de una parte como los de la otra pueden ser comprendidos.

Las necesidades: Son conectoras porque ambas partes quieren mejores condiciones de vida y no tener que emigrar a la ciudad.

La religión: En el pueblo la religión es un elemento muy unificador, porque todos/as comparten la misma fe y pertenecen a la misma comunidad.

La pertenencia étnica: Es un conector, porque las partes en el conflicto pertenecen a la misma etnia.

El principio de equidad: Es un conector, porque ambas partes están sujetas a este principio. Esto significa que las personas que cumplan con las reglas consuetudinarias de conducta, estarán violando este principio. No es conductivo a la transformación porque las mujeres sólo tienen éxito en lograr el cambio, cuando ellas mismas se conceden importancia como individuos con sus necesidades y deseos y tienen el coraje de hacerse independientes (del hombre y también de la opinión de otras mujeres).

conflictos se negocian de forma individual y no permiten que el cambio social tenga lugar, éste no es un elemento transformador.

La opresión de la mujer: Es divisor y no contribuye a la transformación puesto que establece una relación de victimario y víctima entre los sexos y los sentimientos negativos predominan en las relaciones.

Apoyo a las mujeres: Es divisor y transformador porque explícitamente promueve a la mujer y se realiza un cambio en el desequilibrio de poder que existe.

El gallinero: Es divisor y transformador debido a que mediante el mejoramiento de la cría de pollos se apoya especialmente a las mujeres.

En cuanto a la pregunta, cómo se desarrolló el conflicto, el grupo constató lo siguiente (*Paso 4: Transcurso del conflicto, vea el Manual, p. 23*):

Seis meses antes de que comenzaran las actividades del proyecto, se llevó a cabo un estudio sobre la situación de pobreza en la región. El estudio concluyó que el 50% de la población de la región caía en la clasificación de pobre. En consecuencia, se introdujo el proyecto de cría de pollos con el fin de mejorar los ingresos de las mujeres. Las mujeres debían participar en la financiación de la construcción del gallinero, cubriendo el costo de la arena, el

cemento y la mano de obra. El conflicto comenzó para las mujeres incluso antes de que se construyera el gallinero, ya que sus maridos tuvieron que hacerse cargo del costo de los materiales y de pagar la mano de obra. Sólo entonces pudieron las mujeres ocuparse de la crianza de pollos. El grupo preguntó si las mujeres quizás habían acordado con anterioridad devolverles el dinero a los maridos después de la primera venta de pollos.

Las empleadas del proyecto recuerdan que en una de sus visitas al presidente y a la tesorera, previas a la reunión, se produjo una situación que había

contribuido a aumentar el conflicto. La mujer había abierto la puerta pero no las había recibido, como de hecho era la costumbre. El marido se antepuso a ella y vino a saludarlas. Las empleadas del proyecto habían interpretado la situación como un problema de seguridad porque ya era tarde. Luego, en una charla con el equipo del proyecto, llegaron a la conclusión de que la mujer era muy desconfiada, evadía la responsabilidad y nunca participaba en las decisiones relacionadas con el proyecto. Las empleadas del proyecto le habían hecho caer en la cuenta de sus responsabilidades como firmante del contrato y la habían presionado. El grupo señala que la mujer no había hablado en ningún momento de sus problemas familiares internos. Ella no había confiado en las empleadas del proyecto.

El conflicto entre la pareja se expande e influye en el comportamiento de los participantes del proyecto. La violencia es un recurso en un conflicto. La esposa del presidente está en una situación peligrosa puesto que es atacada por su esposo y denunciada por el grupo de mujeres que la insultan de una manera agresiva. El grupo de mujeres

también inculpa a las empleadas del proyecto, de haber tolerado tal situación y de haberla sabido y mantenido en secreto. Las empleadas del proyecto decidieron retirarse de la comunidad para protegerse a sí mismas.

Las empleadas del proyecto comienzan a hablar con el coordinador acerca de los conflictos que enfrentan en sus comunidades. Están preocupadas por el potencial de conflicto que existe en las zonas rurales. Incluso han observado que entre las élites políticas y religiosas hay una lucha por el poder. Por un lado, hay mucha desorientación y, por el otro, un auge en la popularidad de ciertos líderes religiosos. En la actualidad, las empleadas del proyecto se sienten inseguras en cuanto a cómo deben comportarse en el proyecto frente a estos conflictos.

En la clasificación de las seis secuencias diferentes que sugiere el Manual, el inicio del conflicto se encuentra en la segunda secuencia. En su conflicto no se trata de una guerra con una amenaza aguda y una progresividad masiva.

Así se produce el siguiente Documento:

Documento 6: Historia

Primera secuencia – Antes de que comenzara el conflicto: Existe en el proyecto una división no resuelta con respecto al papel de los hombres y de las mujeres y al inicio del proyecto se crean dependencias de las mujeres frente a sus maridos. La responsabilidad principal en materia de los fondos del proyecto está a cargo de la esposa del presidente del Comité para el Desarrollo Rural, con el cual también se celebraron las negociaciones del contrato entre el municipio y la coordinación del proyecto. El papel del presidente no ha sido claramente definido en el contrato. La mujer se encuentra en un callejón sin salida. Está expuesta a su marido en su lucha por su autonomía y debido a su dependencia, al tiempo que está comprometida con el proyecto. Frente a los demás, se somete a su esposo como tradicionalmente ha sido su deber y prescinde de tomar decisiones que no ha discutido previamente con él. Nadie se dio cuenta a tiempo del conflicto, ni en el grupo de las mujeres, ni las empleadas del proyecto. La mujer del presidente no cuenta con el apoyo de personas externas.

Segunda secuencia – Inicio del conflicto y cronicidad: El conflicto se torna peligroso. Los/as empleados/as del proyecto también sienten la amenaza. En lugar de reflexionar sobre los propios procesos emocionales del miedo y la ira y de actuar en conjunto para desarrollar opciones orientadas a la transformación del conflicto, el proyecto amenaza con terminar la cooperación. El personal del proyecto se retira y deja el proceso de aclaración a los/as responsables. Al personal del proyecto le preocupa el actual potencial de conflicto y comienzan a hablar acerca de sus temores. A ellos/as les queda claro que el proyecto no cuenta con opciones para tomar las medidas de acción adecuadas. .



El grupo debate la forma en que el conflicto puede deteriorarse y cuál sería la mejor forma posible de resolverlo. Los/as participantes crean dos escenarios, uno en el que el conflicto aumenta y otro en el que el conflicto se transforma (*Paso 5: Futura evolución, vea el Manual, p. 23*):

Escenario de transformación del conflicto

Las empleadas del proyecto toman la iniciativa de diálogo con el grupo de mujeres y con el Comité para el Desarrollo Rural. Juntos/as reflexionan sobre las diferentes perspectivas de ver el curso del conflicto y proponen hacer la moderación en una reunión con las partes involucradas. Tal reunión se lleva a cabo finalmente. A fin de evitar nuevos conflictos, las partes acuerdan seguir ciertas reglas previamente establecidas.

Escenario de escalada del conflicto

Para resolver el conflicto y evitar que su pueblo llame aún más la atención, el alcalde promete

ayudar a las mujeres a devolver el dinero. Debido a los contactos que algunas mujeres tenían con sus opositores políticos en una comunidad vecina, el conflicto salió a la luz pública como un caso de lavado de dinero. Esto aumenta la tensión en el grupo de mujeres y en la pareja, como también en el equipo del proyecto, en el que reina el desacuerdo sobre el desarrollo y el comportamiento posterior.

El grupo discute qué es lo que realmente quieren lograr de las relaciones de género. Y llegan a la conclusión de que carecen de una visión común sobre esto y que no conocen en absoluto las diferentes posiciones de los/as empleados/as sobre el tema. Ellos/as redactan el siguiente Documento como resultado:

Documento 7: Futura evolución

Los/as miembros del personal del proyecto intercambian ideas sobre sus perspectivas con respecto al conflicto y desarrollan estrategias para su transformación que sean adecuadas al contexto y puedan ser integradas en sus otras actividades. Conjuntamente analizan y documentan los procesos de cambio y se debaten los resultados. Los/as participantes se tornan más sensibles a los conflictos. Estarán en capacidad de identificar oportunamente un conflicto futuro y de desarrollar conjuntamente con los actores y grupos meta medidas apropiadas para su solución. En el proceso de discusión, los/as empleados/as del proyecto desarrollan una posición común en relación con los cambios en las relaciones de género. Y ponen a disposición sus observaciones sobre los procesos psicosociales a las copartes nacionales de proyectos y desarrollan con ellas una visión común sobre la cuestión del género. Ambas partes se apoyarán mutuamente en la integración de los métodos en materia de seguridad alimentaria, enfoque psicosocial, perspectiva de género y transformación de conflictos.



Módulo IV

En este módulo se examina el proyecto. Los/as participantes empiezan a describir sus actividades y funciones en el proyecto (*Paso 1: Actividades del proyecto en relación con las dimensiones del conflicto, vea el Manual, p. 26*):

Ismail, el coordinador del proyecto, es responsable de la cooperación con las organizaciones internacionales y nacionales aliadas y copartes en el proyecto. Además de la comunicación cotidiana, Ismael está actualmente trabajando con otras partes interesadas en una estrategia para aumentar la incidencia política y cabildeo en el sector. Este grupo ha creado una red nacional para la agricultura ecológica («Fédération Nationale Pour l'Agriculture Biologique», FENAB). Amury es asistente de proyectos y trabaja con el coordinador. Amury se encarga de preparar los contratos con los/as representantes de las comunidades. El coordinador del proyecto es el signatario y como tal es responsable de la contabilidad financiera y de los comunicados contables entre los/as miembros del personal del proyecto. También es responsable del monitoreo y la evaluación, de organizar la estructura de los equipos y del sitio web de la organización.

Schaima, Djabrail y Adija se encargan principalmente de organizar la capacitación en los temas legales y financieros del Fondo de Solidaridad. Cada dos meses visitan las asambleas de los/as miembros en 12 pueblos diferentes de toda la región. Con los/as miembros del Fondo de Solidaridad Schaima, Djabrail y Adija formulan acuerdos para evitar el despilfarro de ingresos en las celebraciones tradicionales de la familia, tales como las bodas, los funerales, etc. Schaima es también responsable de las relaciones públicas, por lo que recientemente, en colaboración con una emisora de radio local, produjo un programa de sensibilización a la población sobre los métodos para la seguridad alimentaria y la gestión económica doméstica. Adija organiza reuniones regionales orientadas al mutuo aprendizaje mediante el intercambio de experiencias para los/as participantes del proyecto de la crianza de pollos y del Fondo de Solidaridad. Sara se encarga de la venta de productos y ayuda a los agricultores a mejorar el comercio a través de buenas conexiones en red. También da seminarios de capacitación sobre la micro y pequeña empresa. Entre tanto, son 12 los grupos que ha acompañado en el desarrollo de estrategias de ventas. Además de las ventas en los mercados locales, tres tiendas han abierto sus puertas para la venta de productos orgánicos.

Después de describir sus actividades, el grupo considera la medida en que se han tenido en cuenta las diferentes dimensiones del conflicto que fueron diferenciadas en el Módulo III. Y llegan a las siguientes conclusiones:

Con respecto a los temas culturales o temas de la identidad, les ha quedado claro que en las intervenciones de proyecto tales aspectos son, en parte, considerados. En particular, se hizo hincapié en el problema del despilfarro de los bienes con motivo de las fiestas tradicionales, especialmente de las bodas y los funerales. Con el objetivo de proteger a las familias pobres del endeudamiento, el proyecto elaboró un acuerdo con los miembros del Fondo de Solidaridad, en el cual estipula en quién y en qué cosas no se deben utilizar los ingresos. Sin embargo, la capacitación no cubre la importancia de las relaciones de género.

En la elección del lugar de intervención, el proyecto se orienta en la definición del grupo meta y de los objetivos acordados con respecto a las relaciones materiales. O sea que se tiene en cuenta la dimensión de la economía política en los conflictos. El proyecto también responde a la situación de desventaja regional y rural y, en la elección del grupo meta, centra su atención en particular sobre las mujeres para apoyarlas en sus aspiraciones a la igualdad de derechos y a la autodeterminación. También se consideran en cierta medida los conflictos relacionados con la dimensión de la participación política. Con respecto a la dimensión sujeto/individuo del conflicto, se pone de manifiesto que si bien la mejora material de la mujer es en particular importante para el proyecto, su desarrollo individual con respecto a las relaciones familiares y sociales no es tenido en cuenta.

En el siguiente paso, el grupo analizó el impacto de sus actividades sobre el conflicto. Para ello, se utilizó el Documento 5 sobre los factores de división y de conexión en el conflicto. Los/as participantes constataron que el proyecto de hecho había influido sobre todos los elementos que respectivamente habían sido determinados, pero que, no obstante, el proyecto no necesariamente había sido formulado para ocuparse de la transformación de conflictos, es decir, que no estaban tan conscientes de algunos de los elementos locales y que otros no habían directamente abordados y que, finalmente pero no menos importante, habían, como ya se había dicho, localizado el conflicto esencialmente en el plano económico, y que por lo tanto conscientemente no

habían tocado otros factores divisores y conectores. (Paso 2: Impactos del proyecto sobre el conflicto, vea el Manual, p. 26).

Además, el grupo analizó el grado en que había influido sobre los problemas psicosociales. Los/as participantes señalaron que aunque el proyecto se había ocupado específicamente de un grupo de mujeres que sufría malas condiciones de vida, el conflicto, no obstante, tendía a debilitar este gru-

po. Por lo que con su actual estrategia involuntariamente el proyecto debilitaba aún más al grupo. En cuanto a los líderes locales, el grupo señala que indirectamente el proyecto se ocupa de este grupo. Los/as participantes no ven a éste como un grupo meta y ahora son conscientes de que a través de sus intervenciones, sin darse cuenta, el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de este grupo. Se complementa el Documento con estos resultados.

Documento 4: Problemas psicosociales claves/grupos debilitados y fortalecidos

En las relaciones sociales el miedo y la amenaza juegan un papel central. Además, la desesperación y la ira se reflejan de una manera muy pronunciada. Las mujeres suelen ser más afectadas por el conflicto.

Por ser las más pobres entre los pobres, las mujeres del Fondo de Solidaridad serán potencialmente más afectadas por el conflicto. Una razón es el robo de los fondos destinados a su proyecto. Otra es que el conflicto dividió al grupo. Además, debido a que el proyecto será retirado, las mujeres no contarán con ningún apoyo para abordar el conflicto. La posibilidad de un mutuo apoyo entre las mujeres y de discutir entre sí los problemas y las posibilidades está en peligro. Las luchas internas desalentarán precisamente a aquellas que de otro modo son propensas al retraimiento y al aislamiento debido a sus miserables condiciones de vida. Las tensiones aumentarán el miedo que sienten a la amenaza, así como la desesperación y la ira.

El proyecto se ocupa específicamente de este grupo. Este grupo ha sido debilitado por el conflicto. En razón de su intervención, inintencionadamente el proyecto genera un mayor debilitamiento de este grupo.

Los hombres se solidarizan entre sí y fortalecen su posición de poder para no tener que ceder ante las mujeres. El proyecto también fortalece a los hombres, puesto que les une como líderes en las actividades del proyecto, confirmando en consecuencia su posición superior frente a la mujer.

El proyecto trata indirectamente con este grupo. A través del conflicto este grupo se fortalece. Inintencionadamente, el proyecto genera un mayor fortalecimiento de este grupo.

Además, el desarrollo del conflicto es evaluado a través del proyecto desde la perspectiva de la

intervención y los resultados son incorporados en el Documento:

Documento 6: Historia

Primera secuencia – Antes de que comenzara el conflicto: Existe en el proyecto una división no resuelta con respecto al papel de los hombres y de las mujeres y al inicio del proyecto se crean dependencias de las mujeres frente a sus maridos. La responsabilidad principal en materia de los fondos del proyecto está a cargo de la esposa del presidente del Comité para el Desarrollo Rural, con el que también se celebraron las negociaciones del contrato entre el municipio y la coordinación del proyecto. El papel del presidente no ha sido claramente definido en el contrato. La mujer se encuentra

en un callejón sin salida. Está expuesta a su marido en su lucha por su autonomía y debido a su dependencia, al tiempo que está comprometida con el proyecto. Frente a los demás, se somete a su esposo como tradicionalmente ha sido su deber y prescinde de tomar decisiones que no ha discutido con él previamente. Nadie se dio cuenta a tiempo del conflicto, ni en el grupo de las mujeres, ni las empleadas del proyecto. La mujer del presidente no cuenta con el apoyo de personas externas.

Segunda secuencia – Inicio del conflicto y cronicidad: El conflicto se torna peligroso. Los/as empleados/as del proyecto también sienten la amenaza. En lugar de reflexionar sobre los propios procesos emocionales de miedo e ira y de actuar en conjunto para desarrollar opciones orientadas a la transformación del conflicto, el proyecto amenaza con terminar la cooperación. El personal del proyecto se retira y deja el proceso de aclaración a los/as responsables. Al personal del proyecto le preocupa el actual potencial de conflicto y comienzan a hablar acerca de sus temores. A ellos/as les queda claro que el proyecto no cuenta con opciones para tomar las medidas de acción adecuadas.

El retiro por parte del personal del proyecto y la amenaza de la terminación de la cooperación no son adecuados. Las personas involucradas de la comunidad necesitan ser apoyadas. El comportamiento en el proyecto no contribuye a la transformación del conflicto porque con el retiro se niega la asistencia a las partes en el conflicto, lo cual beneficia a la parte más fuerte. Con el retiro del proyecto se está dando el mensaje de que el conflicto se trata de una disputa individual y no de una relación social de poder desigual, en la cual se desea influir. Es apropiado que el equipo entienda la situación y tome consciencia de la importancia que estos conflictos tienen en el trabajo del proyecto y de lo importante que es desarrollar estrategias para la transformación de conflictos en un proyecto sobre seguridad alimentaria.

El grupo reaccionó con cautela a la pregunta sobre las preferencias personales de los/as actores en el conflicto descrito (*Paso 3: Consecuencias de los mensajes éticos implícitos sobre el conflicto (ver el Manual, p.26)*). Poco a poco, algunos/as empiezan a sugerir según sus propias tendencias. Para el asombro del grupo, se constató que las opiniones eran muy diferentes. Schaima apoya explícitamente a la esposa del presidente y toma partido a su favor. Su inclinación como mujer es apoyar a otras mujeres para fortalecer el sentido de solidaridad entre ellas. Las otras mujeres miembro del personal ponen en duda el testimonio de la esposa. La más joven de los/as empleados/as se pone del lado de las mujeres miembro del Fondo de Solidaridad, las cuales acusaron a la esposa del presidente. Los dos jóvenes empleados Amury y Djabrail notan que les ha gustado la acción mitigadora del alcalde quien, en su opinión, había sugerido una solución viable. El coordinador manifiesta que la promoción y la equidad de la mujer están en el núcleo del proyecto y

que esto es también coherente con su disposición personal. Y expresa su deseo de poder al menos llegar a un proceso de clarificación entre las mujeres. Esto significa que las actividades del proyecto podrían reanudarse.

En la discusión se pone de manifiesto lo difícil que es para el equipo hablar con franqueza sobre sus preferencias personales. También queda demostrado lo poco que se dijo hasta ese momento sobre los distintos intereses, a veces, incluso, contradictorios. El mismo equipo tiene opiniones muy diferentes en cuanto a la forma de interpretar la constelación del conflicto.

Juntos/as identifican los mensajes éticos implícitos que deben ser transmitidos a la comunidad y reflexionan sobre el grado de influencia que los elementos divisores y conectores ejercen sobre el conflicto. A los/as participantes les queda claro qué tan contradictorios son sus mensajes éticos implícitos sobre el conflicto. Del anterior ejercicio resulta el siguiente Documento:



Documento 8: Mensajes éticos implícitos

Elementos conectores

El pueblo de Sao: *El mensaje «Estamos respondiendo a las necesidades de la comunidad» refuerza el elemento de conexión.*

La administración local: *El mensaje «el presidente y el alcalde son nuestros aliados» no contribuye a la transformación del conflicto. Por el contrario, beneficia a los fuertes.*

El comité del pueblo para el desarrollo rural: *El mensaje en torno al «regalo mutuo del poder entre el proyecto y el presidente» fortalece la estructura patriarcal, lo cual no contribuye a la transformación del conflicto.*

La cohesión familiar: *Mediante el mensaje «el trabajo del proyecto es más importante que la vida privada» y «los conflictos sociales y familiares no son asunto nuestro y no tienen nada que ver con nosotros/as» no se fortalece el vínculo familiar como elemento de conexión y por lo tanto no se utiliza su potencial para la transformación del conflicto.*

Las necesidades: *El mensaje «podemos ayudar» fortalece el factor de conexión porque siembra la esperanza en todos/as.*

El principio de equidad: *El mensaje «nos adaptamos a las reglas del equipo y relegamos a un segundo plano nuestro interés personal», si bien actúa como elemento conector, no obstante, no en el sentido de transformación de conflictos, ya que los intereses personales relacionados con la promoción de la mujer no siempre corresponden con los intereses del proyecto.*

Elementos divisores

El programa de desarrollo en el pueblo: *El mensaje «podemos ayudar» refuerza el elemento de división aunque no en el sentido de la transformación del conflicto, debido a que la ejecución del proyecto no tiene en cuenta los intereses de ambas partes en el conflicto.*

La asignación de los recursos: *El mensaje «promovemos a las mujeres» refuerza el elemento de división en el sentido de la transformación del conflicto. No obstante, en conexión con el mensaje «no cuestionamos el desequilibrio del poder que existe entre los sexos», se debilita de nuevo el elemento.*

La cohesión familiar: *El mensaje «el trabajo del proyecto es más importante que la vida privada» fortalece el elemento de división en el sentido de la transformación del conflicto. El mensaje «los conflictos sociales y familiares no son asunto nuestro y no tienen nada que ver con nosotros/as» es, no obstante, contradictorio en esta situación.*

La falta de solidaridad entre las mujeres: *El mensaje «los conflictos sociales y familiares no son asunto nuestro y no tienen nada que ver con nosotros/as» contradice el objetivo del proyecto en materia de fortalecer la solidaridad entre las mujeres debido a que las mujeres aún se encuentran en situación de dependencia social y familiar. Con este mensaje el proyecto también comunica que su apoyo es limitado y por ende no contribuye a la transformación del conflicto.*

La opresión de la mujer: *El mensaje «los conflictos sociales y familiares no son asunto nuestro y no tienen nada que ver con nosotros/as» no fortalece al grupo débil.*

≠La promoción de la mujer: *El mensaje «promovemos a las mujeres en el proyecto. Sin embargo, no estoy seguro si en la vida privada la equidad es el camino indicado» de algunos empleados/a del proyecto contradice el mensaje de otros/as: «Promovemos a las mujeres en el proyecto, en la vida privada también aspiro a cambiar el rol convencional atribuido a ambos sexos.». El elemento divisor de hecho se consolida en términos de transformación del conflicto, no obstante, la falta de unidad en el equipo transmite el mensaje de que el alcance de la defensa de los intereses de las mujeres sigue siendo limitado.*

El grupo toma conciencia con sorpresa sobre lo que puede ser implícitamente transmitido con su actitud y la manera en que esto influye en el conflicto sin que se tenga la intención de hacerlo. Para los/as participantes resulta interesante la implicación de poder explícitamente utilizar mensajes preconcebidos para influir en los cambios a que aspiran.

En el curso de la discusión, los/as participantes se preguntan qué papel realmente juega el

equilibrio de género en las relaciones con sus copartes en la cooperación (*Paso 4: Impacto de las relaciones con las copartes del proyecto sobre el conflicto, vea el Manual, p. 26*). Y les queda claro qué poca es la consideración que se tiene en Senegal con respecto a la promoción de la mujer en relación con retos específicos y, especialmente, en la zona rural al norte del país. El grupo desarrolla el siguiente Documento como resultado:

Documento 9: Relaciones en la cooperación

La promoción de la mujer y la integración de la perspectiva de género (*gender mainstreaming*) son componentes importantes en las relaciones de la cooperación internacional. Estos dos componentes forman parte de los convenios firmados entre «Ecogol» y Fastenopfer. En las reuniones internacionales de los/as coordinadores/as se transmiten información y las normas en materia de la integración de la perspectiva de género, adoptadas por las agencias internacionales proveedoras de fondos. Sin embargo, los/as responsables no evalúan las intervenciones con respecto a la perspectiva de género de un proyecto específico. Tampoco se discuten o se evalúan los conflictos que influyen sobre el proyecto en el plano regional. Las posiciones e intereses de las partes contratantes permanecen, por lo tanto, en un término general y no se aclaran en cuanto a su contexto o en relación con un conflicto específico. No se realiza un intercambio sobre la visión de su transformación. El tema sigue teniendo muy baja exposición en las relaciones de la cooperación nacional. Aunque las organizaciones nacionales e internacionales ofrecen capacitación sobre la integración de la perspectiva de género, y a veces «Ecogol» se reúne en este contexto con sus copartes de la cooperación nacional, las organizaciones, no obstante, no proporcionan el marco de condiciones que permita el intercambio sobre los propios puntos de vista, los intereses, las normas y las estrategias.



Después de que el grupo hubo discutido las relaciones con las copartes cooperantes en relación con el conflicto, pasan a debatir sobre sí mismos/as como equipo y acerca de su cultura de conflicto (*Paso 5: Manejo de los conflictos en el trabajo colectivo, vea el Manual, p. 26*). Todos/as están más o menos de acuerdo en que entre ellos/as mantienen un enfoque muy “senegalés”. Por regla general, se entienden bien en su trabajo diario, pero evitan los conflictos y las tensiones. Igual ocurre con el conflictivo tema de la equidad de género. Todos los/as empleados/as forman parte de estas condiciones sociales y algunos/as incluso viven en estructuras familiares polí-

mas. Las contradicciones entre las actividades del proyecto y los intereses privados y de la familia no son discutidos en el equipo. Al final de la discusión, a los/as participantes les queda claro que dentro del equipo el debate sobre los propios conflictos de género es tan escaso, como podría serlo en la comunidad. El conflicto se oculta y se evita. A su vez, ahora también resulta evidente que el proyecto haya respondido retirándose. ¿Cómo puede tratarse adecuadamente este conflictivo tema sobre la equidad de género con el grupo meta, cuando ni siquiera en su propio equipo o en la familia se habla acerca de él? El grupo llega al siguiente resultado:

Documento 10: Tensiones en el equipo

Los/as miembros del equipo discuten los conflictos en el trabajo. Por regla general, no hay discrepancias, sino que conjuntamente se buscan soluciones. No se expresa la opinión personal o se habla abiertamente sobre los propios sentimientos. Los individuos se someten/sujetan a la orientación del grupo. Durante las reuniones del equipo, el coordinador se asegura de que las mujeres también participan en la discusión. Él les da la palabra cuando advierte que alguna de ellas quiere decir algo y que, a pesar de sus esfuerzos por hacerse oír, el grupo no la escucha. El coordinador armoniza la comunicación en el grupo. Su intervención a menudo pasa inadvertida para los/as otros/as miembros del personal. El coordinador es el único que habla acerca de sus temores. Los demás no toman sus sentimientos en serio y no entran a tratar sus angustias.



Cuestión clave 1: Como se enfoca el conflicto

De forma restringida, el proyecto hace referencia a los conflictos de género que han sido identificados. A pesar de que el proyecto aspira a cambiar el conflicto, las características regionales y familiares del conflicto y del grupo meta específico, sin embargo, no han sido suficientemente definidos. Para ser más precisos/as: Las tensiones que tienen lugar a nivel familiar y profesional (dimensión sujeto del conflicto) entre los individuos y que dependen del hecho de ser mujer u hombre (dimensión pertenencia cultural del conflicto), no han salido suficientemente a la luz. Por ejemplo, en el proyecto no se hace un esfuerzo consciente por conocer los valores sobre los cuales se orienta la respectiva familia, la forma en que se lleva el presupuesto en las familias del grupo meta, quién distribuye los recursos en el hogar y quién los controla, etc., aunque el proyecto, mediante su intervención, cambia estas reglas informales y tradicionales. Debido a que, aparte de las intervenciones económicas, el proyecto no aspiraba a considerar las dimensiones sujeto y pertenencia cultural del conflicto, sólo con dificultad se logran observar los cambios que precisamente tienen lugar en el proyecto en el nivel individual y cultural. En consecuencia, los/as miembros del personal no están en capacidad de llegar a una visión compartida de desarrollo positivo, sobre la base de estas dos dimensiones del conflicto. El resultado es que al personal del proyecto, no le queda claro cómo indicar ciertas emociones en sus grupos para entender los procesos sociales del grupo y la forma de abordar estos sentimientos. El proyecto debe cambiar sus métodos de intervención de tal forma que los/as empleados/as del proyecto puedan brindar un acompañamiento de largo plazo a las familias en este proceso de cambio. El proyecto, corre el riesgo de intensificar las tensiones en el seno de la familia. Puede contribuir a limitar la autonomía de las mujeres en lugar de dar a ambos grupos la oportunidad de reflexionar sobre su mutua relación y de redefinir su propia identidad como hombre y mujer. Esto puede significar que inintencionadamente el proyecto no apoya al grupo (débil) de mujeres y que son los hombres quienes se benefician del proyecto.

Cuestión clave 2: El impacto de los elementos divisores y conectores

En referencia a los elementos conectores, el proyecto debe fortalecer a la administración local

como un factor conector mediante acuerdos tomados por ambos lados, a fin de que todas las partes desarrollen un sentimiento de copropiedad. Un mensaje importante podría ser: “Ambos (el gobierno o la administración local y el grupo meta/mujeres), son nuestros/as socios/as”. El proyecto también debe fortalecer al comité del pueblo para el desarrollo rural como un conector, mediante su compromiso con la participación de las mujeres en el plan de desarrollo. Un mensaje podría ser: «Obsequios para el comité del pueblo si toma en serio la promoción de la mujer.» Se debe dejar de fortalecer al elemento divisor del programa de desarrollo en el pueblo. En lugar de ello, se debe instar a fin de que los intereses de ambas partes en el conflicto estén representados en la planificación y ejecución de las actividades.

El proyecto puede utilizar la religión como un elemento de conexión o de división mediante el debate sobre las creencias religiosas y las orientaciones seculares. El principio de equidad de género debe ser reforzado como un elemento conector y un medio para la transformación de conflictos mediante el desarrollo de una visión común con los/as miembros del proyecto, la cual sirva de orientación a ambas partes.

Es evidente que el tema de la familia no se pone suficientemente de relieve. El proyecto, por tanto, debe fomentar un intercambio respecto del significado tanto para la mujer como para el hombre de la cohesión familiar y de la forma como le quisieran dar. De esta manera, el proyecto fortalecería la cohesión de la familia como un elemento conector en el conflicto. Un lema podría ser: «una gran preocupación nuestra es la convivencia familiar» como también «los conflictos sociales y familiares, junto a los aspectos económicos y políticos, también son nuestro asunto».

Después de la discusión del grupo acerca de si en lugar del apoyo a las mujeres el apoyo a la familia no sería más importante a fin de evitar el aumento de las tensiones, el grupo recomienda lo siguiente: Se debe promover el factor divisor de apoyo específicamente orientado a las mujeres, al tiempo que las diferencias en las relaciones de género son discutidas y negociadas. El mensaje «promovemos a la mujer» debe retenerse para reforzar el elemento de división en el sentido de la transformación del conflicto.

Sin embargo, de igual modo debe aplicarse el mensaje «promovemos a las mujeres en el proyecto porque la equidad es el camino adecuado, aunque tenemos que determinar juntos/as el significado que equidad tiene para nosotros/as». La solidaridad entre las mujeres juega un papel importante y debe ser fortalecida. Por ejemplo: «La solidaridad entre las mujeres es importante para cambiar los conflictos sociales y familiares. Nosotros/as le acompañamos a hacer el cambio.» De esta manera, la opresión de las mujeres se toma en serio y es abordada.

El proyecto debe tomar en serio los conflictos que tienen su origen en los diferentes conceptos tradicionales y abrir espacios para permitir la negociación. El gallinero, como un elemento divisor (la equidad) y también como uno conector (mejorar la situación económica de la familia) debe ser fortalecido, al tiempo que se da acompañamiento a las familias en la reflexión sobre los conflictos que existen por la distribución del poder familiar y en la negociación de éste.

Cuestión clave 3: La definición del objetivo

El objetivo debe ser entrar en un diálogo sobre el conflicto con las mujeres y el presidente del comité para el desarrollo rural, con el fin de corroborar los resultados de los análisis y determinar qué cambios sociales se originan con el proyecto. Todas las partes deben aprender a entender estos procesos, a discernir los diferentes intereses y a explorar cuál sería su comportamiento en el conflicto. En el más largo plazo sería importante establecer un «marco constante» en el cual se puedan discutir los cambios sociales impulsados mediante el proyecto y, posiblemente, los conflictos internos de las familias. En particular, los conflictos que surjan debido a las relaciones de género no tendrán que ser tratados sigilosamente. Con referencia a la definición del objetivo del proyecto, se deben implementar los objetivos formulados para mejorar la seguridad alimentaria mediante proyectos orientados al fomento de la agricultura y a la iniciativa empresarial para las familias de bajos ingresos. Además, se deben determinar los objetivos con referencia a los procesos sociales de cambio en las relaciones de género y en las relaciones familiares.

El objetivo la promoción de la mujer debe ser discutido en el contexto de las relaciones de poder entre los sexos y mejorado correspondientemente.

Sólo entonces podrán definirse los sub-objetivos y ser diferenciados con mayor precisión. A este fin, se proponen los siguientes sub-objetivos:

- La participación y responsabilidad en la toma de decisiones de las estructuras administrativas de la municipalidad
- La participación y responsabilidad en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo rural (la asignación de los recursos, etc.)
- La participación y responsabilidad en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del presupuesto familiar (la asignación de las tareas y de los recursos, etc.)
- La promoción de las habilidades para la comunicación y la gestión de conflictos de las familias de bajos ingresos debe ser otro de los objetivos, a fin de que estén en capacidad de definir las funciones y las tareas específicas relacionadas con la equidad de género
- La promoción de la solidaridad entre las mujeres

El proyecto debe establecer los objetivos que en el marco de la cooperación están relacionados con la administración municipal y no sólo aquellos relacionados con el grupo meta original. El objetivo es asesorar al gobierno local en la planificación y la ejecución del programa de desarrollo. En virtud de lo anterior, se proponen los siguientes sub-objetivos:

- El intercambio y la concertación de acuerdos sobre las orientaciones seculares y las ideas religiosas formulados por escrito y orientados a la participación de los/as diferentes actores, tales como los/as líderes religiosos/as, los/as representantes de las mujeres y los partidos políticos.

Los acuerdos orientados a evitar el malgasto de los ingresos familiares motivados por las celebraciones tradicionales, tales como las bodas, los funerales, etc., deben ser honrados puesto que valen la pena.

Cuestión clave 4: El Grupo meta

Se debe mantener el objetivo de apoyar al grupo meta conformado por las familias de bajos ingresos en las zonas rurales. En particular, se debe trabajar con las mujeres que han sido definidas en el conflicto como un «grupo potencialmente débil». También se debe trabajar con los hombres y determinar cuál es aquí el objetivo con este

grupo. Otro grupo meta debe incluir a las familias que sufren un alto potencial de violencia y en el que se observan relaciones del tipo víctima y victimario/a. Ellas deben recibir apoyo y asesoramiento especiales para cambiar su situación estresante de vida. A nivel regional, se debe ampliar el grupo meta para incluir a los actores políticos y religiosos. Para ello, se recomienda asesorar al gobierno local en relación con sus estructuras institucionales y los procesos de toma de decisiones para lograr una mejora en la participación política e involucrar activamente a los/as diferentes representantes en la toma de decisiones. Los/as actores deben ser conscientes de los procesos de cambio social basados en las relaciones de género y desarrollar opciones políticas más claras que puedan servir para orientar a los/as miembros de la municipalidad.

Cuestión clave 5: Los métodos

El asesoramiento legal y financiero dirigido a los fondos de solidaridad debe ser complementado mediante el empoderamiento social de las mujeres. En este sentido, se debe brindar un acompañamiento psicosocial a las mujeres y a las familias. Se debe definir claramente las actividades que deben exclusivamente ser realizadas con las mujeres, cuáles con los hombres, cuáles con ambos y cuáles con otros/as miembros de la familia o miembros de la comunidad. Los acuerdos orientados a evitar el despilfarro de ingresos ocasionado por las celebraciones tradicionales de la familia, tales como las bodas, los funerales, etc. funcionan muy bien. La experiencia puede ser utilizada para desarrollar métodos que se relacionen con los cambios en las relaciones de género.

Los métodos para las relaciones públicas ya es tema de mucha antigüedad. La información sobre la seguridad alimentaria y las cuestiones de la gestión económica interna que se difunden públicamente, pueden agregarse al tema del conflicto. El contexto entre los cambios sociales y político-económicos y de los conflictos dentro de las familias puede ser explicado y discutido, teniendo en cuenta también fomentar la conciencia en torno a los problemas relativos a las relaciones de género.

El intercambio regional está trabajando bien. Los grupos deben compartir, además de estrategias para la seguridad alimentaria y seguridad

de ingresos a través de estrategias de afrontamiento que se relacionan con los cambios en la familia y el género y los conflictos

Cuestión clave 6: Las copartes en la cooperación

Los conflictos de género deben ser abordados con claridad tanto en las redes nacionales como en las internacionales, así como las dificultades que surjan con este problema en el plano local. El tema de la promoción de la mujer debe ser apropiado al contexto y tener referencia con los problemas específicos regionales. Las particularidades de cada proyecto deben ser discutidas. Se debe hacer mejor uso de las redes existentes para fomentar el intercambio sobre estrategias orientadas a la promoción de la mujer y, de ser necesario, desarrollar criterios regionales.

Cuestión clave 7: Las estructuras del proyecto

En la organización interna del equipo se deben integrar el monitoreo y la evaluación, además de la presentación de informes (al menos una vez por año), la celebración de talleres regulares con el personal y las copartes del proyecto a fin de discutir ciertos aspectos relativos a temas específicos y poder analizar y trabajar mejor los conflictos. Para ello se debe ajustar el presupuesto. La estructura de ingresos no se considera como un elemento problemático, ya que se basa en la clasificación según la formación profesional de los/as empleados/as.

Cuestión clave 8: La protección institucional de la estabilidad psicosocial (cultura de conflicto, la auto-protección)

En el equipo ya han surgido oportunidades informales para lidiar con el estrés en el lugar de trabajo y en los conflictos del equipo. En primer lugar, los/as miembros del personal se comunican entre sí y se apoyan mutuamente. Además, los/as empleados/as se ponen en contacto con el coordinador para que hable con las personas involucradas en el conflicto. También en la organización existen métodos formales para tratar el estrés en el trabajo y los conflictos en el equipo. Por ejemplo, los/as empleados pueden pedir vacaciones. Y si se sienten mal físicamente, pueden solicitar una licencia por enfermedad. Dado que la cultura de conflicto en el equipo tiende hacia la armonización, las ocasiones poco formales e informales funcionan bastante bien.



Se hacen las siguientes recomendaciones relacionadas con las oportunidades informales: Como la tendencia de la cultura de conflicto en las reuniones del equipo es hacia la armonía, a menudo no queda claro cuán diferente se pueden experimentar ciertas situaciones con el grupo meta y qué discrepancias surgen en la percepción e interpretación de la situación. Por lo tanto, se deben abordar claramente las diferentes percepciones y los conflictos que están relacionados con los roles de género. En primer lugar, debe haber un espacio en el cual los conflictos por las expectativas de la familia (el cuidado de niños, las tareas del hogar, la oposición de la familia a una actividad profesional, etc.) y las exigencias de la organización (eficiencia en el trabajo, los tiempos de asistencia en el lugar de trabajo, etc.) son conscientes y abiertamente resueltos. En segundo lugar, debe ser posible expresar la opinión per-

sonal y defenderla como también argüir y hablar de las emociones. Esto permite entender mejor el punto de vista del otro o del mismo sexo. Este enfoque consciente de la percepción de la propia situación y de la situación de otros/as en el equipo, puede ayudar a entender de mejor manera en el proyecto las diferentes situaciones en el contexto del grupo meta. Cuando se expresan los sentimientos, los/as miembros del personal deben tomarlos en serio.

Como posibilidades formales, se propone establecer la supervisión en el equipo, incluir los estados emocionales y la motivación del trabajo como puntos de discusión en las reuniones del equipo, mantener conversaciones regulares entre los/as empleados/as y el coordinador y promover la capacitación externa y continua del coordinador.

