

Transformación de Conflictos y Plan de Acción



Ceas COMISION EPISCOPAL
DE ACCION SOCIAL

COMISIÓN EPISCOPAL DE ACCIÓN SOCIAL

Programa Cuidado de los Bienes de la Creación

Tranformación de Conflictos y Plan de Acción

2009

COMISIÓN EPISCOPAL DE ACCIÓN SOCIAL - CEAS

Programa Cuidado de los Bienes de la Creación

Preparado por:

Eloy Carlos Rodríguez Matysek

Ilustraciones: Willy Zababurú Goñaz

Diseño y Diagramación: Miriam De la Cruz Ramírez

Primera Edición - Octubre 2009

Tiraje : 1,000 ejemplares

Imprenta: Editorial ROEL S.A.C.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-13313

Lima, Perú

La edición de esta publicación
fue posible gracias al apoyo de:



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
<hr/>	
CAPÍTULO I	
EL CONFLICTO Y SUS CAUSAS	7
¿Qué es un conflicto?	7
¿Qué tipos de conflicto identificamos en nuestra organización o comunidad?	8
¿Cuáles son las causas de un conflicto?	9
<hr/>	
CAPÍTULO II	
ANÁLISIS Y MECANISMOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS	12
¿Cómo analizamos un conflicto?	12
1. Breve descripción del conflicto	13
2. Identificación de las partes en un conflicto	14
3. Identificación de los “síntomas” del conflicto	16
4. Hacer una lista de los asuntos o temas a resolver	19
5. Identificar las relaciones de poder entre las partes	20
6. Describir la evolución del conflicto	21
7. Identificar los recursos que existen para resolver el conflicto	22
8. Plantear posibles soluciones al conflicto	22
Mecanismos para resolver conflictos:	22
La Negociación	23
La Conciliación	23
El Arbitraje	24
El Diálogo	25
¿Qué información registrar para la negociación?	27
<hr/>	

CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS 28

¿Cómo elaborar nuestro plan de acción? 28

¿Cómo elaborar nuestro presupuesto? 30

¿Cómo hacer el seguimiento de nuestro plan? 31



PRESENTACIÓN

El presente material es un instrumento de orientación para los dirigentes de las organizaciones de comunidades nativas e indígenas en el manejo de conceptos básicos y técnicas prácticas para la transformación de conflictos socio ambientales, tomando como referencia a la Doctrina Social de la Iglesia, con la finalidad de contribuir a mejorar la gestión de problemas, cuyos procesos generen condiciones de cambio positivos en nuestra sociedad.

En el primer capítulo se conocerá la definición de un conflicto, así como la identificación de los diferentes tipos que existen y sus posibles causas.

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

El segundo capítulo desarrolla las etapas para analizar un conflicto teniendo en cuenta los diferentes agentes que intervienen, la identificación de los síntomas y los asuntos a resolver, la evaluación de las relaciones de poder, la disponibilidad de recursos, las posibles soluciones y los mecanismos más utilizados para su resolución o transformación utilizando una herramienta que permitirá el registro de información que servirá para el momento del proceso de negociación.

Finalmente, en el tercer capítulo se presentan algunos modelos de formatos prácticos que servirán para que los dirigentes de las organizaciones puedan elaborar un plan de acción para la transformación del conflicto, su presupuesto y una matriz que permitirá hacer el seguimiento de las acciones.



Capítulo I

EL CONFLICTO Y SUS CAUSAS



¿QUÉ ES UN CONFLICTO?

El conflicto es una situación en la cual individuos o grupos perciben tener objetivos diferentes, intentando desarrollar acciones que influyan sobre la otra parte para alcanzar sus objetivos.

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

A esta definición general, debemos agregar algunas ideas importantes en torno al conflicto:

- El conflicto es un hecho natural de la convivencia humana.
- El conflicto social requiere de múltiples actores.
- El conflicto como hecho no es negativo ni positivo, esto dependerá de las consecuencias de su manejo.
- El conflicto es destructivo cuando se llega a la violencia.
- El conflicto es necesario y una oportunidad para el cambio.
- El conflicto se transforma cuando se crean cambios en la sociedad.

¿QUÉ TIPOS DE CONFLICTO IDENTIFICAMOS EN NUESTRA ORGANIZACIÓN O COMUNIDAD?

Los conflictos pueden ser:



Según su característica pueden ser:

Latentes: cuando están encubiertos o no se pueden ver con claridad.

Manifiestos: Cuando todos podemos notar que existe un problema a simple vista.

Violentos: Cuando incluyen agresión y hostilidad entre los involucrados.

¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE UN CONFLICTO?

Es importante determinar cuáles son sus causas principales del conflicto a fin de determinar el tipo de decisiones que adoptaremos a la hora de abordarlo.

Las causas pueden ser:

La interpretación de los hechos

El conflicto surge por un desacuerdo. Es decir, cuando las partes tienen una percepción distinta de la realidad. En este caso, el conflicto se centra en la forma en cómo se ve y las percepciones que cada uno tiene sobre las cosas.

Por lo general cada vez que tenemos una diferencia con alguien se debe a que entendemos los hechos de acuerdo a nuestro punto de vista o creencia.



TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN



Los recursos escasos

Son los conflictos que se originan por el desacuerdo en la distribución de “recursos”. Es decir, la discusión se centra en quién obtendrá algo cuando se tenga que realizar la distribución de estos recursos. La escasez de recursos, no se refiere sólo a los bienes tangibles como el dinero, territorio, objetos o alimentos, sino también pueden ser recursos intangibles como el poder, status, imagen.

La insatisfacción de necesidades humanas básicas

Se refiere a los desencuentros relacionados sobre a qué debe satisfacerse o respetarse para que cualquier persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente. Es decir, las necesidades vitales como el vestido, alimento, vivienda y a aquellas que sin ser tan obvias representan una necesidad de todo ser humano: respeto, seguridad, reconocimiento, autoestima.

Los valores, creencias y principios

La fuente del conflicto se origina por las creencias de uno de los actores en conflicto; un principio o criterio que desea introducirse pero que no es tomado en cuenta o es rechazado por la contraparte.

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN



La calidad de la relación

La situación conflictiva proviene del estilo o la calidad de la interacción reinante entre los actores en conflicto, el tipo de comunicación que mantienen, las emociones o percepciones que poseen el uno del otro.

La estructura existente

El conflicto surge por el modo como se ha conformado la estructura dentro de la cual interactúan los actores en conflicto, lo cual fomenta desigualdad, asimetría de poderes, falta de equidad y eventualmente opresión.



Promover un mundo más humano para todos “en donde todos tengan que dar y recibir, sin que el progreso de unos sea un obstáculo para el desarrollo de otros” (39).

Caritas in Veritate

Capítulo II

ANÁLISIS Y MECANISMOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS



¿CÓMO ANALIZAMOS UN CONFLICTO?

Para analizar un conflicto debemos asumir la posición de un observador independiente e imparcial. Esto evitará el riesgo de hacer un análisis influenciado por nuestra propia percepción.

A continuación debemos seguir los siguientes pasos:

1. Breve descripción del conflicto

Tenemos que hacer una explicación descriptiva y resumida de la situación del conflicto y de los factores que lo generan.

Se tiene que expresar el contexto del conflicto, teniendo en cuenta el escenario social en el que se desarrolla.

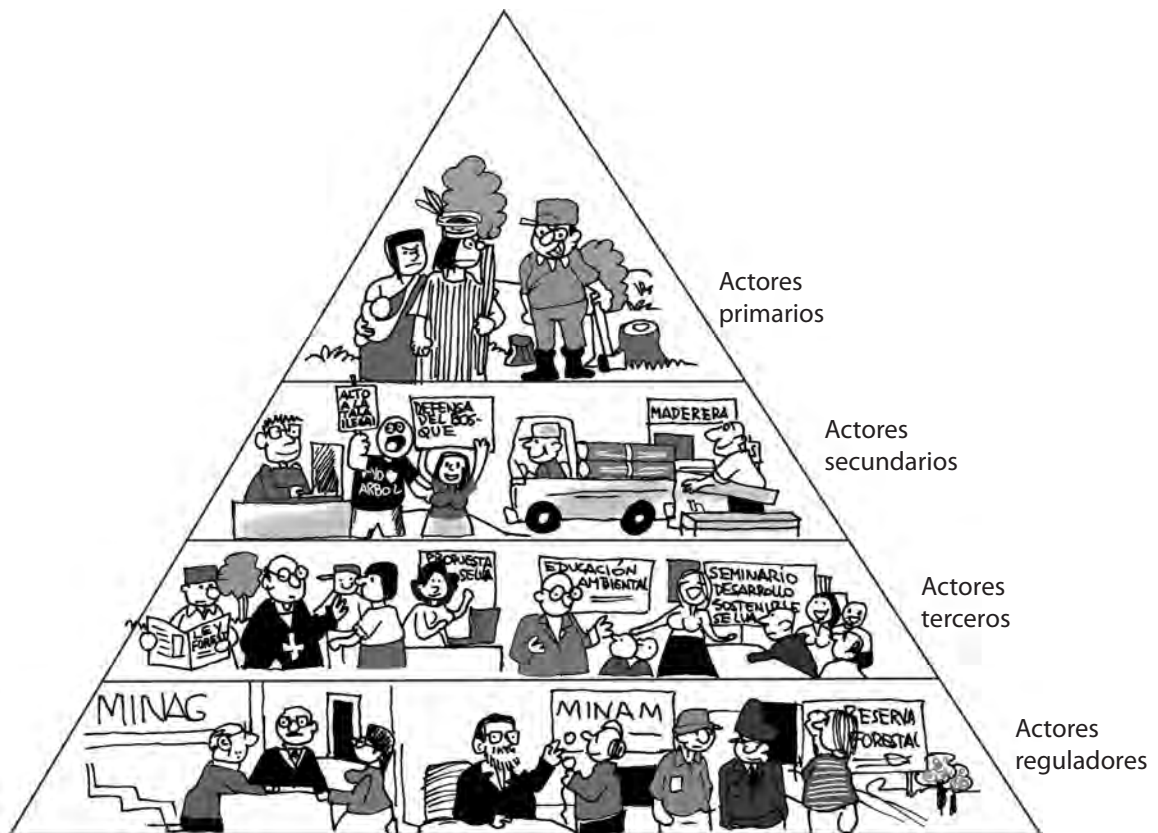
No debemos olvidar narrar los hechos en forma objetiva.



TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

2. Identificación de las partes en conflicto

Las partes, son personas o grupos que están directa o indirectamente involucradas en el conflicto y tienen un interés significativo en su resultado.



En un conflicto pueden darse hasta cuatro tipos de partes o actores:

- a. **Actores primarios:** son aquellos que tienen intereses u objetivos diferentes al de la otra parte, en la cual, cada uno busca su propia solución.

Estos actores, dentro de un conflicto medioambiental pueden clasificarse en actores **generadores** y actores **iniciadores**. Los actores generadores, son aquellos que por el desarrollo de sus actividades ocasionan un daño o la amenaza de éste. Los iniciadores, en cambio son aquellos actores afectados, que deciden actuar buscando evitar el daño, mitigarlo o remediarlo.

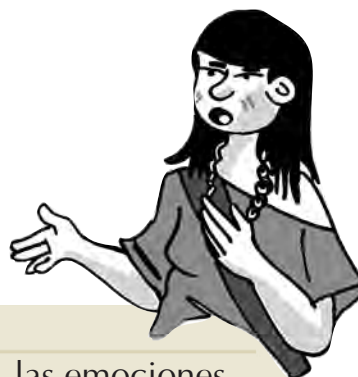
Cuando analicemos a los actores, es necesario incluir a todos los que intervienen en el conflicto, sino corremos el riesgo de no lograr una adecuada solución. Los actores pueden ser formales o informales.

- b. **Actores secundarios o aliados:** son aquellos que prestan su ayuda a alguno de los actores principales. Esta ayuda puede ser de tipo moral, política, militar o económica. Pueden convertirse en partes principales con el paso del tiempo si es que su involucramiento se compromete cada vez más.
- c. **Actores terceros:** frecuentemente existen terceros, como los mediadores o ciertas organizaciones, que les interesa que las partes resuelvan sus conflictos de la mejor manera posible. Son terceros que aspiran a tener un rol de neutrales en el conflicto, situación desde la cual pueden contribuir al proceso de resolución del conflicto, ya sea como facilitadores de un proceso de diálogo, como mediadores o conciliadores; o como técnicos evaluadores o árbitros.
- d. **Actores reguladores:** aquellas instituciones públicas que, de acuerdo a las funciones que les atribuye el Estado, están obligadas a intervenir para prevenir, mitigar o reparar algún daño ambiental o socio ambiental. Por ejemplo, para los conflictos socio ambientales existen diversas instituciones u oficinas gubernamentales encargadas de proteger directa o indirectamente el medio ambiente y los recursos naturales.

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN



3. Identificación de los «síntomas» del conflicto



Tenemos que identificar las percepciones, las emociones y las acciones conflictivas de las partes principales del conflicto.



“La iglesia tiene que animar a cada pueblo para construir en su patria una casa de hermanos donde todos tengan una morada para vivir y convivir con dignidad” (534)

Aparecida

El análisis debe realizarse a cada una de las partes en conflicto.

Descripción	Parte 1 - Iniciador	Parte 2 - Generador
Percepciones	<p>¿Cuáles son las percepciones manifestadas respecto a sí misma?</p> <p>¿Cuáles son las percepciones manifestadas a sus contrapartes?</p>	<p>¿Cuáles son las percepciones manifestadas respecto a sí misma?</p> <p>¿Cuáles son las percepciones manifestadas a sus contrapartes?</p>
Emociones	<p>¿Cuáles son las emociones manifestadas?</p>	<p>¿Cuáles son las emociones manifestadas?</p>
Acciones	<p>¿Las conductas son violentas o no violentas?</p> <p>¿Las conductas están dentro del ámbito judicial o administrativo, o están fuera de este ámbito?</p> <p>¿Las conductas buscan confrontar y vencer al otro? (competitivo - confrontacionales).</p> <p>¿Las conductas buscan ceder ante el otro con tal de llegar a un acuerdo? (complacientes).</p> <p>¿Las conductas buscan llegar a soluciones de "término medio"? (transaccionales).</p> <p>¿Las conductas buscan soluciones donde todos salgan satisfechos? (colaboradoras / conciliadoras).</p> <p>¿Las conductas no satisfacen ni los propios intereses ni los de la contraparte e implican cierta "inacción"? (evasivas).</p>	<p>¿Las conductas son violentas o no violentas?</p> <p>¿Las conductas están dentro del ámbito judicial o administrativo, o están fuera de este ámbito?</p> <p>¿Las conductas buscan confrontar y vencer al otro? (competitivo - confrontacionales).</p> <p>¿Las conductas buscan ceder ante el otro con tal de llegar a un acuerdo? (complacientes).</p> <p>¿Las conductas buscan llegar a soluciones de "término medio"? (transaccionales).</p> <p>¿Las conductas buscan soluciones donde todos salgan satisfechos? (colaboradoras / conciliadoras).</p> <p>¿Las conductas no satisfacen ni los propios intereses ni los de la contraparte e implican cierta "inacción"? (evasivas).</p>

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

Ejemplo:

En un conflicto entre una comunidad y una empresa por la contaminación de las aguas de ríos aledaños, podemos obtener la siguiente información basándonos en las preguntas planteadas anteriormente:



Descripción	Comunidad (Iniciador)	Empresa (Generador)
Percepciones	<p>"Somos las víctimas de todo esto".</p> <p>"La empresa abusa de su poder".</p> <p>"Ellos utilizan nuestra agua y nos la contaminan". "No les importa la salud de nuestro pueblo".</p> <p>Otras.</p>	<p>"Cumplimos con lo establecido por la ley".</p> <p>"No hay contaminación, algunos quieren aprovecharse de esto".</p> <p>"Hay intereses detrás de estos problemas".</p> <p>Otras.</p>
Emociones	<p>Desconfianza</p> <p>Exclusión</p> <p>Resentimiento</p> <p>Frustración</p> <p>Desesperanza</p> <p>Otras.</p>	<p>Desconfianza</p> <p>Preocupación</p> <p>Sorpresa</p> <p>Inseguridad</p> <p>Otras.</p>
Acciones	<p>Marchas de protesta. Denuncia ante medios de comunicación.</p> <p>Bloqueo de carreteras. Inicio de acciones legales.</p> <p>Otras.</p>	<p>Aparición en medios. Acciones legales contra dirigentes.</p> <p>Compensaciones a algunos comuneros.</p> <p>Presión para solución política.</p> <p>Otras.</p>

4. Hacer una lista con los asuntos o temas a resolver

El conflicto puede tener uno o más problemas que requieren de soluciones y de decisiones específicas. Cada asunto puede ser visto como un punto de desacuerdo, en la medida que las partes manifiestan posiciones contradictorias, que deben ser resueltas.

Los asuntos pueden ser identificados a partir de la fuente que produce el conflicto. Para identificarlos podemos resolver las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los intereses y necesidades que están en juego en el conflicto?
- ¿Qué asuntos tienen que ver con problemas de comunicación o falta de información?
- ¿Cuáles son las emociones o sentimientos que afectan la relación entre las partes?
- ¿Cuáles son los valores, creencias o principios diferentes que separan a las partes?
- ¿Qué asuntos conflictivos tienen relación con cuestiones estructurales?
- ¿Cuáles son los aspectos históricos de la relación entre las partes que afectan la relación el día de hoy?



TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

5. Identificar las relaciones de poder entre las partes

En un conflicto, el nivel de poder entre las partes, es un factor crucial que favorece o dificulta el manejo de dicho conflicto.

Las relaciones de poder siempre están presentes en toda interrelación humana, también en una situación conflictiva. Este es un hecho de la realidad. Lo significativo es cómo se utiliza el poder más que la existencia o no de la relación de poder.



En el análisis debemos identificar algunos recursos de poder. Estos son medios a través de los cuales las partes pueden ejercer mayor o menor influencia, como por ejemplo el dinero, la información, o el grado de instrucción, el grado de organización, la legitimidad social o moral o la fuerza física. Luego, hay que especificar cuál de las partes tiene mayor y menor poder respecto de cada uno de esos recursos, dado el contexto del conflicto.

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

Podemos usar las siguientes preguntas para ayudarnos a precisar el mayor o menor poder de las partes en un conflicto real:

- ¿Cuál de las partes tiene mayor poder respecto a:
 - ¿dinero?
 - ¿influencias?
 - ¿información?
 - ¿acceso a medios de comunicación?
 - ¿relación (contactos) con otros grupos?
 - ¿liderazgo?
 - ¿otros aspectos?
- ¿Las partes tienen el mismo nivel de poder?
- Si no es así, ¿cuál de ellas tiene más poder?



Con esto podemos evaluar qué parte tiene más poder o si ambas partes tienen más o menos el mismo nivel de poder.

En la medida en que el poder es contextual, no se piense que poder equivale necesariamente a poder económico o poder político.

6. Describir la evolución del conflicto

Es importante tener en cuenta que el conflicto es un proceso dinámico. Por ello, debemos tener información de la forma como viene evolucionando y así podremos identificar a que nivel se encuentra y cómo debemos afrontarlo.

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

7. Identificar los recursos que existen para resolver el conflicto

En todo conflicto hay factores que pueden aminorarlo o resolverlo. Estos factores pueden referirse a características de las partes o aspectos del entorno. El análisis de conflictos debe mostrar estos recursos, aunque sea de forma preliminar.

8. Plantear posibles soluciones al conflicto

En esta parte debemos identificar tanto las propuestas de solución que las partes han brindado hasta el momento, así como las que otros actores neutrales consideren las más adecuadas a los intereses y necesidades de las partes. Hecha esa lista, para cada posible solución debemos realizar una evaluación respecto a su efecto sobre la estructura y sobre el nivel de satisfacción de los actores involucrados. Esta información servirá para diseñar una estrategia más apropiada a los requerimientos de todas las partes involucradas, y específicamente nos permitirá visualizar posibles soluciones al conflicto.

MECANISMOS PARA RESOLVER CONFLICTOS

Los procesos o mecanismos para resolver conflictos son aquellos que las partes o actores eligen para manejar sus conflictos buscando articular sus intereses y necesidades de manera consensuada, más allá de los procesos estrictamente normativos o legales (vía administrativa o judicial) o de la aplicación del poder mediante medios de fuerza.

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

A continuación presentamos algunos mecanismos:

La Negociación

- Mecanismo por el cual las partes, de manera directa, intercambian información, una con la otra con el objeto de arribar a una solución mutuamente satisfactoria a sus intereses individuales y comunes, sin la participación de terceros.
- Las partes tienen control absoluto de todo el proceso, tiempo, costos y resultado.
- Es útil cuando las partes, a pesar de sus diferencias y discrepancias, aún pueden establecer comunicación directa, y perciben que el intercambio de ideas, opiniones y opciones de solución es posible y productivo.



La Conciliación

- Es un mecanismo en la que un tercero imparcial (el conciliador) está facultado para proponer a las partes algunas opciones de solución que no necesariamente deben ser consideradas por ellas.
- Debemos agregar que en nuestro país, este mecanismo se haya regulado por la Ley 26872 (Ley de Conciliación Extrajudicial), la que señala entre otras cosas que:

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

- La conciliación es un mecanismo previo a la vía judicial.
- Su uso es obligatorio para materias de naturaleza civil (como deudas, contratos, obligaciones).
- Su uso es facultativo para temas de familia (como alimentos, visitas y tenencia).
- Los acuerdos se plasman en el Acta de Conciliación, la cual tiene valor de cosa juzgada (es decir, equivalente a la de una sentencia judicial).
- La conciliación puede ser realizada por conciliadores registrados ante el ministerio de Justicia y sólo en Centros de Conciliación autorizados por dicho Ministerio.



El Arbitraje

- Es un proceso de resolución de conflictos por el que las partes acuerdan que un tercero o un tribunal arbitral de tres, decidan la suerte de la disputa sobre la base de los méritos que tienen sus respectivos argumentos.
- Después de evaluar las pruebas y/o los testimonios de las partes en función de criterios técnicos apropiados a la situación y a los asuntos en disputa, el árbitro o los árbitros ponen fin a la controversia a través de una decisión final llamada laudo arbitral.

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

- Este laudo es de obligatorio cumplimiento, les guste o no a las partes, pues tiene el mismo valor que una sentencia judicial definitiva.
- Son las partes las que eligen tanto a los árbitros como el procedimiento y las reglas que se aplicarán.
- Este mecanismo es útil cuando la naturaleza del problema requiere la evaluación imparcial de un experto.
- Su implementación sigue pautas bastante estrictas y técnicas planteadas en la Ley de Arbitraje.



El Diálogo

- Son espacios en los que se llevan a cabo procesos de diálogo cuya finalidad esencial es acercar a los actores con el propósito de fortalecer la comunicación y la confianza entre ellos.
- Estas mesas se implementan especialmente en el contexto de conflictos complejos en los que interviene una multiplicidad de actores. Por esta misma razón, es usual que estos procesos sean facilitados por un neutral.

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

- Estas mesas pueden dar pasos mayores, pues tienden a cumplir otras funciones como intercambiar ideas, explorar posibilidades de trabajo cooperativo, crear las condiciones para la resolución de conflictos o, en un momento posterior, configurarse en un espacio de solución de conflictos. Es decir, los participantes de la mesa pueden decidir qué función quieren asumir en el desarrollo del proceso.



“Un acuerdo pacífico sobre el uso de los recursos puede salvaguardar la naturaleza y, al mismo tiempo, el bienestar de las sociedades interesadas” (51)

Caritas in Veritate

¿QUÉ INFORMACIÓN REGISTRAR PARA LA NEGOCIACIÓN?

REGISTRO DE INFORMACIÓN PARA LA NEGOCIACIÓN

PARTE 1	PARTE 2
Posición de la parte 1	Posición de la parte 2
Intereses de la parte 1	Intereses de la parte 2
Intereses comunes	
Agenda o lista de asuntos a tratar	
Propuesta de la parte 1	Propuesta de la parte 2
Acuerdos asumidos por ambas partes	

Capítulo III

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

¿CÓMO ELABORAR NUESTRO PLAN DE ACCIÓN?



PLAN DE ACCIÓN PARA LA RESOLUCIÓN O TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

OBJETIVO ¿Qué queremos lograr?	RESULTADOS ¿Qué cambios esperamos?	ACTIVIDADES ¿Qué tenemos que hacer?	CRONOGRAMA						RESPONSABLE	
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6		
	Resultado 1	Actividad 1.1								
		Actividad 1.2								
		Actividad 1.3								
	Resultado 2	Actividad 2.1								
		Actividad 2.2								
	Resultado 3	Actividad 3.1								
		Actividad 3.2								

¿CÓMO ELABORAR NUESTRO PRESUPUESTO?

CUADRO DE PRESUPUESTO

RESULTADOS ¿Qué cambios esperamos?	ACTIVIDADES ¿Qué tenemos que hacer?	PRESUPUESTO					RESPONSABLE	
		PERSONAL	MOVILIDAD	SERVICIOS	MATERIAL	VIATICOS		OTROS
Resultado 1	Actividad 1.1							
	Actividad 1.2							
	Actividad 1.3							
Resultado 2	Actividad 2.1							
	Actividad 2.2							
Resultado 3	Actividad 3.1							
	Actividad 3.2							
	Actividad 3.3							

¿CÓMO ELABORAR NUESTRO PRESUPUESTO?

MATRIZ DE SEGUIMIENTO

OBJETIVO ¿Qué queremos lograr?	RESULTADOS ¿Qué cambios esperamos?	ACTIVIDADES ¿Qué tenemos que hacer?	NIVEL DE AVANCE Resumen de lo que se hizo	OBSERVACIONES Hacer un balance o explicación del porqué hubieron cambios o ajustes
	Resultado 1	Actividad 1.1		
		Actividad 1.2		
		Actividad 1.3		
	Resultado 2	Actividad 2.1		
		Actividad 2.2		
	Resultado 3	Actividad 3.1		
		Actividad 3.2		
		Actividad 3.3		

TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y PLAN DE ACCIÓN

BIBLIOGRAFÍA

Juan Pablo Lederach y Marco Chupp, *Conflicto y Violencia*. 1995.

Juan Pablo Lederach, *El Pequeño Libro de Transformación de Conflictos*. 2003.

Javier La Rosa Calle, Zoila Cabrera, *Manual para Jueces y Juezas de Paz*. 2007.

Javier Caravedo Chocano. *Construcción y Fortalecimiento de Espacios de Diálogo*. 2007.

Cooperación Técnica Alemana y Programa de Pequeña y Micro Empresa, *Formación Básica de Facilitadores en Metodología CEFE*. 1998.

José Quintanal Díaz, Angeles Renieblas, Nuria Riopérez. *La Negociación, el Arbitraje y la Conciliación*. 2005.

<http://www.redconsultoras.com/dinamicagrupos/autodescubrimiento.htm>

Benedicto XVI. *CARITAS IN VERITATE. Sobre el Desarrollo Humano Integral en la Caridad y en la Verdad*. 2009.

V Conferencia General del Episcopado de América Latina y El Caribe. 2007. Brasil - Aparecida.

P. Mateo Garr, S.J. *Doctrina Social de la Iglesia en América Latina*. 2007.

Ceas

COMISION EPISCOPAL
DE ACCION SOCIAL

Av. Salaverry 1945 - Lima 14
Telf.: (01) 471-0790 472-4712
Fax: 471-7336
e-mail: ceasperu@ceas.org.pe
web: www.ceas.org.pe

La edición de esta publicación
fue posible gracias al apoyo de:

