MANUAL
SOBRE PREVENCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

FUNDACIÓN
CAMBIO DEMOCRÁTICO

Fundación Cambio Democrático

Manual sobre prevención y transformación de conflictos / editado por Pamela Borelli ; Ana Cabria Mellace ; Victoria Matamoro. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : FCD-Fundación Cambio Democrático, 2022.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-26613-2-8

1. Instauración de la Paz. 2. Prevención de Conflictos. 3. Inclusión Social. I. Borelli, Pamela, ed. II. Cabria Mellace, Ana, ed. III. Matamoro, Victoria, ed. III. Título.

CDD 303.69

MANUAL SOBRE PREVENCIÓN
Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

FUNDACIÓN
CAMBIO DEMOCRÁTICO

Sánchez de Bustamente 201 piso 2 J
Buenos Aires CABA, Argentina
(CP 1173ABA)
http://cambiodemocratico.org/
comunicación@cambiodemocrático.org

Autores
Fundación Cambio Democrático, 2016

Edición actualizada
Edición revisada y actualizada en 2022 por:
Pamela Borelli, Ana Cabria Mellace
y Victoria Matamoro.

Diseño y diagramación
Helena Maso y Michela Baldi

MANUAL
SOBRE PREVENCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

FUNDACIÓN
CAMBIO DEMOCRÁTICO

ÍNDICE DE CONTENIDO

SOMOS **FUNDACIÓN CAMBIO DEMOCRÁTICO**

Organización de la sociedad civil, apartidaria y sin fines de lucro, miembro de la red Partners Network. Desde hace más de 20 años desarrollamos nuestro trabajo a nivel regional y global promoviendo el diálogo y metodologías de facilitación y de construcción de procesos colaborativos así como la transformación pacífica de conflictos basados en los valores de participación plena, la comprensión mutua, las conclusiones inclusivas y la responsabilidad compartida. Ello con la visión de construir una sociedad pacífica, democrática, justa y sustentable y con la misión de potenciar las capacidades de las comunidades para la prevención y transformación de conflictos públicos a fin de alcanzar un desarrollo humano sostenible.

En las temáticas de recursos naturales, hábitat, instituciones democráticas, comunidades indígenas y arte, cultura y transformación de conflictos desempeñamos los roles de: fortalecimiento de capacidades, diseño y conducción de procesos participativos; construcción de puentes y plataformas de diálogo; incidencia institucional; observación e investigación; y análisis de conflictos y mediación.

fb. /FundacionCambioDemocratico

tw. @fcdemocratico

iN. /company/fundacion-cambio-democratico

Ig. @fundacioncambiodemocratico

Yt. Youtube /FCambioDemocratico

INTRODUCCIÓN

El propósito de este manual es acercar a las personas un conjunto analítico de conceptos y herramientas de la transformación de conflictos y los procesos colaborativos que permitan contribuir a la generación de procesos y políticas conducentes a la consolidación de una sociedad inclusiva, justa, diversa y en armonía con la naturaleza.

Para ello, el manual consta de tres partes:

1. **El telescopio y los binoculares**: conflicto social y transformación democrática.
2. **El micrófono, los parlantes y la lupa**: herramientas de análisis y comunicación.
3. **La brújula**: diálogo y participación para los procesos colaborativos.

En la primera parte, tomaremos un telescopio para acercarnos al conflicto social y conocer su ciclo de vida, causas e impacto como así también sus modos de abordaje. Con esos aprendizajes en nuestra mochila, tomaremos los binoculares para centrarnos en la transformación democrática de conflictos y en los modos de prevención y abordaje de la misma.

En la segunda parte, nos prepararemos para la acción colocando la lupa sobre un conflicto concreto para su análisis y tomando el micrófono y los parlantes para generar un proceso comunicacional nutrido, empático y eficaz.

Por último, en la tercera parte y con todo el recorrido como bagaje tomaremos la brújula que nos ayudará a seleccionar y diseñar el proceso colaborativo indicado para la transformación de la situación o conflicto.

01

EL TELESCOPIO Y LOS BINOCULARES

CONFLICTO SOCIAL Y TRANSFORMACIÓN DEMOCRÁTICA

CAPÍTULO I

Una primera mirada
Nos acercamos al conflicto social

Teoría del conflicto

El campo del trabajo analítico y práctico de los conflictos en general y conflictos sociales en particular es relativamente joven aunque se reconoce deudor de distintas raíces epistemológicas. A lo largo de su historia, ha cosechado una variedad de aportes teóricos y conceptualizaciones que todavía no forman un cuerpo teórico unificado, y es probable que nunca lleguen a hacerlo porque en el debate que existe en su seno, coexisten perspectivas muy distintas sobre la vida en sociedad. Desde las teorizaciones sobre el conflicto, su definición, causas y dinámicas, hasta la identificación de estrategias para operar sobre el mismo han ofrecido una variedad de significados a los diferentes términos. Este desarrollo teórico diverso continúa y es posible ver cómo cada cultura, y dentro de ella cada institución que se especializa en estas artes aporta una nueva categorización, tipología o conjunto de términos preferidos para definir el campo social en el que trabaja con la conflictividad.

En algunos casos las divergencias entre unos y otros serán meras cuestiones semánticas o terminológicas, pero en otros casos serán diferencias sustanciales en el modo de concebir los hechos sociales constitutivos de la conformación, evolución y tratamiento de los conflictos sociales. Así, una visión social construccionista concibe al conflicto como un producto de la creación de significado social, una visión marxista del conflicto concibe a éste a partir del concepto del materialismo histórico y la lucha de clases, que pone a la estructura económica y el control de los medios de producción como los determinantes primarios del conflicto social.

La búsqueda de la elaboración de un marco conceptual sobre conflictos sociales se encuentra con la dificultad en el profundo e histórico debate político en torno al concepto de conflicto, sus aspectos positivos y negativos así como respecto a su gestión adecuada. Este debate gira en torno a ¿Cómo organizar el poder social? ¿Concentrar o descentralizar el proceso de toma de decisiones?, y tantas otras cuestiones que conducen a la reflexión, al intercambio de ideas y opiniones y a definir un contexto teórico coherente con los principios y valores que se sustentan.

La ausencia de una teoría unificada sobre los conflictos refleja una situación babélica, de multiplicación de nombres y acepciones que cruzan significantes y significados sobre la naturaleza, causas y evolución del conflicto social. Esta ausencia de un lenguaje compartido, como sostiene Frank Dukes, (2001) no solamente genera dificultades entre practicantes y académicos vinculados al campo sino que también deja a los actores protagónicos de la conflictividad social sin capacidad de entender las razones del conflicto, dificultando de esta manera, su abordaje transformador. Esta discusión es relevante ya que la manera en la que los actores perciben el conflicto condiciona la forma en que participaran en él. Como el mapa no es el territorio, las situaciones que surgen alrededor de un conflicto, no *son* el conflicto en sí, sino las respuestas y actitudes que tenemos ante él. Es por eso que comprender la naturaleza del conflicto es el primer paso hacia un cambio constructivo.

El conflicto

La palabra conflicto es un término flexible, ambiguo, dinámico. Puede comprender en su significado diferentes cosas según las personas y el contexto que refieran a él.

El conflicto interpersonal, es decir con la otra persona, es parte de la "condición humana", como también lo es el conflicto intrapersonal –interno con uno/a misma–, y la presencia de éste es habitual y constante en la vida social y en las relaciones entre comunidades, pueblos y estados.

En virtud de nuestra visión cultural, se suele otorgar una connotación negativa al conflicto y se lo define con un valor opuesto a armonía, acuerdo o hasta paz. Si al conflicto se lo concibe como una competencia donde solo puede ganar una parte, las estrategias de éstas tenderán a fortalecerse, debilitando a la otra. Para poder transformar el conflicto es necesario cambiar la mirada que tenemos sobre él.

Hay múltiples definiciones de lo que es un conflicto y la forma en que se lo caracteriza, condicionadas en gran medida, por la forma en que este será abordado.

Genéricamente, se refiere a cualquier controversia organizada, un diferendo o desacuerdo de proporciones relativamente importantes, que a menudo abarca múltiples disputas. Disputas en torno a valores y a reclamos de acceso a condición, poder y recursos escasos; lucha, muchas veces se manifiesta en una situación donde los objetivos de las personas adversarias consisten en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales (Coser, 1956). Otras conceptualizaciones, identifica al conflicto con la violencia o crispación que existe entre sus integrantes. Por ello, no es de extrañar que muchas personas lo identifiquen como una fuerza destructiva que debe ser evitada, contenida o eliminada.

Desde una perspectiva constructivista, conflicto significa "una divergencia de intereses percibida o la creencia de que las actuales aspiraciones de las partes no pueden lograrse simultáneamente" (Pruitt y Rubin, 1994)

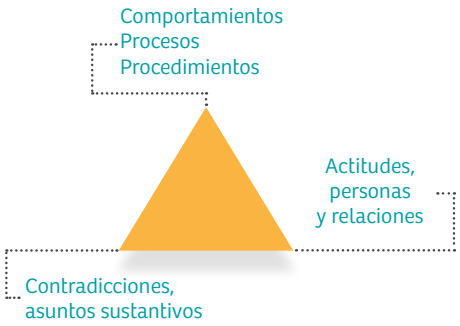
Desde FCD, teniendo como base las definiciones realizadas por Jhon Paul Lederach y Johan Galtung, consideramos que un conflicto ocurre cuando dos o más personas o grupos en una relación de interdependencia enfrentan un desacuerdo o contradicción sobre la distribución de elementos materiales o simbólicos que consideran necesarios pero incompatibles para satisfacer sus objetivos, y actúan basándose en esas incompatibilidades (Cabria, 2015).

Desde esta perspectiva, el conflicto posee cuatro componentes distintivos:

1. **Relación de interdependencia entre las partes**: esto significa que ninguna parte tiene suficientes recursos como para alcanzar sus objetivos en forma unilateral.
2. **Contradicción o desacuerdo**: que puede expresarse en cuestiones interpersonales o en fenómenos de injusticia estructural, tales como la concentración de tierra y el éxodo rural o la operación contaminante de una industria.
3. **Incompatibilidad**: que implica que al desacuerdo se le suma que los actores perciben que los objetivos de no pueden alcanzarse al mismo tiempo de manera satisfactoria para los diferentes actores con los recursos existentes.
4. **Actitud y comportamiento**: si esa incompatibilidad no es percibida como anómala, queda latente el conflicto y se conserva una actitud de pasividad de las partes. Si, por el contrario, se percibe como anómala, se comenzará a construir un discurso que aumente la conciencia de esta situación y que justifique conductas que produzcan un cambio frente a la contradicción. Esas conductas en acción pueden ser de confrontación (violenta o no violenta), así como de diálogo y cooperación. (Cabria y Ortíz, 2016)

El conficto. Manual para la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas. p. 169

El conflicto implica la construcción de significados sobre hechos o eventos y la acción en función de esa construcción que realizan actores interdependientes: es decir para que exista un conflicto estaremos frente a un *asunto*, que generará *percepción, actitud ante esa percepción* y *comportamiento* entre personas o grupos que están relacionados entre sí.



El ángulo del conflicto. Gabrielle Gueron.
Adaptación de Galtung

Si bien el conflicto ocurre cuando dos o más partes relacionadas (ya sea individuos, grupos, comunidades o estados-nación) se encuentran divididas por causa de intereses u objetivos percibidos como incompatibles o como resultado de la competencia por el control de recursos escasos (Avruch, 1996), este surge a causa de cierta inestabilidad en el status quo y percepción de injusticia en actores afectados. Así, el conflicto adquiere características más complejas, donde se presenta como fenómeno social directamente relacionado con procesos de cambio social. Al implicar intrínsecamente manifestaciones de cambio, los conflictos son dinámicos y tienen una energía que puede manifestarse en consecuencias negativas o positivas. La forma que adquiera esa energía dependerá de las decisiones que los actores puedan tomar en su curso.

Es por esto que el conflicto en sí mismo es algo que contiene aspectos positivos y negativos a la vez. Es positivo ya que señala vitalidad en un grupo o una comunidad, asimismo da cuenta de injusticias y desequilibrios. Permite identificar la necesidad de cambios y orientar su dirección. Sin embargo, el conflicto también es negativo ya que trae consigo la semilla de la violencia, la intolerancia y el autoritarismo.

Las diferencias y similitudes entre los actores a la hora de entender y evaluar al conflicto y sus causas es fundamental para explicar cómo este evolucionara (dinámica). También es fundamental para promover un abordaje tendiente al fortalecimiento de los procesos democráticos[1].

Tipos de conflictos

En relación a los diferentes tipos de conflictos tenemos una gran variedad de tipologías planteadas por diferentes autores. Josep Redorta (2004) ha reunido estas tipologías en un cuadro que les compartimos a continuación:

AUTOR	CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPO DE CONFLICTO	OBSERVACIONES
Woodhouse	Relaciones de Poder	Simétricos Asimétricos	La simetría equivale a igualdad en el poder
Abebrese	Funcionalidad	Funcional Disfuncional	Es funcional si potencia la innovación y la creatividad
Lederach	Relaciones de poder	Verticales Horizontales	Se refiere al conflicto entre iguales o en jerarquía
Galtung	Nivel de visibilidad	Latente Manifiesto	El conflicto latente deja de serlo al manifestarse
Deutsch	Agresividad	Constructivo Destructivo	Fuerte aparición o ausencia de agresividad
Burton	Violencia	Violentos No violentos	Ausencia o presencia de violencia
Hobbes	Interés	Apetito Aversión	Es la atracción y repulsión
Coser	Emocionalidad	Real Irreal	Es irreal si existen muchas emociones implicadas

Diferentes tipos de conflictos.

También existen tipologías complejas o multidimensionales, como la de Deutch que los clasifica en función de su nivel de realidad y manifestación.

Algunas clasificaciones que estimamos útiles pueden ser la de Wright (1990) que distingue los conflictos en físicos o territoriales, políticos, ideológicos y legales.

Es aquí donde una característica relevante a tomar en cuenta cuando se evalúa cuál debe ser la mejor tipología de conflictos para el diseño de una política de estado orientada a generar condiciones de gobernabilidad democrática a través de la prevención de la manifestación destructiva de los conflictos sociales. Que tipología sería más útil para establecer sistemas de alerta temprana para que aquellos actores y procesos involucrados y, en particular, aquellos que tienen responsabilidades públicas directas sobre ellas tomen decisiones que impacten positivamente en la evolución del conflicto, llevándolo a una situación de más justicia y paz entre los actores involucrados.

1 Las situaciones que surgen alrededor de un conflicto, no *son* el conflicto en sí, sino las respuestas y actitudes que los actores tienen sobre él. Es por eso que *comprender* la naturaleza del conflicto es el primer paso hacia una transformación positiva. Para comprenderlo, es necesario saber que el conflicto es un proceso *co-construido* por las partes que tienen lugar en él y que las actitudes frente al conflicto surgen de nuestras creencias, supuestos y experiencias de vida. El conflicto no solo se construye por "lo que sucede" sino por el significado que los seres humanos atribuimos a "eso que sucede". Y estos significados están basados en nuestra cultura, y en la base de experiencia y conocimiento que tenemos acumulado.

El conflicto social

Conceptualización

Un conflicto puede ser caracterizado como de índole social cuando involucra al Estado o a un proceso de decisión pública y a distintos actores de la sociedad como protagonistas distintivos.

Como se ha mencionado anteriormente el conflicto social articula o condensa una conflictividad pública policromática en la que interactúan una diversidad de factores causales y dinamizadores de la misma; políticos, sociales, culturales y ambientales. Por esto, el conflicto social nunca se podrá explicar bien si su descripción se circunscribe a la disputa episódica. Una protesta gremial reprimida por las fuerzas de seguridad puede tener distintas causas y factores que la hacen posible. ¿Cuál es el contexto político y elementos específicos que explican la cobertura mediática de una movilización de un grupo social reclamando la suspensión de la resolución de un Ministro? Todas estas cuestiones, una vez más, nos contraponen los episodios conflictivos de los epicentros de conflictividad que los explican.

En este sentido, el conflicto social posee las siguientes características específicas:

- El Estado tiene un rol central dado que el conflicto se produce en torno a decisiones que involucran recursos públicos o intereses colectivos. Esto puede darse de distintas maneras: a) siendo el Estado partícipe directo del conflicto (por acción u omisión); b) cuando el Estado asume un rol de tercero en un conflicto de privados donde existe un interés colectivo en juego; c) cuando el conflicto se manifiesta en el espacio público.
- Involucran a una conjunción de actores diversos y heterogéneos con relaciones asimétricas de poder entre ellos. Asimismo, el conflicto puede dar lugar a la emergencia de nuevos actores y movimientos sociales. Existe disparidad en las formas organizativas (y por ende estructuras jerárquicas y procesos de toma de decisiones) entre esos grupos.
- Implican una multiplicidad de niveles en términos de causas y efectos; y sus impactos se manifiestan en diferentes escenarios espaciales (jurisdicciones) y temporales.
- Comprenden cuantiosa información técnica.
- Su emergente suele estar vinculado a un evento puntual (Episodio), pero tiene causas estructurales (Epicentro), que encuentran en ese episodio un lugar para manifestarse. Se identifica al conflicto con un evento puntual: el objeto central de disputa Por ejemplo, la sanción de una ley que se considera injusta provoca una movilización social de protesta, pero este evento suele ser la parte más visible de un complejo entramado de causas de fondo. (Cabria y Ortiz, 2016)
- El objeto central de la disputa puede ser simbólico o tangible, y puede emerger desde distintos espacios sociales, con diferentes localizaciones (local, provincial, nacional, regional, internacional), desde cualquiera de los componentes de la estructura (ministerio, secretaría, empresa, sindicato, etc.) o desde grupos con características comunes (indígenas, niños, niñas, adolescentes, habitantes de un barrio, etc.)
- En ocasiones, incluyen un componente simbólico, al trascender la lucha por el interés material y legitimar la identidad de diferentes grupos.

Episodio y epicentro

En todo conflicto social siempre existe un episodio de disputa que opone a los actores involucrados y que se convierte en el principal clivaje o línea de ruptura y reagrupamiento, y un epicentro en donde se encuentran la "agenda de fondo" así como los datos de contexto en donde los hábitos grupales culturales, las asimetrías e interdependencia y las historias permiten profundizar la comprensión del conflicto y desde donde las intervenciones pueden aspirar a promover posibilidades reales de transformación. Por lo general, los actores analizan los conflictos en base a los episodios y no a los epicentros, esto es,

singularizándolos en función de aquello que se transforma en el objeto central de disputa. Ese objeto central de la disputa puede ser simbólico o tangible, puede estar en un cargo, en una norma como puede estar en una cuenca o en una especie.

Jonh Paul Lederach, utiliza un metáfora que nos permite visualizar esta diferencia y nos invita a ver el conflicto como a las frutillas. Cuando observamos una planta de frutilla vemos que por encima de la tierra podemos ver el fruto y sus hojas verdes y por debajo de la tierra, en aquel lugar donde no vemos salvo que investiguemos bien, la planta es más grande, activa y expansiva que por fuera de la tierra. Si cortamos una parte de la parte visible de la frutilla, más se fortalece y comienza a expandirse la planta debajo de la tierra por lugares insospechados.

La anterior metáfora nos permite distinguir el episodio del epicentro: el episodio sería esa parte visible, sobre la tierra, lo visible del conflicto. Si buscamos una resolución al mismo, estaremos "cortando" lo inmediato y urgente; Y por debajo de la tierra, en eso que no se ve a primera vista, está el epicentro, es decir, sus causas más profundas y que suelen estar lejos del episodio y ahí, en vías a encontrar salidas al conflicto, es donde aparece e interviene la transformación del conflicto buscando abordar las causas estructurales y sus patrones, aquello que tiene que ver con las relaciones continuas y que se repiten a lo largo del tiempo. (Lederach, 2013)

Evolución o ciclo de vida

La evolución o el ciclo de vida de un conflicto es otra dimensión relevante para el análisis, sobre todo porque cada momento del conflicto supone un entramado de relaciones y características específicas que requerirán estrategias y herramientas diferentes para su transformación. El análisis de la evolución de la conflictividad considera la intensidad que posee el conflicto a lo largo del tiempo. Así, identifica los principales hitos o puntos de inflexión en la evolución del conflicto y los factores dinámicos que lo hacen escalar o desescalar. En términos generales, se pueden identificar cuatro grandes niveles en la evolución del conflicto:

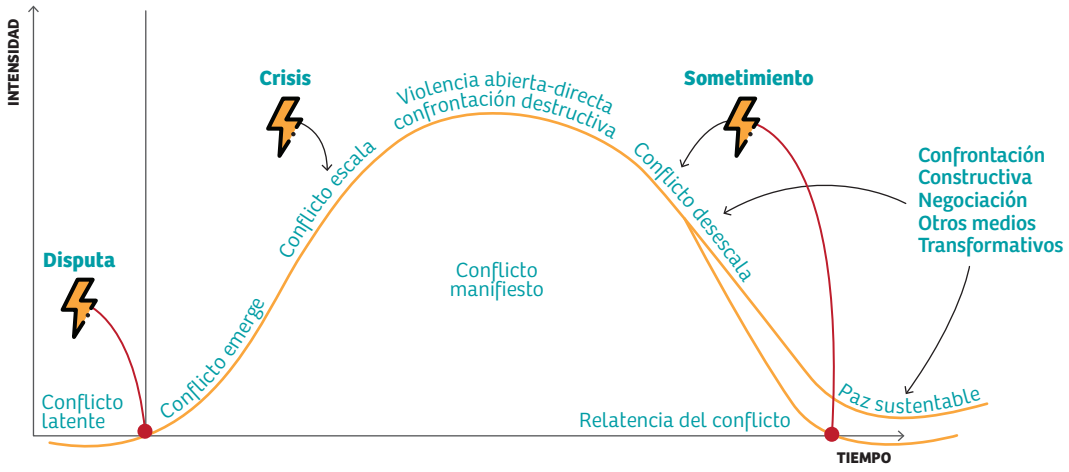
Nivel 1. Conflicto latente o problema social

Nivel 2. Disputa o Controversia Pública

Nivel 3. Crisis

Nivel 4. Violencia

Para poder identificar, analizar y abordar utilizando las mejores herramientas, un conflicto, deberíamos ubicarnos frente a él sabiendo a qué nivel pertenece.



La evolución o el ciclo de vida de un conflicto. Reformulación: Ana Cabria Mellace

Pasamos al análisis de cada uno de los niveles:

Nivel 1. Conflicto latente o problema social: en este estadio el conflicto, por su condición de latente, todavía es un problema social. Existe una situación de frustración o insatisfacción de necesidades o intereses de un grupo social, una contradicción de intereses o valores con otros grupos o el riesgo de daño colectivo provocado por acción u omisión por parte del Estado. Sin embargo, esto no ha sido percibido como anómalo por las personas afectadas. El conflicto está latente ya que existen factores estructurales o contextuales que provoca dicha contradicción de intereses aunque esta no se visibiliza de forma alguna en el espacio público.

Nivel 2. Disputa o controversia pública: la manifestación del conflicto se produce cuando los actores sociales generan acciones públicas de promoción y rechazo de una decisión u omisión de parte del Estado o de otros grupos, y confrontan a través de procesos públicos (institucionales o espontáneos) en función de sus posiciones contradictorias.

La contradicción o riesgo percibido por parte de un grupo de actores respecto de una situación dada lleva a que se manifiesten señales explícitas de malestar. Estos reivindican en el espacio público, sus intereses amparándose en los derechos que los resguardan. Identifican responsables de su malestar en terceros involucrados, usualmente invocando la rectificación de la situación por parte del Estado. Se producen debates en torno a la cuestión en el espacio público con un rol de gran relevancia por parte de los medios de comunicación. El antagonismo entre las partes es visible y se conforman coaliciones en torno a los clivajes que dividen las posiciones. Las controversias pueden sostenerse en el tiempo o ser coyunturales. Usualmente giran en torno a un tema central pero se desarrollan en el marco de una conflictividad contextual que involucra otros temas colaterales.

En este nivel se visualizan manifestaciones explícitas de malestar, reivindicación de derechos y atribuciones de responsabilidad. Usualmente se pide la rectificación de la situación por parte del Estado o de otros actores y, en muchos casos, se producen debates en torno a la cuestión con un rol de gran relevancia por parte de los medios de comunicación. El antagonismo entre las partes es visible y se conforman coaliciones en torno a grupos que dividen las posiciones. Las controversias pueden sostenerse en el tiempo o ser coyunturales. Por lo general, giran en torno a un tema central pero se desarrollan en el marco de una conflictividad contextual que involucra otros temas estructurales y culturales. (Ob. Cit. p. 176)

Existen algunos factores dinamizadores de la escalada del conflicto hacia estadios de crisis o violencia. Entre ellos, se destacan:

Factores dinamizadores de la escalada hacia la crisis o violencia:

1. **Polarización**: cuando a partir del análisis de las posiciones y estrategias de los actores involucrados, predominan posiciones rígidas, narrativas excluyentes y comportamientos hostiles.
2. **Relaciones asimétricas**: cuando uno de los actores posee una efectividad considerablemente mayor que el otro en la incidencia sobre decisiones públicas. Esto incentiva al sector débil a tomar acciones drásticas con el propósito de "hacerse escuchar" por parte del decisor o inclinar la relación de poder a su favor.

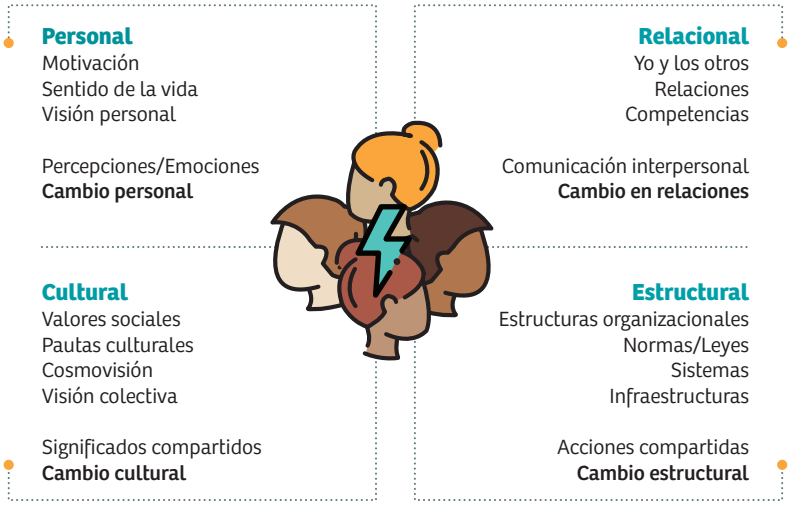
Nivel 3. Crisis: la crisis ocurre cuando la conflictividad se desborda de los canales institucionales previstos normativamente para su tratamiento (constitución nacional, legislación vigente). Estas son generadas usualmente por una acción manifiesta sustantiva de un actor involucrado que polariza y dispara una aceleración de hechos orientada a conseguir un resultado favorable. Un disparador de la decisión que provoca la crisis puede ser la ocurrencia de un daño contextual que convierta el riesgo identificado en niveles anteriores en perjuicio concreto colectivo (una comunidad) o individual (a una persona) capaz de provocar una movilización de las coaliciones en pugna. La crisis suele presentar una situación de equilibrio dinámico de fuerzas que incentiva a los actores a avanzar en una salida negociada.

Por el aumento de incertidumbre con los consecuentes costos vinculados a la búsqueda de seguridad unilateral por parte de los actores, el reclamo por parte de terceros, para que las partes se avengan a procesos negociados, se hace más intensa. Si bien la polarización provoca mayor dificultad hacia adentro de las coaliciones generadas, distintas voces que funcionan como terceros internos y externos suelen promover procesos institucionales que reencaucen el conflicto ejerciendo roles como árbitros, jueces o promotores de diálogo.

Nivel 4. Violencia: las crisis pueden provocar inmediatamente o después de un tiempo, si no se contienen sus factores de escalada, una situación de violencia directa. Esta situación presenta usualmente la combinación de contextos de enfrentamiento físico entre los grupos en litigio y/o represión estatal sostenida. Por lo general, existe una suspensión de hecho o de derecho de las garantías constitucionales y suelen lesionarse de forma sistemática los derechos humanos en aras de la búsqueda del restablecimiento del orden y la paz social.

Causas y niveles de impacto de los conflictos

Con un propósito pedagógico, identificamos cuatro niveles de causas de impacto de los conflictos: el personal, el relacional, el cultural y el estructural. De modo consecuente, estos mismos niveles nos brindan puntos de entrada y oportunidades para lograr un cambio constructivo que transforme ese conflicto. (Cabria y Ortiz, 2016)



Causas y niveles de impacto del conflicto. Manual para la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas. Pag. 170

Un conflicto puede originarse a partir de una percepción personal, que se manifiesta en comportamientos y relaciones con otras personas. Sin embargo los conflictos sociales, más allá de manifestarse en esos niveles, tienen también su origen en aspectos culturales y/o estructurales de la vida en sociedad. Una vez dado el conflicto social, impacta en esos cuatro niveles, quizás con más intensidad sobre alguno de ellos. Será también por uno o más de estos cuatro niveles que iniciaremos nuestras acciones o intervenciones para cambiar una situación dada.(Ob. Cit. p. 170)

NIVEL	CAUSAS	IMPACTOS	POSIBLES ACCIONES DE CAMBIO	EJEMPLOS
Personal	Percepciones Prejuicios Necesidades básicas Intereses Emociones Desconfianza	Aislamiento Angustia Estrés Inestabilidad emocional Malestar físico	Contención Asistencia social o psicológica Procesos de aprendizaje individual y colectivo	Desconfianza entre indígenas y criollos Temor del propietario de una empresa de perder su producción Resentimiento de la comunidad por historia de exclusión
Relacional	Comunicación deficiente Agresiones físicas o verbales Exclusión de actores o grupos significativos	Separación, renuncias, desconocimiento del otro Polarización, resistencias	Aprendizajes sociales sobre comunicación-conflicto Intervenciones para reducir la polarización Inclusión para elaborar las resistencias	Enfrentamientos verbales y físicos entre comunidad y propietario de una empresa Espacios de diálogo e interacción obturados
Cultural	Machismo Colonialismo Individualismo Cosmovisión indígena Valores ancestrales Cosmovisión religiosa Materialismo	Opresión Discriminación Violencia Exclusión Ruptura de lazos sociales Deserción (por ejemplo, educativa)	Incidencia y cambio en niveles sociales Cambio de currículas Campañas de visibilización y transformación de patrones culturales que, en un contexto determinado, contribuyen a la violencia Identificar los recursos culturales y mecanismos existentes para el manejo del conflicto y construir en base a ellos	Predominio de una cultura occidental individualista, por sobre otras. Cosmovisión del territorio como parte de la vida
Estructural	Leyes contradictorias Desigualdad económica Mecanismos establecidos de toma de decisiones y acceso al poder Gestión pública autoritaria/ individualista	Inestabilidad política Vulnerabilidad social No cumplimiento de leyes y procedimientos	Incidencia para la modificación de legislación y de estructuras que atiendan a las necesidades humanas básicas (justicia sustantiva) y maximicen la participación de las personas en la toma de decisiones que los afectan (justicia procedimental) Incidencia sobre metodologías de gestión	Ley de propiedad comunitaria indígenas vs. título de propiedad individual legítimo de un individuo Distribución de la riqueza inequitativa por la cual conviven zonas de riqueza y de gran pobreza

Niveles de conflictividad y algunos ejemplos de sus posibles y diversas implicancias. Manual para la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas. p. 171

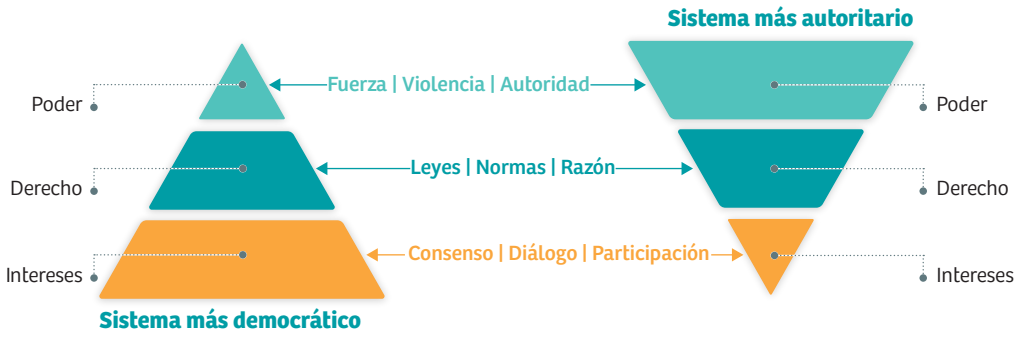
CAPÍTULO II

Enfocar el telescopio
Estrategias de abordaje

Modos de abordaje del conflicto

Los modos de abordaje de la conflictividad se refieren a las estrategias que puede desarrollar cada actor en cada caso específico. Se reconocen al menos tres diferentes enfoques:

1. Abordar los intereses y necesidades en conflicto de cada una de las partes a través de estrategias diversas como la conciliación, la negociación, la mediación o el diálogo
2. Llevar el asunto a una tercera persona que determina los derechos de cada una de las partes como el juicio o el arbitraje (derecho)
3. Definir el resultado sobre la base del ejercicio más o menos regulado del poder, ya sea a través de la fuerza u otras medidas (Ury, et. al., 1989)



Modos de resolver el conflicto. Basado en Ury y Shonholts-Mc Cormack, 1989

Estos tres enfoques o modos de abordaje, en la realidad suelen estar interconectadas, aunque un proceso nunca deja de observar un modo predominante o hegemónico.

La conflictividad de los procesos sociopolíticos es múltiple y por tanto es importante aceptar el hecho que todos estos modos se activan y desactivan de forma simultánea, interdependiente y compleja. Esto da cuenta a su vez de la complejidad que implica buscar ejercer una intencionalidad transformadora desde una perspectiva sistémica. Es muy difícil comprender la conflictividad social, en particular en la actualidad, ergo, los desafíos de la búsqueda de transformarla de forma democrática también se presentan tan dificultosos como urgentes. Incluso si el enfoque de la reconciliación de intereses es generalmente preferible, los enfoques de derechos y poder tienen un rol importante que cumplir, teniendo como premisa que son alternativas sólo en caso que el diálogo por sí no sea posible o no tenga éxito.

A continuación, profundizamos sobre cada uno de estos modos:

Poder

Los procesos por los cuales se abordan los conflictos pueden estar orientados por la lógica del poder. Entendemos el poder desde la óptica de Max Weber, como la capacidad de hacer imponer mi voluntad. Los actores involucrados reclaman de forma imperativa a sus contrapartes atender sus demandas o satisfacer sus necesidades a través de vías de hecho. Así, desarrollan estrategias coercitivas basadas en acción directa como bloqueos de caminos, desobediencia civil, manifestaciones callejeras, amenazas.

Son por ejemplo los casos del ejercicio de poder por parte de una autoridad sobre sus empleados/as, o de aquellos en los que interviene el dominio del saber (docente sobre sus alumnos, médico/a sobre sus pacientes, etc.).

Desde una perspectiva estatal esto es muy importante, ya que el Estado detenta la exclusividad en el uso legítimo de la violencia. Esto quiere decir que el ejercicio del poder puede o no; ser legítimo, legal, democrático o transformador. La historia política de América Latina se destaca por los usos ilegítimos, ilegales, antidemocráticos y autoritarios del poder. La legitimidad del poder descansa en el contrato social que regula el conflicto social. Allí donde surge el derecho como otro macro modo de abordar los conflictos.

Derecho

El derecho introduce la consideración de la justicia a la hora de resolver el conflicto social y pone sobre la mesa el enfoque de un proceso objetivo que permite juzgar las acciones de las personas en base a un marco normativo axiológico.

En estos casos los actores involucrados abordan este tipo de confrontación a partir de actuaciones administrativas, judiciales o políticas. Se puede hacer a través de reglas y procesos estructurados como un proceso judicial, electoral, legislativo o administrativo que busca dirimir la contraposición de los argumentos y derechos esgrimidos por cada parte sobre la base de criterios objetivos establecidos por la ley o la tradición. La conducción del proceso está en manos de una tercera persona que arbitra entre las partes definiendo quién tiene la ley o el criterio objetivo de su lado.

Intereses y necesidades

Los actores involucrados participan en procesos y espacios institucionales formales o informales de diálogo y búsqueda de consenso para resolver los problemas vinculados a los causales del conflicto. Estos espacios pueden ser meramente de diálogo a partir del intercambio de perspectivas e información o bien de toma de decisiones donde –por lo tanto– se producen dinámicas de negociación para abordar conflictos concretos. El diálogo se distingue de la negociación, en tanto el primero refiere a un proceso de interacción humana conversacional que busca construir confianza, intercambiar impresiones sobre la problemática que enfrenta a las partes y generar condiciones para avanzar en la solución negociada de la disputa. La negociación, en cambio, es un proceso conversacional de toma de decisiones en el que las partes intentan encontrar vías para resolver sus problemas comunes y satisfacer sus necesidades, intereses y objetivos a través de la construcción de consenso.

Los procesos de negociación pueden ser más o menos adversariales aunque su denominador común es el hecho de que se utiliza la comunicación directa para llevarlos a cabo.

Ejemplos de esta modalidad de abordaje de conflictos son el diálogo democrático, la concertación política, los talleres de resolución de problemas sociales, los procesos de incidencia colaborativa, la planificación participativa, los procesos de deliberación pública o el diálogo social. (Ob. Cit. P. 174)

Otras modalidades

- **Evitación:** los actores involucrados, a pesar de poseer intereses encontrados, encapsulan el conflicto y no realizan actividades ni expresan declaraciones públicas respecto a los problemas

emergentes, como tampoco responden a los reclamos de sus contrapartes o participan en espacios avocados para abordar problemas asociados al conflicto.
Un actor puede implementar estrategias diferenciales dependiendo de la relación con sus contrapartes. Mientras que en relación a cierto grupo, la estrategia de abordaje del conflicto puede basarse en el diálogo, con otro grupo de actores el abordaje será confrontativo o evitativo. Un actor puede tener una estrategia oscilante entre la confrontación y el diálogo sobretodo cuando un conflicto se extiende en el tiempo.

Factores que inciden en la elección de la estrategia de abordaje

Para poder evaluar la mayor o menor eficacia de los procedimientos para abordar un conflicto, se puede orientar en base a cuatro (4) criterios de selección:

1. Costos de la transacción,
2. Satisfacción con el resultado.
3. Efectos en la relación.
4. Recurrencia del conflicto.

La idea es que muchas veces, cuando elegimos un procedimiento sin análisis de las consecuencias, no logramos resolver el conflicto sino que lo escalamos o lo volvemos recurrente. Por ejemplo, una persona indignada con su vecino puede decidir sin más trámite, recurrir a vías de hecho (violencia) o a enviar una carta documento. No siempre ese procedimiento será el más eficaz, porque la escalada del conflicto terminará por generar más costos para su abordaje, dañará la relación involucrada, y la insatisfacción con el resultado podría significar que el contrincante tome otra medida (por ejemplo, que contra-ataque, inicie nuevas denuncias, etc.).

No todos los conflictos se resuelven tomando en cuenta un método determinado. Idealmente, los conflictos que se resuelven teniendo en cuenta los intereses de las partes involucradas, tienden a ser mucho más efectivos y duraderos que aquellos que son consecuencia de una solución impuesta por un tercero Sin embargo, muchos sistemas promueven la utilización preferencial de mecanismos de abordaje basados en el poder, o inclusive en los derechos, aún cuando estos procesos requieren necesariamente de instalar dinámicas de confrontación.

En función de la dinámica que promueven, podrían clasificarse los métodos del siguiente modo:

SISTEMAS ADVERSARIALES

- Arbitraje
- Juicio

SISTEMAS NO ADVERSARIALES

- Negociación
- Mediación
- Procesos colaborativos

Métodos para abordar un conflicto

En los sistemas adversariales, el protagonismo lo tiene el juez/a o el árbitro/a, quien decidirá en base a las pruebas que presentan las partes, quién tiene razón.

Las partes tratarán entonces, necesariamente y por todos los medios disponibles, de demostrar que ellos tienen la verdad y que la otra parte se equivoca. En estos procesos, las partes están obligadas a mirar hacia atrás, en la historia, para buscar elementos que le sirvan a su causa y no pueden reconocerse culpas recíprocas.

Más allá de las instancias de apelación o queja, la balanza se inclinará hacia un lado o hacia otro y el resultado dejará ganadores y perdedores.

En los sistemas no adversariales, el protagonismo lo tienen las partes en conflicto, son ellas quienes decidirán sobre cómo resolverlo, aún en el caso de que convoquen a una tercera persona mediadora o facilitadora para asistirlos en el proceso de negociación. Pero esta tercera persona, no tiene poder para tomar las decisiones por ellos.

Los acuerdos logrados mediante procesos basados en intereses, como la mediación y la negociación colaborativa, al ser co-construidos por las partes, tienden a ser más perdurables en el tiempo, ya que todos se sienten responsables de su cumplimiento por haber sido protagonistas de la decisión acordada.

Un buen acuerdo no tiene ganadores ni perdedores, sino que todos ganan, habiendo pasado por un proceso de reflexión y estando convencidos de que se satisfacen sus intereses prioritarios.

CAPÍTULO III

Los binoculares
Transformación democrática de los conflictos

Transformación de conflicto

Transformar el conflicto es una oportunidad para el desarrollo democrático, supone poner el foco no solo en la lucha visible sino en las causas relacionales, institucionales, estructurales, culturales que llevan a los actores sociales a confrontar alrededor de derechos e intereses contrapuestos.

El uso del concepto transformar en lugar de resolver o gestionar es intencional. Esta visión es resumida de manera precisa por John Paul Lederach (1995) cuando escribe "*A diferencia de la resolución o la gerencia, la idea de transformación no sugiere que simplemente eliminemos o controlemos el conflicto, sino que apunta descriptivamente a su naturaleza inherentemente dialéctica. Es un fenómeno que transforma eventos, las relaciones atravesadas por el conflicto, de hecho cambia a sus propios protagonistas*". En otras palabras, transformar implica que el conflicto supone generar cambios. Que el cambio en cuestión sea positivo o negativo, democrático o autoritario, dependen, entre otros factores, de la calidad del liderazgo que es aplicado a su abordaje.

El paradigma en la gestión constructiva de conflictos sociales evoluciona desde la idea de "resolución" al marco de la "transformación" elaborado por John Paul Lederach (Bakeaz y Gernika, 1997 y Maiese-Lederach, 1996). El profesor Lederach explica que los conflictos sociales, a causa de ser intrínsecos a la vida en sociedad, no se "resuelven" de manera definitiva en un momento dado sino que van cambiando hacia dinámicas más o menos constructivas a través del tiempo. Dice: *"El marco de la transformación, al igual que el de la resolución, opera bajo el supuesto de que el conflicto no es en sí mismo ni bueno ni malo sino que denota un proceso normal de las relaciones humanas operando sobre estructuras sociales, y puede ser entendido como un motor para el cambio social*". Es evidente que a lo largo de la historia, la construcción de instituciones públicas democráticas, que promueven tanto la inclusión social como una distribución más sostenible de los productos de la actividad económica, ha sido consecuencia en gran medida, del surgimiento del conflicto social. En este sentido, podemos visualizar la relación entre transformación de conflictos y desarrollo democrático.

Se utiliza el concepto de transformación para enfatizar que los conflictos son visualizados como procesos vitales en el desarrollo de las sociedades, con potencial destructivo o constructivo. Propone un esfuerzo para el logro de procesos y resultados constructivos y mutuamente beneficiosos. A nivel de los actores busca el desarrollo de ciertas capacidades en quienes participan, al empoderamiento de los actores más débiles, a su reconocimiento. Desde el punto de vista del sistema político la transformación apunta al cambio institucional hacia marcos normativos más incluyentes y democráticos. El enfoque está puesto tanto en el conflicto manifiesto y sus urgencias (episodio) como fundamentalmente, en las relaciones, los contextos y las estructuras (epicentro).

La transformación de conflictos, identifica los episodios conflictivos y procura identificar las vías para resolverlos. Sin embargo, se cuida de no aislarlos entre sí. Encuentra en estos, puntos de entrada para entender la lógica subyacente o epicentro que explican su aparición.

Busca entender cómo estos episodios se insertan en un patrón más amplio de los procesos sociales, las relaciones humanas y sus instituciones. Así, se pregunta, qué debe cambiar a distintos niveles (cultural, estructural, relacional y personal) para producir un fortalecimiento de la convivencia democrática. Esto quiere decir que no se pierde el foco de los episodios aunque si se trabaja de forma más deliberada y estratégica, sobre los epicentros de dicha conflictividad. El cambio es entendido tanto a nivel de los temas más urgentes o inmediatos como a nivel de los patrones más generales de interacción y de la problemática estructural sobre la que operan. Son estos los procesos en los que el Estado y las políticas públicas tienen un rol privilegiado para actuar de forma efectiva.

De esta manera, desde una perspectiva que busca fortalecer la gobernabilidad democrática, se propone el concepto de transformación democrática de conflictos, al dar cuenta de la potencialidad que trae el conflicto social para ser transformado en oportunidad para el desarrollo democrático. El punto es poder apreciar en el conflicto, sus contribuciones positivas para la gobernabilidad democrática (señalización de una problemática social no atendida e introducción de un sentido de la urgencia pública para atenderla, alerta temprana de crisis inminentes) y los efectos negativos que debilitan el orden democrático (crisis, violencia, fragmentación del tejido social) que deben ser contenidos y prevenidos. En este sentido el enfoque de la transformación democrática, es capaz de aprovechar y reforzar a las primeras y evitar, mitigar o en el peor de los casos contener, las segundas en el marco de la aplicación y vigencia del estado de derecho y el marco normativo de la vida democrática.

El conflicto social puede ocupar un lugar central y positivo en los procesos de desarrollo democrático al derivar en la promoción de proyectos para el surgimiento de una institucionalidad más abierta e inclusiva. Mucho del resultado positivo, depende de cómo los distintos actores involucrados pero fundamentalmente, el Estado, respondan a los mismos.

Prevención del conflicto

El concepto de prevención suele ser usado cuando al conflicto se lo connota de forma negativa. En este sentido, el profesor Mitchell (1981) propone que la prevención es como "*cualquier proceso que contribuye a la prevención del comportamiento conflictivo indeseable una vez que se ha presentado una situación de incompatibilidad de objetivos*". Sin embargo, el hecho de buscar la prevención del comportamiento conflictivo puede simplemente ser la neutralización de aquellos que manifiestan dicha conflictividad, modelo de tratamiento de conflictos riesgosamente cercanos a modelos de gobernabilidad autoritaria o represiva.

John Burton, fundador del Institute for Conflict Analysis and Resolution de la Universidad de George Mason, Virginia, EE.UU, utiliza el concepto de 'prevención' del conflicto refiriéndose a *"los medios por los cuales se anticipa y maneja una situación eliminando las posibles causas del conflicto, sin la reserva de una amenaza del uso de la fuerza*". Podría significar la secesión, si es eso lo que las partes buscaban o políticas económicas de gran envergadura o cualquier combinación de políticas que se requiera para hacer que el conflicto se vuelva irrelevante. En este sentido, Burton plantea que "*La prevención podría ser una filosofía política, una manera general de abordar el gobierno*". (Burton, 1990)

"Contener si es necesario, y resolver si es posible; lo mejor es prevenir"

William Ury,
Alcanzar la Paz, 2000.

Entonces, la prevención de conflictos supone prevenir lo que para todas las partes involucrada es indeseable (la crisis, la violencia o una situación de catástrofe) pero también implica entender que el conflicto manifiesto se vincula dependientemente de un epicentro de conflictividad que se encuentra subyacente a los hechos litigiosos visibles.

En síntesis, la prevención de conflictos, desde una perspectiva de transformación democrática, busca administrar los medios por los que se puede anticipar y manejar un conflicto abordando sus causas y no sólo las manifestaciones del mismo.

El poder y la interdependencia

Poder

Veamos algunas definiciones sobre poder, (Castillo, 2006):

Definiciones enciclopédicas de poder:

- Estar capacitado/a, reunir las condiciones, para hacer lo que se expresa.
- Facultad para hacer algo.
- Dominio o influencia que uno/a tiene sobre alguna cosa.
- Posesión actual o tenencia de una cosa.
- Fuerza, capacidad, eficacia.
- Capacidad de provocar ciertos efectos.
- Autorización para hacer algo dada por una autoridad competente para darla.

También hay diferentes definiciones según los siguientes autores:

Según Max Weber: "*el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias*".

El concepto de poder para Richard Tawney, se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente *"el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea"*.

En un sentido amplio, el poder se refiere a todos los tipos de influencia entre personas o grupos, incluyendo los que se ejercen en las transacciones de intercambio.

Según Talcott Parsons, el concepto de *"poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo, para imponer de forma recurrente su voluntad sobre otros"*.

Desde otra perspectiva, se conceptúa al poder como algo inherentemente asimétrico que descansa en la capacidad neta de una persona para retirar recompensas y aplicar castigos a otros. Su fuente es la dependencia unilateral.

Según Robert Dahl (1957) "*A tiene el poder sobre B en cuanto pueda lograr que B haga algo que B no haría de otra manera*".

El poder es un aspecto potencial en toda relación social y se caracteriza por su condición de asimetría: la persona que posee poder ejerce mayor control sobre la conducta de la persona que la sufre.

Desde una concepción sociológica (Max Weber, Robert Mitchels, Michel Foucault), han concebido al poder como la mayor o menor capacidad unilateral (real o percibida) o potencial de producir cambios significativos, habitualmente sobre las vidas de otras personas a través de las acciones realizadas por uno mismo o por otros.

Coincidimos con John Gaventa (2004) quien identifica dos formas de poder: el visible y el invisible. Dice que el poder visible es aquél *"en el que se supone que las disputas de intereses son visibles en los espacios públicos"*. Este poder visible *"incluye los aspectos visibles y definibles del poder político"*. El

poder oculto es menos evidente y, por lo tanto, más difícil de enfrentar. Ciertas personas e instituciones poderosas mantienen su influencia controlando quién se sienta a la mesa de toma de decisiones y qué se coloca en la agenda. Luego, el poder invisible que "*opera de tal manera que los intereses y problemas en competencia se vuelven invisibles (...) en las mentes y conciencias de los distintos actores involucrados, incluso aquellos a quienes el problema afecta directamente*".

Por ello, para entender las relaciones de poder dentro de un proceso de análisis y transformación de conflicto se debe remitir a la participación, dado que la misma se ejerce en un entorno social y en el marco de los vínculos entre los miembros de un grupo. El poder por ser relacional, también es dinámico, relativo y por lo tanto, posible de transformar.

En ocasiones, las partes pueden estar en una supuesta asimetría de posiciones, que denominamos desequilibrio de poder. En ocasiones el poder se puede representar como un elemento visible, aunque muchas veces se encuentra oculto o invisible para los que participan en el escenario de las políticas sociales o públicas.

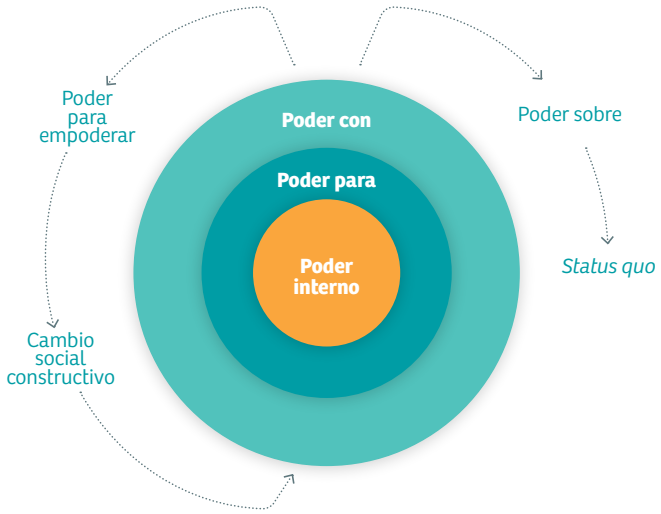
Según VeneKlassen, Miller y Eyben (2003) el significado tradicional del poder tiene que ver con el poder *sobre y* distinguen otras dimensiones, a saber: el poder *sobre* supone quitarle el poder a otra persona y luego usarlo para dominar e impedir que otros lo adquieran; las formas de poder que reflejan mayor colaboración son las de poder *con*, re-lacionado con —encontrar un terreno común entre diferentes intereses y crear una fuerza colectiva—; el poder interno —tiene que ver con el sentido de autoestima y autoconocimiento de la persona—, se lo asocia con la capacidad de realización y de asumir responsabilidades. La capacidad personal de actuar puede ser entendida como poder para: "el potencial único que posee toda persona para construir su propia vida y su propio mundo.

Chambers (Carpenter, 2001) añade la dimensión del poder para empoderar a otras personas: es la posibilidad y capacidad de ejercer nuestro poder para empoderar a otras personas aun considerando que esto podría afectar nuestra propia esfera de poder.

Empoderamiento

El empoderamiento alude a un proceso de aprendizaje y acción que fortalece la autoestima, las habilidades analíticas y organizativas y la conciencia política de las personas, de manera que puedan adquirir un sentido de sus derechos y unirse para desarrollar sociedades más democráticas. (VeneKlasen y Valerie, 2002)

A continuación le presentamos una síntesis donde se puede visualizar como diferentes formas de ejercer el poder obtienen diferentes resultados y facilitan el ejercicio de distintas maneras de intervención en procesos sociales.



Empoderamiento. Elaborado por Iñigo Eguren sobre Veneklassen y Miller, 2002

Como podemos observar, por un lado el poder interno ejerce su fuerza sobre las decisiones individuales y personales y orienta al propio trayecto vital y por otro, el poder sobre se ejerce desde un solo lado de la fuerza y actúa sobre las otras personas manteniendo el propio status quo, no modificando la situación inicial.

En cambio el poder con la otra persona, empoderando a la más débil, más alejada de la toma de decisiones, más excluida de los procesos sociales conduce hacia cambios, actitudinales de las personas intervinientes los intervinientes y, como consecuencia de ello, al cambio social constructivo.

Niveles de análisis e intervención

Dado que los procesos de transformación deben atender tanto a los problemas inmediatos como a los patrones relacionales y estructurales más amplios, se torna necesario reflejar múltiples niveles y tipos de intervención más que enfocarnos en una sola solución operativa. Los procesos de transformación deben promover tanto la prevención, el abordaje y la contención del conflicto de forma oportuna brindando soluciones de corto plazo como a largo plazo, construir plataformas capaces de promover los cambios políticos y sociales necesarios para modificar las causas raigales que provocan los conflictos en primer lugar.

Tal como vimos en el punto "Causas y niveles de impacto de los conflictos", los conflictos pueden tener causa e impacto en cuatro niveles: personal, relacional, cultural y estructural. Y por lo tanto, estas dimensiones nos proveen de lentes que nos permiten visualizar las posibilidades de respuesta inmediata y los cambios constructivos de largo plazo. Requiere de una capacidad para mirar los patrones más profundos a través y más allá de los problemas actuales, al mismo tiempo que se busca respuestas creativas que atiendan los problemas de la vida real, en tiempo real. Para ello será necesario comprender en qué dimensiones de la vida social impacta el conflicto y por ende, en qué dimensiones la transformación puede operar para el cambio constructivo. En cualquier fase de evolución del conflicto es posible realizar aportes en las diferentes dimensiones en las que se manifiesta el mismo: personal, interpersonal, estructural y cultural.

1. **La dimensión personal**: se refiere a cambios generados en la persona y deseados por ésta. Esto implica los aspectos cognitivo, emocional, perceptual y espiritual de la experiencia humana a través del curso del conflicto. Las personas son afectadas por un conflicto tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, los conflictos afectan nuestro bienestar físico, la autoestima, la estabilidad emocional, la capacidad para percibir con precisión y la integridad espiritual. La transformación realiza una intervención deliberada para minimizar los efectos destructivos de los conflictos sociales y *maximizar* su potencial para que las personas se desarrollen física, emocional y espiritualmente.
2. **La dimensión relacional**: describe los cambios en las relaciones interpersonales. Aquí son centrales temas tales como las emociones, el poder, la interdependencia y los aspectos comunicacionales e interactivos del conflicto. Los *patrones* de comunicación e interacción son afectados por el conflicto. La transformación mira más allá de los temas visibles, mira los cambios subyacentes que produce el conflicto en el modo en que la persona percibe, lo que busca y cómo estructuran sus relaciones. Es significativo, ya que el conflicto social explícita cuán lejos o cerca las personas desea estar, cómo van a usar y compartir el poder, aquello que perciben de sí mismas y de otras y cuáles patrones de interacción desea tener. La transformación representa una intervención intencional para minimizar las barreras y distorsiones propias de la comunicación en contextos de conflicto y maximizar la comprensión mutua. Esto implica esfuerzos para sacar a la superficie de una manera más explícita, los miedos relacionales, las esperanzas y objetivos de las personas involucradas.
3. **La dimensión estructural**: resalta las causas subyacentes del conflicto y pone el acento en los modos en los que las estructuras sociales, organizacionales e institucionales están construidas, sostenidas y cómo son modificadas por el conflicto. Se trata de los modos en los que las perso-

nas construyen y organizan las relaciones sociales, económicas e institucionales para atender las necesidades humanas básicas y cómo permite el acceso a los recursos y a la toma de decisiones. La transformación buscará comprender las condiciones sociales que dan lugar al conflicto y el modo en que el conflicto se relaciona con la estructura social de las instituciones (sociales, políticas y económicas) existentes. Además, la transformación tenderá a promover mecanismos no violentos que reduzcan la interacción adversarial, aumenten el nivel de justicia y minimicen la violencia.

La búsqueda de estos cambios persigue la consecución de estructuras que atiendan a las necesidades humanas básicas (justicia sustantiva) y maximicen la participación de las personas en la toma de decisiones que los afectan (justicia procedimental).

4. **La dimensión cultural**: se refiere a los modos en los que el conflicto modifica los patrones de la vida grupal, también los modos en los que la cultura afecta el desarrollo de procesos para manejar y responder al conflicto. La transformación buscará evidenciar los patrones culturales que, en un contexto determinado, contribuyen a la violencia. También, busca identificar los recursos culturales y mecanismos existentes para el manejo del conflicto y construir en base a ellos.

El enfoque del tercer lado para la transformación democrática de los conflictos sociales

A esta instancia debemos preguntarnos ¿Qué tipo de intervenciones podemos realizar para abordar las cuatro dimensiones antes mencionadas? ¿En qué niveles hay que trabajar? ¿Qué roles deben jugarse para avanzar hacia la transformación democrática de dichos conflictos?

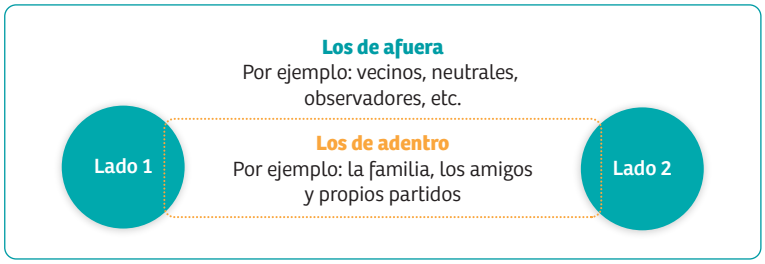
La combinación del trabajo de John Paul Lederach (2003) sobre transformación de conflictos con la noción de Tercer Lado de William Ury (2000) brindan un instrumental analítico para elaborar una respuesta adecuada a estas cuestiones.

Tercer lado

El tercer lado es una forma de ver los conflictos que nos rodean desde una perspectiva que hace énfasis en el interés público afectado, es decir, mirando su impacto y resonancia en la comunidad que contiene a los actores involucrados.

Esta perspectiva ayuda a:

- entender ambos lados del conflicto y establecer puentes entre ellos;
- promover estrategias para lograr generar un proceso de diálogo y negociación entre los lados;
- apoyar una solución justa que, de manera equitativa, atienda las necesidades esenciales de ambas partes y de la comunidad circundante.



Enfoque del tercer lado. "The Third Side". William Ury.

En este sentido el tercer lado, como espacio, está formado tanto por los actores involucrados en el conflicto (protagonista, aliados) y quienes a su vez son apoyados activamente o no por actores externos que pueden visualizarse como los de afuera (otros actores interesados más no involucrados).

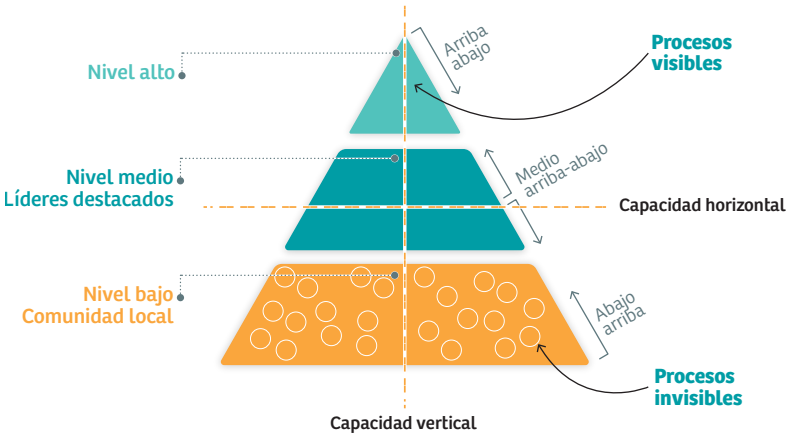
Más allá que los actores sociales puedan estar más o menos identificado con las distintas partes involucradas, formando parte de las coaliciones que estas protagonizan, aun así puede adoptar roles de tercer lado a partir de incorporar esta perspectiva de análisis e intervención como aquella que permite salir del impasse que la dinámica de la escalada provoca. El tercer lado puede tener distintos niveles de desarrollo y conciencia de sí mismo, convirtiéndose de espacio a plataforma de cambio, en el que se articulan los actores que por adoptar esta perspectiva, ejercen distintos roles y trabajan más o menos coordinadamente para promover salidas transformadoras al conflicto.

Desde esta perspectiva, para transformar democráticamente el conflicto, se requiere que aquellos actores sociales involucrados directa o indirectamente en la conflictividad social pueden jugar distintos roles de tercer lado, en la medida de su disponibilidad, capacidad y ubicación en el escenario social. El ejercicio de estos roles debe realizarse, preferentemente, en forma coordinada a partir del establecimiento de una institucionalidad pública diseñada a medida. De tal manera que pueda combinar la capacidad de desplazamiento y construcción de confianza horizontal y vertical atendiendo a esta doble segmentación de los conflictos sociales.

Distintos niveles de poder en el ejercicio del tercer lado

Entre otras consecuencias visibles se puede observar cómo la emergencia de la conflictividad social en América Latina se relaciona al déficit de legitimidad vertical y horizontal del sistema político (Bächler, 2001). En el caso de la ausencia de legitimidad vertical se corta el vínculo entre el Estado y la sociedad o entre las élites y las bases. La comprensión y la aceptación general del derecho de las élites vinculadas al Estado para gobernar sobre la base de un conjunto de normas, reglas y valores es puesta por diversos actores sociales de base comunitaria, por lo menos parcialmente, en tela de juicio. Por su parte, el déficit de legitimidad horizontal se refiere al vínculo roto o frágil y tensionado entre distintos grupos sociales (organizados en base a sectores, ideologías, clase, identidad cultural, origen geográfico).

John Paul Lederach plantea que cuando se desata un episodio conflictivo, la gente suele pensar que la solución al conflicto en su totalidad suele estar en mano de los líderes más visibles que operan en el más alto nivel de toma de decisión. Entonces, se busca que dirigentes y representantes de movimientos, gobiernos o partidos lleguen a un acuerdo en una mesa de negociación política. Hablamos de una mesa con pocas personas, las más visibles y conocidas, a las que todos los días periodistas y cámaras de televisión siguen y tratan de ver qué es lo que piensan, qué es lo que están diciendo. Sin embargo en los conflictos sociales –complejos por naturaleza– no existe un solo nivel y un solo grupo de actores con los que sea posible trabajar de manera aislada y definitiva para traer la paz.



Niveles de trabajo. "Construcción de Paz", conferencia de John Paul Lederach

Este gráfico, solamente descriptivo, sirve para evidenciar que los conflictos (y sus energías de cambio constructivo/destructivo) suelen suceder tanto en el nivel más alto como en las bases. Es decir, acaecen procesos de manera paralela y combinada en los diferentes niveles.

Lederach propone esto como una oportunidad de complejidad para pensar los procesos de transformación del conflicto y fortalecimiento de la democracia también en tres niveles:

- **un primer nivel** que presenta lo local, lo comunitario, el espacio si se quiere de la ciudadanía cuya condición particular y masiva en el marco de la democracia la hace el nivel potencialmente más poderoso.
- **un segundo nivel** de liderazgos intermedios que poseen cierta autonomía, administran una cantidad de recursos materiales y simbólicos movilizables políticamente, tienen un nivel de representatividad o legitimidad pública para hablar en representación de intereses grupales o difusos. Estos actores no participan de las decisiones públicas fundamentales, aunque sí tienen capacidad de incidencia sobre ellas.
- **un tercer nivel**, de alto perfil, en donde se encuentran los líderes de primera línea (alta gerencia), las personas que toman las decisiones con impacto. Por su alto nivel de exposición, el juego del conflicto en este nivel, tiene una sobre falta de autonomía a la vez que tienen gran exposición, el ritmo es muy vertiginoso.

Hay otra manera de describir los diferentes niveles de un conflicto, aquella donde se prioriza el trayecto que lleva el proceso de análisis y por ende las fuerzas de quienes intervienen.

1. **Nivel de proceso arriba-abajo**: el de líderes más visibles. Este modo de abordaje es bautizado por Lederach como proceso de construcción arriba abajo. Podemos tener una *mesa de negociación política* con líderes, pocas personas reconocidas como representantes de los grupos en pugna. Si el proceso es exitoso, puede haber un acuerdo que luego debe "*bajar*" a los otros niveles sociales, es decir, debe permear hasta la ciudadanía que vive ese conflicto. Este nivel de proceso presenta algunos desafíos:
   - la representatividad (quiénes tienen el derecho de estar en esa mesa);
   - la capacidad de acción real que puedan tener (quiénes representan la voz de los sectores en conflicto);
   - el riesgo que tienen esos líderes de verse cuestionados por sus grupos, de ser percibidos como débiles por participar del proceso;
   - la alta visibilidad que toman generalmente estas instancias formales de negociación en el alto nivel;
   - la bajada, es decir, cómo comunican eso a sus representados y hacen vivir el acuerdo a aquellos que no participaron de su construcción, cómo hacer para que la gente no se sienta lejos y ajena de aquello que se logró.
2. **Nivel de proceso de abajo-arriba**: este nivel de la transformación se sostiene en base a dos principios importantes:
   a. La transformación de los conflictos para ser sostenible tiene que ser participativa: cuanto más participen los actores sociales en los diálogos, en las negociaciones y en los procesos de cambio, mayor es la capacidad de sostener lo que allí decidan. Cuanta menos participación, más cautela poseen los actores respecto al resultante del proceso.
   b. La responsabilidad compartida de todas las personas involucradas. Transformar los conflictos requiere el protagonismo y responsabilidad de la ciudadanía en relación al trabajo de expertos técnicos vinculados a grupos de interés y finalmente de los políticos. Por lo tanto, construir y sostener la democracia, tiene que empezar con la gente, que a nivel local, adquiera la posibilidad y responsabilidad para hacer frente a sus problemas.
3. **Nivel de proceso desde el medio hacia afuera**: consiste en la articulación de personas y grupos que son capaces de realizar y sostener conexiones. Conectar lo que está arriba con lo que está abajo y conectar lo que está en los polos de las distintas polarizaciones en la sociedad

afectada. Recae principalmente en las líneas de punto que atraviesan el gráfico, que ponen capacidad vertical y capacidad horizontal a la transformación de conflictos. Todo el análisis del medio arriba-abajo, lo que Lederach llama *telaraña*, es la capacidad de crear espacios donde se integra lo vertical con lo horizontal. La capacidad vertical y horizontal recae en la pregunta ¿quién? y no en la pregunta ¿qué? Este análisis, esta lente, plantea ¿quién es estratégico? Es aquí donde el tercer lado promueve la coalición de actores. Lederach lo caracteriza con el concepto de levadura crítica.

Liderar los procesos

Veamos ahora quiénes son las personas que están mejor posicionadas, en base a sus vínculos y reconocimiento social, para liderar estos procesos.

- **Capacidad vertical**: puede ser una persona, un grupo, una red, una organización, una institución. Se trata de un quién social que, en la situación dividida, mantiene relaciones con gente del más alto nivel y, a la vez, con gente a nivel local, de base lo que permite que tenga la legitimidad para convocar, conectar y acercar a la comunidad con los altos niveles. Por ejemplo, los partidos políticos han asumido históricamente este rol de subir y bajar del nivel de toma de decisiones, mediando entre el Estado y la sociedad civil.
- **Capacidad horizontal**: es la capacidad de superar las divisiones y polarizaciones que existen, sobre todo entre los grupos más marcados por el conflicto. Refleja la capacidad de un actor o persona de pasar de un grupo de identidad originario —no necesariamente el grupo con el que este se identifica, sino el grupo en el que lo perciben como parte— cruzar la frontera invisible, la división de polarización social, entrar en relación con personas del otro lado y regresar. Pero no funciona si es un solo viaje. La capacidad horizontal implica la posibilidad de mantener una fluidez de contacto y generar una relación que supera la frontera invisible del conflicto.

Procesos, estructuras y roles para la transformación democrática de conflictos

La pregunta que se hace quien está pensando en el diseño de un proceso es cómo aprender de la crisis de hoy y preparar las capacidades en el instante siguiente, para prevenir en el futuro.

John Paul Lederach conecta la función de prevención dentro de su marco integrador de la transformación de conflictos con el futuro, con el "hacia dónde vamos". Esto es interesante porque trabaja en base a la experiencia histórica, poniendo la mirada en el horizonte, en el porvenir.

¿Cómo transitamos de las pautas de crisis recurrentes hacia relaciones sociales y políticas más constructivas en el futuro?

Desde el paradigma de la transformación democrática de conflictos, la respuesta requiere atender no sólo a las soluciones sustantivas, sino a un diseño estratégico de los procesos de cambio político institucional, en diferentes niveles y con diferentes grupos de personas. A este momento se lo denomina marco temporal y requiere comprender:

1. El pasado (cómo construimos el presente).
2. Los patrones del presente (dónde estamos ahora).
3. Imaginar el futuro deseado (a dónde deseamos ir).
4. Diseñar procesos de cambio con sus componentes:
   - Dimensiones del cambio
   - Roles

Marco temporal del conflicto

1. **El pasado**: para poder entender el conflicto del presente, es necesario "hacer hablar" al pasado. Para ello el marco de la transformación propone pensar en diversos niveles de ese pasado y en base a ello, desarrollar iniciativas tendientes a su transformación constructiva que busca realizar un diálogo entre los pasados de los distintos grupos sociales en pugna, en busca de una construcción conjunta de la verdad histórica, condición *sine qua non* de los procesos de reconciliación.

   El primero y más inmediato de los niveles es el de los *acontecimientos recientes* que permiten que los episodios más visibles de los conflictos emerjan (uno o dos meses hasta dos años atrás).

   El segundo nivel Lederach lo denomina la historia vivida. Este capta una visión más extensa del tiempo y es lo que las personas han experimentado directamente durante su vida. Una comunidad se construye con múltiples historias vividas, la de los ancianos/as es mayor a la de hijos/as y la de nietos/as es más corta. El conjunto de historias vividas puede alcanzar ocho o nueve décadas.

   Un tercer nivel, la historia recordada, es aquella que se mantiene viva y presente por lo que se recuerda a través de las efemérides oficiales. En esa visión de mapa, destaca ciertos acontecimientos a los que se recuerda de forma preeminente y son los que configuran y dan forma a la identidad colectiva. En escenarios de conflictos prolongados o conflictos enraizados en el tiempo, esa historia se construye usualmente sobre la base de los traumas que conformaron determinadas etapas de ese pasado, por ejemplo: cuando un grupo fue violentado o agredido por otros. En muchas circunstancias el trauma elegido sirve de justificación para el reforzamiento de la defensa grupal, la violencia preventiva o la venganza. Las fechas históricas están presentes y frescas.

   Por último la historia más profunda, ubicada en lo inmemorial, construye la narrativa. Esa narración recrea la historia formativa: quienes somos como pueblo y lugar, es decir la formación de identidad, la construcción del futuro y la supervivencia misma.

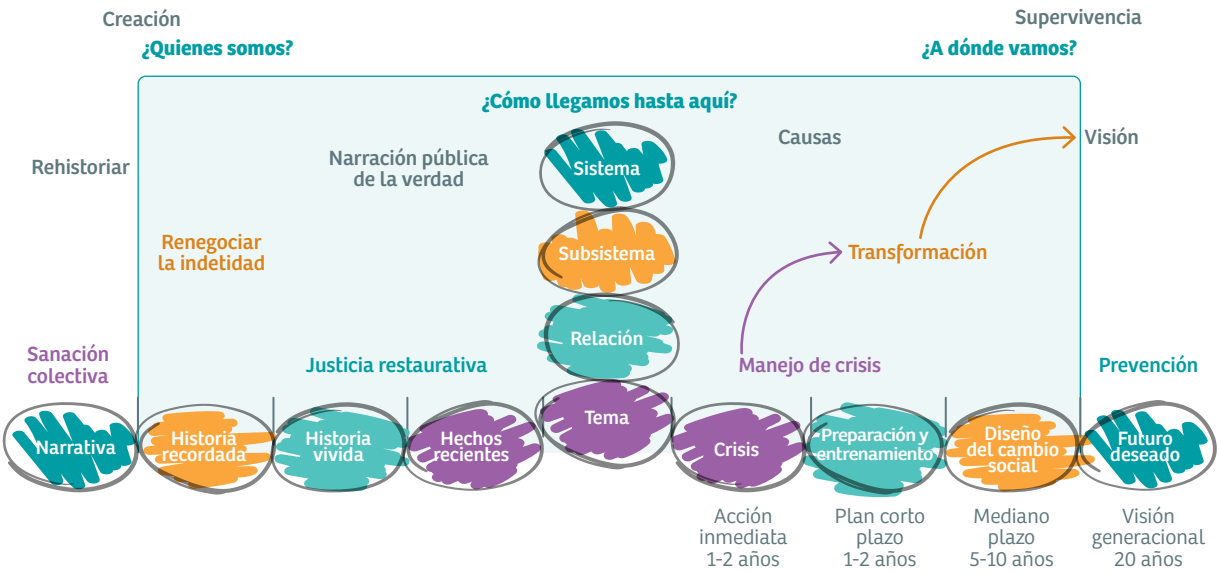
   Ahora bien, la forma en que una comunidad nacional construye su narrativa nacional es intrínsecamente conflictiva.

   Cuando la trayectoria de un pueblo es marginada o destruida por una cultura dominante, mediante ese acto se pierde el significado, la identidad y el lugar en la historia. El reto más profundo de la construcción de paz es cómo reconstruir o rehistorizar la narrativa y de ese modo restablecer el lugar de un pueblo o comunidad en la historia.

   Esta perspectiva de la historia remota embebida en la narrativa permite introducir el tema de la responsabilidad de las generaciones.

   En el presente será fácil decir que no somos responsables de los que siglos atrás derivó en formas salvajes de esclavitud o matanzas a pueblos originarios. Esta es una visión individualista del tiempo y la responsabilidad, pero es necesario expandir esas nociones de tiempo histórico y responsabilidad colectiva en la conformación de esas narrativas.

2. **El presente**: el presente permite trabajar sobre la situación actual del episodio conflictivo. Este enfoque ofrece una oportunidad para mirar tanto al contenido de la disputa (tema) como a los patrones relacionales (conexiones-vínculos) en el contexto en el que la disputa se expresa (subsistema-sistema). Esto se representa en la figura siguiente como un conjunto de esferas o círculos. integrados.



Línea del tiempo. John Paul Lederach, 1998

Una mirada transformadora se hace dos preguntas centrales:

- ¿Cuáles son los problemas inmediatos que necesitan ser resueltos?
- ¿Cuál es el contexto general que debe ser tenido en cuenta para poder cambiar los patrones destructivos?

En otras palabras, la transformación mira a los problemas existentes como una expresión de un sistema más grande de patrones relacionales. Va más allá de la expresión "episódica" del conflicto y se enfoca en aquellos patrones relacionales e históricos en los que el conflicto se enraíza.

Puesto de otro modo, los problemas existentes conectan el presente con el pasado. Los patrones que describen cómo fueron las cosas en el pasado proveen un contexto en el cual, en una disputa, los problemas alcanzan la superficie. Pero, aún cuando los problemas existentes crean una oportunidad para recordar y reconocer no tienen el poder de cambiar aquello que ya ha sucedido. El potencial de cambio se encuentra en nuestra habilidad para identificar, entender y redefinir lo que ha pasado y para crear nuevas estructuras y modos de interacción en el futuro.

3. **El futuro**: luego debemos mirar hacia delante, al horizonte del futuro, la imagen de aquello que deseamos crear. Esto nos permitirá diseñar los procesos de cambio más apropiados para llegar a ese futuro deseado, la visión. Pero no debemos ver este camino como lineal. Constantemente debemos mirar el futuro deseado y volver también la mirada sobre el presente y el pasado que lo construyen.

   En este nivel es necesario que cualquier intervención inmediata y su respuesta a la crisis impliquen acciones estratégicas que la liguen con una perspectiva de largo plazo para la consolidación y el mantenimiento del cambio deseado.

   La transformación en los niveles estructurales y culturales demanda del largo plazo, tanto como las acciones inmediatas o de corto plazo. La atención de situaciones de crisis y conflicto, para ser realmente sostenibles, requiere ser analizadas en función de sus efectos en el mediano y largo plazo, además de articular con acciones dentro de este marco temporal más amplio.

   En el marco temporal inmediato pensamos en crear los mecanismos y capacidades para atender a los problemas inmediatos, atender las crisis, generar negociaciones in situ durante una protesta, frenar la violencia, etc. Generalmente en este nivel, nos ocupamos de aquello que se narra cómo "el conflicto" en los medios, lo que se ve como conflicto. El objetivo suele ser lograr soluciones para lo inmediato.

En el segundo círculo, pensando en el corto plazo (1-2 años) se puede comenzar a visualizar estrategias más extendidas en el tiempo. Estas estrategias estarán orientadas a generar las capacidades en los actores clave para poder dar respuesta, tanto a las crisis emergentes (resolver) como a desarrollar capacidades para afrontar los conflictos específicos de manera constructiva. Esta estrategia se diseña y aplica antes de que los conflictos escalen por causas no atendidas oportunamente (prevención) pero también orientando esas capacidades al diseño de cambios estructurales y sostenidos (transformación).

El último círculo refiere a la perspectiva de largo plazo, donde se asienta la visión del futuro que se busca, para trabajar en esa dirección. Entonces dentro de los contextos conflictivos, siempre es necesario generar el espacio para imaginar el futuro. Esto implica pensar en el nivel de las relaciones, los sistemas, las estructuras para construir la sociedad que se de sea. Aquí es dónde podemos visualizar el desarrollo sostenible, las estructuras sociales equitativas que satisfagan las necesidades básicas y al mismo tiempo fomenten relaciones respetuosas.

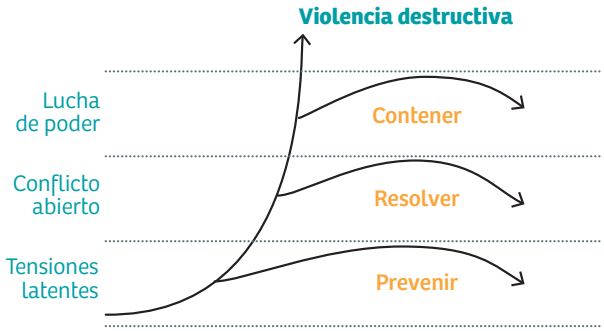
En el mediano plazo (5-10 años) se diseña el cambio para llegar a aquella situación deseada. Es de algún modo el punto articulador entre las intervenciones en crisis y aquella perspectiva de largo plazo.

Roles para la transformación

Con un enfoque complementario, se presenta la propuesta teórica de William Ury para la transformación democrática de los conflictos sociales. Ury, propone pensar tres modos diferenciados para abordar el conflicto y canalizar su impulso hacia procesos de transformación democrática en base a identificar el momento o fase que atraviesa la situación conflictiva.

En este sentido, el modo de prevención se activa al momento en que el conflicto se encuentra en estado latente o en una etapa preliminar del conflicto que hemos denominado, situación de problema social.

El segundo modo, la resolución, se despliega cuándo el conflicto ya se encuentra manifiesto cómo controversia pública y por último, la contención, si es que la escalada lleva a un conflicto abierto en situación de crisis o violencia". (Ury, 1999)



Conflicto abierto en situación de crisis o violencia.
"The Third side". William Ury.

Desde una perspectiva que busca traducir este esquema en un marco que permita pensar mejor cómo diseñar políticas públicas específicas, así como estrategias coordinadas desde el Estado para la transformación del conflicto, cada modalidad establece una serie de roles posibles de ser desplegados a través de distintas políticas públicas.

Ury sistematizó los diferentes roles en base a diferenciar modos generales de acuerdo a la intensidad de la conflictividad. Estos roles se pueden articular perfectamente con el marco de la transformación de conflictos de Lederach para el diseño de procesos de cambio.

En síntesis, se presentan los factores causales de la escalada del conflicto y los roles de tercer lado que pueden ejercerse para abordar de forma constructiva y transformadora los mismos.

Es muy importante que a la hora de diseñar políticas que tengan propósitos de transformación de la conflictividad social, contemplen el ejercicio de estos roles de forma efectiva en función de las distintas etapas o fases de los conflictos.

Estos roles como ya se ha dicho, necesitan activarse y coordinarse para constituir dispositivos y procesos efectivos para la transformación democrática de conflictos sociales. Esta tarea de coordinación es fundamental y recae principalmente, aunque no de forma exclusiva, sobre las espaldas del Estado y en particular del gobierno que tenga a cargo de conducción política.

A continuación se desarrollarán brevemente los diez roles básicos de Urv para promover la transformación democrática del conflicto a lo largo de todo su ciclo de vida.

1. **Roles para la instancia de prevención**

> "Enfrenta la dificultad cuando aún es fácil; cumple la gran tarea con una serie de pequeños actos "
>
> *Lao-Tzu*

¿Por qué los conflictos escalan?		Formas de prevenir el conflicto
Necesidades frustradas	→	1. El proveedor
Escasas habilidades	→	2. El maestro
Relaciones débiles	→	3. El constructor

"**The Third side**". William Ury

Prevenir conflictos significa entre otras cosas, identificar las problemáticas que de no ser abordadas a tiempo, provocarán la manifestación de estos y sentar las plataformas para el abordaje de las mismas en el marco de un abordaje cooperativo de las diferencias basadas en el diálogo.

El conflicto social normalmente aparece como primera respuesta a necesidades y aspiraciones básicas insatisfechas o frustradas. Las tensiones sobre necesidades conflictivas pueden fácilmente escalar y manifestarse de forma destructiva cuando las personas son inexpertas para distenderlas a través del diálogo y la negociación. La intensidad y rapidez de la escalada depende de cuán frágil o resistentes sean las relaciones entre las partes y su contexto. Relaciones deterioradas por la deslegitimación, la exclusión, la ofensa, la desconfianza, la fragmentación y el prejuicio genera un contexto que hace más probable la manifestación negativa del conflicto.

El Estado y otros actores involucrados en la construcción de capacidades para la transformación democrática de conflictos tienen por delante la difícil tarea de desarrollar y ejercer roles que permitan abordar las causas de la escalada del conflicto.

a. **Proveedor/a**: siguiendo a Ury, por debajo de las cuestiones manifiestas que se discuten a nivel del episodio conflictivo, por lo general entre las causas es posible encontrarse con un contexto de insatisfacción de aspiraciones y necesidades humanas básicas. Esto significa que el status quo amenaza o restringe, de hecho, la satisfacción de estas necesidades humanas básicas como ser: educación, salud, vivienda digna, la seguridad, información relevante, la identidad y libertad.
   Para ello aparece el rol del proveedor/a que favorece la satisfacción de las necesidades básicas humanas, compartiendo recursos públicos tangibles y no tangibles, empoderando a los actores, proveyendo a sus interlocutores de capacidades para expresar sus necesidades de forma articulada y ser oídos y finalmente, genera las condiciones para que, en la medida en que existan diferencias o contradicciones de intereses, su manifestación sea mucho más constructiva.

Existen multitud de políticas diseñadas cuando desde el Estado se asume el rol proveedor/a. De hecho, es constitutivo de su naturaleza ya que permite la satisfacción básica de las necesidades ciudadanas. Su traducción en términos de políticas públicas son diversas (atención primaria de la salud pública, educación para el desarrollo, acceso a la información pública, estímulo a la participación ciudadana, infraestructura, seguridad) y son fundamentales ya que su frustración puede generar condiciones para la manifestación de conflictos.

b. **El/la maestra**: enseña habilidades para manejar el conflicto (deslegitimando la violencia, enseñando tolerancia, enseñando la resolución conjunta de problemas)

En muchas ocasiones las personas encuentran dificultades para manejar sus relaciones con otros porque no cuentan con mecanismos para resolver sus problemas. Quieren resolverlo, pero no saben cómo. Ayudando a las personas a adquirir nuevos valores, perspectivas y habilidades, los/las maestros pueden mostrarle un modo mejor de manejar las diferencias. Por ejemplo, deslegitimando la violencia, enseñando tolerancia, enseñar la resolución conjunta de los problemas (para evitar su intensificación hasta que se conviertan en conflictos dañinos y violencia.), entre otros.

- Deslegitimar la violencia Construir conciencia respecto a que las estrategias de abordaje de conflicto basadas en la violencia no resuelven el problema en disputa;
- Enseñar la tolerancia Promover una perspectiva que ponga el énfasis en la tolerancia que no significa estar de acuerdo con la otra persona, ni ser indiferente frente a la injusticia, sino demostrar respeto por la esencia humana presente en toda persona.
- Enseñar la resolución conjunta de problemas Promover procesos y herramientas que permitan abordar los problemas que suscitan los conflictos de forma colaborativa para encontrar salidas y soluciones constructivas (John Burton).

c. **El/la constructor/a de puentes:** forja relaciones a través de las líneas de conflicto (creando vínculos transversales, promoviendo el desarrollo de agendas concertadas para la acción, promoviendo el diálogo genuino, así como construyendo confianza entre actores enfrentados.

Aquí nos encontramos con actividades que ejercen aquella capacidad horizontal que permite a un actor o persona pasar de un grupo de identidad originario cruzar la frontera invisible, la división de polarización social, entrar en relación con personas del otro lado y regresar. La construcción de buenas relaciones suele influir en mejorar las capacidades de negociación y búsqueda de consensos.

El/la constructor/a de puentes apunta en este sentido, a crear vínculos transversales, a desarrollar proyectos en conjunto, a promover el diálogo genuino. Nada hace que los conflictos se instalen más rápidamente que la ausencia de comunicación, confianza y relaciones. El diálogo no pretende convencer a los otros ni llegar a un acuerdo, sino promover la comprensión mutua y establecer relaciones que impidan la escalada de violencia. Es decir, proporciona un clima seguro en el cual las personas puedan hablar abierta y profundamente sobre sus diferencias y quizás, descubrir sus puntos de vista comunes subyacentes. El/la constructor/a de puentes permite la creación de vínculos articulados, el desarrollo de proyectos conjuntos y el diálogo genuino.

Una política de prevención de conflictos debería contener el ejercicio adecuado de los roles combinados de proveedor/a de satisfactores sociales, capacitador/a de habilidades para la participación, el diálogo y la construcción de consenso y, finalmente, mecanismos que permitan construir puentes entre grupos o niveles en tensión y conflicto, mejorando de esta forma las relaciones entre estos.

2. **Roles para la instancia de resolución**: una vez que el conflicto ya se encuentra manifiesto, el tercer lado se puede activar de distintas maneras realizando un aporte esencial a su resolución, ya sea que se trate de un conflicto de intereses, de derechos, o de relaciones de poder. Se habla de resolución de conflictos para dar cuenta de la necesidad de abordar la disputa con propósito de solucionar los problemas que la motivan. En este sentido, se puede actuar como:

¿Por qué los conflictos escalan?		Formas de resolver el conflicto
Intereses conflictivos	→	1. El mediador
Derechos en disputa	→	2. El árbitro
Poderes desiguales	→	3. El equilibrador
Relaciones dañadas	→	4. El sanador

"The Third side". William Ury

a. **Mediador/afacilitador/a:** contribuye a que las partes concilien los intereses en conflicto (llevando a las partes a la mesa de negociación, facilitando el diálogo, ayudando a las partes a buscar una solución). No pretende determinar quién tiene razón y quién está equivocado, sino que trata de alcanzar el núcleo de la disputa y resolverla. Ese núcleo está en los intereses de cada lado, es decir, en sus necesidades, preocupaciones, deseos, temores y aspiraciones. Habiendo logrado sortear el primer gran obstáculo en que las partes en conflicto se reúnan en el mismo lugar a dialogar, el mediador/a tiene la función de facilitar la comunicación, es decir, ayudar a cada parte a comprender lo que la otra realmente pide o dice. Posteriormente, su rol consistirá en ayudar a las partes a generar opciones creativas para lograr el acuerdo. La meta es alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio. Por ejemplo: en el momento en que un organismo de gobierno sub nacional convoca a un proceso de diálogo entre una empresa y un grupo comunitario para resolver una disputa en torno a las condiciones de aprovechamiento de los recursos naturales en un territorio determinado, está actuando de mediador/a o facilitador/a. Por lo general se habla de mediación cuando el conflicto tiene un nivel de manifestación donde ya existe polarización entre dos grupos y el tercero tiene una legitimación institucional y política por las distintas partes. Es muy difícil que en entornos sociales y políticos se legitime a un tercero como mediador/a, esto es más usual en contextos interpersonales o comunitarios. Esto es así, porque en el espacio público, aquel que se convoca, en tanto mediador/a, tiene un capital simbólico y político muy importante que permite a las partes, en sí mismas instituciones de gobierno, aceptar dos cuestiones, tales como:
   - que las condiciones del conflicto la obligan a resignar capacidad de control sobre el proceso de negociación;
   - aceptan delegar el poder de dicho control a un tercero ni directamente involucrado.
b. **Árbitro/a:** determina los derechos en disputa. En caso de que la mediación no sea apropiada, el tercer lado puede desempeñar el rol de árbitro. En este sentido, el proceso judicial constituye una alternativa democrática a la resolución violenta de conflictos. Sin embargo, el ejercicio de dicho proceso no siempre exige la intervención de un juez. Una autoridad de aplicación de una normativa específica puede generar un proceso de evaluación del impacto ambiental o social de un proyecto en base a la iniciación de un procedimiento de queja formalizado por la vía administrativa. Asimismo, para ponerlo en marcha basta el consentimiento de las partes. Ellas pueden acordar de antemano que aceptaran la decisión vinculante de un tercero como puede ser una autoridad tradicional o un notable que ha sido objeto de una selección compartida, en el que se confía, y ante quién se expone el caso.
c. **Equilibrador/a**: puede ayudar a equilibrar el poder, condición necesaria para generar una agenda inclusiva para la acción. Tal como veíamos, el poder y la interdependencia son elementos siempre presentes en el conflicto. Cuando estamos ante desequilibrio de poder, es decir tenemos por un lado una parte fuerte que no se niega a sentarse a negociar con la parte débil, aparece el rol del equilibrador/a para fortalecer a las partes débiles o no representadas para lograr una negociación en búsqueda de una resolución justa y mutuamente satisfactoria al conflicto.
d. **Sanador/a**: puede contribuir a reparar las relaciones dañadas. Repara las relaciones dañadas creando el clima adecuado para la escucha mutua, alentando el arrepentimiento y promoviendo el perdón y la reconciliación. En el núcleo de muchos conflictos hay emociones: cólera, miedo, humillación, inseguridad y aflicción. Las heridas pueden ser profundas. Incluso cuando un conflicto parece resuelto después de un proceso de mediación, arbitraje o votación, es

posible que las heridas subsistan y, junto con ellas, el peligro de recurrencia. Un conflicto no se puede considerar totalmente resuelto hasta que haya comenzado a sanar la relación dañada. Los terceros pueden hacer una contribución decisiva a cada uno de los cuatro enfoques de solución. Como facilitadores/as-mediadores/as, pueden ayudar a reconciliar los intereses de las partes. Como árbitro, el Estado como autoridad administrativa o judicial o actores de la sociedad civil pueden colaborar en procesos que permitan identificar cuestiones en juego, identificando responsabilidades así como reconociendo y adjudicando derechos. Como equilibradores, los actores estatales o sociales pueden ayudar a equiparar el poder entre las partes. Finalmente, como sanadores, el Estado junto a la sociedad civil, pueden contribuir fuertemente a reparar relaciones dañadas por viejos conflictos en el que la comunidad posee una historia de violencia social y política que no le permite avanza sobre procesos de reconciliación.

3. **Roles de contención**: a veces, la prevención y resolución por sí solas no pueden detener la escalada del conflicto. El reto para los terceros/as es el contener la lucha de poderes de manera que las partes puedan ser llevadas de nuevo a la mesa de negociación. En este sentido Ury plantea "(...) *Un conflicto no resuelto se intensifica porque nadie le presta atención o, aunque alguno lo haga, nadie pone límites a la lucha, o bien en última instancia, porque nadie interviene para proporcionar protección*. (...) Como miembros del tercer lado, podemos contener el conflicto desempeñando tres roles sucesivos: como testigos, como jueces de campo (referees), como guardianes de la paz." (*Ibidem*)

¿Por qué los conflictos escalan?		Formas de contener el conflicto
Desatención	→	1. El testigo
Ausencia de límites	→	2. El referee
Desprotección	→	3. El guardián de la paz

a. **La/el testigo**: le presta atención a la escalada (vigilando las primeras señales, patrullando, hablando, pidiendo ayuda pronto).
El conflicto destructivo no estalla de pronto, sino que va intensificándose a través de diferentes etapas que van desde la tensión hasta la violencia, pasando por la disputa abierta. Los medios de comunicación poseen por naturaleza el rol de testigo en el marco del conflicto social. Una actuación periodística responsable desde el punto de vista de la descripción del conflicto sensible a la necesidad de fortalecer el orden democrático puede ser fundamental para prevenir la escalada de la violencia. Desde una perspectiva de política pública, los sistemas de alerta temprana (SAT) para la prevención de conflictos son un mecanismo adecuado para el ejercicio sistémico del rol de testigo[2]. Así como la información generada por el SAT no es en sí suficiente para prevenir conflictos, percibir las señales de alerta no basta; debe existir una acción a tiempo. El/la testigo permite también generar acciones que persuadan a las partes que abandonen sus comportamientos hostiles. También, puede generar las condiciones para que una intervención más contundente se realice a partir de informar o convocar a terceros con capacidad de establecer reglas no violentas para la contención o regulación del conflicto.

b. **El/la juez/a de campo (referee)**: establece límites a la lucha (fijando reglas para la lucha limpia, retirando las armas ofensivas, fortaleciendo la defensa de un modo no ofensivo).

2 El PrevCon-SAT es un sistema informático que gestiona la información del Sistema Nacional de Alerta Temprana del Perú (SNAT Perú). Está desarrollado bajo ambiente web, permite almacenar y acceder a una base de datos con información sobre la conflictividad social en el Perú. Su propósito es generar insumos (alertas tempranas) que provoquen respuestas tempranas entre las autoridades públicas en los diferentes niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad civil, para la prevención y/o atención temprana de los conflictos sociales.

Si las personas confrontan, en el momento en que lo hace es importante reducir el daño que esta puede causarles a éstas a terceros con ellos vinculados. Esta es la función del juez/a de Campo, que establece reglas a la confrontación y promueve su cumplimiento[3]. Este rol desde el punto de vista de la regulación pública se ve reflejado en el acto legislativo que marca las reglas del proceso electoral para dirimir el conflicto por acceder al poder público o bien en el momento en que la autoridad establece la realización de un referéndum para dirimir una controversia pública.

c. **El/la guardián/a de la paz**: proporciona protección (interponiéndose, imponiendo la paz, desactivando la violencia antes de que estalle). Cuando se violan las reglas y los límites establecidos para la lucha, la comunidad debe tomar medidas mínimas que puedan forzar el cese del conflicto dañino. El ejercicio de guardián/a de la paz puede ser a través del actuar conjunto entre una autoridad estatal (un juez o funcionario) y las fuerzas de seguridad. Sin embargo, esta no es exclusivamente una función del estado, para su desempeño se puede apelar a cualquier actor social suficientemente capacidad de disuasión, para que las partes abandonen su conducta agresiva o violenta.

   Interponerse es quizás la medida más obvia que puede adoptar un guardián/a de la paz para detener un conflicto en escalada. Pero también se puede buscar la forma de imponer la paz con la fuerza o desactivar la violencia antes de que estalle. De cualquier manera, la tarea de los guardianes de la paz consiste en contener los conflictos, impedir que se intensifiquen hasta llegar a la zona de la violencia y generar condiciones de posibilidad para una resolución pacífica.

Estos diez roles permiten trabajar en distintos niveles. Desde el punto de vista del análisis, es posible identificar como un sistema político está abordando sus conflictos relevando de qué forma sus distintas partes componentes ejercen o no, roles para la prevención, la resolución y la contención de los conflictos sociales. Dicho análisis permitirá evaluar qué tipo de abordaje es el predominante y si el modelo utilizado para hacerlo es más o menos democrático y transformador.

Un sistema político que busca prevenir a través de mecanismos democrático los conflictos sociales debe ser capaz de hacer funcionar su institucionalidad democrática. Una forma de pensar esta funcionalización es a través de promover el ejercicio de los múltiples roles tendientes a la prevención, resolución y contención de los conflictos sociales. En este sentido, se torna de especial relevancia coordinar estratégicamente los múltiples esfuerzos que realizan de hecho las muchas organizaciones y actores que trabajan en ámbitos locales, haciéndolos mutuamente conscientes del ejercicio coordinado de los diferentes roles del tercer lado. En definitiva, orientando sus esfuerzos hacia la transformación democrática de los conflictos sociales de cara a producir cambios positivos en la sociedad.

En síntesis, el constructor de paz:

- Busca la construcción de relaciones estables y coaliciones de personas o grupos que aborden de forma conjunta cuestiones públicas;
- Entiende a la colaboración como una herramienta fundamental para resolver los problemas de fondo;
- No niega ni elimina el conflicto:
- Combina distintas estrategias y tácticas;
- Busca transformar a las personas, las relaciones, las estructuras y la cultura;
- Mejora el modelo democrático porque se basa en el diálogo y el respeto por la diversidad.

3 Por ejemplo, durante la Guerra Fría, los EE.UU. y la Unión Soviética elaboraron un código de conducta para sostener sus conflictos periódicos en el planeta. La regla número uno era no emplear armas nucleares, ni siquiera contra terceros.

02

LA LUPA, EL MICRÓFONO Y LOS PARLANTES

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN

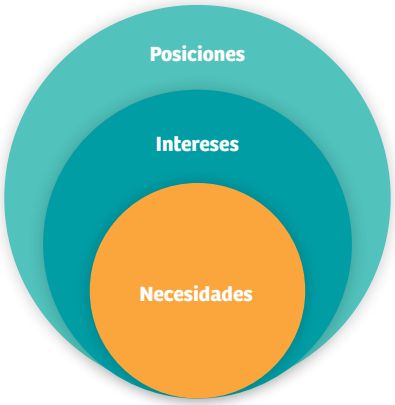
CAPÍTULO I

Herramientas prácticas para analizar un conflicto

Existen muchas herramientas que de forma sencilla nos permiten motivar nuestros espacios de análisis y reflexión (individual o colectivo) en torno a la situación o conflicto que nos toca abordar (Cabria y Ortiz, 2016). A continuación, presentaremos cinco herramientas, que han de ser utilizadas en función de los objetivos que definamos como prioritarios en el caso específico a tratar.

Cebolla

El objetivo de esta herramienta es analizar lo que están diciendo las partes en conflicto. Para ello, será importante identificar las posiciones, los intereses y las necesidades de cada uno de los actores claves involucrados. Vale aquí distinguir las diferencias entre estos conceptos:



Cebolla.

- **Posiciones**: son aquellas que explícitamente manifiestan los actores. Es decir, lo que decimos que queremos. Por ejemplo, "no quiero que esta empresa se instale en este territorio"; o "quiero una compensación por los daños y perjuicios ocasionados por esta situación".
- **Intereses**: son aquellos que se encuentran por detrás de las posiciones. Es decir, lo que realmente queremos. Estos no siempre se manifiestan explícitamente en una situación o conflicto, pero es clave hacer un esfuerzo por identificarlos para avanzar hacia un proceso de negociación que nos permita, entre otras cosas, esbozar opciones para abordar el conflicto que contengan los intereses fundamentales de ambas partes. Por ejemplo, ante la posición "no al cierre de la empresa x", los intereses pueden consistir en resguardar los puestos laborales que se verán afectados si la empresa cierra sus actividades. Será importante también diferenciar aquí los intereses comunes (aquellos que comparten ambas partes), los intereses opuestos (los que enfrentan a las partes) y los intereses diferentes (aquellos cuya diferencia no afecta necesariamente a las partes).

- **Necesidades**: son mucho más profundas que los intereses ya que responden a cuestiones más básicas del ser humano. Por ejemplo la necesidad de reconocimiento, de respeto, de dignidad, de alimentación, de supervivencia. El desafío en términos de transformación, entonces, será poder pasar de las posiciones, generalmente manifiestas, a los intereses y necesidades que nos permitan encontrar una base común entre los grupos/personas en conflicto. Esta herramienta es particularmente útil ante la existencia de conflictos que tienden hacia la polarización, dado que permite generar opciones y construir alternativas superadoras e incluyentes de la diversidad de intereses y necesidades que atraviesan a las partes.

Las tres "P": problema, personas, proceso

Las tres P nos permiten esclarecer tres elementos clave de la situación o conflicto para comprender su dinámica y evolución. Así, pone el acento en el problema, las personas y el proceso.

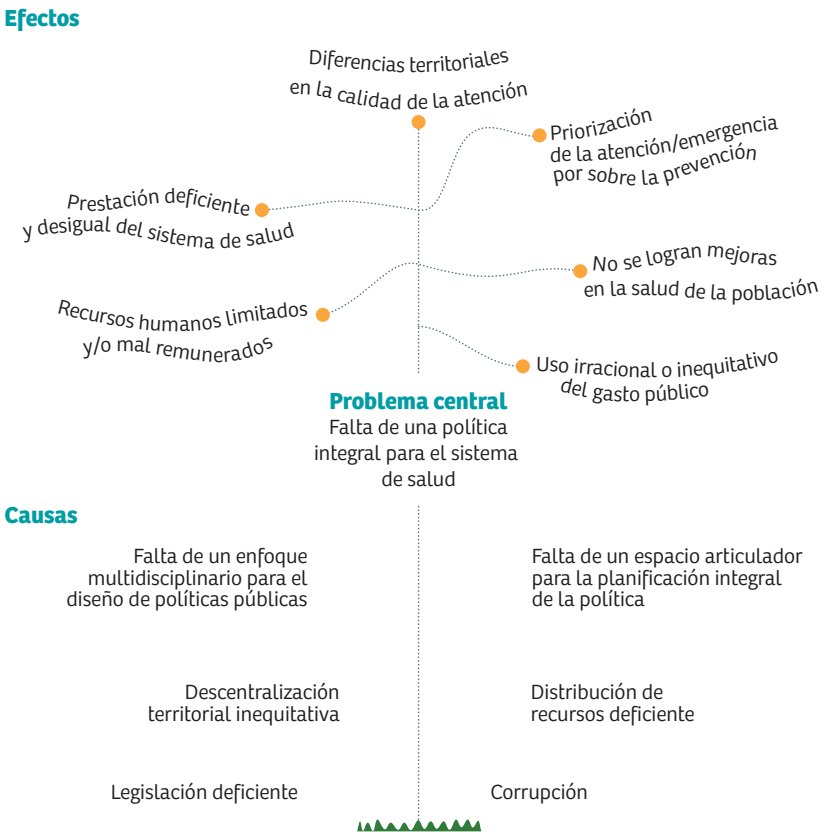
- **Sobre el problema**: busca identificar la sustancia del problema. Algunas preguntas que se pueden utilizar para indagar sobre el problema:
  - ¿Cuáles son los temas centrales en discusión? ¿Cuáles son los temas secundarios?
  - ¿Cuál es la definición actual del problema? No todos definen o describen el problema de la misma manera. El término o el modo que se utilice para definirlo implicará que puedan o no incluirse algunos temas. Y ¿cuál sería la manera más constructiva de definirlo?
  - ¿Cuáles son las causas que le dieron origen? ¿Cuáles son los efectos que está teniendo la situación actualmente?
  - ¿Qué descripción caracteriza de mejor manera al problema o conflicto? Enfocado en intereses diferentes. Enfocado en valores. Enfocado en diferencias percibidas que no existen verdaderamente.
  - ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades que presenta el contexto actual para abordar la problemática?
- **Sobre las personas**: Busca identificar a los actores claves involucrados en el proceso. Algunas preguntas que se pueden utilizar para indagar sobre los actores:
  - ¿Quiénes son los actores involucrados? Pueden ser individuos, organizaciones o grupos no organizados. Entre ellos, ¿quiénes son los actores principales (aquellos cuyos intereses son afectados directamente o tienen una responsabilidad concreta en la temática) y quiénes son los actores secundarios?
  - ¿Cuál es su posición sobre el tema? ¿Cuáles son los argumentos que sostienen dicha posición? ¿Cuáles son sus intereses detrás de la posición? ¿Cuáles son aquellos intereses y necesidades comunes a las partes?
  - ¿Las partes quieren trabajar en una solución? ¿Son capaces de trabajar todas juntos? ¿Qué necesitan para hacerlo? ¿Quién es responsable por tomar la decisión? ¿Quién podría ser directamente afectado por soluciones potenciales? ¿Quién puede ser capaz de bloquear o asegurar la implementación de los acuerdos?
  - ¿Qué relaciones están involucradas? ¿Cuál es la historia pasada de interacción entre las partes? ¿Hay emociones fuertes relativas a las relaciones personales? ¿Hay valores involucrados en esas emociones?
- **Sobre el proceso**: busca conocer la evolución de la situación/problema en el tiempo. Algunas preguntas que se pueden utilizar para indagar sobre el proceso:
- **Sobre la historia del proceso**: ¿Cómo ha evolucionado el problema o conflicto hasta el presente? ¿Qué estrategias ha utilizado cada parte? (diálogo, protesta, vía legal, etc.) ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos en cada uno de esos casos? ¿Cuáles han sido las políticas implementadas para abordar la problemática o conflicto? ¿Cuáles fueron las características y resultados principales de cada una de ellas? ¿Cuál es el estadio actual del conflicto? (latente, en escalada, manifiesto)

Sobre el futuro del proceso ¿Qué debería pasar para solucionar el problema o conflicto? ¿Qué debería hacer y qué puede aportar cada una de las partes para resolver el problema o conflicto? ¿Qué opinan las partes sobre el uso de herramientas de participación y construcción de consenso? ¿Tienen el deseo/necesidad de colaborar? ¿Pueden las partes alcanzar mejores soluciones por sí mismas sin colaborar? ¿Qué obstáculos podría tener un proceso de colaboración (legales, económicos, políticos)? Finalmente, ¿qué estrategias sería viable de utilizar?, ¿bajo qué condiciones? ¿Cuáles son las posibilidades de éxito?

El árbol del conflicto

El árbol del conflicto es una manera sencilla de graficar y analizar las causas (inmediatas y estructurales) de una situación o conflicto; y los efectos (de corto, mediano y largo plazo) que la misma está generando. Esta herramienta se utiliza mejor en grupos y apunta a responder, básicamente, tres preguntas clave que aparecen en un conflicto:

1. ¿Cuál es el problema central?;
2. ¿Cuáles son las causas de fondo o de raíz?;
3. ¿Qué efectos se han dado como resultado del problema? De esta forma, ayuda al grupo a ponerse de acuerdo sobre el problema central priorizado (y eventualmente sobre cómo reformularlo) y sobre los aspectos clave a abordar.



Ejemplo de aplicación de la herramienta árbol del conflicto para analizar el sistema de salud. Elaboración propia sobre la base de los talleres de trabajo con referentes del sector de salud (extracto)

Fuerzas de cambio

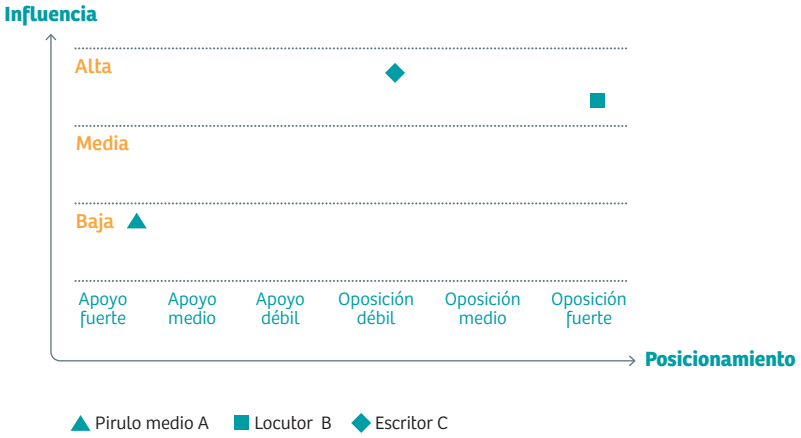
Esta herramienta tiene por objetivo identificar las fuerzas tanto positivas como negativas que influyen en una situación. Suele utilizarse en la planificación de estrategias de acción para clarificar cuáles son las fuerzas que pueden apoyar u obstaculizar lo que se intenta hacer. Asimismo, para determinar maneras de aumentar las fuerzas positivas o hacer decrecer las fuerzas negativas. El siguiente es un ejemplo de la aplicación de la herramienta fuerzas de cambio a la situación política argentina de diciembre de 2001.

Fuerzas de cambio. Fundación Cambio Democrático, 2006

Mapa de actores

El mapeo de actores busca crear una referencia rápida de los principales actores involucrados en un tema o conflicto. Idealmente, trasciende la mera identificación o listado de los mismos para indagar, por ejemplo, sus capacidades, intereses e incentivos. En ocasiones el mapeo permite, entre otras, cosas distinguir áreas de acuerdo y desacuerdo, clarificar canales de influencia entre los actores, identificar el esquema general de alianzas y coaliciones. Es importante destacar que esta herramienta ha de ser diseñada y adaptada según las características de cada caso específico y el entramado comunitario objeto de nuestro análisis, combinándose con otras herramientas según criterios de oportunidad, a sabiendas de que no se pueden replicar modelos exactos de procesos exitosos en otros contextos. El mapeo nos muestra una "foto" de la situación en un determinado momento, aunque sabemos que la realidad es cambiante y dinámica. Los actores modifican sus percepciones sobre la realidad, adquieren mayor o menor influencia sobre ciertos espacios, y refuerzan o cambian sus posiciones. En este sentido, es importante propender a dotar al mapeo de actores de cierta dinamicidad en el tiempo a los fines de identificar los cambios que puedan irse generando. Para elaborar un mapeo de actores, es importante seguir los siguientes pasos:

1. Definir claramente el objetivo: ¿qué se quiere analizar de esta situación?
2. Definir las variables a considerar.
3. Diseñar un esquema metodológico apropiado (cuestionarios, cuadros, matrices, etc.).
4. Recabar la información (a través de entrevistas, reuniones de equipo, revisión de documentos, etc.).
5. Realizar el mapeo. El cuadro siguiente, por ejemplo, gráfica un mapeo que tuvo por objetivo analizar el nivel de apoyo que tuvo la iniciativa "x", y la influencia de cada uno de los actores respecto del caso. De esta forma, se seleccionaron las variables "posicionamiento" (débil, medio y fuerte) e "influencia" (baja, media y alta).



Ejemplo de matriz de mapeo de actores según posicionamiento e influencia.
Fundación Cambio Democrático, 2014

El análisis de una situación o conflicto es una instancia clave antes de cualquier tipo de intervención social, y es importante dedicarle un tiempo apropiado a su desarrollo ya que puede determinar el éxito o el fracaso de una estrategia o plan de acción. Partiendo de considerar que los conflictos son una parte intrínseca de nuestra condición humana y que están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida (familiar, profesional, social), subrayamos que es importante no negarlo, neutralizarlo u ocultarlo sino más bien reconocerlo e intentar canalizarlo de la forma más constructiva posible. En esta línea, es importante, principalmente, analizar tanto los aspectos subjetivos como los aspectos objetivos de la conflictividad y su evolución en el tiempo. Los elementos subjetivos se vinculan a la lectura de la realidad que hace cada actor y a la percepción de incompatibilidad de intereses que desarrolla y que dan un marco al conflicto. Así, la dimensión subjetiva de la conflictividad pone el acento en el análisis del conflicto en tanto construcción social basada en las experiencias de vida, la información con la que se cuenta, la historia y la cultura. Por su lado, la dimensión objetiva de la conflictividad complementa la anterior, pero pone el acento en los elementos estructurales de la sociedad: aquellos que subyacen a las manifestaciones o episodios esporádicos que dan visibilidad a la problemática. Un análisis de situación apropiado necesariamente debe combinar ambas dimensiones de análisis. De esta forma, se podrán identificar las herramientas más apropiadas para transformar el conflicto en una oportunidad de cambio social, pacífico y sostenible.

Las herramientas previamente esbozadas nos permiten avanzar en el análisis de una situación o conflicto particular. La efectividad y/o utilidad de cada una de ellas estará vinculada con los objetivos específicos que necesitemos alcanzar. En ocasiones, es frecuente utilizar o combinar más de una herramienta.

CAPÍTULO II
Percepción y emociones

La percepción

Todas las personas percibimos la realidad de una forma distinta (Tapia y Diez, s/f.). Aunque podamos decir que "realidad" hay una sola, cada uno de nosotros la ve, la analiza y la decodifica en función de "los lentes" que tenemos para mirarla.(Cabria y Ortiz, 2016)

Genéricamente, percepción es la reacción –interna– de una persona frente a un estímulo –externo– que le resulta interesante, sugestivo, atrayente o da satisfacción, plena o parcial, a una necesidad.

Roethlisberger (1975) *dice que "las personas reaccionan frente a los hechos, no en función de* la realidad de esos hechos, sino a la percepción que se tiene de los mismos".

Para analizar el comportamiento de una persona no basta con observar ante qué estímulo reaccionó sino que, es necesario también saber el origen del estímulo y cómo está organizado.

La percepción de los hechos, de los acontecimientos, de las formas de actuar, de los contenidos de los discursos de las personas dependen del significado que se les da a los estímulos que nos hacen dirigir la atención hacia ellos, permiten analizarlos o desecharlos, afirmarlos o negarlos, incorporarlos o desplazarlos de la atención del quien observa.

Es posible evaluar un comportamiento cuando se está en condiciones de saber qué es lo que lo estimuló, qué es lo que hizo que su motivo interno, individual e inédito se dirigiera hacia el afuera, transformándose en interés que le permitió expresarse o buscar satisfacción.

Observemos la figura. ¿Qué vemos? ¿Qué percibimos primero? ¿Todas las personas percibimos lo mismo?

Según como se mire, veremos el retrato de una mujer joven, de nariz respingada, con una cinta negra en su cuello y un sombrero o manto blanco sobre su pelo negro. Pero también podremos ver el perfil de una mujer grande, con una gran nariz, el mentón en punta y un pañuelo blanco sobre su cabeza.

¿Cuál es la correcta? Ninguna, o mejor dicho, todas. Dos personas mirando el mismo dibujo, percibirán figuras diferentes.

Esto es una ilusión óptica. La figura se ha dibujado compleja de modo tal que nuestros ojos y cerebro tengan un desafío de interpretación. Del mismo modo, los hechos que suceden en nuestros contextos son también complejos (Cabria y Ortíz, 2016). Personas diferentes mirando la realidad, la percibirán de modo diverso, y le adjudicarán un diferente significado a los eventos, de modo tal que muchas veces se confunde el plano de los "hechos" que pueden ser comprobados por algún método científico, con lo que las personas interpretamos acerca de los mismos.

La mayoría de los conflictos se origina por el significado o la interpretación que se le atribuye a los hechos y en las conclusiones que se derivan de los mismos.

Si podemos salir de las barreras que crea nuestra percepción, contribuiremos a resolver creativamente muchos conflictos.

El modo en que percibimos la realidad y la significamos, tiene impacto en cómo nos emocionamos y en cómo nos comunicamos.

Los procesos de comunicación se enmarcan en contextos espaciales, históricos y culturales. Nuestra noción de la realidad está condicionada por "filtros" (neurológicos, individuales, sociales, de lenguaje). Estos filtros son nuestro modo humano de percibir los factores externos, o sea, lo que denominamos "realidad", sin darnos cuenta de que esa manera de conocer hace que lo que percibimos sea nada más que una "lectura" de lo que sucede a nuestro alrededor (una, de muchas otras).

Existe una gran diferencia entre:

- la realidad;
- nuestra experiencia de la realidad y;
- las descripciones y/o explicaciones que damos de la realidad.

La idea que tenemos de la realidad, no es la realidad.

Cuando una persona habla, lo que dice es el resultado de un proceso de transformación que puede llevarnos a sobreentendidos y/o malentendidos y dar origen a conflictos.

Esto no hace menos válida nuestra experiencia sobre las cosas, pero su conocimiento nos evita caer en falsos supuestos sobre la realidad:

- Yo percibo la realidad en forma objetiva y verdadera. Los datos que selecciono son reales, por eso mi creencia está basada en datos reales. En consecuencia, mi creencia es verdad y la verdad es obvia.
- Las personas razonables ven el mundo como lo veo yo. · Las personas que no ven el mundo como lo veo yo tienen un problema de comprensión, están mal informadas o tienen malas intenciones. Es posible que esta situación sea más fácilmente comprensible en el ámbito privado (con los compañeros de trabajo, en la familia, con la pareja, etc.).

Ahora bien, cuando las personas –de manera individual o colectiva– actúan en relación a la cosa pública, se hacen más evidentes otros elementos vinculados con las estructuras que nos regulan y con las pautas culturales colectivas. Además, debemos tomar en cuenta ya no solo "mi interpretación" de una situación, sino "la interpretación" del grupo o conjunto del que formo parte.(Ob. Cit. p. 167)

Las emociones

Su manifestación en la comunicación

Las percepciones nos producen emociones y éstas se manifiestan en la comunicación. Las emociones juegan también un papel muy importante cuando nos comunicamos porque definen actitudes y modos de interactuar con los demás. Todas las acciones, palabras o gestos que emitimos y recibimos, tienen efecto en las emociones. Tendemos a calificar, juzgar, ignorar o evaluar las emociones de las otras personas y a justificar, negar o desconocer las propias.

Podemos tener emociones positivas o negativas. Tomemos el ejemplo tradicional del enojo. El enojo actúa en los seres humanos como señal de alarma, en ocasiones en que algo nos molesta o nos parece injusto o amenazante. Cuando nos sentimos heridos, atacados, avergonzados o amenazados, el enojo actúa como protección y actuamos impulsivamente respondiendo al "juego" de la otra persona. Esto nos da una primera sensación de alivio y descarga sin que podamos pensar en ese momento las consecuencias de la reacción en función de nuestros intereses. El enojo no permite evaluar con claridad lo que nos sucede.

Tanto nuestras percepciones como nuestras emociones son parte fundamental en la creación de los significados que damos a lo que sucede a nuestro alrededor.

Actitudes

Carl Roger (1991) dice que: "un importante obstáculo en la comunicación entre las personas es la tendencia a evaluar o juzgar al otro por lo que expresa".

Se aprueba o desaprueba el discurso de la otra persona porque acuerda o no con los intereses de una. Somos aceptados porque ponemos en el afuera nuestros valores, creencias, deseos, proyecciones o somos desplazados del centro de atención o poder, porque quedan al descubierto nuestras carencias, se evidencia nuestras debilidades y eso lleva a no acordar y no tener puntos en común.

Las actitudes de rechazo a priori, frecuentemente, quedan al descubierto, cuando el comportamiento humano juzga antes de intentar comprender, juzga antes de buscar el marco de referencia utilizado, juzga cuando se pone ese discurso fuera del contexto al cual pertenece, juzga cuando escucha desde la parcialidad y no como parte de un todo que lo contiene, juzga cuando se intenta imponer la propia razón a la de los demás, juzga cuando se usan prejuicios sobre la validez de lo que se dice.

Por lo general, cuando la actitud es de rechazo hacia el discurso o hecho externo a uno mismo, sólo se percibe aquello que está de acuerdo con sus deseos, el resto lo desestima, desecha, excluye o elimina por lo que el significado de los mensajes depende tanto del contenido de los mismos como de las actitudes con que se los intenta comprender y, del marco de referencia con que se los analiza.

Miedos inseguridad

¿Por qué hablar de miedos e inseguridades en un proceso de comunicación? y ¿Por qué se está inseguro y emergen los miedos en un proceso de comunicación?

Las razones pueden ser muchas y de diferente procedencia dado que, algunas de ellas, pueden derivarse de ciertos estados patológicos. Más en relación al objetivo del presente texto, nos interesa conocer sobre miedos e inseguridades a efectos de potencializar la participación de todas las personas en los procesos con base en la comunidad, en especial de aquellos que no han experimentado aún esa práctica.

Por ello, las actitudes que importan, si pensamos en un grupo que quiere trabajar colaborativamente o transformar algún conflicto, son aquellas referidas a las actitudes de defensa que puede adoptar una persona cuando siente amenaza, desvalorización o rechazo en su medio. Dado que, en estos casos, gran parte de su energía está puesta en defenderse y es ese el momento en que se excluye de la comunicación.

Colaboración

Colaboración entendida como aquella intención que una persona o varias tienen al comprender, respetar y apoyar las ideas de las demás, sin intentar modificar sus sentimientos o actitudes, manifestando apoyo y haciéndose entender empáticamente en su discurso, en sus actitudes y con claridad en la intencionalidad de los mismos.

Las personas dispuestas a tener una actitud flexible están preparadas a considerar una gran variedad de alternativas más que a imponer la propia, intentan resolver los problemas más que proponer sólo su discusión, están dispuestas a adoptar otras soluciones. Estas personas tienen más posibilidades de ganar el liderazgo natural que ejercen dado que, a partir de ellas, siempre existen propuestas a tener en cuenta o aceptan las de otras y las canalizan, de tal forma, que el grupo las toma como propias. Con estas actitudes no existen ni tienen sentido las órdenes.

CAPÍTULO III
Comunicación

Proceso de comunicacional

Iniciaremos nuestro recorrido por la comunicación humana con una premisa. Hablar de comunicación interpersonal es hablar también de observación. Estos son dos componentes esenciales de los procesos vinculantes humanos que van de la mano. Por ello, es recomendable recordar que no sólo basta con saber cómo realizarlos, sino que es necesario practicarlos mucho, ejercitarlos tanto que se lleguen a incorporar como una estrategia más de indagación, de relación con las otras personas para el abordaje de los conflictos.

La herramienta fundamental de los métodos alternativos de resolución de conflictos es una buena comunicación.

El proceso de negociación por el cual las personas usualmente intentan abordar sus conflictos, es en sí mismo, un proceso de comunicación. Del mismo modo, cuando las negociaciones se traban y se recurre a un mediador/a para facilitarlas, también la comunicación juega un rol definitorio en cómo el proceso avanza o se estanca.

Si reflexionamos acerca de la compleja naturaleza de la comunicación, podemos pensar que es casi un milagro que nos podamos entender unos a otros aún hablando el mismo idioma. Afortunadamente, variedad de pautas nos indican que podemos entendernos y que cada uno de nosotros tiene las habilidades necesarias para una comunicación efectiva.

Sin embargo, existen circunstancias en donde ocurren malentendidos que suelen ser el origen más común de los conflictos.

Una buena comunicación nos puede ayudar a evitar estos problemas y también a resolverlos cuando aparecen.

Les invitamos entonces a indagar sobre los componentes de la comunicación, la formas que los humanos tenemos de comunicarnos y un complemento esencial, la observación.

Elementos básicos

Comunicarse es parte de la forma de establecer los vínculos con las otras personas, de acrecentar el lenguaje, mejorar el pensamiento, incrementar vivencias, de generar confianza, de socializar los saberes, de mejorar los métodos y las técnicas, de crear conocimientos, de humanizar el trabajo.

Para comenzar, elegimos compartir ciertos paradigmas que entendemos nos permitan abordar el tema con la solidez de haber conceptualizado aquellos elementos que se consideran básicos:

- El proceso de comunicación (con todos sus lenguajes) es el que permite la expresión y transmisión de los logros de la creación humana.
- La comunicación es la que da sentido a las expresiones de la vida humana.
- Cuanto más rico es el proceso de comunicación, más rica es la vida de las personas

- Cuanto más y mejor nos comuniquemos, más y mejores serán nuestras relaciones interpersonales.
- La persona no llega a ser persona por sí misma sino en comunicación con otra persona, en comunicación con otro/a sí mismo.
- La comunicación es un fenómeno existencial en la vida de las personas desde que nacemos hasta que morimos, es fundamento y génesis de la realización personal, aún en el aspecto trascendental.
- La comunicación humana que involucra a la persona como sujeto activo de la misma es siempre intersubjetiva.
- Si un miembro de la comunicación convierte al otro en objeto, el proceso de comunicación se petrifica, se esclerosa, se paraliza y se transforma en un proceso objetivo de información.
- La objetivación de las relaciones interpersonales significa la muerte de la comunicación y la imposibilidad de que el ser humano pueda desarrollar sus potencialidades.
- La libre comunicación entre dos o más seres debe ser un diálogo respetuoso.
- El proceso de comunicación permite a las personas expresar con toda la plenitud y la dinámica de su ser sus creaciones, sus sentimientos, sus emociones.
- Se ha dicho que la comunicación humana, como resultante de un proceso que realiza la persona en relación con otros/as, para ser considerada proceso de comunicación deberá ser "consciente". Pero sucede que en dicho proceso, los significados y significantes de los mensajes necesariamente no lo son porque, en muchos casos, suelen ser "inconscientes".

Para generar esa comunicación transformadora de los vínculos, tal como Cecilia Ramos Mejía (2004) enseña debemos ser conscientes de las diferencias de la representación de la realidad que estoy teniendo con esa otra persona con quien me estoy comunicando, aceptando esas diferencias sin juzgarlas como así también las emociones que despiertan y teniendo la apertura de poder crear algo nuevo entre ambos con la certeza o consciencia de que mi modo de ver las cosas es sólo uno de los posibles más no es "la realidad".

Conciencia e inconsciente

Es necesario, aunque muy sintéticamente, dejar establecida la diferencia entre estos dos aspectos del aparato psíquico de las personas que son la consciencia y el inconsciente.

Tal como nos lo relatan Victoria Matamoro y Benavides Mónica, la consciencia y el inconsciente son componentes funcionales del aparato psíquico que no se encuentran moldeados sino que se conforman a partir de las relaciones que establece con los objetos y con las personas sostenidas por una energía que es la afectividad. Estos componentes no son antagónicos sino complementarios, y a veces, suplementarios.

El consciente recurre al inconsciente. El cual es la memoria estructurante donde se guardan los pensamientos (prejuicios, mitos, dolores, satisfacciones, experiencias...) algunos en estado latente y otros reprimidos que tienden a manifestarse en los procesos de comunicación como pulsiones, a través del lenguaje y las actitudes, para ser satisfechas, por representar intereses y necesidades vitales para el ser humano. (Matamoros y Benavides, 1994)

Por lo tanto cuando se hace referencia a *"lo consciente"* de la comunicación, es con relación a la experiencia vital que la persona tiene, de la cual aprende, a través de la cual también se educa, la que puede analizar, la que puede repensar, de la que saca conclusiones. Y, cuando se habla de *"lo inconsciente"* se hace referencia a aquellos componentes que actúan durante el proceso de comunicación y de los cuales no hay percepción, ni registro "consciente" de ellos por parte del sujeto parlante.

¿Cuántas veces se ha escuchado o se ha sido protagonista de expresiones tales como "esto no lo quise decir... no fue mi intención decirlo así... nunca pensé que podía decirlo..." y tantas otras que son tan sólo esas pulsiones internas, inconscientes que fluyen (como sin quererlo) pero que están formando parte de nuestra memoria, de nuestra personalidad, de nuestros afectos y de nuestras estructuras de pensamiento.

Se los puede llamar miedos, prejuicios, preconceptos, mitos, temores, ansiedades, improntas, imágenes, fantasmas, inhibiciones, represiones... pero, se sabe, que emergen a través del lenguaje, en palabras, gestos, posturas, expresiones, actitudes. Todos forman parte de mensajes verbales o no verbales pero siempre forman parte de la comunicación.

Este proceso genera respuesta de los demás, nuestros interlocutores, y así sucesivamente influyéndonos unos y otros para poder poner en común el conocimiento, las voluntades, las intenciones, en forma creciente, sucesiva, configurando un espiral, un circuito, una red. Creada, construidas por el aporte de ambos polos de la comunicación y los contextos.

La palabra. Intencionalidad

La palabra, como parte constitutiva del lenguaje, tiene una función predominante para poder expresar lo que se desea decir, pero no es el único recurso expresivo. También están los gestos; las posturas corporales; los tonos de la voz; las formas de dirigirse a la otra persona; la distancia con que se habla; los medios más frecuentes que se utilizan; los momentos en que se comunican ciertas cosas (en presencia o en ausencia de oyentes); el contexto en que está ubicado el discurso, los antecedentes del mismo; los preámbulos o los abordajes directos; la construcción de las frases, los códigos comunes o no; los lugares físicos donde se produce el proceso comunicacional; el uso de elementos externos al lenguaje que se suelen utilizar como apoyaturas o distractores -objetos, ambientación con música, la iluminación-; los lugares que se ocupan frente a las otras personas -obstáculos físicos que se colocan: mesas, escritorios, adornos intercalados, papeles, libroso si se sitúa próximo, de frente, de costado, en un lugar más alto o más bajo, en las cabeceras o en los laterales de mesas de trabajo, si se habla mirando a los ojos o recurrimos a gestos de tocarse o taparse parte de la cara, etc.

La comunicación como recurso es una herramienta poderosa que toda sociedad posee, dado que dicho proceso permite analizar y reconocer el valor, la importancia, la influencia que unas personas ejercen sobre las otras. De allí que la intencionalidad de la comunicación aparece como uno de los factores determinantes.

Se puede crecer y contribuir al crecimiento de otras personas, o se puede usar y manipular a otras personas o ser usados o manipulados por éstas ¡Todo depende de la intencionalidad!

Intencionalidad que está íntimamente ligada a los valores que guían el accionar como seres sociales y que determinan las pautas de cultura de la sociedad. La comunicación no está exenta de pertenecer al conjunto de valores de una sociedad, salvo que desde una concepción tecnocrática se la utilice como un mero instrumento aséptico. No es la visión de FCD. Se afirma que, básicamente, la intencionalidad del discurso está orientada por elementos de la cultura tales como los conceptos de ser humano, de sociedad, de democracia, de libertad, de participación, de integración, de exclusión, de colaboración.

Por ello, es importante que analicemos algunos elementos importantes que están implícitos en el valor de la comunicación y por ende en la intencionalidad de la misma.

Axiomas de la comunicación

Según los trabajos de Paul Watzlawic (1989), se puede analizar el proceso comunicacional a partir de cinco axiomas o principios:

No es posible no comunicarse

La imposibilidad de no comunicarse está asociada a la imposibilidad de no tener ninguna conducta, no puedo no comportarme de ninguna manera o comportarme de manera neutra. Toda interacción con otras personas involucra un mensaje.

Este postulado está íntimamente ligado a los canales por los cuales transcurre el mensaje. Como se ha expresado, comunicarse no significa sólo "hablar". Se puede comunicar sin usar palabras. Toda acción o inacción, palabras o silencio, llevan implícito un valor de mensaje y por lo tanto generarán, en otras personas alguna interpretación y en consecuencia una respuesta. Es importante ser conscientes que la ausencia de palabras o de atención mutua no implica ausencia de mensaje y, por ende, de comunicación.

Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional

Una comunicación no sólo envía mensajes con un "contenido" sino que también propone una "relación" con la persona que emite el mensaje

Con el contenido de la comunicación lo que transmitimos son "datos" mientras que la relación es la que nos permite entender cómo debemos entender dichos datos. La relación puede expresarse de modo verbal como de modo no verbal o de muchas otras maneras y puede entenderse a partir del contexto en que la relación tiene lugar, por ejemplo en una sala de reuniones de una institución pública o en un bar de playa. (Watzlawick, 1985)

Esto se puede comprobar jugando como espectadores: si vemos a dos personas sentadas en la mesa de un bar, y escuchamos su diálogo y según las palabras, los gestos o el tono podremos especular si trabajan juntas, tienen una relación de amistad, son pareja o están haciendo algún negocio.

Es decir, al escuchar un mensaje referido al contenido (por ejemplo, hablar sobre una película) se tiene, no solamente información sobre la película, sino también información sobre la relación entre los comunicantes.

Basados en este axioma, se puede analizar las combinaciones posibles en tanto acuerdo (aceptación) con el contenido y la relación. Por ejemplo, una persona puede estar de acuerdo con otra en que esta es una buena película para ver en el cine, pero no estar de acuerdo en ir con ella a verla juntos.

En el ámbito de la transformación de conflictos es clave distinguir estas situaciones, porque es muy frecuente que en una negociación las partes no se pongan de acuerdo, no porque difieran en sus intereses sobre la cuestión que se discute, sino porque tienen un problema entre ellas que está siendo objeto de la discusión. Por lo tanto, mientras no se clarifique dicha cuestión, el acuerdo sobre el punto específico será imposible.

Las combinaciones posibles derivadas de este axioma son las siguientes:

- hay acuerdo en el contenido y en la relación;
- no hay acuerdo en el contenido ni en la relación;
- hay acuerdo en el contenido pero no en la relación;
- no hay acuerdo en el contenido pero sí la relación.

La primera combinación no genera conflicto, las demás, sí. No obstante, la última será la más sencilla de abordar porque no está en juego el acuerdo en la relación.

Imaginemos un conflicto que se presenta entre una Intendenta de una ciudad y la Directora de una Organización civil ambientalista a partir de la posibilidad de acordar una ordenanza de gestión de residuos. La Directora de la ONG le dirá a la Intendenta:

- Si existe acuerdo en el contenido y en la relación "Estoy dispuesta a que podamos sentarnos las veces que sea necesario para acordar, tal como hemos podido trabajar tantas veces más que desde ambos lados necesitamos que esta ordenanza pueda salir";
- Si hay desacuerdo en el contenido y en la relación "Nunca podríamos ponernos de acuerdo sobre eso y menos con alguien tan corrupto como vos";
- Si se da el acuerdo en el contenido pero no en la relación: "Aunque las dos queremos la gestión integral de los residuos, se que vos lo haces por interés político y siempre fuiste una chanta";
- Si hay acuerdo en la relación pero no en contenido: "Mirá las dos queremos cosas muy distintas pero pudimos dialogar antes y sos una mujer de palabra así que vamos a intentarlo".

Las personas nos comunicamos tanto digital como analógicamente

El mensaje que transmite la persona cuando se comunica, se transmite por varios canales: el lenguaje (las palabras) que se lo denomina canal verbal al cual se lo define como "comunicación digital" dado que se relaciona con los símbolos y los canales no verbal, paraverbal y contextual que completan los mensajes denominados "comunicación analógica" por oposición a la "digital" .

La comunicación analógica será entonces, todo aquello que no es lenguaje verbal (comunicación digital). Con los canales no verbales, paraverbales y contextuales quedan incluidos: los movimientos corporales, la postura, los gestos, la expresión facial, la infección de la voz la secuencia el ritmo y la cadencia de las palabras mismas y cualquier otra manifestación de que el organismo sea capaz de generar así como los indicadores comunicacionales que inevitablemente aparecen en cualquier contexto que tiene lugar la interacción. (Ob. Cit. p. 63)

Toda comunicación se realiza a través de todos los canales a la vez. Los tres canales que constituyen la comunicación analógica son los que le dan significado al canal verbal (comunicación digital).

A continuación se describen más detalladamente diferentes canales.

1. **Verbal**: usualmente creemos que nos comunicamos a través del lenguaje o sea, del canal verbal. Esto es así, porque el canal verbal es consciente en los seres humanos. Podemos pensar en las palabras adecuadas para decir lo que queremos expresar y desde ese aspecto es un modo muy sofisticado de comunicarnos (que no comparten por ejemplo otros seres vivos como los animales). Sin embargo, el canal verbal no es ni el único ni el principal canal para comunicarnos. Está probado por los científicos que estudian estos temas, que el canal verbal influye únicamente en un 7% en el receptor a la hora de significar el mensaje. El otro 93% está determinado por los otros tres canales que constituyen la mencionada comunicación analógica (no verbal, para-verbal y contextual).
2. **No-verbal**: el canal no verbal es el usualmente denominado lenguaje de los gestos. Efectivamente, aún sin comunicarnos mediante el lenguaje, los gestos de nuestro cuerpo y nuestra mirada siempre serán transmisores de un mensaje que el receptor interpretará.

   Si en una reunión en la que están presentes diferentes partes dialogando acerca de un conflicto una persona comienza a bostezar, esconde su cabeza o mira al techo, es probable que se interprete que no está atenta ni interesada en lo que se está hablando o bien, que está enojada y no quiere escuchar a la persona que habla. Luego se podrán deducir otros significados de esa interpretación, por ejemplo que lo que hace es de mala educación o que quien está hablando le debe de haber hecho algo para que reaccione así. También es probable que la persona que bosteza tenga algún problema serio en ese momento y que no tuviera intención de desatender. De todos modos, si luego la persona que facilita el espacio no hace alguna pregunta para lograr la intervención de la persona que bosteza o no busca otro modo para su participación no habrá posibilidades para aclarar este mensaje.

En cualquier caso, lo complicado del asunto podría ser si no se tiene en cuenta que las lecturas que se efectúen de los gestos de la persona sólo son percepciones de la persona que las observa por lo que es importante confirmar con lo que realmente quiere transmitir esa persona con los gestos.

También es interesante comprender que siempre hay más de una interpretación para atribuir a los gestos, aunque culturalmente estamos bastante determinados en los significados que otorgamos. Por lo tanto, el ser consciente de nuestro lenguaje gestual nos hará mucho más conscientes a la hora de enviar un mensaje claro y a su vez, nos prevendrá de atribuir interpretaciones al lenguaje no verbal de las demás personas, suponiendo que son verdaderas.

3. **Paraverbal**: el otro canal relevante para transmitir mensajes del que muy pocas veces somos conscientes, es el denominado paraverbal. Es el que se refiere no a lo que decimos, sino al "cómo" lo decimos. Muchas veces no comprendemos por qué alguien se enoja con nosotros si no hemos dicho nada ofensivo. Pero no registramos que el tono en el que dijimos la oración es lo que genera la ofensa.

   Por ejemplo, en una reunión de equipo en la que están atrasados con la entrega de un trabajo uno de los integrantes dice: "me la paso trabajando y esforzándome para que todo salga en tiempo y forma" a lo que otro reacciona diciendo "Yo trabajo tanto como vos, que te crees que sos la única persona que se ocupa de las cosas". Es probable que esta segunda persona haya reaccionado, no a las palabras de la otra persona –que fueron una descripción real de la situación– sino a la forma en que él se expresó.

   Nuevamente enfatizamos la importancia de esta cuestión, ya que la falta de conciencia de cómo usamos el canal paraverbal genera muchas veces dificultades en la comunicación.

4. **Contexto**: la comunicación siempre se da en un contexto, un espacio, un tiempo histórico, una situación determinada. La cultura de la persona que emite el mensaje y del que lo recibe también son determinantes. Las mismas palabras dichas en contextos diferentes, tienen significados diversos.

   Tomemos una frase simple: "Si te pones la pollera azul, te quedará mejor". Si esta frase está dicha en cualquier parte de la Argentina significa que alguien se refiere a una prenda de vestir.

   Si la misma frase está formulada en España, no tendrá significado dado que el término "pollera" no existe en el español que allí se habla. En tal caso debería haberse dicho "Si te pones la falda azul, te quedará mejor"

   Los aspectos culturales y entre ellos, el lenguaje (en todas sus formas de expresión) están íntimamente ligados a la significación de los mensajes. Hay gestos o palabras que tienen significados diferentes en distintos países o continentes. Si no somos conscientes de estas diferencias, podemos cometer errores muy graves al intentar comunicarnos como si todas las personas que hablamos una misma lengua utilizáramos los mismos significados para todas las palabras.

   La dificultad en la comunicación aparece cuando los mensajes que se envían por un canal (por ejemplo el verbal) no son congruentes con los otros canales (gestuales o paraverbales).

   Si se manifiesta algo con el lenguaje (por ejemplo, se dice que la clase fue interesante) pero el tono es lúgubre y el gesto deja entrever una mueca de desagrado, entonces el mensaje será incongruente.

   En estos casos, se tendrá en cuenta que la persona que recepciona el mensaje siempre reacciona a los canales analógicos, por sobre los digitales..

La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre las personas que se comunican

A partir de la interacción entre comunicantes, se construye el significado. El mismo se construye a partir de cuál es el punto de partida del mensaje para cada persona.

Veamos un ejemplo:

Una pareja se pelea y una de ellas dice "me alejo porque me gritas" y la otra dice "te grito porque te alejás".

Una sola secuencia (alguien grita y alguien se aleja) se ve diferente dependiendo de la intencionalidad del mensaje. La parte que se aleja expresa que lo que hace no es más que una defensa y la persona que grita dice que lo hace por la constante ausencia y pasividad de la otra persona".

Los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios según estén basados en la igualdad o en la diferencia

Puede describirse los como relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia.

En el primer caso, las personas que participan tienen que igualar especialmente su conducta recíproca. Esta interacción se caracteriza por la igualdad y puede considerarse simétrica. Sean que la reciprocidad sean debilidad o fuerza, bondad o maldad, la igualdad puede mantenerse en cualquiera de esas áreas. Como puede ser en caso entre un grupo de personas que son amigas.

En el segundo caso, la interacción entre las personas que se comunican está basada en las diferencias, hay dos posiciones distintas alguna de las personas ocupa la posición superior o primaria mientras y otra ocupa la posición inferior o secundaria (cabe aclarar que éstos términos son de utilidad en tanto no se los identifique con bueno o malo fuerte o débil). Por ejemplo, la comunicación entre quien desempeña un rol materno o paterno y un hijo/a es complementaria, ya que. En la relación complementaria, ninguno le impone al otro/a este tipo de relación, sino que cada uno se comporta de tal manera sabiendo el lugar de la otra persona.(Watzlawick. 1985)

CAPÍTULO IV
Herramientas para una comunicación efectiva

El proceso de comunicación es efectivo cuando la persona que recibe el mensaje comprende la información enviada de tal forma que está de acuerdo con la intención de la persona que emite el mensaje.

La comunicación efectiva no es fácil y ciertamente no es automática. Generalmente se tienen dificultades en expresar claramente los puntos de vista y en entender los puntos de vista de otras personas.

Pero existen herramientas que pueden ayudar a lograr una mejor comunicación abriendo el camino para abordar conflictos en forma colaborativa. En esta instancia estaremos conceptualizando y acercándonos a la escucha activa, parafraseo, preguntas, reformulación y legitimación.

Escucha activa

A la mayoría de las personas les resulta más difícil escuchar que hablar, por lo tanto, desarrollar las capacidades para escuchar es una de las primeras cosas que se debe poner a punto si se quiere lograr una comunicación efectiva.

El acto de escucha, implica para la persona un proceso cognitivo y emocional ello para otorgar interpretación y sentido a aquello que oímos. Para que la escucha sea efectiva es fundamental que la persona que oye pueda comprender el significado y sentido que expresa la persona que emite el mensaje. (Anchorena, 2008)

Las técnicas de escucha activa presupone que se va a escuchar para comprender, porque todo lo que diga la otra persona es importante si se quiere transformar el conflicto. Entonces se va a poner todo el esfuerzo en escuchar atentamente teniendo en cuenta que comprender un mensaje no significa estar de acuerdo.

Pasos de una escucha activa:

- Crear un clima de confianza;
- Escuchar sin interrumpir;
- Preguntar acompañando el relato;
- Chequear comprensión;
- Parafrasear

Parafraseo

Parafrasear implica repetir lo que acabamos de escuchar usando las mismas palabras de la persona que emitió el mensaje con el objetivo de verificar si hemos comprendido el mensaje. A la vez que permite demostrar que se está escuchando y que enfatiza el interés en lo que se está diciendo.

Al momento de efectuar la repetición es importante utilizar un lenguaje neutro quitando los términos o connotaciones negativas que haya efectuado la persona que emitió y culminar la frase con una pregunta para no dar por sentado que eso que uno escuchó es lo que la persona efectivamente dijo.

Para estructurar el parafraseo es importante dar apertura al mismo diciendo *"A ver si entiendo bien lo que usted dice que..."*, luego repetir el contenido quitando aquellas palabras agresivas o negativas que puedan haberse utilizado y cerrar el parafraseo con una pregunta *"¿Es así?"*, lo que permite que la persona que emitió el mensaje no lo sienta como una imposición y que pueda confirmar o explicar cómo era su mensaje en el caso de que no haya sido como entendimos.

Preguntas

Las preguntas buscan coadyuvar al proceso de comunicación para la mejor comprensión con la intención de comprender la perspectiva de la otra persona. Por ello las preguntas deberán formularse de manera que abran el relato, para enriquecerlo y poder transformarlo.

Desarrollar la habilidad para preguntar implica no sólo saber qué preguntar sino también cuál es el momento oportuno para indagar y qué objetivo queremos lograr con la misma. Como dos grandes objetivos podemos buscar obtener más información a la vez que mejoramos nuestra escucha o guiar el proceso de pensamiento de quien interlocuta.

Así, para obtener más información alentamos a la persona para que pueda profundizar sobre lo dicho, dar precisión, dar detalles, desarrollar un concepto para lograr comprenderla cabalmente, verificar nuestra escucha o chequear un dato. Por otro lado, si lo que buscamos es guiar el proceso de pensamiento de la persona podemos reformular, indagar sobre las creencias y supuestos de la persona, buscar sentidos e interpretaciones. (Ob. Cit. p. 298)

Las preguntas tienen un rol muy importante en el curso de una conversación. Pueden verse como la herramienta que permite ser la guía en el camino que toma una comunicación dado que conforme la pregunta que realicemos la atención de la persona que interlocuta se enfocará sobre uno u otro aspecto y redireccionará el proceso de razonamiento. (Ob. Cit. p. 300)

Para buscar los diferentes objetivos de los que hablamos anteriormente, tenemos múltiples clasificaciones de tipos de preguntas. La más general y sencilla para adentrarnos en el tema es la que diferencia preguntas abiertas y cerradas.

- **Preguntas abiertas**: con estas preguntas lo que buscamos es que la persona que interlocuta pueda explayarse, dar razones de sus dichos, brindarnos información, comentar detalles, incentivarlo a que profundice su razonamiento y ayuda a que la persona pueda moverse de posiciones rígidas. (Ob. Cit. p. 302)
  Para su armado suelen comenzar con pronombres relativos como ser: qué, quién, cuándo, cómo, dónde, para qué, de qué modo, etc. Y son aquellas que no pueden ser respondidas con sí o no pues requieren que la persona se explaye en su respuesta. (Diez y Tapia, 1999)
- **Preguntas cerradas**: cuando utilizamos este tipo de preguntas lo que buscamos es que la persona que interlocuta nos confirme alguna información, dé un dato preciso, concrete algún acuerdo, compromiso o acción. Son aquellas que se responden con sí o no o bien, con un dato específico y concreto. (Ob. Cit. p. 146)
  Estas preguntas cumplen una función muy importante cuando queremos confirmar alguna información o hipótesis de posibilidad más no son propicias si lo que buscamos es generar un clima de confianza y apertura o explorar sobre los intereses o necesidades de las personas.

Las preguntas abiertas se usan para buscar información, las preguntas cerradas, para confirmar. Por ejemplo:

PREGUNTAS QUE CIERRAN	PREGUNTAS QUE ABREN
¿Acaso?	¿Cómo?
¿No es?	¿Qué?
¿Puede?	¿Quién?
¿No puede?	¿Cuál?
¿Le parece?	¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Para qué?

Reformulación

Reformular es transformar el significado de una declaración de las partes de manera tal que adquiera un significado diferente.

El objetivo es mostrar la situación desde otra perspectiva más positiva.

El efectuar una reformulación posibilita re encuadrar los hechos narrados por la persona desde su historia posibilitando que pueda escuchar y ver la situación desde un contexto nuevo y màs adecuado, y modificar la percepción que traía sobre la situación narrada y las personas que ésta incluye. (Ob. Cit. p. 139)

A diferencia del parafraseo, la reformulación es una técnica más intervencionista en el sentido de que pretende transformar mínimamente el significado haciéndolo menos agresivo o negativo. Ejemplo: "¡Queremos respuestas! El municipio lleva años mintiéndono*s. No quiero escuchar más al Secretario de Gobierno, ¡es un inútil! ¡Que hable el Director de Tierras!*" Reformulación: A ver si te entiendo. Está preocupado por lo que pareciera ser una falta de acción concreta por parte del Municipio. Por lo tanto tiene muy poca confianza en que él mismo emprenda cualquier solución concreta. Pero también me parece que estaría dispuesto a darle al Municipio la oportunidad de hacer una propuesta para avanzar en el tema.

Legitimación

En las palabras de Francisco Diez y Gachi Tapia (Ob. Cit. p. 99) legitimar implica crear condiciones para que la gente pueda acceder a la participación y ello se da cuando la persona está reconocida positivamente, lo que permite que pueda interactuar positivamente.

Una persona estará legitimada si puede sentir que sus narrativas, acciones o pretensiones pueden ser vistas de un modo positivo. Para ello lo que debe hacerse es realizar una expresión de aprobación a la persona que habla, aprecia la importancia y el significado de lo que está diciendo.

Esta herramienta a la vez que habilita la participación de la persona legitimada, la estimula para que siga hablando y demuestra que usted se toma en serio a la persona y a lo que está diciendo.

Para efectuar una legitimación:

- muestre a la otra persona que lo que dice es importante para usted.
- aprecie su esfuerzo.
- exprese respeto por su participación en el tema que se discute.
- no diga nada que usted no crea.

Apreciar el esfuerzo y el compromiso y enfatizar el significado de las palabras no significa estar de acuerdo con las ideas de quien habla.

Diga, por ejemplo:

"Veo que es muy importante para usted…"; "Nunca había visto el problema desde ese lado"; "Qué buena pregunta…"

CAPÍTULO V
Observación estratégica

Es necesario recalcar que observar, para Fundación Cambio Democrático, significa recoger aquellos datos de los procesos vividos que son tan útiles que permiten hacer replanteos de los objetivos, de las actitudes, del rol de cada persona, de los resultados que se van obteniendo, de las actividades que se han propuesto asumir y que los demás asumen. Conocernos y conocer a los demás, registrar la historia que el grupo va creando, va construyendo, ya que la misma forma parte del bagaje de experiencias que se tiene que capitalizar día a día y tantas otras cosas que permitan mejorar lo que se está haciendo sin perjudicar a nadie, sin perseguir a nadie, sin censurar a nadie, por lo contrario, siempre con el objeto de enriquecernos y enriquecer el trabajo.

Observar, reflexivamente es hacer uso de uno de los recursos más ricos con que cuenta el ser humano para autoanalizar, autovalorar y analizar y valorar el quehacer con otras personas, la tarea, los logros comunes.

Se propone trabajar el tema de la Observación teniendo en cuenta que la misma puede aplicarse en diferentes momentos de la vida de un grupo, de una institución o de una comunidad. Suele formar parte de otras estrategias, es ejecutada por observadores/as que suelen cumplir roles activos o pasivos y su función siempre responde a la recolección de datos con el objeto de evaluar, registrar antecedentes, diagnosticar situaciones, analizar casos, identificar conflictos... investigar.

Cuando se dice que la observación forma parte de otras estrategias se refiere a:

- observar a una persona durante una entrevista;
- observar a un grupo operando como observador/a participante del mismo;
- observar a un grupo operando como observador/a pasivo;
- observar un hecho o fenómeno social.

La observación forma parte de las estrategias entrevista, dinámica grupal y dinámica social.

Entrevista

Se define a la entrevista como aquella relación interpersonal, planificada, pautada, anticipada que tiene varios fines según quién la utilice:

- para las personas que trabajan en la salud es una forma de detectar estados de salud y enfermedad para poder diagnosticar y decidir sobre prevención, rehabilitación o asistencia tanto de las personas en forma individual como de las comunidades o de grupos etáreos;
- para la psicología y psicoanálisis es una forma de obtener datos sobre el comportamiento psicológico de las personas, sobre su personalidad, sus actitudes, sus sentimientos, sus inhibiciones y a partir de allí, diagnosticar y orientar, asesorar o derivar a otros profesionales;

- para la sociología, trabajo social, antropología es una forma de conocer los estilos de vida, el hábitat de las personas, sus costumbres, sus maneras de relacionarse, sus trabajos, sus lenguajes, es decir; su cultura y luego poder realizar diagnósticos sociales, culturales, económicos;
- para la educación y las personas que promueven la acción con la comunidad es una forma de obtener datos de las personas, de las instituciones y su contexto social en cuanto a sus capacidades, actitudes, deseos, intereses y necesidades de capacitación con el objeto de promover su integración en las propuestas educativas y comunitarias.

De todo lo expuesto, el interés está orientado hacia la última forma de utilizar una entrevista y así realizar el diagnóstico integral, tanto de las personas como de las comunidades. Ello permitirá luego, junto con otras estrategias, tener una visión global de la situación y poder tomar decisiones sobre los futuros pasos a seguir.

Para realizar una entrevista es necesario contar, por lo menos, con dos personas con roles definidos y diferenciados, la persona entrevistadora y la persona entrevistada Existen una serie de factores que es preciso determinar en toda entrevista y de los cuales no se debemos apartar para no desviar su finalidad, no defraudar a la persona entrevistada y no transgredir la propuesta, evitando así manipular la situación. Estos factores son:

- la relación que se establece entre la persona que entrevista y la que es entrevistada;
- el campo de la entrevista sobre el cual se va a trabajar o sea las áreas sobre las que se va a indagar;
- el encuadre de la entrevista;
- las variables orientadoras de la indagación;
- la actitud técnica y el rol de la persona entrevistadora;
- los objetivos;
- los tiempos destinados a la entrevista;
- el espacio dónde se va a realizar;
- la intención del uso que se le dará a la información recogida.

Cuando se hace mención a las relaciones entre la persona que entrevista y la que es entrevistada, únicamente se habla del fin de la misma desde un criterio profesional. Esto significa que todo lo que allí acontece es usado con fines diagnósticos para poder determinar si una persona o grupo están en condiciones de participar de determinadas acciones; si necesitan reforzar, actualizar, perfeccionar sus aprendizajes previos. Si es necesario que integren grupos de prueba para determinar si han elegido correctamente su orientación laboral o formativa. Si pueden constatar que sus aspiraciones de participación se satisfacen en los ámbitos que se les ofrecen. Si los roles posibles a desempeñar coinciden con sus fantasías de protagonismo y tantas otras situaciones que pueden darse. No con el fin de emitir juicios de valor sobre nadie ni sobre ninguna situación dada.

La relación entre la persona que entrevista y la que es entrevistada, si bien debe darse en un clima de cordialidad, de respeto mutuo, confianza recíproca, distensión, no significa que se intercambien los roles, ni se transgredan las normas de la relación, ni se establezcan relaciones amistosas para garantizar la validez de la información ofrecida.

Con relación al campo de la entrevista significa que debe hacerse explícito, desde un comienzo, sobre qué aspectos de la historia, experiencia y proyección hacia el futuro de la persona entrevistada se va a trabajar. De esta manera, los datos obtenidos servirán como información veraz y valedera a quienes la utilizarán.

En toda entrevista, la persona entrevistada tiene organizada una historia de su vida y un esquema de su presente. De esa historia y de ese esquema se decide, conjuntamente, sobre el futuro. Pero, es muy común que en el transcurso de los relatos, ciertos temas de esa historia y de ese esquema promuevan angustias, temores, contradicciones, desconfianzas, miedos, fantasías, que actúan como elementos distorsionantes o confunden las posibles conclusiones. Estos son los datos que hay que observar, registrar

muy cuidadosamente, analizar comparativamente y no valerse de una sola instancia indagatoria, no formular conclusiones a priori obtenidas más por nuestra intuición que por la comprobación científica de lo obtenido, para no sacar conclusiones apresuradas, ni basadas en supuestos, ni falsas sobre las expectativas o necesidades de las personas o las comunidades.

En cuanto al encuadre de toda entrevista, el mismo está dado por la coherencia con que se sostienen varios elementos que son inamovibles e intercambiables. Estos elementos son: la actitud técnica y el rol de la persona que entrevista, el lugar dónde se realiza la entrevista, el tiempo destinado a ella, la explicación clara y concisa de los objetivos.

Al hacer mención a la actitud técnica y el rol de la persona que entrevista se hace referencia a que una entrevista responde a un enfoque científico de una manera particular de investigar. Por lo que, aquellas personas que la ejercen, lo hacen recurriendo a procedimientos de observación controlados, con estrategias prácticas administradas en forma sistemática y bajo reglas rigurosas.

Aplicar reglas y sistematizar las entrevistas no es disciplinar la relación que se establece con la persona entrevistada, sino simplemente tener un plan de trabajo de todo aquello que se desea averiguar. Este plan debe darse en forma ordenada, gradual, respetando los tiempos y las formas de expresión de las personas, no haciendo correcciones, evitando poner en descubierto aquellos aspectos personales que evidencian traumas o situaciones comprometidas y dando respuesta a los objetivos acordados previamente entre entrevistado y entrevistador.

La entrevista no debe sorprender a la persona entrevistada, esta es la fuente de información de la que nos valemos para diagnosticar y debe ser confiable. La confiabilidad surge de la mayor cantidad y calidad de información que sobre el proceso en el que se involucra esté a su alcance, de las actitudes de la persona que entrevista, de la claridad de las preguntas, como así mismo del respeto por lo acordado en cuanto a tiempo y alcance de la entrevista.

Se dijo también que el espacio y el tiempo destinados a las entrevistas son factores intervinientes muy importantes. Si bien el espacio puede ser desconocido para la persona entrevistada, le debe resultar cómodo, no estar ubicado en lugares de circulación de personas, ni expuesto a las observaciones. Que posea silencio interior y del entorno físico, evitando las interferencias de terceros. El espacio adecuado contribuye con la construcción de la confiabilidad.

Con relación al tiempo destinado a cada momento de las entrevistas, es importante estipularlo de común acuerdo para que nadie sienta que el otro hace uso del tiempo personal sin haberse concedido. Los períodos de trabajo deben respetarse aunque no se hayan alcanzado los objetivos propuestos, salvo que se convenga agotarlos porque éstos deben ser logrados. Además, debe saberse administrar para no provocar fatigas, ni desgano, ni aburrimiento, evitando la disminución de la motivación y el interés.

También debemos considerar que en las entrevistas suelen aparecer las anécdotas como parte del relato de la historia o del esquema. Estas no deben invadir el centro de la atención ni transformarse en la información eficaz buscada, pues las mismas suelen actuar como desviadoras de la verdadera información personal o del grupo, dado que ellas siempre involucran a otros que no suelen estar presentes en las entrevistas o hacen referencia a hechos poco significativos.

En varias ocasiones se mencionó el registro de la información que surge en la entrevista, en relación a ello es importante remarcar la necesidad del consentimiento previo de la persona entrevistada para utilizar elementos electrónico, como un grabador de voz y/o video, ello a fin de evitar que la esta persona pueda sentirse perseguida. Es menos bloqueante, aunque más trabajoso, el hecho de tomar nota, dado que éste es un recurso más común del que todos hacen uso cotidianamente.

Roles de la persona observadora

Se suele decir que la observación científica pura es aquella que se realiza desde lo más objetivo de la función. En tal sentido, la persona que observa sólo registra lo que sucede, tal cual se va dando, sin involucrarse absolutamente. Es cierto, pero también es cierto que, aún desde la postura más profesional, seleccionará las variables guías de su observación desde sus marcos teóricos, desde sus pautas ideológicas y escuchará desde lo más humano de su ser. Todo ello hace que su tarea sea desde ese preciso momento, menos objetiva. Es bueno recordar lo que Fromm afirma: "*en todo proceso donde el hombre esté involucrado, la objetividad estará relativizada por su intervención, sea ésta directa o indirecta*". Los roles que la persona observadora puede desarrollar son:

1. **Activa participante**: en este modelo se considera que el propio sujeto observante es una variable más de la investigación. Se podrá poner en tela de juicio, si la persona que observa está en condiciones de asumir su rol si forma parte del grupo que observa, por lo tanto si podrá objetivamente hacer el registro de lo que acontece. También se puede llegar a hacer la misma pregunta en el caso que la persona que observa sea externa al grupo, dado que en un momento de la historia de éste podría tomar partido, por ejemplo, por algún miembro del mismo.

   Los comportamientos humanos no pueden preverse antes de que sucedan. Las situaciones vinculares, aunque se den entre personas conocidas, son siempre únicas y originales. Es muy difícil generalizar reglas para poder evaluarlas.

   Lo que sí debe quedar claro es que el rol de la persona observadora participante significa que quien lo desempeña debe estar tan imbuido del tema, de la dinámica, del lenguaje y de las personas que interactúan que le permita poder hacer los registros con el máximo de fidelidad posible, sin interpretaciones propias previas, sin síntesis, sin agregados y sin dejar de ser participante y de hacer el propio registro de su actuación.

2. **Pasiva**: es el que juega el rol desde lo más externo del grupo o de la interacción entre dos personas. Le cabe una actitud muy importante para que puedan cumplirse los fines deseados. ¡Pasar desapercibida!

   Esto no significa necesariamente estar escondida, sino avisar a todas las personas que van a ser observadas que la función que cumplirá la persona que observa, cuál es el objetivo de la misma y cuál el destino de la información que se recogerá.

   Cuando la observación es pasiva se debe buscar con muy buen criterio la ubicación física, de manera de no interferir, ni provocar distracción. Cuidar minuciosamente los gestos, las posturas, las señales, no entrar después que el grupo empezó a actuar y no retirarse antes.

   ¡Por eso se ha señalado de pasar desapercibido, pero con aviso de presencia! De lo contrario se pueden provocar reacciones no esperadas de cualquiera de los miembros del grupo.

Capacidades y actitudes más frecuentes en juego

Las más destacables son:

- **Capacidades de**:
  - diferenciar la autenticidad en el desempeño de los roles dentro de los grupos;
  - distinguir las contradicciones;
  - distinguir las ambigüedades;
  - identificar los liderazgos;
  - identificar los distintos momentos por lo que pasa el grupo (eufórico-depresivo-fóbico-persecutorio-productivo);
  - diferenciar entre pre tarea y post tarea;
  - distinguir entre las reacciones de algunos a estímulos personales y las reacciones a estímulos dirigidos al grupo todo;

- diferenciar entre objetivo y actividad del grupo;
- registrar y analizar imparcialmente los datos recogidos;
- informar los resultados de la observación sin adicionar ni quitar datos al registro.

- **Actitudes de**:
  - respeto a lo elegido por el grupo como tarea, como tema, como dinámica, etc., sea la observación participativa o pasiva;
  - trascripción de todo lo que sucede tal cual se dan las situaciones, con los aspectos positivos y los negativos, aunque éstos últimos involucre a los participantes;
  - ser fiel en los relatos de lo registrado;
  - no utilizar la instancia de información para resaltar aspectos positivos o negativos de los otros (sobre todo en la observación participante ;
  - no utilizar los tiempos de los demás poniendo como excusa la necesidad de informar por parte de la observación.

Como podrá apreciarse, no es fácil la tarea de la observación ni es sencilla ponerla en práctica, dado que muy frecuentemente cada uno de nosotros nos involucramos con los grupos y con las personas con quienes interactuamos en pos de objetivos comunes.

- **Observaciones que deben realizarse para el registro**: como en todas las actividades del hombre no existe la regla de oro. Si hay algunas sugerencias para prestarles atención.
  a. Definir el campo de la observación (psicológica, sociológica, económica o del área educativa);
  b. Proponer los límites de ese campo, es decir hasta dónde se llegará con la observación. Es decir, definir los objetivos;
  c. Optar por alguna técnica de las existentes, para realizar el registro (grabar-escribir-filmar);
  d. Definir el rol a asumir.
  e. Elaborar la guía de observación.

- **Guía de observación:** la guía debe contener aquellos aspectos o variables que se han considerado como fundamentales para observar, cualquiera sea el campo de la observación. Por ejemplo, en una observación aplicada a un grupo comunitario del cual se quieren extraer referencias sobre su historia como tal y los liderazgos que allí se ejercen, se considerarán:
  1. **Datos de filiación de los participantes**: nombre, apellido, edad, sexo, profesión, ocupación, estado civil, nacionalidad, domicilio;
  2. **Contactos con el grupo**: si los contactos fueron formales, preestablecidos y consignados los momentos, los lugares, los horarios, las fechas, entre quiénes, dónde se realizaron las reuniones, qué clima se vivió en ellas, qué estrategias se utilizaron para movilizar al grupo, quiénes la utilizaron, cómo se comportaron los miembros del grupo, cómo se desempeñó el rol de coordinación, hubo otros roles de apoyo;
  3. **Motivos del estudio**: dar a conocer quién solicitó el estudio, por qué y para qué. Si forma parte de un proyecto mayor, especificar en su planificación el momento en que se realizará el mencionado estudio, registrar reacción de las personas frente a este objetivos, resistencias, colaboración, bloqueos, boicot, referencias a experiencias anteriores con el mismo grupo o con otros;
  4. **Descripción**: se deben referir sintéticamente las actividades que realiza el grupo, como tal, y cuáles son sus objetivos, quiénes asumen los roles más destacados hacia fuera y hacia dentro del grupo, cuál es el sistema de comunicación vigente, quiénes son los informantes válidos, actitudes frente a los cambios;
  5. **Mapa de relaciones**: si es posible, establecer las relaciones preexistentes entre los miembros del grupo y establecer las fuerzas de poder;

6. **Problemáticas**: relatar problemáticas que surjan en el grupo, situaciones de conflicto, crisis, cómo las resuelven, quiénes actúan más para encontrar las soluciones, quiénes ponen trabas como excusas, qué mecanismos utilizan para descubrir qué se ha encontrando la solución al conflicto;
7. **Descripción de estructuras de comportamiento de los miembros del grupo**: ansiedades, defensas, miedos, contradicciones, euforias, ambigüedades, uso del lenguaje, uso de mecanismos afectivos, grado de atención, de concentración, capacidad de síntesis, capacidad de análisis, relaciones entre el manejo intelectual, emocional-afectivo, actitudinal, profesional, social;
8. **Conclusiones**: deben redactarse en términos claros y concisos, y no sólo actuar como diagnóstico, sino en lo posible como pronóstico.

Dos elementos importantes de destacar en toda observación son los procesos de transferencia y contratransferencia.

En el caso de la transferencia son todos aquellos aspectos positivos y negativos de los sentimientos, de la historia personal, de las actitudes que cualquier persona pone en juego cuando sabe y es consciente de que está siendo observada o tiene que registrar como propias las actitudes y comportamientos, siendo observador activo.

La contra transferencia incluye a todos aquellos fenómenos que emergen la persona que observa, sus posibles respuestas a lo que está sucediendo, sus posibles rectificaciones al proceso que está observando, sus afectos puestos en juego, que en un .momento dado dará a conocer a través de su relato o dejará registrado como suceso o entrará a funcionar en el análisis posterior.

Ambos componentes son ineludibles. Son producto del accionar y de la relación, que como humanos se establecen, pero deben ser tenidos en cuenta como emergentes esperables y no como componentes deseables.

03

LA BRÚJULA
PROCESOS COLABORATIVOS. DIÁLOGO Y FACILITACIÓN PARA LOS PROCESOS COLABORATIVOS

Queremos destacar que las herramientas que aquí ofrecemos se utilizan para lograr que personas que tienen distintas perspectivas sobre una situación o confrontan intereses diferentes, se pongan de acuerdo de manera participativa y colaborativa a partir de la palabra, sin enfrentarse con la intención de arribar a acuerdos que permitan una mirada común sobre el conflicto y les permita tomar decisiones en forma constructivas.

También nos dedicaremos con especial interés a definir el perfil, las características, las actitudes y los recursos con los que cuenta un facilitador/a de procesos colaborativos.

Esperamos que al finalizar el mismo, se hayan acercado a una caja de recursos que les proporcionará herramientas útiles para afrontar en forma creativa, participativa y planificada, situaciones controversiales que se podrán transformar en escenarios más abiertos, más distendidos, más comprensivos, más democráticos y constructivos.

Por último, creemos que es importante compartirles que todo proceso colaborativo tiene como premisa considerar que toda persona tiene algo valioso para decir y aportar, que es indispensable respetar la diversidad de intereses y necesidades de cada personas, que todo grupo puede incorporar las habilidades para resolver sus propios problemas y que estar convencidos de que se puede generar un buen proceso colaborativo, contribuye a su promoción y sostenimiento.

CAPÍTULO I
Participación y diálogo

Participación

La participación es un proceso complejo de interrelaciones humanas que incluye opinión, análisis, reflexión, confrontación, deliberación, diálogo, concertación y toma de decisiones en común para el logro de fines establecidos por todos/as. (Cabria y Matamoro, 2016)

Participar implica acción y todo grupo u organización que se proponga promoverla deberá resguardar, cuidar y conservar, en forma permanente, su identidad. Participar significa además, diversidad de actores e integración. Entendidos estos como:

- **Actores**: personas y sectores con miradas e intereses diferentes para prevenir, contener o transformar situaciones o hechos dados o, incidir de manera colaborativa en políticas públicas;
- **Integración**: como el proceso a través del cual cada ciudadano/a logra ser protagonista de su proyecto individual de vida y, en alguna medida, del colectivo de la comunidad en la que se desempeña. A través de esos protagonismos contribuye a la construcción de la cultura, esencialmente a la educación, la salud, el trabajo, la recreación, la construcción social y a los bienes materiales.
  La integración es un proceso mutuo, dado que se da entre dos o más personas, con aceptación de ambas partes en forma bi o multidireccional. No hay personas o grupos que integran a otros. La integración se construye entre todos/as. La integración es la consecuencia del ejercicio del derecho a una vida digna, a estar informado, a la capacitación, a la opinión, a la participación en los procesos comunitarios, al desarrollo de las capacidades y a la inclusión en situación de igualdad de posibilidades.

Los valores que sostienen la participación son:

- **Participación plena**: todos los miembros son alentados a hablar y decir lo que piensan, fortaleciendo al grupo de diversas maneras pues así, se animan a tocar temas difíciles, se aprende cómo compartir sus primeras ideas y se vuelven más proclives a reconocer y descubrir la diversidad de opiniones del grupo.
- **Comprensión mutua**: para que se pueda llegar a una solución sustentable, tienen que comprender y aceptar la legitimidad de las otras necesidades e intereses. Este sentido básico de aceptación y comprensión es lo que permite a quienes participan a desarrollar ideas innovadoras que incorporen otros puntos de vista.
- **Consenso**: es un término que representa un acuerdo al que llegan quienes participan a través de un proceso que identifica las necesidades, los intereses y los valores entre las partes y apunta a la satisfacción de la mayor cantidad posible de ellos. El consenso no requiere unanimidad. Un arreglo por consenso puede no satisfacer todos los intereses de cada participante por igual y es posible que alguno no apoye todas las partes del acuerdo al mismo nivel. Sin embargo, una vez que se logra el arreglo, cada una de las partes se puede comprometer a su implementación. Esto

generalmente ocurre porque las principales necesidades, intereses y valores de cada una de las partes están contempladas al menos en cierta medida, en el arreglo y ninguna de esas necesidades, intereses o valores se ven seriamente perjudicados por el arreglo.

- **Soluciones inclusivas**: son soluciones sabias. Su sabiduría emerge de la integración de todas las perspectivas y necesidades. Estas soluciones cuyo rango o visión se expande para sacar ventaja de la verdad que sostienen no sólo los más poderosos o influyentes sino también los menos poderosos y más tímidos. Todos tienen un pedazo de la verdad.
- **Responsabilidad compartida**: en espacios participativos cada participante tiene un fuerte sentimiento de responsabilidad por la creación y el desarrollo de los acuerdos. Reconocen que deben ser capaces y estar dispuestos a implementar las soluciones que ellos mismos construyeron. (*Ibidem*)

Diálogo

Existen muchas interpretaciones de lo que es el diálogo, una definición acotada de este concepto suele reducir su significado a un simple acto de comunicación por medio del cual se intercambia información a través de las palabras (Cabria y Ortíz, 2016). Así, cuando existe más de una persona interactuando con otra sobre un tema en común, se dice que dialogan. Sin embargo, esto puede ser así o no. El diálogo, o al menos la definición que adoptaremos desde FCD, implica algo mucho más profundo y complejo.

Siguiendo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: *El diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual los seres humanos se escuchan unos a otros con tal profundidad y respeto que cambian mediante lo que aprenden. Cada uno de los participantes en un diálogo se esfuerza para incorporar las preocupaciones de los otros a su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo. Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce la validez de las reivindicaciones humanas de los demás y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros"* (PNUD, 2013). El diálogo busca crear ese espacio que reúne diferentes voces y perspectivas, para que sea posible explorarlas y comprenderlas. Trabaja con información existente y busca construir nueva información que sea necesaria. En este proceso se podrá ampliar la comprensión y la creación de significados compartidos y construir nuevo conocimiento e información.

La palabra diálogo, en palabras de Paulo Freire, expresa y elabora al mundo en comunicación y colaboración. El diálogo auténtico—reconocimiento del otro y reconocimiento de sí en el otro—, es decisión y compromiso de colaborar en la construcción de un mundo común. Sin diálogo, no hay proceso de comunicación; sin comunicación, no hay crecimiento ni cambio.

Condiciones para su existencia

Para que el diálogo tenga lugar genuino, es necesario promover y construir condiciones mínimas que ayuden a generar "confianza en un proceso" con reglas de juego claras. Para ello, se identifican algunas condiciones mínimas insoslayables:

1. **Voluntad política**: una condición de posibilidad indispensable para que un diálogo sobre un conflicto o tema público sea viable, es que exista una legítima y sostenida voluntad de los actores políticos involucrados y su compromiso con el espacio. Muchas experiencias de diálogo han resultado infructuosas y han producido frustración porque se ha utilizado el espacio de diálogo como estrategia electoral sin que exista real compromiso de funcionarios o estructuras del Estado para transformar el conflicto que se trata.

2. **Convocantes confiables**: una condición para que exista un buen diálogo es que quienes invitan a dialogar sean personas o instituciones con cierto reconocimiento y legitimidad para todas las partes. Dado que es difícil que una sola persona o institución sea confiable para todos los sectores, suele recomendarse la formación de un grupo de convocantes que, en su conjunto, reúna los rasgos de legitimidad y confiabilidad necesarios.
3. **Inclusividad**: es de suma importancia un cuidadoso trabajo de identificación de actores (individuos y organizaciones) que participarán en el espacio. Esto implica diversos desafíos, como es el de evaluar si se identificarán solo actores estratégicos con capacidad de toma de decisiones o de influencia o bien si se optará por un modelo orientado a la participación de muchos actores. Ambos tienen sus beneficios y sus obstáculos, la elección dependerá del tipo de cambio que se desee promover y del tipo de conflicto de que se trate.
4. **Equilibrio de poder**: también se debe evaluar y actuar en función de la situación de poder relativo con que se identifica cada sector. En algunos casos, un diálogo cara a cara no será posible hasta que no se realicen acciones tendientes a equilibrar el poder y las capacidades de cada grupo para participar en el espacio. En otros casos, será necesario reconocer expresamente asimetrías que no pueden ser reducidas en el diálogo, y de este modo buscar mecanismos transparentes para trabajar con ello.

   Este punto también implica reconocer que existen asimetrías de poder estructurales o culturales, que no se modifican a través de este tipo de acciones, aunque se puedan hacer aportes en esa línea.
5. **Existencia de información relevante y confiable para todos los actores**: o el compromiso de los participantes de poner en común información con esas características, como elemento que fortalezca y enriquezca la deliberación y la toma de decisiones.

Garantías para su sostenimiento en un espacio legítimo

Existen ciertas premisas que debemos considerar si pretendemos generar un espacio legítimo y genuino de diálogo (FCD, 2021), para ello debemos:

1. Mantener el foco en la paz y la justicia como un norte que mantiene la dirección de lo que ocurre en el diálogo. La paz sin justicia es crisis esperando ocurrir.
2. Establecer pautas realistas, el diálogo no puede resolver todos los temas o conflictos públicos. Apuntar a pasos posibles para los actores incluidos en el espacio, aunque sin pretender imponer soluciones cuando no se incluye a la mayoría de los involucrados en el problema.
3. Evitar manipular las decisiones. Hay que evitar forzar a las personas a hacer afirmaciones o a cambiar posturas para sostener el espacio o para llegar a consensos forzados.
4. Evitar movimientos de cooptación o desbalance, el espacio de diálogo y los mecanismos utilizados, deben procurar preservar a los actores para que no se produzcan acciones ilegítimas de cooptación que dividan a los grupos o profundicen asimetrías ya existentes.
5. Tener presente que un actor vive inserto en una comunidad, cada actor debe ser consciente de que hay otros en su comunidad con diferentes perspectivas e intereses.
6. Y como primer premisa y paso insoslayable: las personas que se involucran en diálogo deben de hacerlo con pleno reconocimiento de que el diálogo ha de ser sólo un primer paso hacia la acción, acción en conjunto o por separado.

En definitiva, para que los cambios sociales sean transitados de manera pacífica y duradera, es necesario promover el desarrollo de prácticas democráticas transparentes y participativas que ayuden a transformar los procesos de toma de decisiones, su implementación y las condiciones para trascender sus riesgos. Si hoy consideramos que se pueden identificar algunas de las condiciones para que el diálogo social pueda existir –como la voluntad política, por ejemplo-; pero sabiendo que no se puede

forzar la participación –y menos, el consenso-, es preciso que consideremos darle vuelo y sentido a transformaciones sociales constructivas, justas e incluyentes, justamente, a través de la práctica activa de lo dialógico y, finalmente, del encuentro.

Plataformas de diálogo multisectorial

Una Plataforma de diálogo multisectorial es un espacio que está conformado por un grupo de actores y/o sectores con miradas e intereses diversos en torno a una situación o conflicto (con representación institucional o no), que se reúnen de manera sostenida para alcanzar una meta preestablecida por ellos (Cabria y Matamoro, 2016). Actúan con el supuesto de que el trabajo conjunto, sobre la base del diálogo y la colaboración, produce resultados mucho más efectivos y sostenibles que aquellos que se logran mediante la confrontación o la acción individual.

Es una instancia temporo–espacial para el encuentro entre una diversidad de intereses y necesidades que permite generar un espacio de encuentro y diálogo entre actores sobre un tema en común. El espacio es un valor en sí mismo; ya que muchas veces, estos no existen, o cuando existen son sesgados hacia una mirada o sector específico; o en ocasiones, no cuenta con la legitimidad necesaria para motivar la participación de actores clave.

Cabe destacar que estos espacios permiten avanzar en una agenda compartida sin quitar identidad a cada organización o institución individual y a sus estrategias particulares. también permite "juntar a los que de otra forma no se juntan" al generar un puente de interlocución entre ellos. Intercambiar información y perspectivas en torno a una temática o conflicto y avanzar hacia una comprensión compartida con relación al mismo. Al brindar, compartir, y discutir información relevante se busca aumentar el entendimiento de cada actor en torno a los intereses y necesidades de los demás, de-construir percepciones y supuestos, y avanzar en la construcción de un diagnóstico compartido sobre la temática. Acordar una agenda compartida de temas a abordar junto a una metodología específica. Acordar estrategias de incidencia compartidas y un plan de acción a corto, mediano y largo plazo. Esto puede incluir por ejemplo, generar propuestas o recomendaciones de política, promover la elaboración de mecanismos que permitan contar con información creíble, legítima y confiable para nutrir los procesos de toma de decisiones; generar aportes para el desarrollo de nuevos marcos normativos, diseñar estrategias de sensibilización/comunicación, desarrollar acciones en terreno, entre otros.

¿Quiénes conforman una plataforma de diálogo?

En función de la meta establecida será pertinente preguntarse qué actores podrán proveer a la plataforma de representatividad de visiones respecto a cierta temática, y en este sentido legitimidad y credibilidad. En términos generales, se recomienda propiciar una representatividad diversa e incluyente de los múltiples intereses y miradas sobre la realidad presentes en el tema que se quiere abordar. Así, en relación con el contexto, será necesario evaluar la conformación de un grupo desde dimensiones variadas como el sector al que pertenece, la disciplina que aborda, la escala territorial que representa, el posicionamiento respecto al tema o conflicto, entre otros. Como criterio general, y a pesar de las miradas divergentes que pueda tener cada actor, es preciso que sean actores con capacidad de respetar las diferencias y que tengan una clara vocación de diálogo que permita ir avanzando en acotar las brechas de entendimiento entre cada uno de ellos.

El diagnóstico compartido no implica necesariamente "consenso"; sino que muchas veces, al menos se alcanza a identificar y clarificar en qué existe consenso y en qué aún no, y los fundamentos que lo sostienen en cada caso.

Cabe destacar, que a nivel temático una Plataforma puede abordar distintas dimensiones. Puede nacer para abordar una problemática local, y luego proyectarse a nivel regional o nacional. O a la inversa, puede comenzar impulsando un abordaje más macro (nacional o regional) y luego, focalizar en problemáticas locales concretas.

Vale subrayar que a mayor diversidad de miradas, se desarrolla una mayor integración de saberes que fortalece el abordaje interdisciplinario de la problemática. diferencias y que tengan una clara vocación de diálogo que permita ir avanzando en acotar las brechas de entendimiento entre cada uno de ellos.

¿Cómo funciona una plataforma?

No existe una metodología estándar de funcionamiento de una plataforma; sino que existen ciertas premisas metodológicas que funcionan de guía para conformar las plataformas ya que cada una habrá de adaptarse a cada contexto y situación particular.

Entre los aspectos generales a tener a tener cuenta se encuentran: el acuerdo sobre una meta compartida, la clarificación de los objetivos, la identificación de los actores (y sus criterios de selección) que deben formar parte del espacio y el acuerdo sobre las reglas de funcionamiento del mismo. Con respecto a la metodología específica de trabajo y al proceso de construcción de consenso, éste puede adquirir diversos formatos de acuerdo a las necesidades y objetivos que se plantee cada grupo; e incluso una combinación de varios formatos. Por ejemplo: espacios de diálogo sectoriales, espacios de diálogo multisectoriales, espacios de diálogo masivos (tipo foros), instancias de planificación estratégica participativa, trabajo en comisiones, etc.

Potencialidades y desafíos

El trabajo en el contexto de plataformas para la incidencia presenta grandes potencialidades y también desafíos para lograr un impacto social que se traduzca en transformaciones constructivas en las políticas públicas.

Los siguientes aspectos han sido identificados por las personas que participan de los diferentes grupos de diálogo y plataformas para la incidencia colaborativa en políticas ambientales que participaron del proyecto "Incidencia Colaborativa de la Sociedad Civil en Políticas Ambientales". (FCD, 2013)

POTENCIALIDADES

- Son espacios legítimos para dialogar sobre temas muy conflictivos de manera más positiva.
- Permiten generar consensos colectivos sin quitar identidad a cada organización individual y a sus estrategias particulares.
- Permiten profundizar el conocimiento compartido sobre los temas y conflictos.
- Pueden generar información en función de los aportes de diversos actores para enriquecer el debate sobre políticas.
- La diversidad habilita a escuchar a la otra persona y aprender.
- Contar con facilitación permite tener lineamientos sobre cómo dialogar, gestionar el proceso, medir los tiempos y permitir encontrar los acuerdos.
- El modelo de incidencia colaborativa permite construir un puente real con los poderes legislativo y ejecutivo.
- Los actores estatales son más permeables a propuestas de actores con diversidad multisectorial que han arribado a acuerdos, que a propuestas individuales.
- Mejoran las posibilidades de generar los recursos necesarios para su funcionamiento e impacto Proveen una red de contención para todas las personas involucradas.

DESAFÍOS

- Promover procesos que involucren a las múltiples jurisdicciones y niveles del estado de forma sostenida.
- Generar un nexo apropiado entre en el nivel de abordaje macro de las problemáticas; y aquel referido a incorporar cuestiones territoriales específicas.
- Mantener interés y compromiso sostenido en el diálogo y el trabajo colectivo que permita aprovechar las oportunidades de contexto cuando estas aparecen para generar la incidencia.
- Incorporar la mirada y aporte de actores tal vez no directamente involucrados pero relevantes para los objetivos de incidencia que se proponen; como por ejemplo, los comunicadores sociales, los periodistas, representantes del poder judicial, entre otros.

CAPÍTULO II
Procesos colaborativos

Definición

Los Procesos colaborativos son aquellos que convocan a personas y grupos con diferentes perspectivas e intereses sobre una cuestión o conflicto público para trabajar juntos a través del diálogo con la ayuda de una tercer persona (facilitador/a o mediador/a), en la elaboración de un abordaje consensuado. (FCD, 2003)

Estos procesos fundan su metodología en la articulación, la cooperación y la complementariedad, la que otorga a las partes, herramientas para participar e incidir en las decisiones que les afectan. Además contribuyen con el desarrollo y fortalecimiento de capacidades al momento de la toma de decisiones y el trabajo conjunto.

La premisa que subyace a este abordaje es la premisa colaborativa, por la cual se considera que si se puede convocar a los actores preocupados por una cuestión común, proveyéndoles metodologías para trabajar juntos y facilitandoles la información necesaria para tomar decisiones, los mismos podrán crear auténticas visiones para la mejor solución del problema que los aqueja. Así, los procesos colaborativos, en la medida que están bien conducidos, ayudan a desarrollar una visión más integral y compartida de las problemáticas comunes, al tiempo que contribuyen a desarrollar las capacidades para abordarlas de forma efectiva e inclusiva. Estos procesos buscan promover decisiones donde prevalezcan los intereses comunitarios más amplios y generales por sobre los intereses partidarios y sectoriales que tradicionalmente dominan esfuerzos para renovar y cambiar. Se procura de esta forma la transformación de las estructuras sociales impulsando procesos de toma de decisiones y cambios más justos, equilibrados y sostenibles.

Los procesos colaborativos se pueden llevar adelante con distintos propósitos. En términos generales, podemos destacar dos grandes situaciones: primer lugar, aquellas en las que las personas u organizaciones están en conflicto y necesitan llegar a una solución; en segundo lugar, aquellas en las que las personas u organizaciones necesitan acordar un plan de acción para alcanzar un objetivo común. (Cabria y Ortíz, 2016)

Los procesos colaborativos son una vía para la promoción y desarrollo del diálogo tanto en temas de interés público como así también en instituciones u organismos.

Principios que los fundamentan

Los procesos colaborativos se basan en al menos cuatro principios básicos:

- **Participación**: incluyen la diversidad de actores con intereses y necesidades vinculados a la temática.
- **Comprensión**: se busca analizar y legitimar la problemática y las necesidades desde las distintas posiciones involucradas. Esta es la base para generar nuevas opciones que contribuyan a alcanzar soluciones y/o acuerdos.

- **Resultados inclusivos**: soluciones que emergen de la integración de todas las perspectivas y necesidades involucradas. Se basan en el enfoque ganar-ganar, donde todos pueden ver satisfechas sus necesidades e intereses fundamentales.
- **Responsabilidades compartidas**: incluye la responsabilidad de asegurar la implementación de los acuerdos que el propio grupo contribuyó a construir. La responsabilidad personal de cada uno de los miembros y la interdependencia positiva que se genere entre ellos, favorece la división de tareas, recursos y roles complementarios. (Ob. Cit. p. 216)

La realización de procesos colaborativos fortalece la interdependencia positiva entre quienes participan permitiendo el desarrollo de habilidades para propiciar procesos de diálogo, de negociación, de construcción de consenso y de cooperación. A su vez, genera un liderazgo compartido entre todos los miembros al propiciar la participación de todos en la definición de las actividades por realizar, en los modos en los que se van a llevar a cabo y los roles que cada uno asumirá.

Situaciones en las que se los puede convocar

Tal como antes mencionamos, pueden ser desarrollados en situaciones muy diferentes como ser:

- Para la transformación de conflictos entre personas u organizaciones.
- Para acordar un plan de acción común entre varias personas u organizaciones.

Convocantes, diseño, planificación y conducción

Por lo general, las personas tienden a discutir sobre el problema que las afecta sin pensar previamente cómo pueden hacer para que la discusión sobre este problema sea constructiva y eficiente. Casi nunca acuerdan reglas para discutir y lo hacen en forma muy desordenada y poco productiva. Entonces, es muy importante que alguien se ocupe de diseñar y planificar el proceso, que ayude a definir cuáles van a ser las reglas de discusión y conversación sobre el problema.

Convocar un proceso colaborativo significa iniciar el proceso e invitar a las personas interesadas a participar y esta actividad puede ser desarrollada por distintas personas según cuál sea el objetivo:

- Si el objetivo es lograr un acuerdo en un conflicto determinado, quien debe convocar el proceso es quien tiene la responsabilidad de tomar una decisión.
- Si el objetivo es acordar un plan de acción entre personas que no necesariamente están en conflicto, puede convocar el proceso cualquiera que tenga capacidad de involucrar a los demás en el proceso.

Cuando hablamos de diseñar nos referimos a armar una serie de pasos posibles para alcanzar la meta propuesta mientras que, conducir implica llevar a la práctica el diseño realizado.

El diseño de un proceso brinda una "*hoja de ruta*" que permite ir evaluando los logros del proceso a medida que avanza *(saber dónde estamos parados)* y para ir corrigiendo el rumbo según sea necesario.

En lo que refiere al convocante, es posible que también sea quien diseña y conduce, siendo recomendable recurrir a la figura de un facilitador/a o un equipo de facilitadores externos a la cuestión que pueda ser percibido como "imparcial" para diseñar y conducir el proceso. Esto sobre todo cuando se busca la transformación de una situación conflictiva.

Quien convoque un proceso colaborativo necesita definir, principalmente, desde el primer momento:

- ¿Cuál es el objetivo? (qué se quiere lograr)
- ¿Quiénes deberían participar?

- ¿Qué actividades y etapas vamos a transitar para alcanzar el objetivo propuesto?
- ¿Cuáles serán las reglas del trabajo en conjunto?
- ¿Cómo deben organizarse internamente los actores para trabajar juntos?
- ¿Qué recursos serán necesarios?

Etapas y pasos

Hay distintos modos de llevar adelante un proceso colaborativo. La Fundación Cambio Democrático utiliza el modelo de la "Planificación Colaborativa" que divide a todo proceso colaborativo en cuatro (4) etapas[4]:

I. Evaluación Inicial de la Situación

II. Diseño del Proceso: Estrategia y Plan

III. Conducción del Proceso

IV. Monitoreo de los Resultados alcanzados

Dentro de cada una de las etapas I, II y III existen unas series de pasos, que podemos observar en el próximo gráfico:

Pasos para la planificación colaborativa. Fundación Cambio Democrático

4 A los efectos de resumir las etapas y las técnicas que se utilizan en los procesos colaborativos, hemos tomado como base nuestra experiencia y hemos adaptado materiales teóricos de los siguientes autores: Carpenter, Susan: *"Managing Public Disputes" Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1988* para lo referido a diseño del proceso; Sam Kane y otros *"The Facilitator´s Guide to Participatory Decisión-Making", New Society Publishers, 1996* para lo referido a técnicas de facilitación y el trabajo *"Building Consensus for Sustainable Future", Round Tables on the Environment and Economy in Canadá. SPIDR 199 tres* para lo referido a implementación y monitoreo de los acuerdos. También se han tenido en cuenta materiales elaborados por Rafael Montalvo para capacitaciones ofrecidas desde Partners for Democratic Change International, el Manual "*Collaboration, A guide or Environmental Advocates*", publicado por la Universidad de Virginia, y el trabajo de Adler y Birkhoff publicado por The National Policy Consensus Center sobre *"Building Trust"*. 2002.

Etapa I, evaluación inicial de la situación: pasos 1 a 3.

Etapa II, conducción del proceso: paso 4

Etapa III, conducción del proceso: pasos 5 a 8

Más adelante, desarrollaremos con detenimiento estas etapas, con especial énfasis en la tarea, funciones y herramientas del facilitador/a.

CAPÍTULO III
Facilitación

Definición

Facilitar quiere decir "hacer más fácil". El facilitador/a de una reunión hace "más fácil" el trabajo de un grupo al ayudar a sus miembros a interactuar de modo más efectivo. Tradicionalmente, el facilitador/a enfoca su tarea en la manera en que los participantes interactúan ("*el cómo*") para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión ("*el qué*").

Diferencias y similitudes con la mediación

Una definición común sobre la mediación es la que refiere la intervención de una tercera parte que no tiene interés en la disputa y no tiene autoridad para decidir, que ayuda a todas las partes a identificar cuestiones, desarrollar opciones, hacer elecciones consistentes con sus valores y sus objetivos.

También por definición en la facilitación interviene una tercera persona "facilitador/a" que, sin asumir una autoridad en la decisión, ayuda al grupo a tomar decisiones. Un facilitador/a suele ser una persona sin interés en la cuestión, pero en aquellas situaciones en que el grupo no tiene recursos para contratar a un externo lo que suele hacerse es que los diferentes miembros del grupo se vayan turnando para tomar el rol y hacer más efectiva la discusión.

El término mediación tiende a ser utilizado en situaciones donde hay un conflicto que resolver y facilitación en muchas otras situaciones. Los mediadores/as pueden tener un rol activo en determinar quien participará en ofrecer opciones en alentar compromisos o consultar con partes de afuera, mientras que los facilitadores/as pueden limitar su actividad a planificar y conducir reuniones.

La facilitación ante conflictos sociales

Es importante hacer una diferencia en el desarrollo de la práctica de un rol imparcial y la cualidad de las intervenciones de los procesos colaborativos cuando se utilizan en lo que se denomina "Resolución de Conflictos."

Tal como antes expresamos, la complejidad de los conflictos sociales requiere de la transformación de los mismos, así el trabajo por la promoción de relaciones pacíficas involucra también la tarea y prioridad de la transformación sistémica, de lograr mayor justicia e igualdad. Es la construcción de una comunidad global, lo que involucra las tareas de cambiar los sistemas inequitativos, compartir los recursos de modo sustentable, promover la resolución no violenta de los conflictos entre los pueblos.

Desde este enfoque, descriptivo en su dinámica evolutiva y prescriptivo en la propuesta de intervención, la confrontación en sí misma involucra una serie de elecciones respecto a cómo el conflicto se expresará y será manejado. Estas elecciones son un rango entre mecanismos de violencia, confrontación no-violencia y una combinación de ambos. Este cambio parece involucrar un re-balance del poder en las relaciones. De modo tal, que al incrementarse la participación de los más débiles, para lograr satisfacer necesidades básicas, restauren el equilibrio mínimo de poder indispensable para que el movimiento hacia la negociación pueda tener legitimidad y alguna pretensión de sustentabilidad para lograr una paz estable.

Por lo tanto, es bastante difícil concluir que estas intervenciones metodológicas para facilitar el manejo de conflictos de modo constructivo puedan ser neutrales. Además de abogar por un modo pacífico de gestionar los conflictos (por sobre otras opciones como la confrontación y la violencia) las intervenciones como terceros para resolver conflictos públicos, redundarán en uno u otro sentido: mantener el "status quo" o generar cambio social.

A veces intervenir con un proceso colaborativo en un contexto de desequilibrio de poder, aún cuando se logre un acuerdo, puede ser una contribución a una paz inestable que fomente la recurrencia del conflicto más adelante. (Tapia, 2012)

> *En un caso acontecido en una provincia argentina, el convocante Poder Judicial de la Nación pretendía que se llevara adelante una mediación entre las partes que tenían legitimación activa y pasiva para estar en el Juicio. Un grupo reducido de campesinos y una empresa dueña de las tierras en el lugar. Al iniciar la mediación se pudo comprobar que para que un acuerdo pudiera ser sostenible en cuanto a resolver el conflicto a largo plazo, era necesario convocar otros actores. El desequilibrio de poder entre las partes también demostraba que las alternativas de este grupo de campesinos a una negociación en esas condiciones podían ser mucho más redituables si se generaban las condiciones de articulación con otros actores involucrados.*
>
> *Se propuso que la mediación no siguiera adelante, –salvo en atinente a atenuar la crisis confrontativa y violenta en cuanto al fondo de la cuestión– en el entendimiento de que un acuerdo que se lograra en esas condiciones redundaría en nuevos conflictos sociales en el futuro.*

A veces intervenir con un proceso colaborativo en un contexto de desequilibrio de poder, aún cuando se logre un acuerdo, puede ser una contribución a una paz

CAPÍTULO IV
Etapas de los procesos colaborativos

Etapa I. Evaluación inicial de la situación

Propósito

El propósito de una evaluación inicial es obtener información más completa acerca de la situación para la que la colaboración es propuesta.

Esta información, entre otras cosas, permitirá determinar si es recomendable encarar un proceso colaborativo o si otras acciones deberían ser priorizadas. En esta línea, identifica las condiciones mínimas para que el diseño del proceso sea adecuado y realista en aras de alcanzar los objetivos propuestos.

A veces, sin embargo, las evaluaciones iniciales pueden ser realizadas después de que una decisión ya tomada y, en muchos casos, después de que un proceso está encaminado. En estas situaciones, la evaluación puede ayudar a transformar un proceso improductivo o adversarial en uno cooperativo.

En qué consiste

Los grados de esfuerzos y formalidades requeridos por una evaluación inicial son variados. En todos los casos, la persona que facilita tendrá que recoger, analizar y usar la información.

La información puede ser recabada a través de innumerables fuentes y recursos: entrevistas, reportes, medios de comunicación, bases de datos, documentos, archivos, información en la web, etc.

La herramienta básica para esta etapa es la entrevista a los potenciales participantes o a otras personas cercanas a la situación. En casos muy sencillos, estas entrevistas podrían consistir en dos o tres conversaciones telefónicas informales, que no requieren de extensa preparación o seguimiento muy vastos. En conflictos más complejos, las entrevistas son usualmente más largas y formales, son preparadas con exhaustividad y sometidas a una evaluación sistemática de sus resultados.

Durante estas entrevistas, será conveniente formular preguntas referidas a:

1. **El problema**: estas preguntas identifican la sustancia de la disputa.
2. **Los actores**: quien conduce el proceso necesitará realizar preguntas acerca de las partes principales o actores clave del proceso pues será fundamental no pasar por alto ningún interés.
3. **El proceso**: es básico conocer la opinión de los actores clave sobre la posibilidad de iniciar un proceso colaborativo.

Guía para una entrevista de evaluación

La siguiente puede ser usada como una guía sencilla, pero efectiva, para realizar entrevistas. Pueden ser añadidas tantas cuantas preguntas sean apropiadas para las circunstancias o complejidad del caso.

El primer paso es presentarse. Preséntese uno/a, su rol y organización. Recuerde que el lenguaje a utilizar deberá estar adaptado a las personas destinatarias.

Aquí va un ejemplo:

Hemos sido solicitados para explorar si un proceso cooperativo puede ser útil en esta situación. Esperamos que usted esté dispuesto a compartir con nosotros su perspectiva de la situación, los temas comprometidos y finalmente si un proceso cooperativo podría ser intentado.

- *Quisiéramos empezar consultando algunos antecedentes de la situación. ¿Qué diría Ud. desde su perspectiva acerca de la presente situación y cómo se desarrolló? ¿Existen otras personas o cualquier otro grupo afectado por esta situación?*
- *¿Desde su perspectiva, cuáles son los principales temas involucrados? ¿Qué es lo que las partes piensan o cómo sienten acerca de ellos? ¿Qué tan importantes son los temas para las partes? ¿Hay otros temas involucrados?*
- *Si nosotros (u otra persona o entidad) intentase traer a todas las partes para trabajar en el problema ¿Qué obstáculos piensa que tendríamos que superar?*
- *¿Qué sería útil para superarlo? ¿Existen limitaciones que deberían ser consideradas (recursos, cuestiones políticas, tiempo, informaciones técnicas, cualquier otra cosa)? ¿Estaría usted o su organización dispuesto a participar?*
- *¿Existe algún otro elemento que deberíamos considerar? ¿Existen documentos que deberíamos revisar?*
- *¿Con quién más deberíamos hablar al respecto? ¿Quien más, a su criterio, debería ser incluido y que no hayamos tenido en cuenta?*

Muchas gracias por su tiempo.

La evaluación de la información recogida durante esta etapa será el fundamento básico para decidir si conviene seguir adelante con un proceso y, de ser así, para diseñar la estrategia y el plan del proceso.

A continuación, les proponemos una serie de preguntas útiles a los efectos de hacer el análisis de la situación en conflicto.

Pueden ser beneficiosas para diseñar una investigación y también para evaluar el tipo de información que necesitamos escuchar en las entrevistas, leer en los medios y en los documentos, etc.

Preguntas referidas a las partes o "actores claves"

Las siguientes preguntas nos ayudan a definir cuáles son las partes en la disputa, quienes tienen que formar parte del proceso y nos permiten reflexionar sobre la posibilidad de su convocatoria.

- ¿Quiénes son los actores o partes principales?
- ¿Quiénes son los actores o partes secundarias? ¿Los intereses de quién son afectados indirectamente?
- ¿Quién podría y querría participar?
- ¿Están todos los actores?
- ¿Están bien definidas las partes?
- ¿Quieren las partes trabajar en una solución?
- ¿Tienen las partes la capacidad de trabajar juntas?
- ¿Cuáles intereses o temas son afectados?
- ¿Quién es responsable por tomar la decisión?
- ¿Quién puede ser capaz de bloquear o asegurar la implementación?
- ¿Quién podría ser directamente afectado por soluciones potenciales?
- *¿Quiénes son las partes organizadas?*

Los grupos con un alto grado de organización, probablemente tendrán mecanismos para decidir si participarán y quienes les representarán. Los menos organizados podrían necesitar ayuda para tomar las decisiones o asistencia para organizarse. En este caso, el facilitador deberá considerar que esta organización sea eficaz a los efectos de asegurar un proceso equilibrado de poder.

- ¿Cómo va a estar representada cada parte?
- ¿Existe una forma específica que sea necesaria para la participación directa de las partes o del público en general?
- ¿Qué relaciones están involucradas?
- ¿Cuál es la historia pasada de interacción entre las partes?
- ¿Hay emociones fuertes relativas a las relaciones personales?
- ¿Hay valores involucrados en esas emociones?
- ¿Cómo están interactuando las partes ahora, cómo podrían actuar en el marco de un proceso colaborativo con reglas pautadas y cómo actuarían recíprocamente en la ausencia de tal proceso?

Preguntas referidas al problema

Esas preguntas nos permiten identificar la sustancia de la disputa y ayudan a decidir si la colaboración puede ser de interés para las partes.

- ¿Cuáles son los temas centrales?
- ¿Cuáles son los temas secundarios?
- ¿Cuál sería la manera más constructiva de definir el problema?
- ¿Cuáles son los intereses de cada parte?
- ¿Qué intereses tienen en común?
- ¿Qué descripción caracteriza de mejor manera al conflicto? ¿Enfocado en intereses diferentes, en valores o en diferencias percibidas que no existen verdaderamente?

¿Es la colaboración de interés para las partes?

- *¿Cuál es la definición actual del problema?*

No todos definen o describen el problema de la misma manera. El término o el modo que se utilice para definirlo, implicará que puedan o no incluirse algunos temas. Por ello la formulación es tan importante, de ello depende que un grupo decida o no participar o justificar que quienes están involucrados en el problema acepten o no colaborar.

Generalmente las partes definen el problema en términos absolutos, por ejemplo: ¿Se construye o no se construye la autopista? ¿Se instala o no se instala la fábrica? ¿Se *explota o no se explota la mina?*. Esas definiciones polarizadas del problema generan la percepción de que no hay marco para discutir ninguna información con los adversarios. Quienes no están dispuestos a la instalación de la fábrica no están dispuestos a discutir o viceversa, quienes están seguros de que podrán explotar la mina, no estarán dispuestos a dar explicaciones.

Una definición diferente, que refleje de mejor manera los diversos puntos de vista de quienes son afectados, deberá ser considerada en la etapa del diseño del proceso antes de efectuar la convocatoria formal al proceso.

Preguntas referidas al proceso

Estos interrogantes nos permitirán explorar sobre la posibilidad y probabilidad de desarrollar con éxito un proceso colaborativo

- ¿Qué opinan las partes sobre el uso de herramientas de consenso?
- ¿Qué obstáculos podría tener el proceso? *-legal, económico, político-*

- ¿Cuáles son las oportunidades de éxito?
- *¿Existen limitaciones externas o preexistentes para la colaboración?*
- ¿Hay otros procesos legales, políticos, o de otro orden que tengan influencia durante el tiempo disponible para desarrollar el proceso?
- ¿Existen otras consideraciones que serían obstáculos para implementar un proceso de colaboración?
- ¿Debe ser intentada la colaboración?
- ¿Corresponde o es útil o aconsejable intentar un proceso colaborativo? *-construcción de consensos, solución conjunta de problemas, mediación, etc*
- ¿Cuáles son las posibilidades de éxito?
- ¿Es el interés de las partes colaborar,?
- ¿Las partes pueden alcanzar mejores soluciones por sí mismos sin colaborar? En términos de la teoría de la Negociación la pregunta sería, tienen ellos una mejor alternativa a un acuerdo negociado -MAAN-.
- ¿Cómo perciben las partes sus alternativas para colaborar? ¿Cuánto "anclaje" en la realidad tienen esas percepciones?
- ¿Qué piensan las partes acerca de usar alguna forma de resolución de disputas?
- Esta pregunta es importante porque podría darse que las partes puedan estar dispuestas a intentar colaboración, aun cuando vean pocas oportunidades de éxito. En ese caso, valdría la pena intentar la colaboración.
- *¿Pueden ser provistos los recursos que requiere el Proceso Colaborativo?* ¿Pueden las partes o el convocante o la organización que actúa como facilitadora proveer estos recursos y elementos, o deben ser provistos por alguien ajeno al proceso?

La colaboración requiere recursos en forma de personal, tiempo, conocimiento y a veces, dinero.

Informes y reportes

Los resultados de la evaluación pueden usarse al menos de tres maneras:

1. **Para diseñar el proceso sin reportar la información recogida**: la evaluación es usada como el fundamento para recomendar si seguir adelante con un proceso colaborativo y si es así, para definir el problema, invitar a las partes y diseñar el proceso. No se presenta ningún reporte escrito u oral de los resultados de la evaluación, ante los que participaron de las entrevistas y consultas

   Este enfoque puede usarse cuando ya se tomó la decisión de participar (al hacer el análisis) o cuando el carácter confidencial de las entrevistas es especialmente importante.

2. **Para diseñar el proceso e informar oralmente sobre los resultados**: la información recogida y sistematizada es presentada oralmente a quien la patrocina o a los actores en una reunión pública o en forma privada.
3. **Para diseñar el proceso y repartir informes escritos**: la información recogida en la evaluación es presentada en un reporte a quien la patrocinó a todos los actores. Las respuestas de las entrevistas son sistematizadas y resumidas y las declaraciones no necesitan ser atribuidas a nadie personalmente (esto puede haber sido pactado con el entrevistado).

Si se presenta un reporte escrito, usualmente es más importante resumir las respuestas de las entrevistas que citarlas textualmente. Un reporte no debería decir, por ejemplo "Todas las partes, excepto la Asociación de Vecinos del Río, piensan que vale la pena intentar un proceso cooperativo"

Por el contrario, debería decir: *"Con excepción de una de las partes entrevistadas, todos piensan que un proceso colaborativo debería ser intentado. La parte que no lo considera necesario, expone las siguientes razones"...*

Si, por alguna razón, se espera que un reporte oral o escrito de la evaluación incluya atributos o entrevistas, esto debería advertirse al inicio de cada entrevista.

Etapa 2. Diseño del proceso, estrategias y plan

Definición y componentes

El diseño de Proceso o "estrategia del Proceso" consiste en una serie de pasos que describen el modo de proceder para que la colaboración sea posible y la meta sea alcanzada. En principio, la estrategia es diseñada por *la persona que facilita* para guiar su propio trabajo y sólo se comparte con todos los participantes cuando se considera conveniente.

La Estrategia de un Proceso contiene básicamente seis componentes:

1. **Redefinición del problema o situación dando cuenta de su complejidad**: ¿Cuál es la forma más constructiva de re-definir el problema?

   Como vimos en la etapa anterior, al momento de definir el problema, generalmente las partes lo definen en términos absolutos y polarizados. *"Se construye o no se construye la autopista"*.

   Una definición constructiva, usualmente, es una reformulación que incluye los puntos de vista de todas las partes involucradas. Entonces, una definición diferente podría expresarse del siguiente modo: *"¿Cómo podríamos combinar las necesidades de transporte entre estas dos localidades y preservar las condiciones socio ambientales de la zona?"*

   Recuerde que una definición acertada del problema puede ser crucial para que los actores claves decidan participar.

2. **Identificación de metas del proceso y evaluación de condicionamientos externos**: ¿qué es lo que el proceso pretende lograr?

   En esta línea, las metas pueden estar referidas a la sustancia del problema o pueden estar referidas a las relaciones entre las partes

   - **Referidas a la sustancia o al problema**:
     - Intercambiar información
     - Identificar y entender posiciones e intereses
     - Desarrollar opciones aceptables
     - Desarrollar recomendaciones a una autoridad
     - Alcanzar acuerdos entre todas las partes que tengan un interés afectado
   - **Referidas a las relaciones entre las partes**:
     - Mejorar la comprensión mutua de un problema
     - Incrementar la habilidad para trabajar
     - Mejorar las relaciones
     - Mejorar la comunicación

   Muchos procesos involucran metas que se focalizan tanto en las relaciones de los participantes como en el contenido del problema. En algunos procesos, las metas referidas a la relación entre los participantes suelen ser importantes. Por ejemplo, aquellos referidos a problemas de discriminación y tolerancia por cuestiones de raza o religión.

   Hay que recordar que el modo en que se formule la meta también puede influir en quiénes acepten participar.

   Por otro lado, es importante considerar al momento de preparar la estrategia los condicionamientos externos que pueden influir sobre el proceso. Algunas preguntas que pueden formularse son:

   - ¿Algún participante tiene límites de tiempo que pueden afectar el paso de las discusiones?
   - ¿Cómo se verá afectado el proceso por los tiempos políticos y electorales?
   - ¿Alguna organización necesita tener un acuerdo antes de un determinado plazo?
   - ¿Hay procedimientos administrativos o legales que afectan el proceso?
   - ¿Es posible involucrar a la gente apropiada o están ocupadas en otros temas?

3. **Clarificar la conexión del proceso con la toma de decisiones**: es fundamental considerar cómo los resultados del proceso serán incluidos en el sistema formal de toma de decisiones. Se trata de responder a una pregunta esencial que se formula todo aquel que desea participar: "¿Qué harán las autoridades con las decisiones que acordemos en este proceso?"

   Estos elementos podrán tener variaciones en función del tipo de Proceso colaborativo que estemos enfrentando y cuáles sean sus objetivos. Pero en términos generales deberíamos al menos considerar, por ejemplo, cómo se implementarán los consensos acordados, qué tipo de acuerdos será necesario elaborar previamente al inicio del proceso para que las decisiones que se acuerden sea adoptadas por las autoridades (firma de acuerdo, promulgación de una ley o decreto, etc.); o analizar cuáles son los actores claves que deberían participar del proceso para incidir de forma efectiva en la toma de decisiones.

   Algunas opciones incluyen:

   - Adopción formal del acuerdo alcanzado mediante decreto, resolución, etc.
   - Compromiso de las autoridades de tomar los acuerdos alcanzados como insumo para su decisión. En caso de desestimar las propuestas, fundamentar la negativa
   - Las autoridades, por ejemplo los legisladores, participan en el proceso para buscar soluciones que después puedan incorporar a un debate legislativo.

   Esta conexión debe quedar explícita desde el principio del proceso para precisar las expectativas que los participantes puedan tener.

4. **Convocatoria. Estructura de la participación y definición de roles**: diseñar un esquema de participación y una convocatoria adecuada.

   El esquema de participación. Estará estrictamente vinculado a las metas que se haya propuesto el proceso; para lo cual se definirá quiénes participarán del proceso y en función de qué criterios. El análisis de situación inicial es clave en esta instancia para evaluar los intereses y necesidades involucrados, y los actores que los representan.

   Como principio general, es importante velar para que el proceso considere a las distintas voces involucradas, en un nivel de equilibrio e igualdad de oportunidades de participación frente a otros actores. Asimismo, y a nivel transversal, es importante que se incluyan criterios de diversidad de género, raza, religión, etc., si la situación lo amerita.

   La convocatoria. La elección de quiénes serán los que convoquen a un proceso colaborativo es un elemento sustancial al momento de generar credibilidad y confianza de los actores en relación al proceso y sus resultados. En términos generales, La convocatoria habrá de definirse en función del objetivo del proceso. Por ejemplo, si el objetivo es lograr un acuerdo a un conflicto determinado, quien debería convocar es particularmente quien tiene la responsabilidad de tomar una decisión. Sin embargo, si el objetivo es acordar un plan de acción entre personas que no necesariamente están en conflicto, podría convocar cualquiera que tenga capacidad de involucrar a los demás en el mismo

   Idealmente, y en aras de fortalecer la capacidad de hacer partícipes del proceso a las personas/instituciones clave, se recomienda que la convocatoria incluya a actores diversos que vinculen criterios como: capacidad de toma de decisión, credibilidad técnica, confianza y representatividad de diversidad miradas.

   Asimismo, el ámbito y la escala en la que discurrirá el proceso son también criterios importantes a considerar. Desde una mirada más macro se podrían considerar actores como ministerios y/o secretarías de gobierno, entidades académicas de prestigio, organizaciones del sector privado y/o organizaciones sociales involucradas afectadas a la temática, etc. Pero si nuestro foco es más bien local, hay otros actores que pueden adquirir relevancia y que será preciso considerar como médicos respetados, curas, directores de colegios, etc. Es decir, actores respetados localmente que puedan aportar confianza y credibilidad al proceso.

El diseño de la convocatoria dependerá, en principio, en tres análisis, a saber:

- **Primero**: la estructura de la participación: ¿La convocatoria será abierta al público o sólo se invitará a determinadas personas?Cuáles son las partes relevantes de ser convocadas, cuántas personas participarán en total, qué actores pueden ser reticentes a participar y cómo los podemos involucrar; quién puede boicotear el proceso.
- **Segundo**: a partir de la información recogida, será necesario analizar en relación a los Actores clave:
  - Identificación de sus los intereses
  - Definición de la representación de cada interés: cómo se elige al representante, en base a qué criterios, cuántos representantes por cada interés
  - Analizar cómo funcionan las vías de comunicación entre representantes y representados
- **Tercero:** En un Proceso colaborativo hay distintos roles que se pueden cumplir. Será necesario identificar cuáles serán los roles necesarios y quién será el responsable de asumirlos. Algunos de los roles más comunes son:
  - **Convocante**: como veíamos en el punto anterior, involucra a la/s institución/es que invitan a participar del proceso.
  - **Patrocinador/a**: provee los recursos materiales para que el proceso pueda llevarse adelante.
  - **Observador/a**: monitorea el desarrollo del proceso este rol puede ser asumido por distintos actores a lo largo del proceso y con distintos objetivos. A veces los medios de comunicación actúan como observadores al ser testigos de lo que se conversa y eventualmente lo publican. Otras veces, actores interesados pero no estrictamente involucrados en el proceso, pueden participar para ver "de qué se trata" y eventualmente incorporarse a participar. Este rol es, en ocasiones, sugerido como paso previo para el involucramiento de ciertos actores que necesitan reforzar su confianza en el proceso.
  - **Facilitador/a:** diseña y conduce el proceso. En caso de que el proceso involucre un conflicto a resolver, convendrá que quien facilita sea mediador/a profesional o maneje herramientas de mediación.
  - **Registrador/a:** responsable de tomar notas y elaborar la "memoria del grupo", la cual contendrá todos los aportes, comentarios y avances.
  - **Personal de apoyo:** encargado de los aspectos logísticos del proceso (producción y distribución de materiales e información, identificación de un lugar apropiado para las reuniones, etc.)
  - **Expertos técnicos:** en ocasiones, los temas tratados requieren, por su complejidad, de expertos técnicos que aclaren conceptos, metodologías o cuestiones sustantivas que permitan sentar una base común de entendimiento entre los participantes.

5. **El formato para las reuniones**: la "estrategia del proceso" debe identificar los formatos de reunión que se usarán durante el mismo. Para la estrategia, es solamente necesario identificar formatos generales. Las consideraciones del orden en cual serán usados y a qué propósito, deben ser remitidas al "diseño del plan de trabajo del proceso".

   Algunos formatos incluyen:

   - Mesas redondas
   - Grupos de trabajo
   - Foros de diálogos o talleres participativos
   - Negociaciones formales
   - Reuniones sectoriales o multisectoriales
   - Reuniones públicas

6. **Reglas de procedimiento**: por lo general, las personas tienden a discutir sobre el problema que las afecta sin pensar previamente cómo pueden hacer para que la discusión sobre este problema sea constructiva y eficiente. Casi nunca acuerdan reglas para discutir y lo hacen en forma

muy desordenada y poco productiva. Entonces, es muy importante que alguien se ocupe de diseñar y planificar el proceso, y que ayude a definir cuáles van a ser las reglas de discusión y conversación sobre el problema que afecta a todos.

De esta forma, el proceso de participación debe contar con distintos tipos de reglas que construyan confianza, estabilidad y seriedad.

Estas reglas deben ser acordadas por las personas que participan del procedimiento. En general, quien facilita propone un borrador de estas reglas para ser discutido con los participantes en la primera reunión del proceso. Los procesos más largos y aquellos que pretenden transformar un conflicto suelen requerir un documento de reglas bien detalladas sobre los siguientes aspectos, entre otros:

- **El alcance del proceso**:
  - Definición de la meta del proceso
  - Definición del problema
  - Listado de los temas a ser analizados
- **La organización del proceso**:
  - Descripción de la estructura para la participación: abierta al público o cerrada (con o sin posibilidad de observación)
  - Definiciones de roles y responsabilidades correspondientes
  - Duración esperada del proceso (aproximadamente)
  - Frecuencia, lugar y duración de reuniones
- **El procedimiento de toma de decisiones**:
  - Cómo se tomarán las decisiones, cómo se definirá "consenso" y si admitirá la posibilidad de votación
  - Cómo proceder en los casos en los que no se alcanza consenso
  - Confidencialidad y manejo de la información
- **La interacción entre participantes y el facilitador/a**:
  - Qué actitudes se alientan y cuáles se desalientan
  - Qué facultades tiene el facilitador/a durante las reuniones para lograr una interacción positiva entre los participantes
- **La relación con los medios de comunicación**:
  - Qué información se trasmitirá a los medios de información
  - Quién será el encargado de hacerlo
  - Qué información puede ser considerada confidencial
  - Qué mecanismos se utilizarán.
  - Qué rol tienen los periodistas en las reuniones

El rol de los medios de comunicación

Un área sobre la que hay controversia entre mediadores/as o facilitadores/as y convocantes es la del rol que deben jugar los medios en los procesos colaborativos. Puede haber circunstancias en las cuales la deliberación pública no resulte apropiada. Quienes participan no hablan frente a los medios de la misma forma que hablan en privado, pueden ser grandilocuentes o hablar para quienes los escuchan y no desde sus convicciones. Pero la mayoría de estos procesos colaborativos necesitará de la observación pública dado que es la garantía mayor de transparencia.

Muchos no confían en los medios para este trabajo. Y en ese caso una estrategia posible es tratar de trabajar muy cerca de los periodistas para asegurarse de que habrá una comprensión cabal de las cuestiones y del proceso. Otra opción es tener a alguien del grupo de facilitadores asignado para ser el contacto con ellos. No todas las personas que facilitan tienen experiencia con los medios y a veces hace falta alguien con una expertis en el tema.

Idealmente, se acuerda con los participantes cómo se dará la información a los medios. Se puede pactar en las reglas de procedimiento que se acordará al final de cada reunión qué información se hará pública como conclusión. Sin embargo, hay que ser cuidadosos. Damos un ejemplo real:

En un caso vinculado a la tala de especies autóctonas, la adopción de esta modalidad llevó a que el periodista, que quedaba afuera de las reuniones, tuviera una actitud hostil hacia el proceso. Cuando los acuerdos comenzaron a cumplirse por etapas, el periodista comenzó a reportar los sucesos fuera del contexto del acuerdo, polarizando nuevamente a aquellos lectores que no conocían en qué marco se daba la tala de algunas especies o la no tala de otras.

Fue necesario convocar a una conferencia de prensa en una ciudad clave vinculada a la producción maderera, para informar a todos los medios de la importancia de su rol en la posibilidad de que el acuerdo se cumpliera. Solicitarles que no informaran noticias aisladas sacándolas del contexto del acuerdo de mediación. No convocar al periodista fue un error del equipo de facilitadores. Intentamos aplicar una receta de "libro" y no funcionó en el contexto. Por eso es importante evaluar la cultura, la situación y el caso a los efectos de tomar la decisión.

Los medios de comunicación son los que tienen la capacidad de instalar los significados dominantes en la comunidad. Su responsabilidad en la evolución de los conflictos públicos (hacia la escalada violenta, la polarización o la transformación constructiva) es muy grande y determinante. Por eso el trabajo con ellos será crucial.

La construcción de confianza en el proceso

A continuación, les proponemos una serie de estrategias que pueden ser útiles para construir confianza en el proceso.

1. **Coconvocar**: a veces quien invita se convierte en la clave para que las personas decida si acepta o no participar. No siempre es fácil encontrar un solo convocante que reúna características de confiabilidad o imparcialidad. Entonces puede ser conducente procurar tener más de un convocante. Por ejemplo, una dependencia gubernamental podría convocar un proceso participativo colaborativo juntamente con una organización con prestigio entre la comunidad.

   Un ejemplo a tener en cuenta:

   En el caso del Balance Social de una empresa tabacalera en Argentina, muchos participantes con tolerancia cero hacia la industria en cuestión, hubieran estado dispuestos a participar del diálogo si el convocante hubiera sido el Gobierno o alguna organización con trayectoria en el área de la Salud y no la empresa. Varios de ellos expresaron que, si la convocatoria hubiera sido efectuada conjuntamente con el Gobierno, hubieran podido sortear las prohibiciones de sus estructuras jerárquicas para participar. Lamentablemente el diálogo se llevaba a cabo en el marco de normas internacionales, razón por la cual era la propia empresa la que debía invitar a las partes a la discusión. Fue muy difícil convencer a estas organizaciones –desde nuestro rol de facilitadores/as– a participar. Se pudo sortear en alguna medida la falta de "voces" que ello implicaba, al lograr que las mismas enviaran, al menos, información y fundamentos sobre sus perspectivas. Toda la dificultad se generaba en la falta de confianza en el convocante.

2. **Concentrarse en las relaciones como prioridad**: las personas necesitan conocerse no sólo en su rol de ciudadano/a, gobernante, científico/a o representante de una organización. Necesitan compartir tiempo e historias para "humanizar" a la otra persona. Si la gente no se conoce entre sí, y las relaciones están basadas en percepciones de desconfianza, hará falta hacer alguna

intervención al respecto. Es importante generar espacios de encuentro como procedimiento colateral, puede ser el compartir una comida o cualquier otro contexto que permita interactuar desde lo puramente personal. Esto ayudará a quienes participan puedan comprender mejor cómo impacta el problema o la cuestión que se trata, en la propia vida del otro y de su grupo.

Se pueden promover climas de conversación "formales" —desde el rol oficial- e "informales" —desde la persona— para generar inyecciones de confianza:

En el caso mencionado sobre la tala de especies autóctonas, se preparó un espacio casi espontáneo e informal. Se ofreció a los participantes compartir, luego de las reuniones, un refrigerio con "empanadas y chipás". La estrategia tenía doble función: por un lado, alentar a las personas a participar hasta el final. Por otro, generar un espacio en el cual el clima (más distendido, informal, en espacio físico abierto) ayudara a cambiar los roles desde los cuales cada uno se dirigía a los demás en la reunión formal. Esto generó un acercamiento entre algunos de los ecologistas y los vecinos "más furiosos" porque percibían que la vida de los árboles era considerada como muy valiosa. En un momento se fueron a sentar juntos para que los vecinos dibujaran sus ranchos y la ubicación de los árboles en cuestión y los ecologistas pudieran evaluar de qué modo estas especies podrían generar riesgo en la gente mientras educaban sobre cómo evitar los daños temidos y las razones que hacían valioso para la vida de todos que las especies pudieran preservarse.

3. **Poner atención a la cuestión del poder (*en especial en procesos de abordaje de conflictos*)**: un proceso desbalanceado de poder tiene un corto plazo de acción. Por más que se promuevan inclusiones en cuanto a la participación, muchas veces en estos procesos, la índole de la información técnica o compleja puede generar desequilibrios desde el punto de vista del poder.

   ¿Quién provee la información que se trae a la mesa? ¿Quién subvenciona los estudios técnicos? No son preguntas menores.

   Muchas veces los estudios son caros y sólo los más ricos pueden afrontarlos. Esto puede ser percibido como fortaleciendo a los más poderosos en recursos y por ende oscurecer el proceso en el sentido de proveer la confianza necesaria sobre la imparcialidad de la información.

   Otras veces, el problema no reside en quién aporta la información "desde afuera" sino en que los "saberes" no son comparables y ahondar en más información técnica no resolverá la cuestión. Este es el caso en el cual algunas personas que participan tienen distintas cosmovisiones acerca del "saber".

   Por ejemplo: en comunidades indígenas o campesinas prevalece la historia narrada por sobre la información que proviene desde "afuera". Leyes, reglas o protocolos no están formando parte de su modo de conocer el mundo. Por lo tanto será muy importante poner en evidencia esta situación y legitimar los diversos tipos de conocimiento.

   Por último, a veces las relaciones de poder se basan en que los más débiles (en cuanto a posesión de recursos) puedan aumentar su poder mediante la unión de todos aquellos que comparten sus necesidades y perspectivas. Este empoderamiento puede ser generado en la búsqueda de coaliciones y en la identificación de organizaciones que puedan ser representativas de un número importante de actores. Mucho se ha discutido con referencia a este tema, en el sentido del rol que compete a mediadores/as y facilitadores/as cuando llegan a la mesa de negociación situaciones de desbalance de poder de este tipo.

   ¿Corresponde a los neutrales o imparciales promover este tipo de alianzas, convocar a organizaciones que puedan asesorar en sus derechos a quienes consideramos no están suficientemente informados sobre sus alternativas a una negociación?

Sin desconocer el componente axiológico e ideológico que involucran estas decisiones, entendemos que la única posibilidad de generar acuerdos sostenibles en el tiempo, que efectivamente contribuyan a una paz integral, es la de promover procesos balanceados en cuanto al equilibrio del poder. La persona que facilita provoca un resultado tanto si interviene como si decide no hacerlo.

Cuando los procesos de planificación colaborativa se utilizan para resolver conflictos en cuestiones que involucran interés público, no podemos pensar en que estas intervenciones son imparciales. Además de abogar por un modo pacífico de gestionar los conflictos (por sobre otras opciones como la confrontación violenta) nuestras intervenciones como terceros en contextos públicos, redundarán en uno u otro sentido: mantener el "status quo" o generar un cambio social. Esa es la evaluación inicial que corresponderá hacer antes de decidir si intervenir o no en el proceso.

A veces intervenir con un proceso colaborativo en un contexto con desequilibrio de poder, aún cuando se logre un acuerdo, puede ser una contribución a una paz inestable que fomente la recurrencia del conflicto más adelante. (Tapia, 2012)

4. **Transparentar los recursos para desarrollar el proceso**: la cuestión de quién financia los costos del desarrollo de estos procesos es clave para la percepción de la imparcialidad de quienes facilitan y la construcción de confianza.

   Lo ideal sería que todas las personas interesadas en participar de estos procesos pudieran solventar los gastos en la medida de sus posibilidades. Sin embargo, la diferencia entre disponibilidades de recursos suelen ser muy grandes. Que uno de los actores financie mayormente los honorarios de quienes facilitan y los gastos del proceso, no es aconsejable.

   Si las organizaciones o personas que están a cargo del diseño y la conducción pueden generar recursos en forma independiente para llevar adelante estos procesos, se facilitará la generación de confianza, al menos en los primeros tiempos, hasta que la propia metodología genere confianza por sí misma.

Plan de trabajo

El Plan de Trabajo es la hoja de ruta que se seguirá durante la etapa tres del proceso (conducción). Establece, en términos generales, qué pasos seguirá el grupo. Como tal, contiene una estimación de la cantidad de reuniones que se realizarán, de su duración, su formato, de las actividades que se realizarán entre reuniones. En lo posible también, preverá agendas tentativas para las reuniones.

Por lo general, la persona que facilita presenta un borrador de plan a quienes participan y lo reformulará con ellos si es necesario. Este proceso se pone en acción en la etapa siguiente, aquí sólo haremos la descripción de los componentes técnicos.

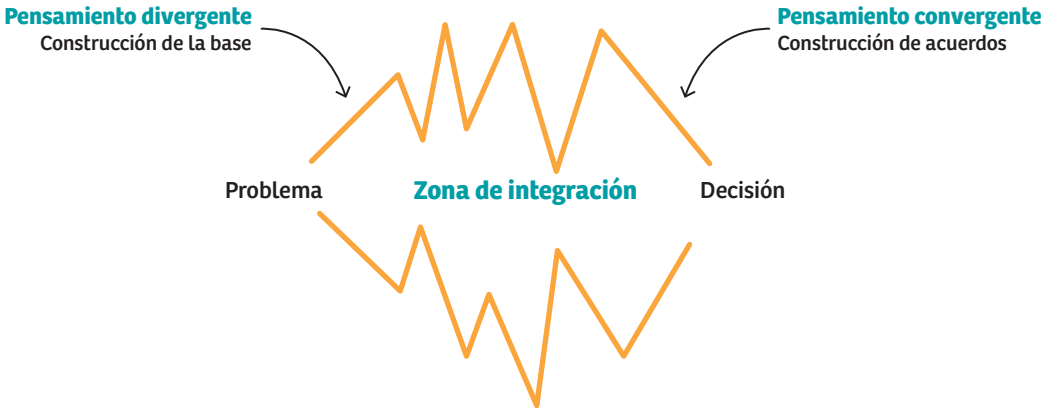
A los efectos de elaborar el plan, es útil se puede dividir la planificación en tres pasos:

a. **Primero:** La construcción de la base donde se amplía información sobre el tema en función de todas las perspectivas de los actores (también se la llama Instancia de Pensamiento Divergente). Durante esta fase las principales tareas a realizar son:

   - Presentar entre sí a quienes participan
   - Adoptar procedimientos
   - Intentar definir el problema de un modo mutuamente aceptable y constructivo
   - Ayudar cada participante a presentar sus perspectivas
   - Comenzar a explorar, clarificar y comprender intereses, necesidades y construir confianza en la figura del facilitador/a
   - Identificar los temas involucrados
   - Ayudar a comprender la complejidad de los temas a todas las personas que participan.

b. **Segundo**: la exploración de opciones de solución. En esta fase las principales tareas a realizar son:
   - Generar opciones de solución que comprendan todos los temas
   - Comprender y discutir las opciones de solución alternativas para comprender sus impactos en intereses, necesidades y valores de quienes participan
   - Fortalecer la confianza en el curso de estas discusiones

c. **Tercero**: la búsqueda de acuerdos, también llamada instancia de pensamiento convergente.
   - Evaluar opciones de solución
   - Contrastar opciones con criterios objetivos, con intereses y necesidades y con las alternativas de unos y otros
   - Aclarar opciones prometedoras
   - Focalizar en soluciones inclusivas
   - Construir consenso para obtener acuerdos
   - Formalizar acuerdos y evaluar escenarios para renegociar en caso de ser necesario
   - Considerar aspectos relativos a la implementación del acuerdo
   - Buscar las aprobaciones apropiadas o ratificaciones



Pasos para la planificación colaborativa. Tomado de *The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*, 1996

Cuando se diseña el Plan de Trabajo es importante sugerir qué actividades y qué técnicas se utilizarán para realizar cada una de las tareas correspondientes a cada Fase.

¿Es necesario pasar por todas las fases?

Por más breve que sea, cualquier proceso que tenga como meta tomar una decisión, necesita atravesar las tres fases aquí descritas. En cambio, si la meta es solamente intercambiar información o mejorar la comprensión mutua, el grupo probablemente sólo tendrá que ocuparse de algunas de las actividades en la Fase 1: Construcción de la Base. No tendrá que pasar por fases asociadas con generar y evaluar opciones y construir acuerdos.

Si la meta del grupo es desarrollar un plan para construir consenso con el objetivo de decidir qué hacer, entonces necesariamente tendrá que pasar por las tres fases.

¿Cómo diseñar la agenda para una reunión?

Es conveniente que la persona que facilita diseñe un borrador de agenda para cada reunión y que sea puesto a consideración de quienes participan. Un borrador de agenda debería contener los siguientes ítems:

a. **Identificación de los objetivos**:
   - Si una reunión es parte de un proceso más largo descrito en un plan de trabajo, los objetivos serán específicos y estarán en función del cumplimiento de las metas generales del proceso.

- Si la reunión consiste en un solo taller, los objetivos para la reunión pueden coincidir con la meta del proceso, y la agenda constituirá el plan de trabajo.

b. **Determinación de ejes temáticos a trabajar y preparación de consignas**: una vez identificados los objetivos de la reunión, será necesario decidir sobre qué ejes temáticos se trabajará y qué consignas se formularán para abordarlos. Una consigna es una pregunta que enmarca la discusión sobre un tema determinado y la orienta hacia la producción de un resultado específico.

c. **Definición del orden en el cuál los temas deben ser tratados**.

d. **Identificación de los resultados esperados del tratamiento de cada tema**: el trabajo sobre cada eje temático debe arrojar un resultado esperado. Ej.: Si la consigna es "¿cuáles son las tres áreas prioritarias en las que queremos intervenir como red de organizaciones sociales?", el resultado esperado es un acuerdo sobre esas tres áreas prioritarias.

e. **Estructurar la discusión de cada tema, previendo la utilización de determinadas técnicas de facilitación**: una vez que los resultados deseados para cada tema han sido identificados, es más fácil decidir cómo estructurar la discusión (qué pasos seguir) para producir esos resultados. En el ejemplo anterior, la discusión puede seguir los siguientes pasos:
   - **Primero**: técnica estructurada para identificar posibles áreas prioritarias (ej.: tarjetas autoadhesivas), Objetivo: Obtener un listado de todas las áreas que todos los participantes puedan considerar prioritarias, sin necesidad de ponerse de acuerdo. Muy probablemente, el listado incluirá más de tres áreas por lo que será necesario establecer las prioridades en los siguientes pasos.
   - **Segundo**: discusión abierta sobre el mérito de cada una de las áreas prioritarias sugeridas. Objetivo: Lograr que los participantes comprendan las razones de cada uno para considerar cada área como prioritaria.
   - **Tercero**: técnica estructurada de priorización (ej. votación por puntos).
     Objetivo: Priorizar tres de las áreas identificadas.
     En el próximo capítulo abordaremos las diferentes técnicas y herramientas aquí enunciadas.

f. **Organizar la distribución de los participantes en grupos o en plenario**: en función de la cantidad de participantes y los resultados que se quieran obtener, el facilitador/a deberá definir cuándo se trabaja en grupos, cuándo se trabaja en plenario y cuál será el mecanismo de integración de los productos de cada grupo.

g. **Definir Identificar recursos o información necesaria para el tratamiento del tema**: en el ejemplo anterior, las partes podrían necesitar información de fondo para pensar en las prioridades probables. Es muy útil a veces trabajar sobre un documento base.

h. **Estimar el tiempo necesario para cada paso de la agenda**: cada paso debe tener asignado su propio espacio de tiempo. Asimismo, el Borrador de la Agenda debe incluir espacios de tiempo para:
   - Bienvenida, presentaciones, revisar los objetivos y la agenda propuesta.
   - Cerrar la reunión, definiendo los próximos pasos a seguir.
   - Cortes para café y comidas, si son apropiadas.

Conducción del proceso

Básicamente la conducción del Proceso consiste en poner en ejecución el Plan de Trabajo mediante técnicas de **facilitación y de construcción de consenso** apropiadas para diferentes etapas.

La conducción del proceso suele iniciarse formalmente con una reunión conjunta de todos los actores involucrados. No siempre esto es posible. Paralelamente pueden continuar negociaciones informales para incluir nuevos actores o participantes renuentes, así como la sistematización de nueva información relevante referida a la cuestión.

Con respecto al diseño de la reunión, es importante recordar la **regla de las cuatro P**, a saber: propósito, producto, personas y proceso.

- Definir el **propósito** de la reunión: ¿Para qué nos reunimos?
- Clarificar el **producto**: ¿Qué me quiero llevar de esta reunión? ¿Un diagnóstico validado por los participantes de la situación?; ¿un listado de las principales preocupaciones de los actores?; ¿un listado de propuestas para abordar una situación?
- Identificar las **personas** clave: una vez definido el propósito y el producto que quiero alcanzar, es importante definir quiénes son las personas que deberían participar para alcanzar dicho producto.
- Definir el **proceso**: es decir, ¿Qué pasos es necesario atravesar para lograr nuestro propósito y llevarnos el producto? El proceso, generalmente, incluye considerar la elaboración de las agendas externa (la que recibirán los participantes) e interna (que incluye una descripción de las dinámicas a utilizar, los tiempos de cada ejercicio, y las consignas a trabajar), así como las reglas del proceso, los roles a cumplir, la logística y los informes necesarios.

Pasos para construir una agenda de trabajo:

- Identificar los ejes temáticos a trabajar y preparar las consignas correspondientes.
- Identificar el orden en el cual los temas deben ser tratados.
- Identificar los resultados esperados en el tratamiento de cada tema.
- Estructurar la discusión de cada tema, previendo la utilización de determinadas técnicas de facilitación.
- Organizar la distribución de los participantes en grupos o en plenario.
- Identificar recursos o información necesaria para el tratamiento del tema.
- Estimar el tiempo necesario para cada paso de la agenda.

El facilitador/a

Tal como expresamos anteriormente, facilitar quiere decir "hacer más fácil, más viable, más accesible" el trabajo de un grupo al ayudar a sus miembros a interactuar de modo más efectivo enfocando su tarea en la manera en que los participantes interactúan ("*el cómo*") para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión ("*el qué*").

El rol de la persona facilitadora es diferente de la del moderador. Quien modera focaliza su trabajo en controlar el estricto cumplimiento de los tiempos pautados en la agenda, sin ocuparse en absoluto del contenido de la discusión. En cambio, quien facilita focaliza, no sólo en el manejo de los tiempos, sino también en la calidad de la comunicación entre los participantes y en la consecución de los objetivos fijados al comienzo de la reunión.

El rol del facilitador/a implica, entre otras cosas, generar un clima de trabajo propicio, organizar al grupo, motivar una participación productiva y equilibrada, asegurar un buen entendimiento de la discusión, ayudar al grupo a clarificar causas y consecuencias e intereses y posiciones impulsando la construcción de una visión compartida de la problemática. A través de distintas técnicas y dinámicas, quien facilita ayuda al grupo para que pueda alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

Entre las características del rol del facilitador/a podemos enumerar:

- Está al servicio del grupo.
- No contribuye con ideas o evalúa criterios acerca del contenido del trabajo de grupo.
- Hace sugerencias y decide acerca del proceso (cómo ordenar y estructurar una discusión) pero no toma decisiones respecto del contenido de la discusión.
- Ayuda al grupo a consensuar una agenda de temas y plazos adecuados y realistas.
- Mantiene al grupo enfocado en una meta común.
- Responde efectivamente ante las situaciones de crisis o bloqueo.
- Estudia y asimila la información extensa o técnica.
- Mantiene un intercambio fluido de información precisa entre los participantes.
- Ayuda a identificar intereses y necesidades.
- Promueve un clima cooperativo y establece reglas de juego.

- Alienta y equilibra la participación de todas las personas.
- Aclara, resume y verifica los consensos alcanzados.
- Elabora un informe de la reunión.
- Es imparcial en la discusión. No aboga por los intereses o las perspectivas de quienes participan.

El/la facilitador/a deberá evitar:

- Criticar a miembros del grupo o discutir sus puntos de vista.
- Tomar decisiones por el grupo sin consultarlos.
- Forzar el proceso.
- Hablar mucho.
- Presionar al grupo para que tome una decisión.

¿Quién es el facilitador/a?

Para asegurar la imparcialidad en el rol, idealmente, la persona que facilita no es un miembro del grupo. Sin embargo, los recursos necesarios para contar con un facilitador/a externo/a pueden no siempre estar disponibles. Bajo estas circunstancias, algún/os miembro/s del grupo puede/n asumir el rol del facilitador/a.

En reuniones con un alto grado de conflictividad o desconfianza, será necesario contar con la asistencia de un facilitador/a externo/a. Por el contrario, en reuniones donde existe alto grado de confianza entre los participantes y baja conflictividad en la cuestión a tratar, será más fácil para un miembro del grupo ejecutar por lo menos aquellos aspectos del papel de facilitador/a que tengan que ver con la eficiencia del proceso.

Algunos aspectos del rol de quien facilita tienen que ver principalmente con asegurar un proceso justo e inclusivo, proteger individuos de ataques, y fomentar una participación equilibrada. Otros aspectos están más relacionados con asegurar eficiencia en el proceso, ayudando al grupo a definir la agenda, y sugiriendo las técnicas estructuradas de facilitación.

Dinámicas y metodologías

Inicio de la conducción

Como paso previo a la facilitación de cualquier reunión y con cualquiera de las técnicas elegidas es conveniente presentar a los participantes el rol del facilitador/a y darle un marco o “reglas de juego” a la discusión facilitada.

A la manera del discurso de apertura que se utiliza en las mediaciones interpersonales se deberá poner en conocimiento de los participantes en qué consiste la facilitación, por qué es necesaria y qué se espera del facilitador/a.

Luego de la presentación, es importante exponer (de ser posible reforzando por escrito) las reglas que se deberán seguir para que la reunión sea productiva.

Por ejemplo:

- Levantar la mano para pedir la palabra.
- Escuchar sin interrumpir.
- Ser breves en el uso de la palabra
- El orden del uso de la palabra podrá ser interrumpido por el facilitador/a para discutir una cuestión particular y luego será retomado
- Aceptar las interrupciones y las preguntas del facilitador/a
- Tratarse de modo respetuoso evitando agresiones personales

- Aclarar que la persona que registra tomará nota de los aportes realizados por las personas participantes y que podrá hacer preguntas aclaratorias para asegurarse que ha registrado correctamente
- Apagar los celulares durante el tiempo de reunión

Una vez que se publicitan estas normas, se ponen a la consideración de quienes participan que aceptarán las mismas o bien sugerirán cambios que serán discutidos entre todos/as.

Las dinámicas y metodologías que estaremos abordando pueden dividirse en dos grandes tipos técnicas:

1. Abiertas
2. Estructuradas

Un grupo necesita de la discusión abierta para alcanzar una comprensión compartida de los problemas y de las soluciones potenciales. Sin embargo, para alcanzar el consenso lo más propicio es recurrir al uso de técnicas estructuradas.

A continuación, abordamos cada una de estas técnicas con sus diferentes clasificaciones.

Técnicas abiertas

Para obtener un producto efectivo, las discusiones abiertas se benefician con una buena facilitación [adaptación de la obra de Samuel Kaner, (1996)], *lo que evita que las personas* hablen cuando quiere y por el tiempo que quiere, se pierda el rumbo de la conversación saltando de tema en tema y se generen conversaciones paralelas, logrando así mantener el hilo de una discusión y asegurar una comunicación efectiva.

Para un desarrollo sistemático del tema, las técnicas utilizadas en un modelo de "Discusión Abierta" se pueden clasificar del siguiente modo:

1. **Técnicas para promover la discusión**
   a. **Ordenar el uso de la palabra "turnos"**: esta técnica es útil y altamente efectiva para guiar el "tráfico" de la conversación entre muchos participantes. Para otorgar el turno, quien facilita pide que levanten su mano quienes quieren hablar y les da un número. Al terminar la ronda pregunta: "¿Alguien más quiere comentar sobre este tema?
   Esta técnica:
   - Ayuda a la gente a turnarse cuando varias personas quieren hablar al mismo tiempo.
   - Les hace saber que toda persona que quiera hablar tendrá su turno para ello, por lo que en lugar de competir por tiempo de exposición, la gente es libre de escuchar sin distracción.

   Para los grupos que tienen una modalidad competitiva de interactuar, esta técnica será poco atractiva. También suele resultar demasiado estructurada para la conversación en grupos pequeños.
   b. **Alentar la participación**: esta técnica promueve alentar a quienes necesiten ayuda para hablar. Se puede intentar mediante preguntas tales como: "¿Podríamos escuchar a quien todavía no haya participado?"
   En el marco de alentar la participación, cuando el facilitador/a percibe que alguien tiene intenciones de hablar, pero no ha pedido turno, puede preguntarle directamente si quiere tomar la palabra. Para esto, hay que estar muy atento al lenguaje no verbal de quienes participan, sabiendo que este no necesariamente significa lo que uno atribuye. Por ejemplo: Me pareció que querías tomar la palabra, ¿estoy equivocada?"
   Esta técnica:
   - Crea una apertura para que la gente participe sin poner a nadie en dificultad
   - Es útil durante la etapa inicial de una discusión, mientras los participantes están todavía entrando en calor.

- Permite que quienes participan puedan sentirse comprometidos con la discusión al darles un poco de aliento para participar.

c. **Ayudar a las personas a definir y a clarificar sus posiciones**: utilizando técnicas como el "parafraseo" o la "re-pregunta", la persona que facilita puede ayudar a que las personas definan o aclaren los puntos que proponen y a sentirse con compromiso. Preguntando, por ejemplo: "¿Puede decirnos un poco más sobre este tema?", la persona que está en uso de la palabra puede repensar y clarificar el modo en que presenta su perspectiva. Sin embargo, la persona que facilita debe tener cuidado de no tentarse a alentar a las personas cuyas ideas le parecen más prometedoras, porque podría ser percibido como alguien que esconde su propia agenda. Esta técnica:
   - Ayuda a la gente a clarificar y refinar sus ideas. Envía el mensaje: "estoy con usted, hasta aquí le entiendo. Ahora dígame un poco más".
   - Es particularmente útil cuando alguien está teniendo dificultades para clarificar una idea y cuando alguien piensa que está siendo claro, pero el pensamiento es vago y confuso para quienes oyen.
   - Se envía el mensaje: "tómese su tiempo y arme su idea para expresarla"
   - Antes de usar está técnica pregúntese: ¿Estoy entendiendo la idea que esta persona está tratando de decir? Si la respuesta es "no", entonces es la **técnica a aplicar.**

2. **Técnicas para canalizar la discusión**

a. **Interrumpir el uso de la palabra**: el problema que genera usar la técnica de los "turnos" es que no favorece la espontaneidad, nadie tiene oportunidad de responder en el momento algo que le interesa sobre lo que otro dice. Luego de varias intervenciones que desvían el punto, su comentario sobre alguien que habló seis turnos antes puede haber dejado de tener sentido. La persona que facilita puede puntualizar entonces la razón por la cual interrumpirá por unos minutos la regla de los "turnos" para permitir responder el último comentario. Esto puede generar percepción de favoritismos. Por lo tanto, es muy importante que estas intervenciones o reglas para la discusión hayan sido propuestas y consensuadas desde el inicio de la reunión o del proceso.

b. **Seguir el rastro de una conversación**: como modo de guiar y focalizar la discusión, la persona que facilita puede puntualizar que en la misma se están generando varias sub- conversaciones, mencionando y describiendo las mismas: Por ejemplo en la discusión sobre un posible Plan Estratégico para una Ciudad: "Creo que están discutiendo diversos temas al mismo tiempo: 1) qué clase de ciudad quieren 2) con qué criterios se define un perfil de ciudad posible tres) cuál debería ser el tema de tratamiento prioritario para elaborar un plan estratégico." Esta técnica es muy útil en el marco de una conversación donde las personas compiten por imponer sus ideas y le cuesta escuchar a otras.
   Esta técnica:
   - Ayuda a seguir las líneas de pensamiento que van apareciendo simultáneamente dentro de una discusión, cuando van apareciendo sub-conversaciones. En estos casos las personas necesitan ayuda para seguir el rastro de todo lo que está sucediendo.
   - Las personas a menudo actúan como si el tema que les interesa es el único en el que habría que focalizar. Esta técnica deja ver al grupo que varios elementos del tema que están siendo discutidos y son tratados todos como válidos.
   - Seguir el rastro de las conversaciones alivia la ansiedad sentida por alguien que se pregunta por qué el grupo no está respondiendo a sus ideas.

c. **Equilibrar:** a veces algunos miembros del grupo parecen no estar convencidos de presentar otras perspectivas en función de la relación de poder o confianza que los une. Para asegurar cumplir con la posibilidad de dar a todos una oportunidad la persona que facilita puede preguntar: "¿Están de acuerdo con lo que se propone? ¿Hay alguien que tenga otra perspectiva sobre el punto?"

La dirección de una discusión a menudo sigue la línea establecida por las dos primeras personas que hablan sobre el tema. Usando está técnica, la persona que facilita ayuda a un grupo a redondear sus discusiones pidiendo otros puntos de vista que pueden estar presentes, pero no explícitos.

Esta técnica socava el mito que dice que el silencio significa consentimiento. Al hacerlo, la persona que facilita asiste a aquellas personas que no se sienten lo suficientemente seguras para expresar los puntos de vista que ellos perciben como posiciones minoritarias.

Envía el mensaje: "Es aceptable aquí que la gente abra su mente, no importa qué opiniones tengan".

d. **Re-enfocar**: cuando la persona que facilita alienta mayor participación, esto genera nuevos temas u opiniones sobre un tema. Para guiar al grupo será necesario re-enfocar. Esta técnica es una de las más directivas. Presiona a la gente para moverse en otra dirección o para desviar la atención hacia una persona o grupo de participantes en particular.

Una intervención de re- enfoque puede ser: "Hace unos minutos Marcos propuso el tratamiento del punto X como relacionado con el punto Y; antes de que perdamos el foco sobre este tema de la agenda, hay alguien que quiera hacer un comentario sobre lo que Marcos propuso?"

Es una técnica riesgosa en cuanto a la percepción de neutralidad, pero a veces es necesaria cuando el riesgo de perder el foco puede resultar frustrante para el grupo.

3. **Técnicas para cerrar la discusión**:

a. **Recurso del tiempo**: el recurso del tiempo puede ser usado tanto para alentar la participación o para cerrarla.

En el primer caso, cuando algunas personas se han involucrado mucho en la conversación, impidiendo que otros puedan hablar, se puede utilizar el tiempo como recurso: "Tenemos 15 minutos para terminar este tema, ¿qué tal si escuchamos alguno que no haya hablado todavía?"

En el segundo caso, cuando el tiempo se acaba y es necesario cerrar el tratamiento de un tema, se puede proponer alguna formulación del estilo de: "Nos quedan sólo 10 minutos así que sólo tenemos espacio para algunos comentarios finales."

Pedir comentarios finales ayuda a la gente a pensar en conclusiones o a dejar remarcado algún punto que se considere muy importante.

b. **Elaboración de informes**: el equipo de facilitación será responsable de elaborar los informes de cada reunión de acuerdo a los registros consensuados con los participantes. Asimismo, deberá asegurarse que los mismos son recibidos por los participantes y su contenido se chequea para ser confirmado. También los informes suelen estar abiertos a que quienes consideren que se ha omitido información relevante, pueda agregarla.

Técnicas estructuradas

Una técnica estructurada es un modo de organizar la actividad de un grupo que consiste en una serie de pasos que, si son seguidos por quienes participan, producen un resultado previsible. Las técnicas estructuradas prescriben una forma para la actividad y para el resultado, más no un contenido. El contenido depende del grupo.

¿Cuándo usar técnicas estructuradas?

- Cuando dentro de un proceso comienza una discusión, utilizar una técnica estructurada puede servir como un punto común de partida para el grupo.
- Cuando hay participantes que no intervienen en la discusión. Las técnicas estructuradas aseguran que todos miembros del grupo tengan las mismas oportunidades de participación:
- Cuando el grupo parece estar de acuerdo, pero todavía no lo reconoce. Las Técnicas Estructuradas pueden mostrar que existe consenso.

Hay una necesidad de resumir el progreso hasta la fecha. Las técnicas estructuradas pueden proveer una" instantánea" del estado corriente de una discusión.

- Para cerrar una discusión, confirmando un consenso o decisión. Las técnicas estructuradas se clasifican en:
  - Mapeo de la evolución histórica
  - Lluvia de ideas
  - Tarjetas autoadhesivas
  - Pros y contras
  - Matriz
  - Votación por puntos
  - Ranking del consenso
  - La calesita

¿Cómo elegir la técnica estructurada a utilizar?

La Matriz que se presenta a continuación sugiere algunos de los usos principales de las técnicas estructuradas, en función de los contextos del proceso y de sus fases.

Sobre el lado izquierdo figuran "criterios de selección", clasificados en base a las tres fases (construir la base, evaluar opciones, buscar acuerdos). Sobre la parte superior se enumeran las distintas técnicas.

	MAPEO	TORMENTA DE IDEAS	TARJETAS	PROS Y CONTRAS	MATRIZ	PUNTOS	RANKING DEL CONSENSO	CALESITA
Fase 1. Construir la base								
Definir el problema	x	x	x					
Identificar temas	x	x	x					x
Entender perspectivas	x							
Fase 2. Generar opciones								
Generar Opciones		x	x					x
Explorar Posibilidades								x
Crear un contexto Compartido	x						x	
Entender perspectivas y soluciones				x				
Fase 3. Buscar acuerdos								
Priorizar						x	x	x
Evaluar				x	x	x	x	x
Mejorar buenas soluciones				x	x		x	x

Matriz de algunos de los usos principales de técnicas estructuradas

A continuación, pasamos a explicar de qué se trata cada una de estas técnicas estructuradas:

1. **Mapeo de evolución histórica**
   - **Resultado esperado:** una faja larga de papel en la cual queda registrado, en texto e imágenes, el conocimiento colectivo que el grupo tiene sobre la historia del tema que ha sido mapeado. El ejercicio resalta la base común de experiencia del grupo, reconoce el trabajo pionero hecho por quienes no están presentes en la reunión, y eficientemente provee una gran cantidad de antecedentes.
   - **Pasos a seguir**:
     1. Pegar una tira ancha y larga de papel en la pared o generar una imagen en la PC para proyectar.

2. Escribir en la parte superior de la tira de papel o de la imagen la consigna, el tema que se está mapeando.
3. Aproximadamente unos 15 cm debajo del tema, trazar una línea horizontal de tiempo que abarque todo el ancho, indicando algunas referencias cronológicas (años, o sucesos, etc.).
4. Entregar marcadores a los participantes o acceso a la imagen e invitarlos a acercarse a marcar en la línea de tiempo los hechos que ellos consideran hitos en la historia del conflicto o del tema sobre el que se está trabajando.
5. Los hechos deben ser del conocimiento del participante que los describe, pero no es necesario que dicho participante haya estado involucrado en ellos (el tiempo asignado a este trabajo dependerá, entre otras cosas, de la cantidad de gente con la que se está trabajando y de la sensibilidad del tema que se está abordando).
6. Cada uno vuelve a su lugar y el facilitador repasa los hechos marcados solicitando a los participantes que los describan.

2. **Tarjetas autoadhesivas o" post-its"**:

- **Resultado esperado:** un gran número de tarjetas adhesivas agrupadas por afinidad en una pared, rotafolio o pizarra digital. Las tarjetas podrán contener temas, aspectos de un problema, puntos para ser tratados, soluciones posibles, o sencillamente comentarios.
- **Pasos a seguir**:
  1. Entregar a cada participante varias tarjetas autoadhesivas y lapiceras o dar acceso a la pizarra digital.
  2. La persona que facilita formula y explica la consigna del ejercicio En el ejemplo utilizado en anteriormente, la consigna sería: cada participante debe indicar cuáles son, a su criterio, las áreas prioritarias sobre las que la red de organizaciones sociales debería trabajar. Utilizar una tarjeta para cada área prioritaria (es decir, si consideran que hay 10 áreas prioritarias, utilizar 10 tarjetas).
  3. Asignar un tiempo, al cabo del cual se recogen las tarjetas.
  4. La persona que facilita lee la primera tarjeta. Luego lee la segunda tarjeta y le pregunta al grupo: "¿Esta es similar a la primera o es un área diferente? Si el grupo considera que es un área diferente, la coloca a cierta distancia de la primera. Si el grupo considera que es similar a la primera o está muy estrechamente relacionada, la coloca cerca de la primera.
  5. Así sucesivamente, se van formando grupos de tarjetas y la persona que facilita sugiere, o solicita que el grupo sugiera, títulos para cada uno de los grupos.

3. **Pro y contras**:

- **Resultado esperado**: Una lista de consideraciones en favor del ítem a ser analizado (ventajas, fortalezas, etcétera) y una lista de consideraciones en contra del mismo ítem (desventajas, debilidades, etc.). Se utiliza con frecuencia para evaluar soluciones posibles.
- **Pasos a seguir**:
  1. En la parte superior de una hoja de rotafolios o de un archivo digital anotar una descripción de una posible decisión a ser evaluada.
  2. Trazar una línea vertical que divida la hoja o pantalla en dos. Escribir "Pro" en la parte superior de un lado y "Contra" en la parte superior del otro.
  3. Pedir al grupo que se focalice primero en las ventajas de adoptar esa decisión y registrarlas en la columna de pros.
  4. Pedir al grupo que analice las desventajas de adoptar esa decisión y registrarlas en la columna de contras.

4. **Matriz**:
   - **Resultado esperado:** Una lista de soluciones posibles, enumeradas horizontalmente en la parte superior de la matriz, y una lista de criterios para evaluar esas soluciones, enumeradas verticalmente sobre el lado izquierdo de la matriz. En cada cuadro formado por la intersección de las filas y columnas aparece la evaluación de una posible solución en base a uno de los criterios.
   - **Pasos a seguir:**
     1. Anotar las opciones a considerar por el grupo en la parte superior de la matriz.
     2. Anotar los criterios de evaluación (generalmente, los que ya fueron generados por el grupo durante el proceso) en el costado de la matriz.
     3. Pedir a las/los participantes que evalúen cada opción en base a cada criterio. El sistema de evaluación puede variar, utilizando una escala de 1 a 5, o signos que identifiquen grados de conformidad.

5. **Votación por puntos**:
   - **Resultado esperado:** Una lista de ítems priorizados o evaluados en un rotafolio o archivo.
   - **Pasos a seguir:**
     1. Se enumeran las opciones que se quieren priorizar.
     2. Se establecerá una escala de prioridad según la cantidad de opciones que haya. Es decir, que si hay una lista de 6 opciones a priorizar, se establecerá una escala de prioridad del 1 al 6 en donde 6 será lo más prioritario y 1 lo menos prioritario.
     3. Se solicita a quienes participan que individualmente y en una hoja de papel asignen una prioridad a cada opción. No podrán asignar la misma prioridad a dos opciones, sino que necesariamente deben atribuir una opción a cada número de la escala de prioridad.
     4. Se recogen los votos y se suman (asegurarse de tener una calculadora y repasar los resultados).
     5. Las prioridades quedarán establecidas en función de la cantidad de votos que cada opción haya recibido.
6. **Ranking del consenso**:
   - **Resultado esperado:** Una medida del apoyo a favor de algunas opciones.
   - **Pasos a seguir:**
     1. Escribir en el rotafolio o archivo las distintas opciones que están en discusión y debajo de cada una de ellas escribir una escala descendente del 5 al 1.

Ejemplo:

Opción A:

5 4 3 2 1

Opción B:

5 4 3 2 1

2. Sobre la base de la siguiente escala se pide entonces a las personas que participan que evalúen la opción usando la siguiente escala:
   - **5** **Apoyo total**. Es lo que yo haría.
   - **4** **Apoyo**. Puede no ser lo que yo haría, pero es buena.
   - **3** **Puedo aceptarla**, aunque tengo reservas de menor importancia.
   - **2** **No puedo aceptarla** si no hay cambios.
   - **1** **No**. Inaceptable.

   La persona que facilita preguntará: "Analicemos la opción A, ¿cuántos le asignan 5?". Quienes participan levantan la mano, y la persona que facilita anotará la cantidad de participantes que asignan 5, "¿cuántos le asignan 4?" y así sucesivamente. Luego repetirá el mismo procedimiento con la opción B. Al cabo de este paso, las opciones se verán de esta manera:

Opción A:

5 (4) **4 (7)** **3 (13)** **2 (6)** **1 (2)**

Opción B:

5 (1) **4 (5)** **3 (16)** **2 (6)** **1 (4)**

Se puede tomar la opción A, que ha recibido el mayor nivel de apoyo y preguntar a quienes votaron por 2 "¿Qué cambios necesitan hacerle a esta opción para poder aceptarla?". Intentar una reformulación de la opción A, y someterla nuevamente a votación. Es probable que se reduzca el número de votos por 5, aumente el número de votos por 4 y por 3 y que quienes votaron 1, voten 2.

De esta manera se habrá arribado a un resultado compartido.

¿Cómo sigue el proceso? Tal vez se tenga la imagen de que al arribar a acuerdos se acabó el conflicto. Es muy probable que así sea, pero la sustentabilidad del mismo depende de varios factores y no es mágico el arribo al final del mismo. Por eso es recomendable tener en claro la siguiente etapa. El monitoreo de los resultados alcanzados en un tiempo definido. Los invitamos a verlo en el siguiente capítulo.

7. **La calesita**: ¿Para qué? Relevar información, perspectivas, preocupaciones, o enriquecer opciones y alternativas, sobre diversos temas de modo simultáneo involucrando a un grupo grande de actores clave.

   ¿Cómo se usa? Se divide un salón amplio en 3 o 5 estaciones, cada una con un tema, afiches en la pared y un facilitador que registra los aportes en los afiches. Se divide al grupo grande en tantos subgrupos como estaciones haya y se organizan rondas de trabajo.

   Cada grupo inicia su trabajo en una estación, cumplido el tiempo establecido para conversar, suena una alarma y el grupo debe trasladarse a la estación que está al lado. El facilitador explica al nuevo grupo los resultados de la primera ronda, y solicita a los participantes que realicen aportes y enriquezcan las perspectivas presentadas. Después los grupos vuelven a rotar, se dirigen hacia la siguiente estación y así sucesivamente hasta que vuelven a su estación de origen, donde el facilitador realiza un resumen de lo trabajado en todas las rondas y se hace una puesta en común en plenario donde cada grupo presenta sus conclusiones.

   - **Logística**:
     - **Tiempo**: 2-3 horas dependiendo de la cantidad de estaciones. Se calculan 30 minutos para la primera ronda, y luego tiempo decreciente en las siguientes.
     - **Material**: marcadores-afiches para cada estación–pared para pegar o pie de rotafolio en cada estacióncampana o sonido de alarma. (SADS/DCD, 2019)

Estrategias para abordar personas difíciles y situaciones complejas

¿De qué hablamos cuando hablamos de una realidad compleja? (Ortíz, et. al., 2016) Morin describe a la complejidad como "un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico". (Morin, 2011)

En otras palabras, una situación compleja hace referencia a procesos en los que interactúan, casi siempre simultáneamente, múltiples factores, dado que intervienen aspectos políticos, psicológicos, sociológicos, antropológicos, filosóficos, lingüísticos, históricos, sean personales y/o colectivos o comunitarios. De allí la necesidad de poner orden, de clarificar, de ordenar y descartar. Aunque este proceso corre el riesgo, como decíamos, de desarticular la complejidad y cegarnos de una comprensión más acabada de la realidad. Ya sabemos entonces que la realidad es compleja y que necesitamos ejercitar un pensamiento, también complejo, para intentar abordarla de la forma más efectiva posible, a sabiendas que nunca lograremos la completitud del saber.

Ahora bien, dentro de una realidad compleja ocurren "situaciones complejas", concepto sobre el cual intentaremos profundizar en adelante dado que es el objetivo particular de este trabajo. Cabe destacar que hablaremos de "situación compleja" o de "situación difícil" indistintamente, el último en el caso particular, si es que lo miramos desde la óptica de la facilitación de procesos participativos.

Definiremos a una situación difícil -en un sentido estrictocomo aquella en la cual "uno o más actores intervienen en el proceso de diálogo de forma perjudicial o negativa a los fines que se propone dicho proceso". Estas intervenciones, pueden ser conscientes y provocadas, o inconscientes o naturales para dicha/s persona/s. Pero en cualquier caso, establecen una traba para la persona que facilita, para el avance del grupo y del proceso. Para abordar una situación difícil, será entonces necesario analizar y tener en cuenta por lo menos cinco puntos clave:

1. La realidad que nos presenta el contexto de dicha situación. Como decíamos previamente la realidad es compleja y es preciso hacer un análisis multidimensional de la misma. Y esto es así, porque las situaciones difíciles no se pueden desligar del marco histórico, político, social, etc. en el cual se insertan; a sabiendas que la misma puede ser el emergente de cuestiones mucho más profundas arraigadas en la sociedad.
2. Las características propias del grupo con el cual estamos trabajando. Dado que existen distintos tipos de asociaciones, algunos elementos a considerar en el análisis involucran:
   - La historia y la sostenibilidad del grupo. ¿Cómo y porqué se creó? ¿Qué factores lo mantienen unido y por cuánto tiempo? (costumbre, necesidad, obligación, objetivos compartidos, presencia de liderazgos, buena voluntad, entre otros).
   - El nivel de homogeneidad-heterogeneidad del grupo. Aquí deberíamos considerar dos dimensiones esenciales. Por un lado, ¿Qué elementos comparte el grupo y le dan sentido de unidad? Una forma de ver la vida, su cultura (por ej. las comunidades indígenas); una disciplina en particular (por ej. en los casos de grupos sectoriales, como son los empresariales o los sindicales o los educadores, etc.); una necesidad y un objetivo concreto (por ej. asambleas autoconvocadas en defensa de ciertos recursos), etc. Y, por otro lado, ¿Qué lo hace heterogéneo? Por ejemplo, si el grupo involucra a diferentes sectores socio-económicos de la comunidad; o si el grupo involucra diferentes intereses y posiciones sobre un tema o conflicto.
   - Las posiciones, intereses y necesidades en juego. Particularmente en las situaciones de conflicto, las personas suelen centrarse en sus posiciones; siendo un rol explícito de la persona que facilita indagar sobre los intereses comunes, diferentes u opuestos que existen. Nivel de colaboración o rivalidad. ¿La colaboración es un valor en sí mismo, o surge circunstancialmente en función de necesidades/intereses concretos? ¿Existe una historia y una práctica de la colaboración y cooperación? ¿La asociación trasciende al espacio del grupo? ¿El grupo es más confrontativo que colaborativo?
   - Las habilidades con las que cuentan quienes participan ¿Con qué habilidades cuenta el grupo para vincularse, dialogar y/o participar de distintos espacios? y a la inversa, ¿Qué habilidades debe desarrollar el facilitador para compensar las debilidades del grupo?
   - El momento del grupo. Los grupos como en los procesos sociales tienen momentos de avance, a veces rápidos, a veces lentos, momentos de estancamiento o paralización. Es importante respetar los tiempos de cada grupo y esperar los momentos de madurez, crecimiento y de cambios que se generan; a sabiendas que esa espera no es una etapa perdida, sino parte del proceso mismo. Al respecto, es importante subrayar los avances de tipo "intangibles" como la construcción de confianza en el grupo, la cual no es fácilmente percibida por sus miembros, pero es fundamental para avanzar hacia otros estadios del proceso.
   - La relación entre el contexto y el grupo en ese momento histórico determinado. El contexto impacta en el grupo, lo condiciona, lo consolida o lo debilita. No podemos desentender la dinámica del grupo con lo que ocurre a su alrededor; mientras al mismo tiempo, la dinámica grupal también puede tener un impacto en el contexto.

- Las relaciones de poder establecidas que atraviesan la situación. Vale aquí detenerse en la noción de "poder" dado que el mismo se manifiesta en la sociedad en general, en grupos en particular, en diferentes escenarios, entre diversos actores, a partir de variadas situación y que impacta al interior de los grupos. Identificar estos elementos es sustancial para la tarea de la persona que facilita, en aras de transformar la noción tradicional de poder por una más democrática.

En otras palabras, debemos trabajar en un ejercicio consciente de comprender y vincular aquella realidad que ocurre a nivel social; y cómo esta realidad impacta y se reproduce al interior de los grupos con los cuales trabajamos. El poder es uno de los factores más concretos en la conformación y el sostén de los equipos y de las comunidades. En general se piensa que el poder dentro de un grupo es un mandato social otorgado a alguien o bien a un conjunto de miembros de ese mismo grupo para que tenga influencias con ellos y con otros. En realidad, el poder es el resultado de un fenómeno relacional. Es una relación que une a uno o varios actores y que conviene a todos. Según French y Raven: "El poder es la influencia potencial máxima que un agente o sujeto "O" —individuo, grupo o norma— es capaz de ejercer sobre la persona "P". Es la resultante de dos fuerzas, una que empuja al cambio y la otra que expresa la resistencia del sujeto. No existe influencia sólo de O sobre P, sino que es recíproca y esta interacción es la que instaura el poder" (French y Raven, 1959). En otras palabras, se asume una noción de "poder relacional".

Según la interacción que se dé, sea ésta equitativa o no, determinará qué tipo de poder se está dando. Habitualmente, en las relaciones humanas, se dan varias formas diferentes de poder referidas, en este caso, al objeto del ejercicio. Entre una diversidad de formas, se pueden mencionar:

- El poder de recompensa: es aquel que existe cuando uno de los actores, que piensa que el otro tiene el poder, espera de éste gratificaciones, beneficios, o ventajas; por lo que la actitud del segundo es de adulación, búsqueda del reconocimiento, corrimiento del lugar de los otros, aceptación incondicional de lo que se le pide u ordena.
- El poder de coerción: fundado en la percepción de que quien sustenta el poder impone castigos, sanciones, sufrimiento, rechazos; por lo que promueve en las demás actitudes de sometimiento, obediencia, sumisión.
- El poder legítimo: basado en la percepción de que quien sustenta el poder puede prescribir legítimamente los comportamientos de todos con relación a su estatus, rol, funciones, valores, o lugar social. Este poder está muy extendido en la sociedad, pero a pesar de ello tiene una jurisdicción limitada, la misma donde la persona actúa. Los comportamientos que de él se derivan son los de aceptación total de sus decisiones, de no cuestionamiento, ni críticas. Se asiste a una falta de la opinión de las/los otros, y las decisiones son unilaterales.
- El poder de referencia: está otorgado entre aquellos que se identifican mutuamente. Cuando se ejerce existe adhesión, conformismo, aceptación de las propuestas y las órdenes. Se ejerce en función de la atracción que alguien tiene sobre los demás y el respeto por el prestigio adquirido. Está basado en el comportamiento que demuestra falta de participación, discusión, decisiones comunes.
- El poder de competencia: fundado sobre la percepción de que quien sustenta el poder tiene los conocimientos, las experiencias y las capacidades que le permiten actuar por los demás, otorgándole así la posibilidad del dominio y la autoridad sin discusión sobre un campo determinado. Cabe señalar que estas formas de ejercer el poder no se dan separadamente, a veces suelen combinarse para sostenerlo. Por ejemplo: un profesor ejerce poder legítimo desde su cátedra.
- El poder de referencia frente docentes de su misma área; poder de recompensa frente a alumnos, porque es quien evalúa, quien determina qué textos leer, qué aprender, etc.

Asimismo, existe otra forma de ejercer el poder, mucho más democrática, y sobre la cual quienes facilitamos intentamos incidir en cada grupo. El ejercicio del poder democrático, tiende a reducir las asimetrías de poder, entre otras cosas colocando a todos los actores sociales en igualdad de oportunidades para opinar, elegir, disentir, afirmar, negar, discutir. El ejercicio del poder en forma democrática se representa

por una espiral surgida del conocimiento aportado por cada uno, la experiencia vivenciada por todos/as, el proceso generado a partir de la oportunidad de participar de cada persona que integra el grupo. Construir colaborativamente es formar parte de un grupo que tiene como objetivo transformar la realidad en que vive, modificar las pautas de funcionamiento, integrar a otros que aún no forman parte de ese grupo. Las características propias e individuales de las personas nos plantean una situación difícil. Este es el punto tal vez más difícil para analizar de la situación, porque implica también plantear una psicología de los procesos que naturalmente influyen en la dinámica del grupo. Por un lado, cada persona, tiene una personalidad propia, con defectos y virtudes en torno al vínculo con otros/as. Hay quienes se pueden calificar de egocéntricos, manipuladores, insensibles, etc. mientras al mismo tiempo, otros sean más cordiales, respetuosos y tolerantes. Y cada una de estas características tendrá un impacto en cómo cada uno se vincula en un espacio de diálogo. Por otro lado, es también importante entender el momento en que está cada persona, y ser conscientes de que la mayoría de nosotros/as, en algún momento manifestamos sentimientos de envidia, hipocresía, inseguridad, violencia, soberbia; o sus opuestos, respeto, cordialidad, afecto, solidaridad. Es decir, en ocasiones puede ocurrir que adoptemos una actitud violenta o agresiva hacia un otro/a; pero esto no implica necesariamente que seamos violentos o agresivos; sino que la situación, o el desborde e impotencia que nos genera no poder controlarla, nos llevan a comportarnos de esta manera. De allí que es muy importante incorporar herramientas de psicología social que nos permitan entender con qué tipo de personas estábamos tratando (con todas las limitaciones que esto implica siendo que no somos terapeutas), y diferenciar, en qué medida la situación misma está generando comportamientos adversos o beneficiosos para el proceso.

Herramientas prácticas para abordar las situaciones difíciles

Las herramientas que les brindaremos a continuación, se han identificado a partir de la experiencia a lo largo de distintos procesos de diálogo en los que se nos presentan situaciones difíciles.

Se tratan de estrategias generales y básicas para evitar y/o abordar situaciones difíciles que requerirán de un análisis previo en relación a la situación particular y a su contexto:

1. **Análisis de situación y diseño de la agenda**: en función de nuestra experiencia podríamos afirmar que un buen análisis de situación inicial y un diseño de agenda apropiado a la misma implica entre un 60 y un 70% del éxito de un proceso de diálogo. Esto ocurre sencillamente porque estos elementos nos permiten particularmente advertir situaciones difíciles y plantear las estrategias más apropiadas para abordarlas; por ejemplo, eligiendo técnicas más o menos estructuradas según el caso. Sabemos que en la práctica estas dos dimensiones suelen ser subvaloradas por requerir mucho tiempo y dedicación; sin embargo, en un análisis crítico retrospectivo de distintas situaciones difíciles experimentadas, podemos afirmar que las mismas podrían haberse evitado de haberle dedicado el tiempo necesario.
2. **Construcción de reglas**: las reglas para el diálogo son una parte sustancial de todo proceso. Las mismas no sólo nos permiten "ordenar" el espacio de diálogo; sino que al mismo tiempo, nos dan la autoridad y legitimidad necesaria para apelar a ellas siempre que sea necesario reenfocar el proceso o establecer ciertos límites a quienes participan Incluso nos habilitan a interrumpir o suspender una reunión si es necesario. La construcción de las reglas podrá ser participativa o no, dependiendo del grupo y del contexto. Por ejemplo, en espacios muy formales esto se suele evitar. Aunque se recomienda que, ya sea la persona que facilita o el grupo, siempre se establezcan ciertas normas básicas para el intercambio y el diálogo. Al mismo tiempo, y en la medida que sea necesario, estas reglas se pueden volver a revisar para adaptar o reformular a las necesidades y características del grupo y a la evolución del proceso generado.
3. **Conversaciones previas y/o intermedias**: ya sea al inicio de un proceso o en distintas instancias de su desarrollo, dedicar espacios personalizados para conversar con algunos participantes sobre su rol en el proceso, puede ser muy relevante. En ocasiones, es preciso remarcar la importancia del aporte de cada participante al proceso, explicar la necesidad de que estos aportes sean constructivos, valorar el tiempo y/o dedicación que le están otorgando al mismo. Es valioso

destacar aquí, que a veces como facilitadores, podemos actuar con el supuesto de que todas las personas que participan entienden la naturaleza de un proceso de diálogo y cómo funciona a partir de la explicación que realizamos al comienzo. Sin embargo, en la mayoría de los casos van "aprendiendo" a dialogar y a interactuar de forma constructiva con el tiempo y con el ejercicio mismo del diálogo. Asimismo, es a medida que van identificando progresos y resultados que comienzan a valorar la utilidad de los mismos reafirmando su deseo e interés de continuar participando.

Por otro lado, también, es importante que quienes facilitamos no dejemos de lado la dimensión humana de cada participante. Las situaciones difíciles también pueden darse, porque comienzan a emerger aspectos muy intrínsecos a la persona; tales como frustraciones, inseguridad, miedos, sentimiento de amenaza, desvalorización, etc. De esta forma, parte de su energía está puesta en defenderse o preservarse poniendo obstáculos de alguna forma inconscientes a la comunicación y participación en el espacio.

4. **Utilizar técnicas de comunicación efectiva**: utilizar constantemente técnicas de comunicación efectiva como la re-pregunta, la reformulación y el parafraseo son elementos claves de la práctica del facilitador/a y muchas veces nos ayudan a destrabar situaciones complejas.
5. **Mantener siempre la calma**: la persona que facilita tiene mucha influencia sobre el espacio. De allí que su actitud se vuelve de alguna forma un ejemplo para el grupo. Es importante entonces, que no pierda nunca el buen trato con quienes participan; y aprenda a controlar también sus propias emociones con el grupo.
6. **Darle el tiempo necesario a cada proceso**: no todos los grupos tienen la capacidad o la tradición de avanzar al mismo ritmo, y esto puede deberse a diversas causas (desconfianza en el proceso, cultura, nivel de comprensión de la información, intereses en juego, etc.). De allí que para que la participación adquiera un sentido y un valor propio, es importante respetar los tiempos de cada grupo para que reflexione, opine, y tome decisiones. Incluso, también es importante considerar un espacio para la usualmente llamada "catarsis" de los grupos. Este espacio, en su justa medida, puede ser beneficioso para los lograr avances posteriores.
7. **Aprovechar a las personas que participan y son positivas y proactivas"**: así como a continuación pondremos foco en las personas difíciles que generan obstáculos al discurrir del proceso, también es importante ver que existen personas que suelen ayudar al grupo (y a quien facilita) a que las conversaciones fluyan de forma constructiva. Desde el rol de facilitación es importante identificar a estas personas y darles un lugar particular en el espacio.

   Por ejemplo, hay personas que plantean soluciones más que problemas; que hacen un intento por separar a las personas del problema; que son inspiradoras, motivadoras y optimistas con respecto a las capacidades del grupo o del proceso; que ayudan a reformular ideas clave; que aportan información clave o amplían conceptos; entre otros.
8. **Co-facilitación**: en algunas situaciones o grupos que revisten complejidad, se recomienda trabajar en equipo con otro facilitador/a. De esta forma, se pueden distribuir o complementar las distintas tareas que tiene quien facilita en el proceso.

   Qué debemos hacer como facilitadores/as, si:

   a. Hay una persona que no respeta las reglas
      - Volver a retomar y revisar las reglas entre todos. Subrayar la necesidad de que todos cumplamos y hagamos que se cumplan.
      - Visibilizar que no se están cumpliendo las reglas y apelar al grupo ¿Qué hacemos? ¿Cómo abordamos al participante que no respeta las reglas? ¿Lo echamos? ¿Podemos hacer una excepción? Visibilizar la situación también nos permite que sea el mismo grupo el que ayude a que se respeten las reglas.

- Si la regla que no se respeta es la del respeto de los tiempos para tomar la palabra y hay una persona que interrumpe reiteradamente, quien facilita puede: no darle la palabra, hacer lista de turnos, pedir que hablen los que todavía no lo hicieron, visibilizar la necesidad de equilibrar la participación de todos.

Caso 1: Situación compleja por análisis de situación previa limitado. Contexto: En 2009 se organizó un foro de diálogo sobre temas de sustentabilidad, del cual participaron expertos en la temática de pertenencia multisectorial. El foro estuvo dividido en dos instancias: por la mañana disertaciones; y por la tarde grupos de trabajo temáticos. Uno de esos grupos abordó el tema del cambio climático. La agenda para trabajar esa jornada consistía en dos preguntas: 1¿Qué contenidos debería tener una ley de cambio climático? y 2 ¿Qué necesitamos para incidir en alcanzar una ley de cambio climático? Situación: El facilitador presenta la agenda del día, pero esta es discutida y finalmente rechazada por los participantes quienes cuestionaban la necesidad de una ley de cambio climático. Reflexión: La agenda de trabajo había sido elaborada sin un análisis adecuado de situación previo. La misma partía del supuesto de que era necesaria una ley de cambio climático, y pretendía avanzar en los detalles de la misma. Sin embargo, dicho supuesto no había sido validado por los participantes quienes no veían a la legislación en la materia como un tema relevante a trabajar. ¿Cómo se abordó? El/la facilitador/a debió reformular la agenda en conversación con los participantes. La nueva consigna a trabajar, que generó comodidad en todos los actores fue: ¿Cómo se puede mejorar desde la legislación el impacto de las políticas de cambio climático?

- Si lo que ocurre es que se abren distintas conversaciones paralelas todo el tiempo, podemos optar por separar a los "conocidos". Por ejemplo, cuando vienen dos o tres personas de la misma institución, se enumeran del 1 al 3, y cada uno va a un grupo distinto. Esta es una cuestión clave que puede surgir del análisis de situación y diseño de la agenda al analizar el perfil de los asistentes.
- Dependiendo de la gravedad de la situación, se le puede pedir, cortésmente, que se retire.

b. Alguien es agresivo verbal o físicamente con otro participante:
- Esto no se puede permitir bajo ninguna circunstancia. Se debe frenar el proceso.
- Recordar las reglas.
- Establecer participativamente condiciones para su permanencia en el espacio.
- Pedirle que se retire.
- En el caso de una "agresión verbal" o una emoción no controlada; dependiendo de su gravedad, es importante poder indagar sobre las causas de ese estallido. ¿Qué es lo que verdaderamente le preocupa? Considerar tácticas para el manejo de emociones.
- Promover un ejercicio consciente con quienes participan para "separar a las personas del problema".
- En la medida que la situación retoma su calma, es importante promover algún tipo de "reparación"; cómo pedir disculpas. Esto permitirá evitar rencores futuros que reduzcan la escalada y generen obstáculos al proceso.

c. Una persona se cierra y quiere imponer su posición, y no deja avanzar al resto:
- Utilizar mucho la re-pregunta para indagar y visibilizar ante el resto los intereses detrás de esa posición.
- Frenarlo si es necesario. "Muchas gracias por su aporte, pero necesitamos ser justos con el tiempo y escuchar al resto de los participantes".
  De ser posible, utilizar los "cortes de café" para conversar con esa persona, intentando explicarle la importancia de sus aportes pero que todos necesitan expresarse.

- Realizar ejercicios de "percepción" y "escucha activa" para que pueda visualizar que hay otras "realidades" tan ciertas como la suya.
- Si conocemos a esta persona, antes de la reunión podemos estructurar más la agenda dándole turnos a los participantes para emitir sus opiniones, cronometrar los aportes, utilizar tarjetones.
- ¡Atención! Si estamos iniciando un proceso, también es importante respetar un primer momento de "catarsis", donde cada uno viene con su "visión del mundo" y quiere "imponerla" al resto. Es importante permitir que los participantes se expresen y desahoguen (de forma controlada) para luego poder iniciar un proceso más constructivo.

d. Hay alguien que es tímido o que no quiere participar (indiferente):
- La selección de dinámicas para el diálogo es muy importante para salvar esta dificultad. Por ejemplo, los tarjetones, donde todos tienen que escribir o decir algo sobre una consigna. Otra opción es un ejercicio de trabajo en grupos de dos o tres personas. En grupos más chicos los participantes a veces se sienten más cómodos para aportar.
- Si estamos en un espacio de plenario abierto, también se pueden utilizar frases como: "Me gustaría escuchar a quienes todavía no hayan hablado", o "Aquellos que todavía no han intervenido, tienen algo para agregar".
- Es importante trabajar la confianza de esta persona para que se "anime" a hacer sus aportes. Recordemos que está representando a un sector y es importante visibilizar su visión.
- Referirse a él/ella como "experto" con preguntas fáciles que pueda responder e ir rompiendo el hielo.

e. Hay una persona "distinguida" con mucho conocimiento que inhibe al resto a participar;
- Conversar con la persona en espacios de descanso o previo al inicio de la reunión, explicándole la situación de desequilibrio.
- Utilizar la técnica de la "legitimación" realzando la importancia y el valor de los aportes de los demás.
- Realzar el valor de otro "conocimiento". El conocimiento práctico. ¿El conocimiento de pertenecer a otro sector? ¿La mirada de quien no está tan involucrado en el proceso y puede tener un análisis crítico del mismo desde afuera?
- Reconocer el valor de sus aportes (apelar a su ego) pero girar la conversación al grupo: "Sin lugar a dudas, la persona X sabe muchísimo del tema, pero me gustaría escuchar la versión de los demás" "Es muy interesante lo que dice X, ¿alguien tiene una mirada distinta?"
- Estructurar los tiempos, turnos para la conversación.

f. Alguien no entiende o no está de acuerdo con la agenda propuesta:
- Si sabemos que vamos a tener una reunión compleja, es importante buscar el momento para poder "validar" la agenda con distintas personas claves. Explicarles con tiempo de qué se trata la jornada, y por qué se definió ese proceso.
- Asimismo, también puede ser útil en algunas circunstancias co-construir la agenda con actores clave, donde cada uno pueda ver reflejados sus intereses y consideradas sus limitaciones sobre algunos temas que prefiere no abordar en ese momento o hacerlo con ciertos resguardos.
- Es importante identificar cuál es concretamente la crítica a la agenda. Es posible que realmente no sea la más adecuada; en ese caso, la persona que facilita podrá evaluar "in situ" si es adecuado modificarla según las sugerencias propuestas. Aquí la flexibilidad de quien facilita es clave.
- En ocasiones, ocurre que el problema radica en la incomprensión de ciertas cuestiones técnicas claves. En consecuencia, el rol de un experto técnico puede ser relevante ya que puede ayudar a clarificar consignas y conceptos.

g. ¿Qué pasa si hay problemas personales entre dos participantes que se cruzan con el tema que trata el grupo?
- Visibilizar la necesidad de separar a las personas del problema.

- Mantener reuniones individuales con cada uno para alertarlos sobre el impacto de su actitud sobre el proceso.
- Darle una tregua/tiempo al proceso.
- Evaluar si hay alguna otra persona (¿superior?) que pueda interferir. Chequear el diseño del proceso. ¿Es necesario juntar a esas dos personas en el mismo espacio?
- Introducir a un tercero que represente/reemplace a una de las partes (o a las dos).

h. Llegás al final y te das cuenta que no cumpliste con el cien por ciento de los objetivos:
   - No necesariamente esto puede ser algo negativo. Hay conversaciones que pueden requerir más tiempo y a los fines del proceso es útil.
   - Puede deberse a errores de logística o manejo de tiempos del facilitador. Se podría salvar, apelando al recurso tiempo, "Nos quedan diez minutos, y necesitaríamos puntualizar en los temas más relevantes".

i. Si alguien adopta una postura negativa, discute sobre cosas menores, es poco colaborador, critica sin fundamentos, saca al grupo constantemente del foco de discusión y no permite que grupo avance
   - Desde el diseño del proceso, podríamos preguntarnos si es la persona indicada para participar del espacio; y eventualmente reemplazarla.
   - Indagar mucho con el recurso de las re-pregunta cuáles son sus intereses, miedos y necesidades respecto del proceso. Es posible que, el objetivo mismo de su participación, sea que el grupo no avance, ya que esto iría en contra de sus intereses individuales.
   - Utilizar distintas técnicas para equilibrar la participación de todos en el grupo: plantear turnos para dar la palabra, estructurar la reunión en grupos de trabajo, darles más espacios a otros integrantes, apoyarnos en las personas "positivas y proactivas".
   - Es viable rehusarse a facilitar si consideramos que no están dadas ciertas condiciones básicas.

Habilidades a desarrollar y desafíos a enfrentar para quien facilita

Esta sección tiene objetivo poner la atención en el rol de la persona que facilita y de los desafíos que se le presentan a la hora de abordar una situación de facilitación; y a partir de los cuales se vinculan tanto aspectos de índole personal como técnica. Es decir, nos alejamos del perfil del facilitador/a "tecnócrata" que aplica una metodología sin más.

La facilitación, o por lo menos los procesos que resultan más productivos, implican un involucramiento activo de la persona que facilita en los procesos; de allí la necesidad de trabajar tanto aspectos internos como técnicos. Coherencia, entre lo que creemos, decimos y hacemos.

En principio, destacar que mucho de lo que enseñamos a las personas que participan en los procesos de diálogo con el fin de que puedan dialogar mejor (capacidad de escucha, percepción, control de las emociones, etc.) deben ser aprehendidas de modo previo por quienes facilitan ¿Realmente estamos atentos a lo que nos están diciendo? ¿Estamos escuchando activamente dejando nuestros prejuicios de lado? ¿Cuáles son los supuestos que traemos al espacio? ¿E*stamos haciendo el ejercicio consciente por dejarlos a un lado y abrir la mente? ¿En qué medida somos capaces de controlar nuestras emociones cuando un participante nos irrita, hiere o genera malestar?*

Las habilidades y desafíos que debemos desarrollar son:

a. **Tolerancia y paciencia**: a veces, por más técnicas que se usen y recursos que se innoven para abordar ciertas situaciones, ello no funciona. O es probable, que nosotros mismos, por más que seamos los diseñadores y conductores del proceso, no visualicemos que este avance como nos gustaría no se está dando y sintamos cierta sensación de frustración al respecto. En cualquier caso, es importante desarrollar una capacidad de tolerancia y paciencia ante estas situaciones que nos permitan no perder el foco y los objetivos por los cuales estamos trabajando. Por su lado,

en situaciones como estas a veces puede ser recomendable pedir asistencia de otro facilitador/a cuyo estilo sea complementario al propio, y desarrollar una co-facilitación para descargar en alguien más la tensión y responsabilidad del proceso.

a. **Presencia y conexión con el lugar y con el discurrir del diálogo**: es muy importante que la persona que facilita se pueda conectar en tiempo y espacio con el grupo que debe facilitar. Prestar mucha atención para percibir, sin haber sido explícitas, las necesidades, tendencias, preocupaciones que el grupo y cada uno de los miembros pudiera tener. No sólo miramos y escuchamos lo que las personas que participan dicen y el cómo lo dicen; sino también en lo que no están diciendo, en lo que creen dar por supuesto, y en las ideas que no terminan de poder explicar. Asimismo, quien facilita actúa también como observador al recoger datos de los procesos que permiten hacer replanteos de los objetivos, de las actitudes, del rol de cada uno, de los resultados que se van obteniendo, de las actividades que se han propuesto asumir y que los demás asumen. Desarrollar esta capacidad es muy complejo, sobre todo en procesos o espacios que involucran muchas horas o días de evolución.

a. **Hacerse de la información suficiente**: la facilitación sabemos que es una metodología que podemos aplicar a cualquier tema. Sin embargo, la persona que facilita debe conocer en alguna medida los temas sobre los cuales se trabajarán, de manera que le permita poder generar preguntas y plantear interrogantes sobre los mismos. Así será necesario generar un equilibrio entre el conocimiento y la ignorancia. No saber demasiado sobre un tema que termine sesgando al grupo hacia algún lugar en particular; y no desconocer lo sustantivo de manera de poder seguir y comprender la conversación y los problemas que se plantean.

a. **Choque de valores**: un desafío adicional para quien facilita se encuentra en aquellos espacios y grupos cuyo sistema de valores se contraponen a los propios. En ocasiones, la conversación puede orientarse hacia un lugar ideológicamente contrarios a aquellos del facilitador/a, y que le generan, mucha incomodidad para ejercer su rol e indirectamente, legitimar a través de su trabajo las conversaciones que se desarrollan.

   Quien facilita podría utilizar las herramientas de comunicación a su disposición para reorientar o cuestionar la conversación, sesgando (in)directamente hacia su marco de valores. Esto dependiendo el contexto podría ser productivo o contraproducente. Sería importante preguntarse en ese caso, si la persona que está actuando como facilitadora es la apropiada para ese espacio.

a. **Salir de la polarización**: frecuentemente en los conflictos se alcanza una visión polarizante de la realidad: los buenos y los malos; los bienintencionados y los mal intencionados, los que están a favor de la vida y los que se presume que no, etc. La polarización cuanto más arraigada esté exigirá esfuerzos mayores de imaginación para sobreponerse a estos escenarios y plantear una tercera vía superadora de la dualidad y al mismo tiempo contenedora de la diferencia.

b. **Creatividad y voluntad para asumir riesgos**: la creatividad es usualmente un componente sustancial de la transformación de conflictos. ¿Cómo plantear caminos alternativos que nunca se hayan planteado? ¿A través de qué acciones o componentes generar apertura al diálogo y a la posibilidad de generar opciones de abordaje de conflictos? Y ligado a la creatividad, se suma la voluntad de asumir riesgos, de plantearse opciones nuevas e innovadores sin garantía de éxito.

Como bien menciona Lederach "la gente que vive en escenarios de conflicto muy enraizados se enfrentan a una extraordinaria ironía: la violencia les es conocida, el misterio es la paz. Por su propia naturaleza, por lo tanto, la construcción de paz exige un camino guiado por la imaginación del riesgo"

Monitoreo de los resultados alcanzados

El compromiso de implementación y de un monitoreo efectivo son partes esenciales de cualquier acuerdo. El foco en la implementación durante el proceso de consenso mejora la calidad y la eficiencia de las discusiones. Las personas que participan pueden promover ideas innovadoras, pero a veces difíciles de llevar a la práctica. Por eso poner la atención en cómo implementar las opciones, acuerdos o recomendaciones, puede evitar que el grupo pierda tiempo y recursos en perseguir soluciones no practicables.

Tratar de evaluar cómo puede implementarse una posible solución puede generar esperanza, e incluso entusiasmo, para involucrarse en las negociaciones. Por el contrario, una falla en la evaluación de la implementación puede minar la confianza mutua en las negociaciones, ya que soluciones poco realistas fuerzan a quienes negocian a retomar cuestiones antiguas y a deshacer el trabajo que consideraban que ya habían superado.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que resultan de una cuidadosa atención dedicada a cuestiones de implementación, las partes suelen posponer o dedicarles demasiado poco tiempo al análisis de cómo será cumplido el acuerdo. Las cuestiones de implementación suelen ser pasadas por alto en medio de las tremendas presiones para lograr un acuerdo. Una atmósfera de crisis a veces impulsa a los líderes a tratar de lograr un acuerdo rápido en las cuestiones más urgentes; el trabajo menos urgente de determinar cómo será implementado el acuerdo es pospuesto para algún momento futuro no determinado. Los acuerdos alcanzados de esta manera tienden a generar más problemas que los que resuelven. Por lo común, la caída de acuerdos alcanzados así disminuye la habilidad de las partes de forjar un acuerdo duradero.

Las partes tienden a ver sus responsabilidades sólo en términos de alcanzar un acuerdo. Esta tendencia puede minar el potencial de cualquier acuerdo para resolver diferencias o para convertirse en una solución viable y duradera.

También se suele evitar las cuestiones de implementación para crear una atmósfera "positiva" Las personas que preguntan: "pero, qué pasaría si..." o "Sí, pero cómo vamos a..." son consideradas como boicoteadores y negativos.

Asimismo, los desafíos que implica la implementación suelen ser trivializados: muchos asumen que una vez que el "verdadero" trabajo de alcanzar un acuerdo se haya logrado, las cuestiones puramente técnicas y logísticas serán rápidamente resueltas. Muy frecuentemente, quienes negocian confían en presunciones no realistas acerca del financiamiento de algunas decisiones, las aprobaciones legales necesarias y la cooperación de personas, autoridades políticas o departamentos del gobierno que no tuvieron participación en la concertación del acuerdo, pero necesitan tener una función en su cumplimiento.

Por eso esta función es un rol indispensable a cumplir por las personas que facilitan el proceso y constituye parte de su responsabilidad en el mismo. A tal efecto su desempeño deberá incluir el establecimiento de un sistema de monitoreo.

Preguntas útiles para considerar en el diseño de un sistema de monitoreo:

- ¿Es la solución técnica y legalmente apropiada?
- ¿Aprobarán el acuerdo aquellas personas cuyo apoyo se necesita?
- ¿Cómo se alcanzará la ratificación formal?
- ¿Cómo se financiará la implementación?
- ¿Quién será responsable de hacer qué cosa?
- ¿Cuándo serán implementadas las partes del acuerdo?
- ¿Cómo asegurar que los compromisos sean seguidos por acciones?
- ¿Cómo harán las partes para mantener recíprocamente su compromiso?
- ¿Quiénes serán responsables de la implementación?

Construcción de compromiso en la implementación

Una vez alcanzado un acuerdo, la relación entre las partes entra en una nueva fase que continuará dependiendo del compromiso mutuo para asegurar el éxito del acuerdo. Cada parte debería considerar cómo puede demostrar respeto por los diferentes valores y circunstancias de los demás grupos y cómo puede demostrar su gratitud por los aportes que ese grupo realiza. Algunas maneras importantes para hacer esto incluyen la firma del acuerdo, una ceremonia de ratificación final y primeros pasos simbólicos:

- **Firma**: los acuerdos alcanzados a través de un proceso de consenso exigen la firma de todos. Una ceremonia para celebrar la firma, acompañada por discursos, fotos de grupo e intercambio de regalos subraya los logros del proceso.
- **Ceremonia de ratificación final**: todos los pasos de la ratificación pueden marcarse con una ceremonia. Cuando cada parte ratifica, los demás deberían felicitar pública o privadamente. La ceremonia de ratificación final, homenajeando oficial y públicamente a quienes hicieron una contribución significativa, incluyendo a quienes cargan con la implementación, ayuda a construir un reconocimiento público y privado del acuerdo y de su importancia. La ratificación, en este sentido, no es sólo un importante paso legal. También es un momento simbólico que vincula a todas las partes al acuerdo. Frecuentemente, los compromisos emocionales pueden significar tanto o más que los compromisos legales. Si, posteriormente, afloran problemas, estos lazos emocionales generarán la buena voluntad esencial para asegurar la cooperación.
- **Primeros pasos simbólicos**: cuando sea posible, las partes deberían hacer algo para marcar el comienzo de la implementación. Una manifestación concreta del acuerdo significa un compromiso que puede ser públicamente reconocido.
- **Redes de seguridad**: la realidad bajo la cual se alcanzó el acuerdo puede cambiar en forma impredecible, modificando el balance en los arreglos y compromisos del acuerdo. Consecuentemente, debe crearse un proceso que responda a eventos imprevisibles que afecten adversamente a una o más partes y que dificulten el cumplimiento de sus compromisos. Esta red de seguridad generalmente toma la forma de un plan de contingencia que delinea los pasos a seguir cuando ocurren sorpresas desagradables. Redes de seguridad o planes de contingencia pueden incluir las siguientes técnicas: vigilancia, mediación, arbitraje, y procesos de renegociación. Para afrontar cambios imprevistos que transforman obligaciones equitativas en inequitativas, frustran expectativas, generan desconfianza o llevan a nuevos conflictos tan divisivos como el original, un plan de implementación debería incluir un proceso para revisar el acuerdo. La inclusión de un mecanismo de este tipo puede preservar la relación cooperativa desarrollada entre las partes. Un plan de implementación que permite a las partes continuar negociando y revisar o resolver problemas no previstos apareja varios beneficios importantes.
- **Se reduce la necesidad de provisiones detallistas**: acuerdos excesivamente detallistas llevan una eternidad para cerrarse; a su vez, esa rígida atención sobre los detalles puede generar durante la implementación conflictos innecesarios sobre cuestiones relativamente menores. Estos conflictos menores pueden llevar a un deterioro progresivo de la buena voluntad y de buenas relaciones de trabajo. La existencia de un plan de contingencia para lidiar con lo inesperado elimina la obsesión por los detalles.
- **Más confianza en el acuerdo**: especificar los eventos que pueden provocar la necesidad de revisiones y establecer lineamientos para esas revisiones puede ayudar mucho para construir confianza en el acuerdo. Saber que existen procesos de revisión ayuda a despejar temores que provienen de imaginar la cantidad de cosas que pueden ir mal.
- **Menos tiempo perdido imaginando escenarios negativos**: los procesos de renegociación de partes del acuerdo afectadas por eventos que exceden el control de las partes reducen la necesidad de planes de contingencia demasiado complejos. Demasiado tiempo perdido en planes de contingencia pueden crear una atmósfera de desconfianza entre los negociadores y, aún más, entre los representados.

- **Otras herramientas y técnicas para mejorar la implementación:** una variedad de métodos puede ser utilizada para probar la viabilidad de un acuerdo emergente. Siempre es útil contar con personas expertas especializadas Las partes pueden usar también métodos más directos para evaluar la viabilidad de un acuerdo emergente. El *role-playing* y el uso de *problem-solving* simulado pueda dar a las partes un muy directo e inmediato sentido de las dificultades que pueden aparecer más adelante. La pre-implementación de elementos del acuerdo cuidadosamente seleccionados permite a las partes probar esos elementos. Medidas de pre-implementación pueden involucrar entrenamiento, nuevos acuerdos para compartir información, u otras. Acciones concretas dan a los negociadores una oportunidad de aprendizaje al demostrar un progreso tangible a quienes no se sientan a la mesa.

Asimismo, pueden detallarse roles de implementación, definirse responsabilidades y describirse las consecuencias para las partes que no cumplen con su parte del acuerdo.

El monitoreo del progreso de la implementación es especialmente crucial. Es demasiado fácil para las partes, habiendo alcanzado consenso, avanzar sobre otros temas y desafíos. Es esencial incluir un sistema de monitoreo que especifique los objetivos futuros, los *estándares del funcionamiento* (*standards of performance)* y los recursos disponibles para el monitoreo. Las medidas apropiadas para resolver conflictos sobre la implementación deberían estar estrechamente vinculadas a un esquema de monitoreo apropiado.

CAPÍTULO V
La incidencia colaborativa

La incidencia colaborativa puede entenderse como un proceso sostenido de interacción y diálogo entre actores diversos, en vista a generar la transformación sustentable de políticas públicas, prácticas, ideas y valores para lo cual promueve la articulación de todas las personas afectadas por un conflicto o situación problemática. Con la incidencia colaborativa se promueven acciones orientadas a equilibrar las relaciones de poder, fortaleciendo y capacitando a los actores más vulnerables e incluyendo en el proceso a los actores públicos sobre los que se quiere influir, concepto elaborado por FCD en base en la definición de VeneKlasen y Miller, (2007)

Objetivos de la incidencia

1. **Defender los derechos y hacerlos realidad**: el principio fundamental que sostiene la necesidad de incidir es que las personas tienen derechos y que esos derechos deben hacerse cumplir.
2. **Traducir valores compartidos en políticas públicas que los reflejen**: los valores o ideales tales como la solidaridad, la justicia y el compromiso colectivo, entre otros, son los motores detrás del accionar de muchas organizaciones de la sociedad civil.
3. **Generar canales de comunicación para expresarnos más allá del voto**: la incidencia no depende de un calendario electoral, sino que es una alternativa permanente para hacer oír las preferencias de la ciudadanía en los periodos entre elecciones.
4. **Hacer llegar nuestras propuestas a "tomadores de decisiones"**: a menos que la organización o ciudadanía haga el esfuerzo de incidir, informando y comunicándose con quienes tienen autoridad para tomar una decisión, es improbable que "tomadores de decisiones" conozcan el alcance de los problemas y las propuestas que la organización y ciudadanía impulsan.
5. **Proponer una aproximación colectiva a un problema de índole social**: actuar colectivamente implica levantar la mirada y llevar la realidad de las personas al ámbito de la comunidad: compartir y debatir estos problemas, buscar aliados, lograr que otras personas del sistema.
6. **Democratizar las políticas públicas y los procesos de toma de decisiones**: significa generar las condiciones para el desarrollo de una política pública legítima para todos los actores involucrados. También es equilibrar las relaciones de poder entre los actores involucrados en las decisiones públicas y la ciudadanía, abriendo de esta manera los procesos de toma de decisiones a los intereses de distintos grupos sociales.
7. **Controlar las políticas públicas y los procesos de toma de decisiones**: se trata de participar directamente en el control de la actividad del Estado y sus instituciones. También puede referirse al monitoreo de aquellas prácticas y políticas en las que no solo interviene el gobierno, sino también otros ámbitos tales como el sector privado o el sistema internacional.

Incidencia colaborativa *vs.* confrontativa

La incidencia colaborativa se diferencia en varios aspectos de las estrategias de tipo confrontativo[5]. En términos generales, si bien estas últimas tienen una mayor efectividad en el corto plazo, al mismo tiempo también pueden favorecer escaladas de agresividad y/o violencia e involucran menos posibilidades de relación con actores con posiciones divergentes. Los conflictos se polarizan más rápidamente y dificultan arribar a soluciones inclusivas y sostenibles en el tiempo. La incidencia colaborativa, por su lado, implica una construcción temporal más larga que la confrontativa, ya que busca construir espacios de diálogo sostenidos e incluyentes de actores con miradas diversas sobre una problemática. Apunta a alcanzar soluciones de fondo para los temas abordados y acuerdos sostenibles en virtud del nivel de consenso alcanzado.

Generalmente, los procesos de Incidencia Colaborativa se viabilizan a través de grupos de personas o plataformas de diálogo de representatividad diversa e incluyente de múltiples intereses y miradas sobre la realidad. Estos grupos se reúnen de manera sostenida a fin de aumentar la comprensión que tienen sobre el problema o conflicto que se necesita abordar, conocer las perspectivas de otros actores, compartir información relevante, planificar acciones conjuntas y desarrollar estrategias de incidencia para el diseño, implementación y/o monitoreo de políticas públicas.

Otra diferencia sustancial entre la incidencia colaborativa y la incidencia confrontativa, reside en el vínculo que se establece con los tomadores de decisión, es decir, los actores que son finalmente el blanco de la incidencia. Mientras que las estrategias confrontativas identifican a los otros actores como adversarios, muchas veces incentivando la polarización y resultados de políticas eventualmente inferiores a los planteados, la incidencia colaborativa busca construir lazos de entendimiento con estos actores, incluyéndolos en distintos estadios y espacios de evolución del grupo. Cabe destacar que la Incidencia colaborativa, cuando es exitosa, tiene un impacto sustancial en el enriquecimiento de la calidad del diseño e implementación de las políticas públicas, ya que permite nutrirlas de nuevos contenidos que fortalecen su representatividad multisectorial, legitimidad y sobre todo viabilidad en virtud del consenso alcanzado. Asimismo, permite identificar y focalizar mejor en los problemas de fondo que usualmente obstaculizan su éxito y plantear alternativas innovadoras para abordarlos.

Precisando aún más los conceptos anteriores, la incidencia confrontativa y la colaborativa se diferencian en sus estrategias y tácticas.

Se propone la incidencia colaborativa como un proceso que permite trascender la incidencia confrontativa, esto, sin negar a esta última y valorar algunas de sus herramientas como complementarias para lograr transformaciones en el campo de las políticas públicas.

La incidencia confrontativa se caracteriza por usar algunas de las siguientes estrategias:

- Instigación o uso de la violencia.
- Organización u amenaza de huelga.
- Tomas de edificios públicos o privados.
- Manifestaciones, proclamas.

A su vez, la incidencia colaborativa usa estrategias como:

- Celebración de reuniones con decisores.
- Propuesta de tácticas de cambio, trascendiendo la protesta.
- Emprendimiento y divulgación de investigaciones independientes.
- Construcción de alianzas estratégicas multisectoriales.
- Manifestar en conjunto con otras estrategias.

5 Concepto elaborado por FCD en base en la definición de VeneKlasen, Lisa y Miller, Valerie (2007). *A New Weave of Power, People & Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*. Oklahoma City: World Neighbors, y a la experiencia de FCD

Incidir en los diferentes poderes del Estado

Tal como antes manifestamos, lo que se busca a través de la incidencia es lograr una transformación sustentable de las políticas públicas, de las prácticas, decisiones y valores equilibrando las relaciones de poder. Para ello, en virtud de las diferentes tareas y funciones de cada uno de los poderes del estado y de acuerdo al objetivo concreto que estemos buscando con la incidencia, ésta puede estar dirigida a incidir sobre el poder ejecutivo, legislativo y/o judicial.

La incidencia en el poder ejecutivo puede tener como objetivo: propiciar e impulsar que una determinada política pública se incluya en agenda; participar en el diseño de la política aportando información, planes estratégicos o buscando que se incluya un enfoque de derechos; monitorear la ejecución de una política pública, dar publicidad a una política positiva; o bien evaluar el impacto de una política implementado. (Pavese, et. al., 2016)

En lo que hace al poder legislativo, con la incidencia podemos buscar influir para la sanción, modificación u oposición a una norma; Monitorear su funcionamiento y/o el desempeño de los/las legisladores en términos del cumplimiento de sus deberes como representantes, así como en términos del registro de votaciones efectuadas sobre distintos temas de interés público. (Ob. Cit. p. 88)

En lo que hace al poder judicial, existen diferentes herramientas que nos pueden posibilitar incidir: el litigio estratégico que implica iniciar un reclamo judicial individual o colectivo a fin de obtener una resolución judicial que reconozca y respete derechos o genere avances en la jurisprudencia y así elevar los estándares de protección de los derechos humanos; la presentación de un "Amicus curiae" que implica que personas u organizaciones ajenas a un juicio se presenten dentro de ésta para brindar su opinión formada y fundada en torno al tema en discusión para que las/los jueces puedan tenerla en cuenta al momento de decidir; y las audiencias públicas.

Incidencia y organizaciones de la sociedad civil

Factores internos relevantes a considerar

Las organizaciones de la sociedad civil deben tener en cuenta que, para encarar un plan de incidencia es necesario valorar algunos elementos hacia dentro de sus espacios, esto son:

1. **La democracia interna**: la democracia interna en las organizaciones que impulsan iniciativas de incidencia empodera, amplía los niveles de participación y permite construir iniciativas con mayores oportunidades de éxito. El proceso democrático tiene que iniciarse en la etapa de planificación. También, debe cuestionar los papeles tradicionales de género que muchas veces se reproducen dentro de las organizaciones.
2. **Disposición de interactuar con el gobierno**: aunque la incidencia a veces se concreta en un contexto político a veces conflictivo o polarizado, requiere siempre de una disposición básica por parte de la sociedad civil de interactuar con el gobierno de la forma más constructiva y menos confrontativa posible para lograr la propuesta concreta del grupo.
3. **Disposición de construir nuevas alianzas**: se logra más impacto en la incidencia cuando varios sectores o grupos de la sociedad civil se unen. De esta forma, se fortalecen las alianzas y se debilitan los bloques tradicionales de oposición.
4. **Visualización del proceso de incidencia dentro de una estrategia global de transformación a largo plazo**: aunque la incidencia se hace para lograr resultados concretos en el corto o mediano plazo, debe enmarcarse dentro de objetivos de cambio más estratégicos a largo plazo. Estos objetivos más estratégicos se logran a través de un proceso acumulativo con una serie de campañas, o mini-campañas, cada una diseñada para lograr metas concretas que contribuyen al logro del objetivo global.

5. **Claridad en la misión del grupo o coalición**: las iniciativas de incidencia no parten de un listado arbitrario de temas o problemas sino de una misión previamente establecida por el grupo, con el fin de garantizar que el proceso realmente sea una prioridad dentro de la estrategia global del grupo y no una distracción.
6. **El manejo básico de conocimientos sobre la institucionalidad del Estado**: Es sumamente importante que el grupo que pretende influir en políticas públicas tenga un manejo básico de las leyes del país y el funcionamiento de los diferentes espacios de decisión dentro del Estado, así como de políticas públicas relacionadas al tema en cuestión.
7. **Conocimiento del contexto político actual**: el conocimiento del contexto político, muchas veces, es determinante para poder hacer análisis correctos y planteamientos técnicos, políticamente factibles.
8. **El manejo de información y la capacidad de investigación**: en la incidencia, se necesita información para analizar problemas, formular propuestas de solución, conocer los espacios de decisión, identificar a los actores clave, plantear estrategias y formular argumentos que apoyen sus propuestas. Esto, muchas veces, implica la necesidad de investigar o de fortalecer relaciones con instituciones de investigación, para hacer más viables los esfuerzos de incidencia política.
9. **Un componente educativo interno**: para aumentar las capacidades de análisis, investigación, organización e influencia es importante mantener un proceso interno continuo de auto-análisis, formación y capacitación.
10. **Acuerdos claros entre las personas u organizaciones que impulsan la iniciativa de incidencia**: Para aclarar intereses, expectativas y responsabilidades es importante que existan acuerdos claros dentro del grupo. Es común que surjan conflictos y malentendidos dentro y entre organizaciones, pero estos problemas se pueden minimizar estableciendo acuerdos claros en la definición de roles y mecanismos efectivos para la toma de decisiones internas y la representación hacia afuera.
11. **Disponibilidad de dedicar recursos humanos y económicos a la iniciativa de incidencia**: Las organizaciones deben estar preparadas para dedicar personal capacitado y otros recursos clave para las iniciativas que emprenden dado que, toda incidencia requiere de recursos humanos, materiales y económicos.

Diseño de plan de incidencia colaborativa

Un buen plan de incidencia deberá tener básicamente lo siguientes componentes:

Objetivo

Si pensamos que un objetivo puede ser definido como un *propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado, con la inversión de ciertos recursos, con la intervención de actores definidos, con claridad en las acciones a desarrollar y con una finalidad*, podemos afirmar que la planificación de un proceso de incidencia debe comenzar con la identificación del problema a atender y con la claridad de hacia dónde queremos ir.

Identificado el problema, se analiza, haciendo una clara distinción entre causas y consecuencias para, posteriormente, pasar al planteamiento de soluciones concretas frente a las causas principales.

En ocasiones, las problemáticas que interesan o afectan a las organizaciones o sus comunidades son variadas. En estos casos, es necesario priorizar las problemáticas identificadas, analizarlas y reconocer sus causas, para finalmente establecer prioridades entre ellas.

Ahora bien, una vez establecidas las prioridades de las problemáticas se deberán identificar alternativas de acción o propuestas de solución para el/los problema/s identificado/s y de allí precisas esas propuestas precisarlas en un objetivo general.

Una vez definido el objetivo general podrán detallarse los objetivos específicos (son los de un nivel más operativo) para que el plan de incidencia sea una expresión clara, concreta y precisa de lo que se pretende lograr. En esta instancia se debe identificar la "visión del cambio deseado" es decir, imaginar qué es lo que se quiere lograr, sacar una fotografía del futuro esperado. Luego, volviendo del futuro hacia el presente empezar a identificar cuáles serán los objetivos que habrá que alcanzar en el camino para llegar a ese futuro deseado.

Actores

Incidir en el escenario de lo público reclama prestar atención a los actores que intervienen en el proceso de incidencia. Esto implica pensar en los actores que favorecerán y ayudarán a concretar el proceso, junto a la organización, como así también, aquellos que están involucrados en las políticas públicas que se desean transformar, sea estos elaboradores, ejecutores, controladores, etc. También hay que valorar a otros actores que, aunque no involucrados de manera directa, pueden verse afectados o interesados en la acción de incidencia.

Se sostiene que toda política pública es como un banco de tres patas, dado que se apoya sobre tres componentes.

¿Cuáles son estas "tres patas"?

- Una de las tres patas es el gobierno entendido como la autoridad que dirige, controla y administra las instituciones del Estado y formado por todas las instituciones públicas que la ley permite;
- Otra es la comunidad conformada, entre otras, por las organizaciones de la sociedad civil, las empresas, las universidades/centros de investigación, las iglesias, los sindicatos, los medios de comunicación, la ciudadanía.
- La tercera está representada por los medios de comunicación (supuestamente es la pata con la que es más difícil relacionarse.

Por lo tanto, al comenzar el trabajo de influir en una política pública o incluso, para aquellas organizaciones que ya tienen experiencia, siempre es importante preguntarse cómo se está funcionando con respecto a cada una de estas tres patas. ¿Saben acaso que existimos? ¿Entienden nuestra causa? ¿Nos hemos relacionado en otras ocasiones?

Sobre qué se quiere incidir

Para llevar a cabo una campaña de incidencia exitosa hay que determinar qué instituciones, organizaciones y personas tienen el poder para generar el cambio deseado, por lo que habrá que llegar a ellos.

Para ello, hay que diseñar y desarrollar una estrategia de aproximación y llegar a cada grupo meta con un mensaje simple, claro y preciso. Tener claro cuáles son aquellos grupos que hay que convocar, con los que hay que trabajar, analizar la problemática, imaginar el futuro.

Estos grupos, incluyen generalmente a:

- El Poder Ejecutivo
- El Poder Judicial
- El Poder Legislativo
- La comunidad internacional
- Los gobiernos de otros países
- Otras organizaciones de la sociedad civil

Junto con quién incidimos

En este punto es de gran utilidad abordar el concepto del profesor John Paul Lederach[v] sobre "*quiénes estratégicos*". Los procesos de cambio social, en este caso la incidencia colaborativa, son procesos complejos que buscan involucrar a una multiplicidad de actores. Estos actores pueden ubicarse en

los espacios de toma de decisión, a veces figurados, como la élite política que detenta el poder (en el sentido tradicional) o estar inmersos en la sociedad civil. Lederach sostiene que, para producir y sobre todo sustentar cambios sociales, es necesario crear y sostener relaciones entre las personas. Para ello, es de mucha importancia identificar y conectar a los *quiénes estratégicos*.

Distingue dos tipos de *quién estratégico* según su capacidad de enlace o relacionamiento. Estos pueden ser una persona, un grupo, una red, una organización, una institución que mantiene relaciones con gente de la élite política o que tiene poder de decisión y, a la vez, con gente a nivel local en las organizaciones o la comunidad, con capacidad de desplazamiento y construcción de confianza vertical.

Otros tendrán capacidad horizontal: recordemos que es la capacidad de superar las divisiones y polarizaciones que existen, sobre todo entre los grupos afectados por una problemática.

En referencia al tema de la incidencia, en ocasiones las problemáticas identificadas y sus propuestas de solución pueden implicar beneficios y perjuicios para diferentes actores. Esto redundará en que unos se sientan enfrentados con otros. Por ello también es importante este rol de "quién estratégico" para mantener una fluidez de contacto y generar relaciones que superen la frontera invisible del conflicto.

Coaliciones para incidir

En la mayor parte de los casos la posibilidad de concretar coaliciones se transforma en la condición sine qua non para desarrollar acciones de incidencia eficaces.

Una coalición no es una lista de individuos sino una organización de organizaciones. Su verdadero poder se deriva de la cantidad de personas u organizaciones involucradas y de la habilidad de mostrar a los tomadores de decisiones de qué manera se está trabajando para construir el apoyo necesario.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Combinan recursos de la comunidad	La logística de trabajo en red es más complicada que cada organización individual
Ofrecen un espacio para pensar sobre los problemas comunitarios Reducen la competencia por el financiamiento y el tiempo de los voluntarios	Lograr acuerdos y construir consensos es más complejo
Proveen una forma eficiente de trabajar con una amplia gama de grupos comunitarios	
Ofrecen apoyo y experiencia a los grupos pequeños	Los reconocimientos y logros, como así también los fracasos, se comparten por lo cual las organizaciones en forma individual logran menos visibilidad
Proveen una red de contención para todos los involucrados	Si algún miembro de la coalición no actúa correctamente todos pueden verse perjudicados

Ventajas y desventajas de las coaliciones.

Las organizaciones han encontrado una serie de estrategias para ampliar los aspectos positivos de las coaliciones y minimizar los factores negativos. Por ejemplo:

- La responsabilidad por el apoyo logístico puede rotar entre los grupos y de esta manera evitar el agobio o desgaste que genera la concentración de las actividades en unos pocos responsables.
- En cuanto a la toma de decisiones suelen confeccionarse una lista con "contactos claves" o sea, conviene definir previamente quiénes serán los tomadores de decisiones de cada organización.
- Para tener mayor libertad de acción es posible construir una campaña para un sólo tema por un tiempo limitado, en vez de una coalición de múltiples temas y de carácter permanente. Los acuerdos pueden estructurarse de modo tal que cada miembro pueda aceptar estar o no comprometerse con los otros cursos de acción específicos que se plantean.

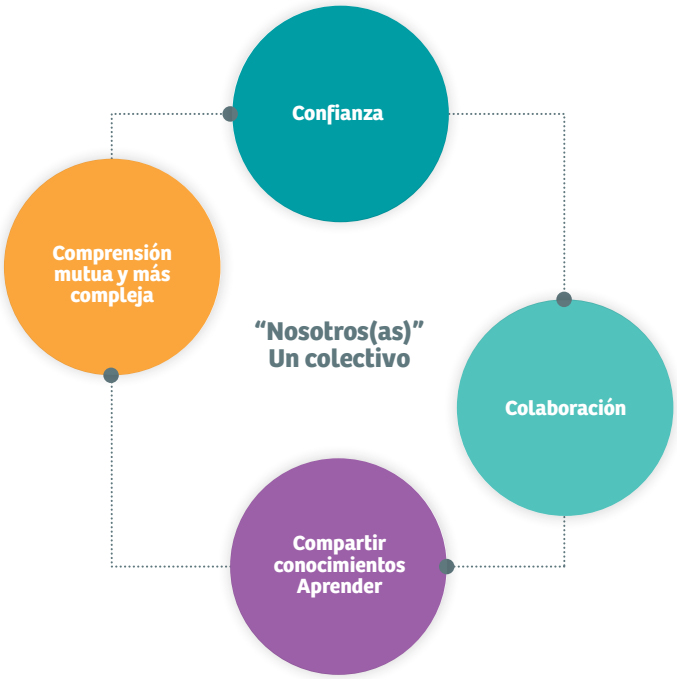
¿Cómo formar una coalición?

Algunos elementos que pueden servir para describir acciones o ideas a tener en cuenta al formar una coalición:

- Identificar un convocante y potenciales miembros de la coalición. El convocante puede juntar a un grupo inicial para proponer ideas sobre la coalición.
- En conjunto, el grupo inicial debe acordar sobre el tema. La primera base de acuerdos depende de la envergadura del mismo. En algunos casos quizás no sea pertinente la unión de organizaciones y sí se podría apelar a la voluntad de las personas.
- El grupo inicial debe utilizarse para ampliar la coalición comenzando por aliados probables. Luego se recomienda continuar por aquellos llamados aliados improbables: estos son grupos a los que no se ha llegado con anterioridad, que no se han manifestado a favor de la iniciativa, pero que se estima podrían eventualmente querer sumarse en el tema específico.
- Convocar a una reunión de organización. Se propone la reunión para definir cuál será la misión de la coalición, los objetivos, los recursos activos, las estrategias prioritarias y las acciones específicas. Establecer un cronograma según objetivos, estrategias y acciones.
- Cuando consideramos a la organización o coalición de organizaciones que desplegarán un plan de incidencia es necesario llevar adelante un análisis de las capacidades propias y del entorno para incidir en función del objetivo identificado. Esto puede realizarse, por ejemplo, a través de una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

Confianza

Un elemento clave en la formulación de coaliciones para la incidencia colaborativa. Si las personas no se conocen y las relaciones están basadas en percepciones de desconfianza, llevar adelante un plan de incidencia colaborativa se hará más difícil y quizás en algún momento no sea posible avanzar.



Incidencia colaborativa. Fundación Cambio Democrático

Es importante considerar las relaciones entre las personas (dentro de la organización, dentro de la coalición para incidir y con los actores políticos y sociales en los que se quiera influir) y diseñar estrategias que permitan profundizar o crear lazos de confianza.

Es fundamental generar espacios de encuentro como procedimiento colateral, que puede ser el compartir una comida o cualquier otra actividad que permita interactuar desde lo puramente personal. Esto ayudará a que los diversos actores puedan comprender mejor cómo impacta el problema o la cuestión que se trata en la vida de los demás.

Se pueden promover climas de conversación "formales" (desde el rol oficial) e "informales" (desde la persona) para generar inyecciones de confianza.

Es necesario identificar las relaciones de poder e influencia entre los actores en los que buscamos incidir, los intereses que los motivan y las posibles áreas de influencia que puede desplegar la organización al incidir. También resulta clave analizar qué actores pueden sumarse a una coalición y quiénes tienen capacidad para oponerse a la iniciativa. Para ello existen diversas herramientas que pueden ser de utilidad como el mapeo de actores y el esquema de más personas o personas clave, entre otros. También se puede hacer un mapeo en función del nivel de poder de cada actor:

▲ DECISORES	■ CON CAPACIDAD DE VETO	● CON INFLUENCIA
Son decisores aquellos actores que tienen la responsabilidad de tomar la decisión en la resolución de un problema. Suelen ser autoridades de aplicación estatales o funcionarios políticos electos con mandato popular.	Son actores con capacidad de veto todos aquellos que, aunque no pueden resolver una cuestión, tienen capacidad para bloquear las decisiones que otros pueden tomar.	Son actores con influencia aquellos que si bien no pueden vetar una decisión si pueden aportar recursos al proceso decisional y cuya opinión es tenida en cuenta por los actores con capacidad de veto o por los decisores.

Niveles de poder según actor

Estrategias y herramientas

Una vez determinado el objetivo y los actores se deberá definir la gestión, es decir, cuáles de las múltiples posibilidades de acción van a escogerse.

Hay muchas maneras de hacer cambios, pero es necesario definir una propuesta que esté en conformidad con las habilidades, los conocimientos y las capacidades del grupo. Las acciones que se tomen deberán estar relacionadas con los objetivos y con las metas. No se puede perder de vista la meta propuesta. De lo contrario, se pierde el rumbo, el tiempo y sobre todo la confianza de los aliados estratégicos.

¿Qué son las estrategias?

Son un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión y actúan como soportes para diseñar el Plan de Incidencia. Además, las estrategias son esenciales para mejorar la eficacia en el uso de las herramientas de participación.

¿Qué son las herramientas?

Las herramientas son los vehículos a través de los cuales se concreta la participación de la ciudadanía y OSC en los espacios públicos de decisión y opinión: en este grupo se puede encontrar un menú de herramientas que varían según si están o no institucionalizadas dentro de un sistema político especí-

fico (por ejemplo: iniciativa popular, audiencias públicas, acceso a la información, recurso de amparo, presupuesto participativo). También existen herramientas "informales" de participación, tales como los procesos participativos de construcción de consensos y el monitoreo cívico.

Es útil hacer la distinción entre estrategias y herramientas ya que ellas conforman el contenido básico del "Plan de Incidencia" de una organización. En este sentido, moldearán la forma que tomará el camino que se elija para incidir de acuerdo con la agenda política definida por la organización, sobre la base de los principios y la misión que la guían y la impulsan a intervenir en el espacio público.

Veamos algunas actividades posibles (parte de una estrategia que las contengan) que pueden ser componentes de un plan para la incidencia:

- **Cabildeo**: el cabildeo es una actividad utilizada para informar a personas o instituciones cuyo poder de decisión o presión puede afectar la actividad de una empresa pública, privada o comunidad en general, con el propósito de persuadirlas para que consideren o apoyen los argumentos o puntos de vista de los mismos en torno a un asunto controversial. Esta persuasión se realiza "cara a cara" con aquellas personas con poder de decisión. Además, tiene la capacidad de poder motivar a las personas aliadas a tomar alguna acción en concreto a favor de la iniciativa, convencer a las personas indecisas y trabajar con los oponentes. Normalmente se hace a través de visitas directas. En ciertos momentos, también, se pueden abrir espacios a través del cabildeo para la negociación o procesos de construcción de consensos.
- **Organización e incorporación de la población afectada:** una estrategia de organización sirve para ampliar y fortalecer a su grupo o coalición y para construir una estructura interna que corresponda a las necesidades de la iniciativa. También debe servir para motivar e incorporar a la población afectada por el problema que se pretende resolver. Si no se logra este objetivo, la campaña de incidencia tendrá poca credibilidad, poca fuerza social y poca probabilidad de éxito. Los movimientos sociales no surgen de la nada. La energía que los sostiene tiene que estar dirigida, canalizada y enfocada. La manera principal de lograr esto es a través de la construcción y consolidación de redes y coaliciones para la incidencia.
- **Educación y sensibilización:** una estrategia de educación y sensibilización contribuye al esfuerzo de informar al público sobre la problemática que su grupo trata de resolver y la propuesta concreta de solución. Se puede hacer de muchas maneras, pero la mayoría de las veces tiene como objetivo inmediato "concientizar" a las audiencias prioritarias. Muchas veces, se trata de generar información a través de la investigación y la socialización de sus resultados.
- **Movilización**: la movilización de la fuerza social, especialmente de la población afectada por el problema que su grupo o coalición plantea resolver es necesaria, a veces, para llamar la atención de los medios de comunicación, para generar voluntad política de parte de los representantes del gobierno y para abrir espacios para el cabildeo y negociación. Esta estrategia, según cómo se utilice, podrá ser una estrategia de incidencia confrontativa o constructiva, en este último caso siempre deberá formar parte de un plan complejo de incidencia que incluya otras estrategias y acciones.

CABILDEO (LOBBY)	Visitas directas Llamadas Presentaciones Espacios de negociación Procesos de construcción de consenso
INCORPORACIÓN DE POBLACIÓN AFECTADA	Asambleas Reuniones Procesos de construcción de consenso Talleres de liderazgo Visitas Talleres de capacitación Actividades de fortalecimiento institucional Actividades para la formación de coaliciones
EDUCACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	Investigaciones Foros Talleres Seminarios Publicaciones Vídeos Teatro popular Visitas domiciliarias Festivales artísticos Campañas de educación cívica
COMUNICACIÓN	Conferencias de prensa Entrevistas Campos pagados Visitas a juntas editoriales Artículos Cartas a la persona editora Reportajes Eventos para cultivar relaciones con periodistas
MOVILIZACIÓN	Huelgas Marchas Tomas Vigilias Plantones

Diferentes componentes para la incidencia

El plan debe incluir las estrategias seleccionadas y las actividades relacionadas con esas estrategias.

Calendario y presupuesto

Toda planificación deberá contar con un cronograma con calendario que permita saber, a los actores intervinientes, cuándo se realiza cada actividad, dónde y con qué agenda. Además, para aquellos que son responsables de la gestión del Plan global, deberá haber un presupuesto, quiénes son los que realizan los diferentes aportes, los mecanismos administrativos del manejo de fondos y de rendición de cuentas.

Evaluación y monitoreo

La evaluación es un elemento clave de cualquier proceso de incidencia, sobre todo en el caso de la incidencia colaborativa. Es la forma de ir aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos para fortalecer la capacidad de incidir en políticas públicas. En este sentido, es importante estar evaluando continuamente, desde el inicio del proceso de planificación hasta la finalización del plan.

Se deben evaluar tanto los aspectos ejecutivos del plan, como los relacionales, es decir, cómo han funcionado las relaciones a lo largo del proceso de incidencia. En otro nivel es muy importante la evaluación de resultados (de corto y mediano plazo) así como la de impactos (cambios producidos en el más largo plazo).

Algunas recomendaciones para la evaluación:

Definir colectivamente mecanismos ágiles de evaluación, incluyendo su periodicidad, según las características del grupo y el ritmo de su iniciativa.

- Evaluar cada actividad inmediatamente después de llevarla a cabo.
- Identificar las razones internas y externas para el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos o resultados esperados. No sirve de mucho saber qué pasó si no se sabe por qué.
- Reconocer y celebrar los logros como un elemento importante en la motivación de su grupo o coalición. Evaluar no significa señalar únicamente lo negativo; también debe servir para visibilizar los avances.
- Al iniciar el proceso de planificación, el grupo o coalición debe elaborar sus propios indicadores para cada uno de los tres niveles de impacto. Los indicadores deben ser muy específicos y medibles para que muestren claramente si se alcanzó o no el resultado esperado.
- Aplicar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos cuando se evalúan las iniciativas de incidencia política.

A MODO DE CIERRE

Adentrarnos al conocimiento sobre el conflicto, sus elementos, características y análisis nos da el puntapié inicial para buscar modos de prevención y abordaje que permitan alcanzar un desarrollo humano sostenible.

Contar con herramientas analíticas, comunicacionales y procedimentales habilita la reflexión y diseño de procesos que visualicen al conflicto como catalizador de problemáticas sociales propiciando su transformación democrática a partir de la generación de procesos colaborativos y políticas públicas.

Los procesos colaborativos posibilitan la construcción de espacios sociales inclusivos en los que se escuchan, contienen y abordan las diferencias desafiando a las dificultades para transformarlas en oportunidades en donde todas las personas son sujetos activos comprometidos con el medio en que viven.

Desde FCD esperamos que la lectura del manual haya contribuido a potenciar las habilidades para la prevención y transformación democrática de los conflictos, ello en búsqueda de un desarrollo humano sostenible y de la construcción de una sociedad más participativa, justa, pacífica y sustentable.

BIBLIOGRAFÍA

Adler y Birkhoff. "Building Trust. The National Policy Consensus Center". 2002. Amidei, Nancy. Citado en Jones, Mercedes, 2003.

Anchorena, O., "Maestría Personal. El camino del liderazgo. Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del desarrollo personal y Organizacional". Editorial Lea. Buenos Aires. 2008. p. 279, 298 y 300

Arons, D., Citado en Jones Mercedes. 2003.

Augé, M., "La guerra de los sueños". Gedisa Editorial. Barcelona, España. 1998.

Avruch, K. "Conflict resolution, Encyclopedia of Cultural Anthropology" Henry Holt, New York, Vol.1. 1996.

Bächler, G., "Gestión de conflictos mediante la reforma del Estado " (Trad. Fundación Naumann). En M. Fischer y N., Ropers, The Berghof handbook for conflict transformation. Berlín: Berghof-Center / Fundación Naumann. 2001.

Bakeaz y Gernika Gogoratuz. "Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas". Bilbao, España 1997 (2ª ed., 2007) y Maiese-Lederach.Transformación. En "La Revista", año IV, N° 10, Mediadores en Red, 2006.

Bartoli, Annie. "Comunicación-Organización" Paidós. Buenos Aires. 1992.

Bleger, J., Temas de Psicología. "Entrevistas y grupos". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 1990.

"Building Consensus for a Sustainable Future. Round Tables on the Environment and Economy in Canada". SPIDR, 1993.

Burton, J. W., "Conflict-Dispute Distinction". In Conflict: Resolution and Prevention. New York, 1990.

Cabria Mellace, A. y Matamoro, V., "Los procesos colaborativos. Plataformas para el diálogo". Fundación Cambio Democrático. 2016.

Cabria Mellace, A. y Ortiz, M., Fundación Cambio Democrático (FCD) en colaboración con De Luca, A., FDL y Albisu Ardigó, I. y Pavese, R., FPC. "Manual para la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas". Bloque c.9. Herramientas de participación no formales. 2016. pp. 166, 168-170

_____Bloque c.9.4 ¿Con qué herramientas prácticas puedo analizar un conflicto? 2016. p. 177.

_____Bloque c.11. Herramientas de participación no formales". 2016. pp. 214/215, 223

Carpenter, S., Managing Public Disputes. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1988. Citado en PNUD, Programa Desarrollo Capacidades. Collaboration, a Guide for Environmental Advocates". Publicación de la Universidad de Virginia. 2001.

Castaneda, C., "Una realidad aparte". Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires. 1992.

Castillo, A., " Curso Liderazgo". Universidad de Salamanca. 2006.

"Conflict resolution", Encyclopedia of Cultural Anthropology, Vol.1 Henry Holt, New York. 1996.

Coser. L., "The Functions of Social Conflict". Free Press, New York. 1956.

Curle, A., "Making Peace". Londres. Tavistock Publications. 1971.

Dabas, E., y Najmanovich, D., (Compiladoras) REDES "El lenguaje de los vínculos" Paidós Ideas y Perspectivas. Buenos Aires. 1995.

Diez, F. y Tapia, G., "Herramientas para trabajar en mediación" Editorial Paidós. Buenos Aires. 1999. p. 145

Dukes, F., "Integration in Environmental Conflict". Conflict Resolution Quarterly. Volume 19. 2001.

Eyben, R. "Relationships matter for supporting change in favour of poor people, Lessons for Change", N° 8. Brighton: Institute of Development Studies. Citado en PNUD. Programa Desarrollo Capacidades. 2004.

Foucault, M., "Vigilar y castigar" Siglo XXI. Madrid. 1999.

French, J. R. y Raven, B., "The Bases of Social power" Studies in Social Power. D. Cartwright (Ed.), Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Itcsearch. 1958.

Fromm, E., "Tener o Ser". Fondo de Cultura Económica. México. 1982.

Fundación Cambio Democrático "El potencial transformador del diálogo social". 2016.

_____"Manual Construcción de consenso: Los procesos colaborativos". Buenos Aires. 2003. p. 17

Fundación Cambio Democratico, Fundación Directorio Legislativo, AVINA. "Incidencia colaborativa de la Sociedad Civil en políticas ambientales". 2013. p. 22

Galtung, J., "Conflict Transformation by Peaceful Means (The Transcend Method)". UN, 2000.

Gaventa, J. "El cubo del poder" y VeneKlassen y Miller "En formas alternativas de poder". Citado en PNUD. Programa Desarrollo Capacidades. 2004.

Giddens, A., "Modernidad y Subjetividad" Zona Erógena, N° 3. Buenos Aires, 1992.

Ginham, G., "The environment in the Balance: Mediators are making a difference". ACR Resolution Quarterly Magazine. Volume 1. Summer, 2002.

Kaner, S., et. al., "The Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making". New Society Publishers, 1996.

Kelly I., Relaciones humanas en la empresa. Editorial Librería Ateneo. Sexta Edición, Buenos Aires, Argentina:, 1975.

Lederach, J. P., "La telaraña del conflicto" Por Rojas Ríos C. en "Democracias callejeras. De la lucha de clases a la protesta polifónica en América Latina". REI. La Paz. 2013.

_____"Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures". Syracuse University Press New York, 1995.

Maisonneuve, J., "Psicología Social" Paidós Studio. México 1988.

Matamoro, V. y Benavides M., "Educación a Distancia. Sistema de Educación a Distancia de la Aviación Civil." OACI. Naciones Unidas. Buenos Aires, 1994.

_____ "Proyecto de Educación a Distancia para la Aviación Civil" OACI. Naciones Unidas. Buenos Aires. 1991.

Matamoro, V., "Proyecto de Universidad Abierta". Universidad Nacional de Mar del Plata" Buenos Aires. 1986.

Mitchell, C. R., "La Estructura del Conflicto Internacional". 1981.

Montalvo, R., "Designing a Collaborative Process". Partners for Democratic Change, 1999.

Morin, E. "Introducción al pensamiento complejo". p. 28

Ortíz, M., Matamoro, V. y Psathakis, J., "Personas difíciles y situaciones complejas ¿Cómo abordarlas desde la Facilitación?". 2016.

Pavese, R., Albisu, I. y Kalpschtrej, K. de Poder Ciudadano, con la colaboración de Agustina De Luca de Fundación Directorio Legislativo. "Manual para la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas. Bloque b.4. Herramientas de participación no formales". 2016. p. 81

Pichón Riviere, E., "El Proceso Grupal". Nueva Visión. Buenos Aires. 1985.

PrevCon "Manual Transformación democrática "Presidencia del Consejo de Ministros de Perú. Lima, 2011. y Fundación Cambio Democrático. Manual conflicto y desarrollo. FCD. Buenos Aires 2009.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). "Guía Práctica de Diálogo Democrático" Sergrafica S.A. 2013.

Pruitt, D. y Rubin, Jeff. "Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement." (2ª ed.). McGraw Hill, New York, 1994.

Ramos Mejía, C., "Un mirar, un decir, un sentir en la mediación educativa". Editorial Librería histórica, Colección Visión Compartida, Buenos Aires, 2004. p. 128

Redorta, J., "Cómo analizar conflictos. La tipología de conflictos como herramientas de mediación". Paidós. Barcelona, 2004.

Roger, C. Rowthlisberger, F.g. "Barriers and gateways to communication". Harvard Business Review. vol. 30, N° 4.

Sam K. y otros "The Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making", New Society Publishers, 1996.

Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y Fundación Cambio democrático. "Guía para fortalecer la participación pública y la evaluación de los impactos sociales". Anexo I. 2019. p. 70

Sfez, L., "Crítica de la Comunicación" Amorrortu Editores. Buenos Aires 1995.

Tapia, G., "Reflexiones sobre el rol de terceras partes en el marco de conflictos sociales". Revista Mediadores en Red N° 1. 2012,

Tapia, G. y Diez, F., "Manual procesos colaborativos" Suárez. Manual herramientas Venezuela. (s/f).

Ury W., "Alcanzar la Paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo" Editorial Paidos. Barcelona. 1999,

Ury, W., Brett, J. y Goldberg S., "Getting disputes resolved", Jossey-Bass Publishers, London, 1989, p. 19

VeneKlasen, L. y Miller, V., "A New Weave of Power, People & Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen participation". p 17. World Neighbors y The Asia Foundation, Oklahoma City, OK, 2002. Citado en Jones, Mercedes, 2003.

Watzlawick, P., "El lenguaje del cambio. Técnica de comunicación terapéutica". Herder Barcelona. 1989.

_____"Teoría de la Comunicación Humana" Herder Barcelona 1985. pp. 55-69/70

Winnicott, D., "La Naturaleza Humana" Paidós. Buenos Aires. 1982.

Wright, Q., "The nature of conflict" en Burton, J. y Dukes, F. (comp). Readings in Management and Resolution. Nueva York, Saint Martin's Press, 1990.

FUNDACIÓN
CAMBIO DEMOCRÁTICO