

EL PODER DE LA COMUNICACIÓN EN EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

Norma González

Centro Canadiense de Estudios y de Cooperación Internacional (CECI)-Bolivia

C. electrónico: norma@kolla.net

El propósito de la intervención en este foro es de presentar el conflicto social desde una perspectiva comunicacional, aportar algunas precisiones teóricas e ilustrarla con un estudio de caso en curso en un sitio minero del departamento de Oruro, Bolivia.

El manejo de conflictos en el campo del desarrollo

El manejo de conflictos supone organizar y armonizar las diferencias de metas, intereses y opiniones, procurando crear un ambiente donde esas diferencias se expresen constructivamente y se llegue a una solución donde todas las partes, grupos o personas, salgan ganando. Esta simple aproximación al manejo de conflictos deja ver que se trata de abordar un proceso que tiene dinámica propia y que expresa desacuerdos, descontentos o expectativas insatisfechas (Constantino: 1997). Esta dinámica, en sí misma, puede ser fuente de enriquecimiento y de profundización de la búsqueda de soluciones creativas.

Sin embargo, con demasiada frecuencia, el conflicto deriva en enfrentamientos estériles donde ninguna de las partes sale ganando. Otras veces, el conflicto se resuelve con el uso del derecho o de la fuerza y, en escenarios extremos, con el empleo de la violencia. En todos estos casos la decisión final sobre el desenlace del conflicto es dejada en manos de los que disponen del poder de dominación, con el consiguiente deterioro de las relaciones futuras entre las partes.

Sobre la autora Norma G. González

Master en Comunicación, graduada en la Universidad de Québec en Montreal. Tiene más de veinte años de experiencia en programas de

desarrollo y de cooperación internacional. Desarrolló actividades de comunicación en varios países de América latina y en Canadá, donde laboró para Radio Canadá Internacional.

En Guatemala, fue primero responsable de la oficina municipal del Programa de Prevención y Resolución de Conflictos Comunitarios, ejecutado por la Organización de

los Estados Americanos; y luego, fue responsable del departamento de comunicación del mismo programa. En

Bolivia es investigadora e instructora del Programa de Negociación y Manejo de Conflictos en programas de desarrollo del Centro Canadiense de Estudios y de Cooperación Internacional (CECI). Actualmente dirige una investigación-acción tendiente a desarrollar

mecanismos de negociación y de manejo de conflictos, en el marco del proyecto de asistencia a la reforma de la minería, realizado por el Ministerio de Recursos Naturales de Quebec, la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y el Viceministerio de Minería y Metalurgia de Bolivia.

Nuestras sociedades en general, y los programas de desarrollo en particular, han desarrollado hasta cierto punto mecanismos que permiten manejar las diferencias de intereses. La formación de redes de interacción e influencia en las organizaciones, por ejemplo, cumple con la función esencial de hacer frente a los conflictos. No obstante, una gran cantidad de conflictos endémicos de los programas de desarrollo, tienen que ver con otro tipo de conflictos. Con conflictos originados en diferentes formas de ver la realidad. Que esa realidad sea la pobreza, la inseguridad ciudadana o la violencia doméstica, la percepción que de los hechos tienen distintos grupos en la sociedad –y que se hallan

representados en los programas de desarrollo-pueden ser muy disímiles. Y por ende, pueden ser disímiles y hasta opuestas las "historias" cada grupo cuenta acerca del mismo hecho, objeto o acontecimiento. ¿Cuál es la explicación de esta discordancia? ¿Es la mala voluntad de los seres humanos? ¿Es la pérdida de los valores comunitarios? ¿O, como lo afirman algunos biólogos, la explicación reside en la naturaleza misma del sistema nervioso, "operacionalmente cerrado" del ser humano, que cuando no logra responder el uno al otro ni al contexto, falla en su intento de encontrar un terreno consensual, de coordinación o de comunalidad simbólica?.

Si a esta "falla" se suman las diferencias culturales, es fácil reconocer que el conflicto, inherente a la condición humana, no puede ser positivo ni negativo en sí. Todo depende del abordaje y del contexto que se vaya creando para hacer posible su tratamiento constructivo. Y esto es válido tanto para los conflictos de intereses como para aquéllos que surgen a causa de las distintas formas en que es posible percibir e interpretar la realidad.

Qué sucede durante un conflicto

A fin de mostrar la dificultad de este enfoque, aparentemente simple de un conflicto, veamos lo que sucede entre dos actores involucrados en el mismo y cuyas maneras de ver la "realidad" son diferentes o inconmensurables:

1. El conflicto comienza. Falla el intento de armonizar, o de organizar las acciones de manera que las pautas de interacción le parezcan lógicas a cada una de los actores. Se despliega entonces toda la elocuencia retórica necesaria para convencer al otro con argumentos que se suponen, son compatibles con su manera de ver la realidad. Se cree, por lo tanto, que el otro debería obligatoriamente aceptar esos argumentos.

2. Al no lograrlo, los disputantes se desilusionan e insisten con argumentos cada vez más rigurosos, con más retórica o con medios más sofisticados de persuasión.

3. Los disputantes se frustran porque sus esfuerzos más sinceros de resolver las diferencias, se vuelven contraproducentes: por un lado, sus argumentos no resultan creíbles para el otro. Y por el otro, el desgaste de energías lleva al primero a culpar al otro. A su vez, éste se sumerge cada vez más en sus propias posiciones. Y crece el resentimiento entre ambos.

4. Se establece así un patrón de interacción conflictivo. Y la elocuencia retórica, ahora considerada inútil, es reemplazada por formas de comunicación con sentido de combate o de protección del otro. En este punto, si ambos contrincantes disponen de un poder equivalente, se culparán mutuamente, criticándose e intercambiando diatribas, muchas veces sobre la escena pública. Si el poder es desigual, el más poderoso usará todos los medios a su alcance para dominar al otro: la urna, la distribución de recursos económicos, la fuerza militar, la presión moral o cualquier otro medio. El que carece de poder de dominación, por su parte, apelará tal vez a la sumisión, la subversión, la resistencia pasiva o a la rebelión.

5. El patrón conflictivo se autoconfirma, se reconstituye en la práctica, perpetuándose en el tiempo. Cada vez con mayor firmeza, los disputantes se convencen que su percepción del otro es correcta, que nada se puede hacer con él, salvo oponérsele sistemáticamente, adiestrarlo, aislarlo o eliminarlo completamente. Al visualizar una "solución final" la lógica es que "uno está obligado a ello por el bien de....la patria...del honor...o de otros valores".

6. A veces, este patrón se transforma. Nunca es fácil. Pero cuando ello es posible, creemos que es el poder de la comunicación el que puede ser usado para intervenir constructivamente en la resolución del conflicto y para modificar el contexto en el cual se desenvuelven y evolucionan patrones conflictivos como el que describimos.

Cuál es el poder de la comunicación

La evolución del conflicto en general y de los conflictos propios a los procesos de desarrollo en particular, como se ve, pasa por una serie de estadios donde se evidencia la dificultad de hallar un terreno de entendimiento. El terreno de entendimiento al que se aspira, para una gestión constructiva del conflicto, se sitúa en dos niveles distintos, íntimamente unidos pero que necesitan ser separados para el análisis y para la intervención:

" el terreno de los temas substanciales o del contenido de la disputa; y □ el terreno de la comunicación y de las relaciones entre las partes; personas o grupos en desacuerdo.

Ambos niveles se hallan inmersos, a su vez, en un entorno cultural que no solamente define implícitamente las lógicas de significación del conflicto sino que fija igualmente ciertas pautas de cómo deben abordarse los conflictos. El conflicto mismo es una realidad socialmente construida. No simplemente sucede sino que es creado por las personas o por los grupos involucrados en el mismo. El significado que éstas atribuyen a los hechos y las respuestas que ellas creen adecuadas, son igualmente aprendidas en el curso de la socialización y constituyen elementos clave de esa construcción.

El poder de revertir el proceso

Hemos visto en el proceso descrito, en qué medida la comunicación es omnipresente en la evolución del conflicto, tomando formas diferentes en cada fase de su evolución: ya sea en la expresión, en la percepción o en la interpretación de lo que está sucediendo. Y hemos visto, además, cómo el desacuerdo y el enfrentamiento se cristalizan, constituyéndose en un patrón conflictivo de interacción entre las partes.

La pregunta es, ¿tiene la comunicación el poder de invertir el proceso, introduciendo nuevas pautas y ayudando a las partes a tratar constructivamente los conflictos que obstaculizan el proceso de desarrollo?

Para que ese poder de la comunicación pueda desplegarse, es necesario expandir el concepto mismo de comunicación, superando la visión instrumental de la comunicación o evitando reducirla a un componente más del proceso de desarrollo. Para que la comunicación, comodisciplina, pueda contribuir al manejo constructivo de los conflictos, es necesario verla como una perspectiva desde la cual se puedan analizar todas las interacciones entre los actores del proceso de desarrollo: el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil; los *f i n a n c i a d o r e s*, planificadores y administradores; los técnicos, los líderes y los miembros de los diferentes grupos de la comunidad. Cada uno de estos actores interactúa con los demás, tomando como punto de referencia sus propias maneras de ver la realidad, sus "mundos", sus recursos. Una perspectiva comunicacional del desarrollo tiene el poder de identificar, de analizar y de incidir sobre esas diferentes "realidades".

Según B. Pearce (1986) cada una de estas "realidades" puede ser desglosada en tres componentes básicos que habrán de definir las lógicas de significación y de acción de cada grupo de actores en el proceso de desarrollo:

- 1) la imagen de sí mismos y de la misión de la cual se sienten investidos;
- 2) la imagen del otro y del rol que él debería jugar en el proceso; y
- 3) su noción particular del desarrollo y de cómo debería éste funcionar para que sea posible alcanzar las metas a las que su propio grupo aspira.

En primer lugar, una perspectiva comunicacional del desarrollo permite investigar estos elementos implícitos en la interacción entre los distintos actores en presencia y sus respectivas formas de ver la "realidad", a la vez que facilita la correspondencia y coordinación entre los actores de forma tal que las diferencias sean utilizadas como recursos y no como obstáculos para el logro de las metas del desarrollo.

En segundo lugar, la perspectiva comunicacional del desarrollo guía la investigación y la acción sobre el contexto en el cual se desenvuelven estas interacciones propias del proceso, desafiando además la metodología, la que necesita ser cada vez más sensible a los espacios comunicativos y a sus dimensiones simbólicas e ideológicas. Implícitamente, en estos espacios puede estar afianzándose o cuestionándose el mantenimiento de los patrones conflictivos de interacción. Sin estos conocimientos como punto de partida, los cambios culturales que se propongan no podrán ser sostenidos.

La perspectiva comunicacional conduce, por último, a analizar de manera crítica y participativa, las limitaciones que la realidad social impone a los participantes en el proceso de desarrollo.

El poder de cambiar las reglas de juego

Potencialmente todas las áreas del desarrollo son escenas de conflictos, sean éstas las instituciones gubernamentales hasta las propias comunidades que debieran beneficiarse de los programas de desarrollo, pasando por las organizaciones intermediarias donde se concentran con frecuencia los mayores recursos humanos técnicamente formados para implementar esos programas. Aunque la mayor parte de las políticas de estas instituciones clamen por la coordinación, la concertación y la creación de consensos, es de constatar que la buena voluntad no basta. Y que hacer más de lo mismo, insistiendo en la retórica de la participación, puede ser contraproducente, ya que ésta mina la credibilidad de los discursos y consolida los patrones conflictivos, ya de por sí impregnados de la desconfianza, del fatalismo o la desesperación de los miembros de las clases populares.

La comunicación puede cambiar las reglas de juego de estas múltiples "mesas de negociación", haciendo emerger el sentido y las acciones que mejor sirvan a las metas del desarrollo, metas incluyentes de las visiones y anhelos de los diferentes grupos culturales. Para ello, es urgente incorporar en la agenda de investigación e intervención, el tema de la conflictividad vinculada a los procesos de desarrollo. En todas esas "mesas" implícitas y explícitas, los comunicadores y los comunicólogos serán cada vez más interpelados por la "realidad" del conflicto. Los conocimientos acumulados por la comunicación, autorizan a incursionar con la preocupación de contribuir a la resolución pacífica de los conflictos, en campos que les son propios y donde hace falta crear condiciones para la construcción y la sostenibilidad de nuevos patrones de interacción.

El campo del lenguaje

Existe una íntima relación entre las características del lenguaje que se utiliza y la manera de pensar de los que lo usan. Si bien se puede suponer entonces que, alterando el lenguaje que expresa la realidad se puede ayudar a cambiar la manera de pensar acerca de ella, lo cierto es que este lenguaje no debe ser solamente verbal. En efecto, en la sucinta descripción de la evolución del conflicto, hemos señalado que llega un momento en que la elocuencia retórica, es decir, la destreza para expresarse por medio del discurso, resulta ineficaz y contraproducente. Y que el esfuerzo mismo de resolver las diferencias por la argumentación, fortalece en los interlocutores una respuesta que expresa desesperación y falta de alternativas. "Hasta las últimas consecuencias", "estamos dispuestos a derramar hasta la sangre de nuestros hijos", "la solución por el desastre" son expresiones significativas de estas actitudes de quienes se sienten entrampados en el conflicto.

Los comunicadores, ya sea desde la investigación o desde la intervención, y particularmente desde los medios, podemos contribuir a re-enmarcar estas expresiones de desamparo social orientando las energías hacia la búsqueda de opciones creativas en la solución de los problemas.

Re-enmarcar no significa dar vuelta o manipular el discurso ajeno. Significa más bien enunciar los problemas en un nivel superior, más abarcativo y más rico en

información, y en el cual sea posible conciliar formas aparentemente opuestas de ver la misma realidad. Y en el que por consiguiente, se pueda pensar en la factibilidad de soluciones que incluyan las preocupaciones de unos y de otros. B. Pierce denomina "elocuencia social" a esa capacidad de crear condiciones para la coordinación entre personas o grupos que no comparten necesariamente la misma forma de ver la realidad.

El nuevo lenguaje, surgido de esta forma de enfocar las diferencias, al expresarse en "historias" científicas, artísticas o de la vida cotidiana, tendrá la fuerza de hacer profecía de la confianza en el ser humano y en su capacidad de convertirse en ciudadano, sujeto de la democracia que se quiere construir.

El campo de las relaciones

Muchos de nuestros métodos de resolución de conflictos en los procesos de desarrollo apelan al derecho, a la fuerza o a los intereses de cada persona o grupo involucrado, poniendo el énfasis en los temas substantivos. Es sabido, sin embargo, que el proceso de resolución, y su sostenibilidad, dependen en gran medida de cómo hayan sido tratadas las personas en el proceso, de cuál haya sido la relación establecida entre ellas. Al poner el énfasis en la relación entre las partes, o en la relación entre las partes y los terceros, los comunicadores velarán porque el proceso incluya como elementos fundamentales la preservación de la imagen de cada uno y el respeto de su propia noción del desarrollo.

Lejos de abogar por un relativismo desencarnado, donde todas las posturas serían válidas, lo que se necesita para el manejo constructivo de los conflictos, es encontrar espacios comunes de "acuerdo entre distintas e inviolables identidades".

Desde este punto de vista, un campo particularmente desafiante, es el de la comunicación y el diálogo intercultural para el desarrollo. Uno de los dilemas de este diálogo es, sin embargo, cómo respetar a las personas y a las organizaciones con su identidad cultural, y a la vez, promover el cambio cultural. Dicho de otra forma, cómo contribuir a crear la estima de su propia cultura, y a la vez, favorecer la crítica, por parte de los propios actores, de los límites de sus propias lógicas de acción o de significación.

Desde el momento en que hablamos de "realidades" socialmente construídas, las respuestas a estos dilemas no están dadas de una vez para siempre. Es trabajando arduamente en el campo del relacionamiento como podremos diseñar esas respuestas. Lo urgente no es inventar las respuestas para los actores. Lo urgente es iniciar con ellos, procesos de reflexión y de acción en los cuales el único punto de agenda preliminar sea enfrentar el meollo de la comunicación y del diálogo intercultural, potencial fuente de todo conflicto: la existencia de diferentes puntos de vista sobre el desarrollo y la creencia arraigada de que uno de ellos tiene que prevalecer sobre los demás.

La ventaja de este enfoque de las relaciones como terreno de diálogo intercultural, reside en que las diferencias son atribuídas a la misma condición humana, lo cual conduce a reconocer la cultura de los distintos grupos de actores como un sistema que abarca toda su vida material y su mundo simbólico, y no solo como un conjunto de características folklóricas aisladas que hay que preservar a cualquier precio o que pueden ser cambiadas a voluntad. La investigación y la acción de los comunicadores en

este terreno podrían ser cruciales para conseguir reconocimiento de las culturas de los grupos subordinados y al mismo tiempo, crear el espacio para proyectar los cambios deseados por ellos mismos.

El campo del contexto

Todo conflicto y el manejo del mismo, se desenvuelven en el marco más amplio de la sociedad que los contiene. En ella también coexisten conflictos, muchos de los cuales son de larga data. Conflictos sociales, que se generaron en la apropiación desigual de los recursos materiales entre los distintos grupos sociales. Y conflictos culturales, originados en la apropiación desigual de los recursos culturales tales como la educación, la oportunidad de expresar sus metas culturales, la legitimación de sus conocimientos (Canclini:1982).

La resolución constructiva de los conflictos supone tomar en consideración este contexto. Y a la vez, supone trabajar apasionadamente en la preparación del contexto en el cual las nuevas actitudes, las nuevas habilidades, las nuevas relaciones entre las personas, puedan hallar coherencia con su medio. La preparación de este contexto puede tomar una multiplicidad de formas. Mencionamos solamente algunas de ellas, las que convocan principalmente a los comunicadores.

" Hallar fuentes de información significativa para los grupos o sectores en disputa y a la vez, necesaria para la defensa de los intereses de la sociedad en su conjunto. Difundir información de importancia coyuntural y a la vez, hacer accesible la información con repercusiones en el largo plazo.

" Crear espacio para la expansión de ideas, sueños y proyecciones que guíen el proceso de generación de soluciones compartidas para problemas substantivos.

" Contribuir a la prevención de los conflictos, no con la intención de impedir que éstos se produzcan, sino con la óptica de preparar a las personas para el abordaje innovador de los mismos, asumiéndolos no como amenaza sino como oportunidad.

Los comunicadores en general, y con mayor razón los que se desenvuelven en los medios, tienen el poder de contribuir a la valorización social de las actitudes, de los conocimientos, de las habilidades y de las relaciones que capacitan para el tratamiento constructivo de los conflictos. En suma, ellos tienen el poder que el proyecto de sociedad democrática les confiere, el de crear permanentemente las condiciones para la expresión de los conflictos, de su interpretación apropiada y de la transformación de los patrones conflictivos de interacción entre los actores del desarrollo.

Nuestro campo de acción: Un estudio de caso en el área social de la industria minera

La investigación sobre la que pretendemos informar está todavía en sus inicios. Su principal objetivo es conocer los mecanismos locales de prevención y resolución de conflictos en un sitio minero, conocimiento a partir del cual pueda emprenderse un diseño participativo de transformación del sistema.

El contexto de crisis en el cual se desenvuelven los programas de desarrollo está signado por el acuciante drama de la pobreza pero también por una creciente

consciencia en la opinión pública internacional que aboga por mejores prácticas de las empresas que explotan los recursos naturales y en cuyas manos reside el poder de mejorar las condiciones de vida de las comunidades, inherentes a una minería sostenible (Attenborough: 1999). Sin embargo, como es de público conocimiento, uno de los problemas para atraer la inversión en el sector minero, radica en las relaciones conflictivas entre las comunidades y las compañías mineras que desean realizar operaciones de exploración o de extracción de minerales en Bolivia. Es en este contexto que el Centro Canadiense de Estudios y de Cooperación Internacional (CECI) se asocia con organizaciones del Estado boliviano, del gobierno canadiense y de instituciones académicas, para poner en su agenda de desarrollo una experiencia de investigación y de intervención, tendiente a crear mecanismos de negociación y manejo de conflictos en el sector minero.

- Los procesos, sean éstos de capacitación o de intervención, tienen que dar respuesta a problemas coyunturales y a la vez, crear métodos de resolución de disputas, sostenibles a largo plazo.

- En estos procesos, el investigador actúa como facilitador, asegurando a todos los participantes un apoyo técnico imparcial, para el logro de los objetivos comunes.

De esos principios surge una metodología que incluye:

- El Diseño participativo de los procesos de implantación de adecuaciones, renovaciones o innovaciones en los sistemas locales de resolución de disputas.

- La Capacitación de los principales protagonistas de los procesos de cambio social que generan conflictos.

- Un Enfoque adecuado al tratamiento de los temas substantivos y de la interacción entre los actores de los procesos de desarrollo.

A largo plazo, el estudio de caso podría enseñarnos cómo mejorar las relaciones y la comunicación entre las empresas mineras y la comunidad, creando un clima propicio para resolver constructivamente los conflictos entre ambas. Al mismo tiempo, este mejoramiento podría crear las condiciones para la inversión en el sector minero, que sean aceptables tanto para las empresas como para el Estado boliviano y las comunidades.

El CECI, organización no-gubernamental de cooperación para el desarrollo, que obra en países de África, Asia y América latina desde hace más de 40 años tiene presencia en Bolivia desde hace más de diez años, cooperando con organizaciones campesinas, populares y con empresas asociativas de criadores de camélidos, principalmente.

Habiendo adquirido una sólida y variada experiencia, el CECI, desde su Programa de Negociación y Manejo de Conflictos, busca aportar al mejoramiento de los métodos de resolución de disputas, de concertación y de toma de decisiones en asuntos de interés público, que permitan superar los obstáculos humanos que se oponen al desarrollo.

Por otra parte, la Universidad Católica Boliviana, cuya misión fundamental es la búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación

del saber para el bien de la sociedad, a la luz de los valores del Evangelio, vinculando los campos del saber, la investigación y el servicio a la comunidad para promover la justicia social, cuenta con el "Servicio de Capacitación en Radio y Televisión para el desarrollo" (SECRAD) dependiente de la carrera de ciencias de la Comunicación Social.

El SECRAD, desde la Unidad académica de La Paz tiene como misión potenciar los objetivos de generación y fortalecimiento de las capacidades comunicacionales en todas aquellas entidades y organizaciones que, orientando su trabajo al desarrollo humano y social, aprovechan de la comunicación masiva, interpersonal o grupal para establecer formas de contacto dialógico con los sectores con los que trabaja.

Bajo un espíritu de relacionamiento interinstitucional, se vinculan estas dos entidades, el SECRAD y el CECI, para la puesta en marcha de iniciativas de comunicación, como la que presentamos, donde las estrategias de diálogo para la resolución pacífica de los conflictos se incorpore como una de sus nuevas tareas.

Los principios de base y la metodología

Algunos de los principios que guían el estudio y la acción en este estudio son:

- Los cambios de actitudes o de habilidades para manejar conflictos, así como los cambios en las estructuras que favorezcan la colaboración entre las partes, no deben ser impuestos desde afuera, sino que deben surgir de la decisión de los propios protagonistas.
- Los procesos de capacitación de los protagonistas de esos cambios, deben fortalecer su autonomía, es decir, su capacidad de reflexión, de deliberación, de responsabilidad y de lucidez como ciudadan@s.
- Los procesos de capacitación y/o de manejo de conflictos necesitan incluir a los principales actores sociales que inciden directa o indirectamente en los cambios que generan conflictos, fomentando su libre participación.

Sin embargo, en el tiempo de duración de estas actividades, el proyecto buscará igualmente elaborar, junto con todas las personas y organizaciones interesadas, un sistema durable de prevención y manejo apropiado de los conflictos; ponerlo a prueba, evaluarlo y adaptarlo a las necesidades de un sitio minero, y que pueda ser aplicado apropiadamente a otros sitios.

El proceso previsto consta de algunos pasos fundamentales y de un modelo de cooperación entre los participantes:

- Estudio de las condiciones existentes en el sitio: su historia, sus aspectos socio-culturales, los espacios de comunicación, sus actores claves, las relaciones entre el Estado, la empresa y la comunidad;
- Consulta de los actores locales acerca de la factibilidad de la experiencia piloto en Huanuni;
- Diseño de un proceso participativo de sensibilización, de elaboración de métodos de trabajo y de capacitación;

- Implementación del diseño elaborado con una visión sistémica, interviniendo en niveles: nacional, local y comunitario;
- E v a l u a c i ó n permanente, evaluación final y difusión pública de los resultados;
- Capacitación de capacitadores locales en métodos de diálogo, negociación y otras formas de manejo de conflictos culturalmente apropiados.

Un modelo de cooperación

INSUMOS

PROCESO

RESULTADOS

RECURSOS EXTERNOS

Componente relacional

Desarrollo de relaciones cooperativas

Componente metodológico

Gestión del proceso

SITUACIÓN INICIAL

NUEVA SITUACIÓN

Componente técnico

Utilización de instrumentos y técnicas culturalmente apropiados

RECURSOS DEL SISTEMA

Componente sistémico

Desarrollo de los recursos locales

Bibliografía

- 1- ATTENBOROUGH, Michael (1999); "Social problems in developing countries pose challenge", in Northern Miner, p.1,15; Canada. [[Links](#)]
- 2- BERGER, Peter & LUCKMANN Thomas; (1986) La construction sociale de la réalité, Paris, Meridiens Klinksilk. [[Links](#)]

- 3- BONFIL BATALLA, Guillermo; (1987), □ Los pueblos indios, sus culturas y las políticas culturales □ en Políticas culturales en América latina, México, Enlace-Grijalbo. [[Links](#)]
- 4- FREIRE, Paulo; (1973), Extensión o comunicación? , Buenos Aires, Siglo XXI [[Links](#)]
- 5- GARCÍA CANCLINI, Néstor; (1982), Las culturas populares en el capitalismo, La Habana, Casa de las Américas [[Links](#)]
- 6- PEARCE, Barnett & NARULA, U; (1986), Development As Communication, Southern Illinois University. [[Links](#)]
- 7- LEDERACH, John Paul; (1994), Construyendo la paz: Reconciliación en sociedades divididas, Eastern Mennonite University, Virginia. [[Links](#)]
- 8- FISHER, Roger; URY, W.; PATTON, B.; Sí, de acuerdo, (1993), Ed. Norma. [[Links](#)]
- 9- LIKERT, R; (1986), Nuevas formas para solucionar conflictos, Ed. Trillas, México [[Links](#)]
- 10- CONSTANTINO, C. ;(1997), Diseño de sistemas para enfrentar conflictos, Ed. Gránica, España [[Links](#)]

Fuente: GONZALEZ, Norma. EL PODER DE LA COMUNICACIÓN EN EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS SOCIALES. Punto Cero [online]. 2003, vol.8, n.6 [citado 2016-08-17], pp. 44-51 .
Disponível em: <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762003000100006&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1815-0276.