



FUNDACION  
CAMBIO DEMOCRATICO

---

# Desarrollo y Conflicto

*Enfoque sensible al conflicto para  
organizaciones de desarrollo*

**Manual de herramientas**

# CONTENIDO

---

ACERCA DE LOS AUTORES

AGRADECIMIENTOS

PREFACIO

---

## SECCION 1: HERRAMIENTAS PARA ORGANIZACIONES DE DESARROLLO

### Capítulo I: Desarrollo y Conflicto

- a. Introducción
- b. ¿Qué es un conflicto?
- c. Conflictos productos del desarrollo
  - i. Analizar el impacto de los proyectos de desarrollo en el conflicto
  - ii. Analizar el impacto de los conflictos internos a la gestión del proyecto.
- d. Modos de abordar el manejo de conflictos
- e. Conclusión

### Capítulo II: Negociación

- f. ¿Qué es la negociación?
  - i. Análisis de la situación
  - ii. Estilos para abordar conflictos
  - iii. De la confrontación a la negociación
  - iv. La persona y el problema
- g. El proceso de negociación
  - i. Las personas
    1. Percepción
    2. Emoción
    3. Comunicación
      - a. Canales de comunicación
      - b. Técnicas de comunicación efectiva
  - ii. El problema
    1. Intereses detrás de las posiciones
    2. Opciones
    3. Criterios objetivos
    4. Alternativas
      - a. El poder en la negociación
      - b. La mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)
  - iii. Propuestas
- h. Resumen del esquema del modelo de negociación de la Escuela de Harvard
- i. Conclusión

### Capítulo III: Facilitación

- j. Introducción
- k. Valores
- l. Rol del facilitador
- m. Actitudes positivas
- n. Quién es el facilitador: facilitador Interno y facilitador externo

- i. Ventajas del facilitador interno
  - ii. Desventajas del facilitador interno
- o. Rol del registrador
- p. Memoria del grupo
- q. Elementos para una facilitación efectiva
  - i. Propósito
  - ii. Producto
  - iii. Personas
  - iv. Proceso
    - 1. Agenda
    - 2. Reglas
    - 3. Roles
    - 4. Logística
    - 5. Informes finales
- r. Técnicas de facilitación
  - i. Técnicas de discusión abierta
    - a. técnicas para promover la discusión
    - b. técnicas para canalizar la discusión
    - c. técnicas para cerrar la discusión
  - ii. Discusión estructurada
    - 1. Relación entre la discusión abierta y las técnicas estructuradas
    - 2. Cuándo usar técnicas estructuradas
    - 3. Técnicas estructuradas
- s. Descripción de algunas técnicas estructuradas
  - i. Votación por puntos
  - ii. Molinete de respuestas priorizadas
  - iii. Carrusel
  - iv. Tarjetas autoadhesivas
- t. Variación de las técnicas estructuradas de tarjetas autoadhesivas
- u. Conclusión

#### Capítulo IV: Procesos Colaborativos

- v. Que son los procesos colaborativos?
- w. Definiciones:
  - i. facilitación
  - ii. mediación
  - iii. construcción de consensos
- x. En que situaciones se pueden usar los procesos colaborativos?
- y. Quien puede convocar a un proceso colaborativo?
- z. Quien puede diseñar y conducir un proceso colaborativo?
- aa. Mediadores y facilitadores: distinciones importantes
- bb. Significados del supuesto rol “neutral” ¿Neutralidad o Imparcialidad?
- cc. Intervenciones en conflictos sociales en términos de imparcialidad.  
Distinción de enfoques: de la “resolución” a la “transformación”
- dd. Cómo se lleva adelante un proceso colaborativo?
- ee. ¿Por qué es importante diseñar y planificar el proceso?
- ff. Cuáles son las etapas de un Proceso de Planificación Colaborativa?

i. Etapa 1: Evaluación de la situación

La práctica de la evaluación de conflictos  
Diferentes enfoques para la evaluación de conflictos  
¿Por qué es esencial una evaluación de conflicto?  
Las trampas de proceder sin una evaluación de conflictos  
En que consiste la evaluación inicial  
Recolección de Información - Entrevistas  
Guía para una Entrevista de Evaluación  
Análisis de la Información

1. Herramientas de análisis de conflictos
  - a. Personas-problema-proceso
  - b. El árbol del conflicto
  - c. Fuerzas de cambio
  - d. Mapas de conflicto

Informes y Reportes surgidos de la Etapa de Análisis y Evaluación

ii. Etapa 2: Diseño del proceso

1. Diseño de la estrategia
  - a. La re-definición del problema
  - b. La identificación de metas del proceso
  - c. La Conexión del Proceso con el Sistema Formal de Decisiones
  - d. La Convocatoria. Estructura de la Participación y Definición de Roles
  - e. Formato de las reuniones
  - f. Reglas de procedimiento
2. El rol de los medios de comunicación
3. La construcción de confianza en el proceso: estrategias
4. Diseño del plan de trabajo

iii. Etapa 3: Conducción del proceso

1. Fase preparatoria
2. Reglas del proceso
3. Presentación de reglas de los procesos colaborativos
4. Tipos de acuerdos
  - a. Acuerdos de base
  - b. Acuerdos de procedimiento
  - c. Acuerdos de avance
  - d. Acuerdos de fondo
  - e. Acuerdos totales

iv. Etapa 4: Monitoreo de los resultados alcanzados

1. Introducción
2. Preguntas útiles
3. Construcción de compromiso
4. Redes de seguridad
5. Otras herramientas y técnicas para mejorar la implementación

## **SECCION 2: HERRAMIENTAS PARA CAPACITADORES**

### **Capítulo I:** Guía para un taller de comunicación y negociación colaborativa

- a. Objetivos del taller
- b. Materiales
- c. Ejercicios prácticos
- d. Agenda
- e. Filminas

### **Capítulo II:** Guía para un taller de facilitación

- f. Objetivos del taller
- g. Materiales
- h. Ejercicios prácticos
- i. Agenda
- j. Filminas

### **Bibliografía/libros escogidos**

## Acerca de los autores

---

### FUNDACIÓN CAMBIO DEMOCRÁTICO.

*Centro de Análisis para la transformación de conflictos*

Somos una organización no gubernamental, apartidaria y sin fines de lucro que trabajamos con la **visión** de promover un cambio en la sociedad hacia una cultura pacífica y participativa.

Nuestra **misión** es potenciar las capacidades de las comunidades para la prevención y transformación de conflictos públicos, a través de la investigación y análisis, promoción de diálogos y capacitación en construcción de consenso facilitando así el desarrollo humano. En este sentido, es que trabajamos en las áreas de gobernanza ambiental, derechos humanos, prensa y conflicto y desarrollo.

Para contactarse: [www.cambiodemocratico.org](http://www.cambiodemocratico.org)  
[fundacion@cambiodemocratico.org](mailto:fundacion@cambiodemocratico.org)

Desarrollaron los contenidos de este manual:

**Dra. Graciela Tapia**  
**Lic. Pablo Lumerman**  
**Lic. Julian Portilla**  
**Lic. Eliana Spadoni**

Recopilación y  
Edición

**Lic. Eliana Spadoni**  
**Beatriz Gonzalez Selmi**

## Agradecimientos

---

Agradecemos especialmente a todas las organizaciones sociales que participaron de nuestros talleres de capacitación dictados en Argentina, Panamá, Paraguay, Uruguay, Ecuador y Perú durante los últimos 4 años, ya que gracias a su valioso aporte hemos podido desarrollar este manual teórico- práctico.

Un gran reconocimiento a la labor del Lic. Alejandro Collia por su invaluable apoyo en el desarrollo de este manual.

## Acerca del Manual

---

Este Manual es producto del trabajo de la Fundación Cambio Democrático en la construcción de capacidad para el manejo de conflictos en organizaciones sociales de desarrollo de Argentina, Uruguay, Paraguay, Panamá, Perú y Ecuador.

El objetivo general del Programa de Capacitación de FCD es promover un cambio de paradigma en las relaciones sociales hacia una comunidad solidaria y pacífica, protagonista y responsable. Para ello promovemos una nueva cultura que genere un cambio hacia interacciones de colaboración y diálogo para construir consensos que permitan la acción colectiva y que puedan transformar los conflictos de modo constructivo canalizándolos hacia el cambio social.

*Es una herramienta práctica que ofrece ideas, técnicas, casos y marcos conceptuales para trabajar con el conflicto en el marco del desarrollo. Esta basada en el trabajo de los facilitadores y organizaciones de desarrollo desde la experiencia práctica.*

### ¿Por qué este manual?

El objetivo es que se convierta en una herramienta útil para los trabajadores del desarrollo y conflicto, de manera que puedan incorporar enfoques sensibles al conflicto en sus contextos de trabajo.

### ¿Para quienes?

Esta pensado para aquellas personas que trabajan por un mundo más justo y pacífico que trabajan en el campo del desarrollo y en el abordaje de conflictos de orden público y social.

### ¿Cómo usarlo?

Este manual esta dividido en 2 secciones:

- Sección I: Herramientas para las organizaciones de desarrollo
- Sección II: Herramientas prácticas para capacitadores

# Sección I

## Herramientas para las Organizaciones de Desarrollo

# Capítulo I: Desarrollo y Conflicto

## Resumen

En este capítulo introducimos ideas básicas para pensar la relación entre conflicto y el desarrollo. Nuestros objetivos son:

- comprender la noción de conflicto, los tipos de conflictos y la evolución de los mismos.
- analizar el impacto de los proyectos de desarrollo en el conflicto: divisores y conectores
- analizar el impacto de los conflictos internos a la gestión de los proyectos de desarrollo
- identificar las formas de abordar el manejo de los conflictos

## I. Introducción

*“..El verdadero desarrollo es principalmente un proceso de activación y canalización de fuerzas sociales, de avance en la capacidad asociativa, de ejercicio de la iniciativa y de la inventiva. Por lo tanto, se trata de un proceso social y cultural, y sólo secundariamente económico. Se produce el desarrollo cuando en la sociedad se manifiesta una energía, capaz de canalizar, de forma convergente, fuerzas que estaban latentes o dispersas”.*

*Celso Furtado, 1999*

En la última década las formas tradicionales de gobernar y gestionar los problemas de la sociedad han experimentado fuertes transformaciones. De una noción de gobierno centrada en el Estado como garante y centro articulador del poder político, detentando el monopolio de la coordinación interinstitucional y la búsqueda del interés colectivo, se ha pasado a una situación en la cual las decisiones aparecen determinadas por la interacción y participación de múltiples actores sociales y políticos<sup>1</sup>.

El fortalecimiento de la democracia implica necesariamente un aumento sostenido en la participación ciudadana y en la calidad de las formas en que tal participación tiene lugar. El concepto de “desarrollo”, más allá del progreso económico, significa el resultado de decisiones políticas. Las decisiones relevantes para el desarrollo, a su vez, resultan casi siempre de la manifestación de intereses antagónicos: fuerzas movilizadas demandan medidas de cambio y los que detentan el poder pueden responder tomando alguna decisión, que variará entre la aceptación total de dichas demandas hasta la resistencia a aceptarlas.

El desarrollo se logra entonces cuando existe un consenso mínimo acerca de ciertas decisiones políticas. Si este consenso no se logra, puede predecirse que tendrán lugar conflictos sociopolíticos agudos. Si se logra, puede predecirse desarrollo económico.

El conflicto puede ser un:

- Efecto directo por introducción de nuevas presiones/políticas de desarrollo
- Efecto indirecto por el despertar de injusticias estructurales latentes a causa de las presiones/políticas de desarrollo

---

<sup>1</sup> “Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo”, Rodrigo R. Carmona.

Según indicios surgidos de la experiencia política latinoamericana, el aumento en las capacidades relacionales<sup>2</sup> de los actores locales es un aspecto estratégico para lograr una comunidad ciudadana orientada al desarrollo local sustentable. Aquellas comunidades con habilidades para promover una participación eficaz y plena tienen mayores posibilidades de producir y aplicar soluciones sostenibles a los problemas que las aquejan. El desarrollo trata de la capacidad interna de identificar los propios problemas y aplicar las propias soluciones a partir de la potencialidad de las comunidades de “construir consensos” y de reconstruir la vida pública a nivel local. El desarrollo será por lo tanto autónomo y sostenible cuando descansa sobre un acuerdo democrático de responsabilidad entre todas las voces de aquellos a quienes sirve.

Los proyectos de desarrollo local actúan así como catalizadores de la capacidad cívica para la toma de decisiones colectiva. Sin embargo estos proyectos no pueden verse aislados de los procesos en los cuales se insertan, ya que la sociedad y sus comunidades son sistemas dinámicos movidos por procesos conflictivos internos. Los actores sociales, políticos y económicos interrelacionan entre sí para tomar decisiones y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales o informales -que pueden registrar diversos niveles de institucionalización- dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias. El actor estratégico -sea individuo o grupo- es aquel que cuenta con recursos de poder suficientes para impedir o perturbar el funcionamiento de las reglas o procedimientos de toma de decisiones y de solución de conflictos colectivos.

El conflicto es enriquecedor porque implica cambio y vitalidad. Donde hay desarrollo y cambio, hay conflictos. La fragmentación social dificulta la articulación por la multiplicación de conflictos que trae consigo. Existen diversos espacios relacionales en donde el conflicto se manifiesta, tales como<sup>3</sup>:

#### - **Relación entre organizaciones sociales y comunidad**

Muchas veces existen diferencias de prioridades y tiempo (agenda) entre actores comunitarios y organizaciones no gubernamentales. Estas diferencias se manifiestan cuando las ONG's exacerban los divisores de las comunidades donde se insertan.

#### - **Relación entre Sociedad Civil y Estado**

Dificultad para convocar a mesas de negociaciones a actores necesarios para la resolución de problemas sociales (por ej.: actores estatales, empresas, etc.). Tal dificultad se asocia a que muchas veces dichos actores clave no reconocen la existencia de problemas sociales o los mismos están subordinados en la escala de prioridades de la agenda política. Asimismo esta dificultad esta asociada a los conflictos propios del entorno tales como:

- Divisiones causadas por competencia político partidaria
- Clientelismo político/corporativo (cooptación)
- Puja distributiva entre organizaciones y caciques políticos por control y canalización de recursos públicos.

---

<sup>2</sup> Madoery (2002) “El valor de la política local” Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local” Madoery y Vaquero compo., Editorial Homo Sapiens.

<sup>3</sup> Esta conceptualización es producto del taller “Herramientas para el Desarrollo Comunitario: Procesos Colaborativos”, Buenos Aires Argentina para donatarios IAF de Paraguay, Uruguay y Argentina.

El desarrollo no requiere la ausencia de conflictos sociales, sino un sistema político capaz de articular los diversos intereses, lo cuales por lo general se manifiestan conflictivamente, de una manera eficaz.

El éxito o fracaso de las iniciativas de desarrollo local está fuertemente condicionado por las formas que posee la sociedad local para construir consensos y gestionar el conflicto concurrente con su evolución. Cuando la sociedad no puede procesar constructivamente sus conflictos, presenta escenarios poco propicios para el desarrollo. Hoy más que nunca es necesario poseer herramientas para manejarnos en la complejidad de los ambientes de conflicto donde trabajamos. La capacidad para abordar estos conflictos de manera constructiva, no es innata. Las iniciativas de desarrollo local que no incorporen enfoques sensibles al conflicto corren el riesgo de exacerbar los conflictos destructivos, los que, además de frustrar proyectos, pueden producir mayores daños que si el proyecto no se hubiera implementado en absoluto.

Por lo tanto, crear la capacidad local para abordar conflictos y construir capacidades para el consenso y la participación de manera constructiva aparece como indispensable para que los proyectos de desarrollo dejen un residuo final de capacidad mejorada de concertación en la comunidad. Una cultura democrática da cuenta de la necesidad de inclusión como única garantía de la viabilidad de los convenios y de sus instituciones, construyendo así acuerdos sostenibles: reuniendo diversos puntos de vista, formando estructuras de entendimiento compartida y desarrollando soluciones inclusivas.

## II. ¿Qué es un conflicto?

Hay múltiples definiciones de lo que es un conflicto. La forma que definimos el conflicto condiciona en gran medida la forma en que lo abordaremos. Si al conflicto se lo concibe como una competencia donde solo puede prevalecer uno, las estrategias de las partes tenderán a fortalecerse debilitando al otro. Para poder transformar el conflicto es necesario cambiar la mirada que tenemos sobre él.

El conflicto es una “condición humana”. Está presente en nuestra vida personal, familiar y social y en las relaciones entre comunidades, pueblos y estados. Ahora bien, el conflicto en sí mismo, no es algo positivo ni negativo, es un fenómeno natural. Más bien, es algo potencialmente positivo, disparador de cambios y de posibilidades de crecimiento y aprendizaje. El conflicto es como el agua: demasiada agua causa daño a la vida y las cosas, demasiada poca da lugar a un paisaje seco, desértico y sin vida ni color. Necesitamos agua para sobrevivir, también necesitamos los conflictos para prosperar y crecer. La manera en que manejamos nuestros recursos hídricos a través de canales, permite que logremos el equilibrio necesario. Lo mismo ocurre con los mecanismos para el manejo de conflictos: hay que buscar el equilibrio entre fuerzas opuestas e intereses encontrados.

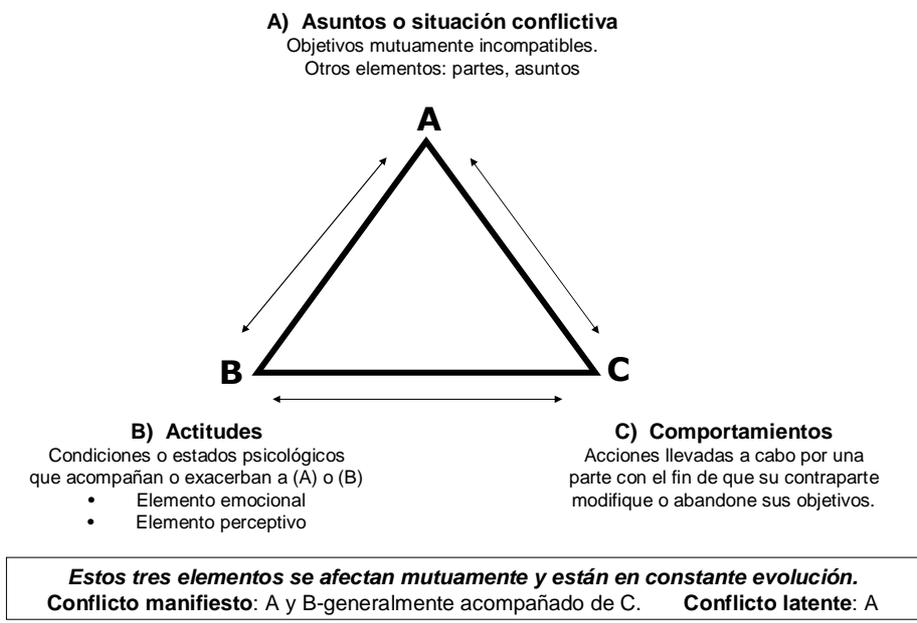
Las situaciones que surgen alrededor de un conflicto, no *son* el conflicto en sí, sino las respuestas y actitudes que tenemos ante él. Es por eso que *comprender* la naturaleza del conflicto es el primer paso hacia una resolución positiva.

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.

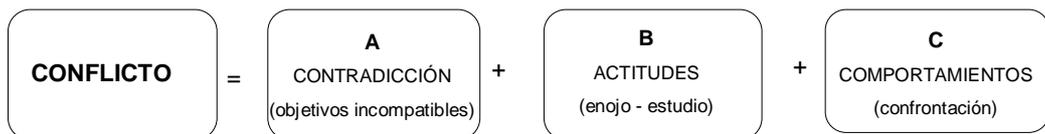
El conflicto no se construye por “lo que sucede” sino por el significado que los seres humanos atribuimos a “lo que sucede”. Y estos significados están basados en nuestra cultura, y en la base de experiencia y conocimiento que tenemos acumulado.

**Una definición útil puede ser la siguiente.**

**Un conflicto** ocurre cuando dos o más actores no están de acuerdo sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos, perciben que satisfacer los intereses de cada uno implica necesariamente que el otro no lo haga y actúan basándose en estas incompatibilidades percibidas.



Dicha definición tiene tres aspectos



### a) La Contradicción

La contradicción en los objetivos de los actores en función de la distribución de los bienes materiales o simbólicos, se presenta como el núcleo los conflictos. Esta contradicción puede traducirse en la operación contaminante de una industria, el funcionamiento de una ley discriminatoria o el emplazamiento de un barrio cerrado rodeado de villas miseria.

### b) La Actitud

La actitud sobre la relación analiza cómo los actores perciben la contradicción de intereses u objetivos. Esta contradicción, si no es percibida como anómala, deja latente el conflicto y conlleva una actitud de pasividad y un comportamiento adaptativo a la situación por aquellos perjudicados por la misma.

### c) El comportamiento

La actitud de los actores puede ser pasiva o adaptativa observando dicha contradicción como “el orden natural de las cosas”. Por lo general, se tiene en cuenta la percepción que tienen los actores de dicha contradicción y el comportamiento que estos desarrollan para resolver la misma.

### Tipos de Conflicto:

El conflicto se puede manifestar en **distintos niveles**.

- Intrapersonal: **dentro de nosotros mismos**  
Para lograr cambiar la percepción del conflicto de otros, primero tenemos que trabajar en cambiar la percepción del conflicto hacia dentro de nosotros mismos.
- Interpersonal: **entre dos o más personas**  
Se refiere básicamente a conflictos de relación.
- Intragrupal: **dentro del mismo grupo**  
Se refiere a conflictos internos dentro de un mismo grupo producto de relaciones, distribución de poder, recursos, etc.
- Intergrupal: **entre dos o más grupos**  
Se refiere a conflictos externos entre coaliciones o grupos de poder que atañen a la distribución o uso de recursos materiales o simbólicos de carácter público.

### Ciclo de Vida de un Conflicto

Un modelo que permite visualizar el ciclo de vida de un conflicto es el propuesto por Adam Curle,<sup>4</sup> que provee una secuencia que va describiendo el conflicto desde su estado

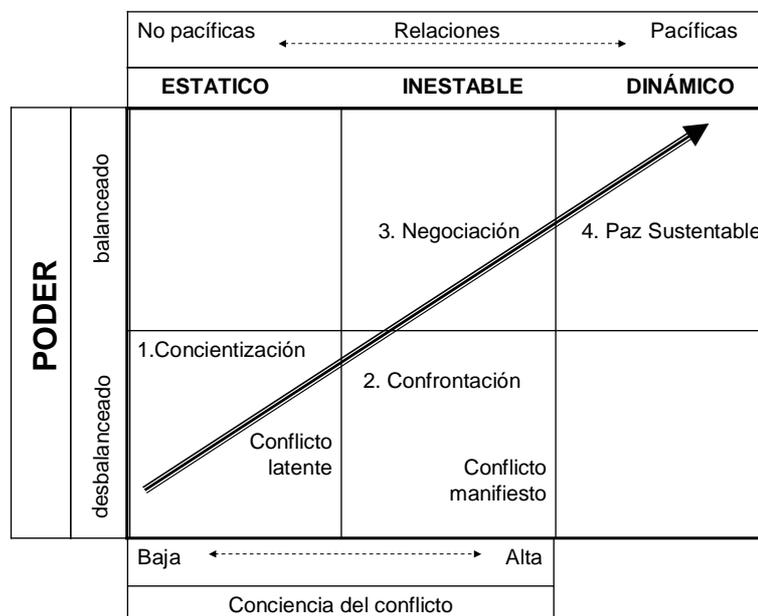
---

<sup>4</sup> Curle, Adam, Making Peace, (London: Tavistock Press, 1971)

latente en su progresión hacia la crisis. La matriz es útil para ubicar donde estamos en un conflicto dado y para sugerir las actividades potenciales que podríamos querer realizar en un tiempo determinado.

### Evolución del Conflicto

Curle 1971, Lederach 1989, Regehr 1993.



### De la latencia a la confrontación

Mientras el conflicto está latente, existen contradicciones entre objetivos que no son percibidas por los actores o bien están naturalizadas. Una curtiembre, por ejemplo, puede estar arrojando sus desechos industriales al cauce de un río que aguas abajo es fuente de agua para la comunidad. La comunidad puede no percibir esta contradicción entre el objetivo de minimizar los costos de producción de la curtiembre y su necesidad de que el agua que consume sea potable.

#### ➤ Negociaciones Preventivas

Si solo tenemos contradicción de objetivos, entonces el conflicto está latente y las negociaciones que busquen resolverlo se pueden identificar como **negociaciones preventivas**. Para esto todas las partes deben estar conscientes de la necesidad de abordar de forma temprana el conflicto para evitar escaladas. Existe una delgada línea que separa la prevención de conflictos de la conservación del status quo. Por eso es muy importante que estas acciones preventivas no conlleven arreglos superficiales ya que estos, en última instancia no suponen más que la postergación de un conflicto que eventualmente se manifestará.

Esta evolución puede moverse desde la latencia del conflicto de relaciones estáticas no pacíficas hacia una etapa de confrontación a partir del aumento de la conciencia de la

contradicción de objetivos que puede evolucionar hacia la crisis. La matriz permite ir comparando los niveles de poder con los niveles de conciencia de que existen intereses y necesidades en conflicto y describe tres funciones clave en la pacificación que se identifican en esta progresión hacia el cambio, que son: la educación/concientización, la defensa (o promoción) y la negociación (que puede incluir mediación, es decir la participación de un tercero que asista de forma imparcial al proceso de negociación)

La educación o concientización son necesarias cuando el conflicto está oculto y la gente no está conciente de los desequilibrios e injusticias. Este rol está dirigido a borrar la ignorancia y elevar la conciencia sobre la naturaleza de las relaciones desiguales.

La conciencia creciente de los asuntos, necesidades e intereses conduce a demandar el cambio de la situación. Estas demandas rara vez son atendidas de inmediato y, lo que es más probable, es que no sean oídas ni tomadas en serio por aquellos que se benefician de la situación y prefieren mantener las cosas como están. De allí, la entrada de quienes trabajan con, y apoyan o promocionan a aquellos que buscan el cambio. Su trabajo promueve un equilibrio de poder, esto es, un reconocimiento de la dependencia mutua al aumentar la voz de los menos poderosos y la legitimación de sus preocupaciones.

De ser exitosa, la confrontación aumentará la conciencia de interdependencia y el equilibrio de poder. La negociación ahora es posible. Esta secuencia es interesante a los efectos de pensar cómo hacer para generar un determinado tipo de confrontación que lleve a negociaciones productivas. Para ello se debe cuidar que la misma no implique una escalada inmanejable.

### **La Dinámica de Escalada del Conflicto**

1. Aumento de expresiones emocionales
2. Las partes se atacan personalmente
3. Ingreso de otras personas tomando partido
4. Las partes requieren que intervenga una autoridad
5. No hay interés en mantener la relación
6. No se reconocen ni se satisfacen necesidades importantes
7. Amenazas entre los involucrados
8. Agresiones directas. Las partes buscan imponer por la fuerza sus posiciones

Esencialmente, la negociación significa que las personas o grupos involucrados reconocen que no pueden simplemente imponer su voluntad o eliminar al otro lado, sino más bien trabajar con los demás para conseguir sus metas. Tanto las negociaciones como la mediación exitosas conducen a una reestructuración de las relaciones, un aumento de justicia y relaciones más pacíficas.

En el caso del conflicto en la provincia de Santiago del Estero (**Anexo caso-1**) se solicita una mediación en un momento de baja conciencia del conflicto, solamente unos 30 campesinos se levantan contra la empresa titular de la tierra, en el momento en que se “limpia” el monte pretendiendo echar a los campesinos o darles un título de propiedad por un número ínfimo de hectáreas que no resultan sustentable para el sustento de las familias en esa zona Este grupo está apoyado por un movimiento campesino regional que aún no ha sido reconocido por el Gobierno, quien resiste darle personería jurídica.

Existe todavía mucho desequilibrio de poder, porque el movimiento no se encuentra legitimado por el gobierno y carece de personería jurídica. Hay 20.000 familias en la misma situación en la provincia en las cuales el conflicto esta latente aún, por lo tanto en una evaluación del conflicto se entiende que una mediación que tratara el fondo de la cuestión (la titularidad de las tierras) en este momento podría lograr un acuerdo muy poco sustentable como consecuencia del gran desequilibrio de poder. Del análisis se desprende que probablemente la evolución del conflicto implique un momento de confrontación que vaya unido a una mayor concientización del conflicto, que se manifieste, dando lugar así a un tercer momento que podría ser una negociación entre las partes involucradas. No obstante, la mediación puede tratar un tema que no sea de fondo, como la tregua en la situación de violencia, donde la empresa continúe su explotación en otra zona por el momento y los campesinos depongan sus armas, mientras se efectúan algunos estudios técnicos. La solución sobre el fondo de la cuestión se pospone, y por lo tanto se logra una paz provisoria hasta el momento en que se den las condiciones para una negociación que pueda generar acuerdos sustentables.

### III. Conflictos producto del desarrollo

#### A. Analizar el impacto de los proyectos de desarrollo en el conflicto

Proponemos ver al desarrollo como la creación en la comunidad, de capacidad para transformar el conflicto social. En este sentido las organizaciones sociales que gestionan proyectos de desarrollo, serán concebidas en su rol de transformadoras de conflictos sociales.

En la gestión de proyectos de desarrollo comunitario, las organizaciones promueven cambios sociales orientados a la generación de condiciones de equidad y sustentabilidad en sus comunidades. Buscan transformar conflictos estructurales como la desigualdad social, leyes discriminatorias, situaciones de marginación social, o estructuras de gobierno autoritarias.

Al proponer cambios que apuntan a modificar la estructura social, estos proyectos suelen ser percibidos por otros grupos sociales y/o políticos como perjudiciales a sus propios intereses o a lo que perciben como “interés general”. Algunos, porque no creen que el cambio sea necesario y otros porque creen que el cambio debe ser realizado de otra forma o por otro grupo. Inclusive, algunas instancias de gobierno pueden oponerse al cambio propuesto en base a sus temores de perder la hegemonía sobre la distribución de los recursos y la manera en que se distribuyen, en donde las decisiones se puedan tomar participativamente versus tomadas por la autoridad a su discreción.

Entonces así, las organizaciones gestoras de desarrollo, impactan en el contexto en donde se insertan, como parte de un sistema interconectado y complejo: **no hay acción sin impacto.**

Se generan:

- Conflictos externos producto de la interacción de los proyectos de desarrollo y los conflictos locales, que exacerbaban los divisores de las comunidades donde se insertan.

Mapear el impacto de los proyectos de desarrollo en el conflicto es base fundamental para identificar las formas en las cuales nuestros proyectos de desarrollo interactúan con los conflictos los cuales, muchas veces tienden a empeorar conflictos destructivos entre grupos a los cuales queremos ayudar. Nuestras comunidades se caracterizan por tener factores que LAS DIVIDEN y factores que las CONECTAN.

Realizar un análisis de divisores y conectores participativamente entre distintos actores involucrados en el proyecto, fortalece las visiones entre los distintos sectores sobre aquellas cosas que los dividen y conectan.

Una organización social de Perú realiza un análisis de conectores y divisores para mapear el impacto de sus proyectos en el contexto donde trabajan. Esta organización trabaja desarrollando planes de concertación para el desarrollo local en un departamento de Perú.

#### **¿Qué nos divide?**

- Intereses económicos y político-partidarios
- Actitud Antidemocrática
- Falta de homogeneidad de criterios
- Duplicación de acciones entre instituciones
- Liderazgos negativos

#### **¿Qué nos conecta?**

- Normativa Existente
- Capital social
- Cultura organizativa

A partir de este análisis, la organización se da cuenta que su proyecto está aumentando un divisor existente (“liderazgos negativos”) en la comunidad, por lo tanto rediseña un componente de su proyecto para disminuir el divisor y potenciar alguno de los conectores que han identificado.

Comprender cómo nuestros proyectos pueden aumentar o disminuir divisores y conectores comunitarios es fundamental para aprovechar la fuerza del conflicto como motor de cambio, promoviendo conectores locales para el consenso y desarrollo de las comunidades, realizando así acción sin daño<sup>5</sup>.

La existencia de conflictividad en los proyectos se generaliza ya que el cambio ocasiona conflicto y los proyectos de desarrollo buscan generar cambios en los ámbitos en donde se llevan a cabo. Consecuentemente, lo importante no es buscar evitar el conflicto sino tener un marco de análisis para comprender su origen y naturaleza para luego identificar las herramientas y estrategias indicadas para lidiar con él.

---

<sup>5</sup> “Do no harm: how aid can support peace or war”, Mary B. Anderson, Collaborative Development Action (CDA). 1999.

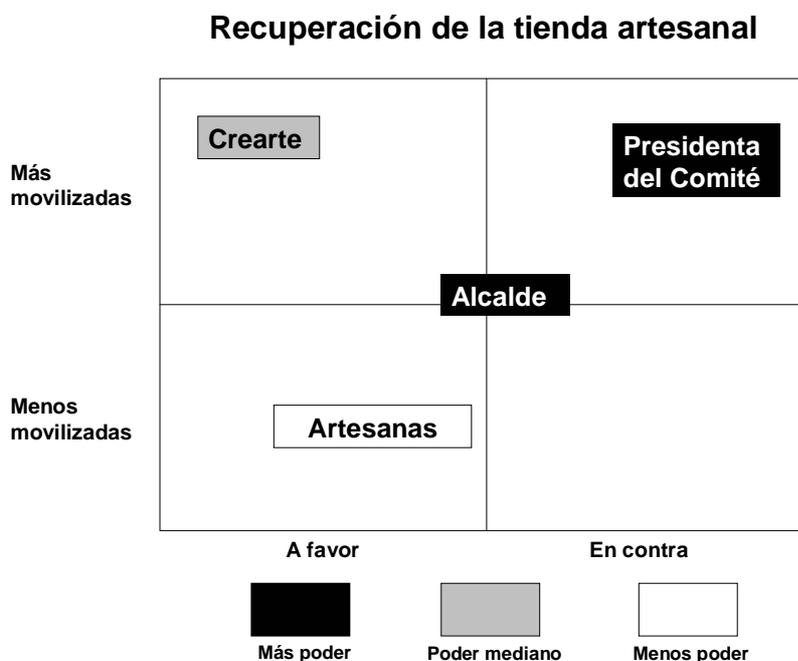
Una herramienta de análisis es la creación de un mapa en donde se puedan graficar las relaciones relevantes del sistema en el cual un proyecto de desarrollo se inserta.

Es una herramienta particularmente útil para:

- pensar en los conflictos “externos” que una organización pueda tener,
- intercambio de experiencias,
- Relevar el campo de aplicación de las herramientas,
- Pensar en el vínculo entre el conflicto y el desarrollo,
- Legitimar el conflicto.

El mapa busca identificar los actores relevantes a los proyectos y sus actitudes correspondientes. Se busca “mapear” tres variables de los actores: su perspectiva respecto al proyecto, su grado de movilización a favor o en contra del proyecto y su nivel relativo de poder en la constelación de actores en el mapa.

Un ejemplo del mapa de la situación:



*Nota aclaratoria: Poder se refiere la habilidad de hacer que el otro haga lo que uno quiera.*

## “¡En este local no!” El conflicto de las artesanas

Explicación de la figura anterior

La organización centroamericana *Crearte* se propuso fortalecer a una comunidad de artesanas. Un componente del programa era buscar un espacio en donde se pudiera mejorar la comercialización de los productos de las artesanas. Para esto, se propuso el desarrollo de un espacio de ventas en el centro del pueblo, en un local que había sido abandonado luego de que lo alquilara un extranjero cuyo emprendimiento no prosperó.

Las organizadoras se vieron obstruidas por la resistencia de la dueña del local, presidenta del comité de comerciantes, quien se negó a alquilar el local a *Crearte* sin especificar las razones, las cuales podían tener relación con situaciones conflictivas en el pasado con algunas de las artesanas.

Como se ve en el mapa, *Crearte* describió el poder relativo de los actores del entorno. Las artesanas aparecen como las que tienen menos poder, mientras que la presidenta y el alcalde (jefe ejecutivo del gobierno local) son los que se ubican en los lugares de más poder. *Crearte* se encuentra en una situación de poder mediano frente a los otros actores.

Este mapa es la primera herramienta para visualizar la conflictividad del proyecto en términos de actores a favor y en contra y su nivel de poder para lograr lo que quieren.

Este mapa será de utilidad para el desarrollo de estrategias de abordaje para esa conflictividad. Dependiendo de las causas del conflicto se pueden identificar distintas estrategias de intervención:

- **Colaborativa:** utilizando técnicas de negociación colaborativa para negociar entre las artesanas y la presidenta del comité. Esta estrategia no es siempre conducente cuando el poder está muy desequilibrado, sin embargo, el poder puede ser una percepción que puede modificarse. En efecto, si se lograra identificar qué es lo que teme la dueña, qué motivaciones tiene para alquilar su local a otros, cómo se la puede incluir en la gestión o en el éxito del proyecto, tal vez no haga falta tener que movilizar las artesanas o llegar al alcalde.

- **Confrontativa:** tomando en cuenta el ciclo de evolución de los conflictos a los efectos de equilibrar el poder: movilización de las artesanas, por ahora ubicadas en los rubros de menos movilizadas y a favor del proyecto con un nivel de poder bajo. Si se lograra movilizarlas, es posible que su nivel de poder aumente y por ende la presión que podrían ejercer para obtener el espacio sería mayor.

- **Involucrar a otros actores en el problema:** la otra estrategia que existe es una de cabildeo con el alcalde. Al desarrollar una buena estrategia de negociación, que tenga un mensaje que contemple los intereses del alcalde además de los de la ONG, es posible que podamos involucrar al alcalde en la resolución del problema.

## **B. Analizar el impacto de los conflictos internos a la gestión del Proyecto.**

La propia gestión de los proyectos implica la conducción de coaliciones más o menos estrechas con otros actores, necesarias como vimos mas arriba, para poder alcanzar los objetivos del desarrollo. Estas alianzas deben hacer frente a problemas de coordinación interinstitucional que rápidamente generan conflictos. Estos conflictos pueden ser causados por: competencia por el poder entre los líderes del proyecto, carencias en su comunicación interna, falta de recursos, conflictos personales o visiones distintas acerca de los caminos necesarios a tomar para resolver abordar los problemas identificados.

El desafío para garantizar el éxito de los proyectos de desarrollo es: construir una coalición social de apoyo al mismo lo suficientemente grande y cohesionada como para que haya poco espacio para dudar que el proyecto no esta en línea con el interés de la comunidad, y tener estrategias de manejo de los conflictos, empezando por el reconocimiento de la conflictividad y un acuerdo sobre el proceso al que se recurrirá para abordarlos.

### **El rompecabezas de las alianzas locales**

#### **El caso de Mocambú**

La ONG *Capacitar* trabaja en un proyecto de capacitación con la comunidad rural de Mocambú. Es un lugar de difícil acceso por estar insertado en la selva. Para realizar su proyecto, *Capacitar* ha formado alianzas con las organizaciones *Institución Provida* y la *Organización Propueblo*. La estrategia de alianzas de *Capacitar* busca lograr instalar capacidad no solo en los pobladores sino también en las instituciones locales.

En Mocambú no existe mucha participación de los campesinos en cuestiones de política y por ende, la dirigencia de las instituciones locales es la que ha tomado las decisiones más importantes para la comunidad, en particular el líder de *ProVida*.

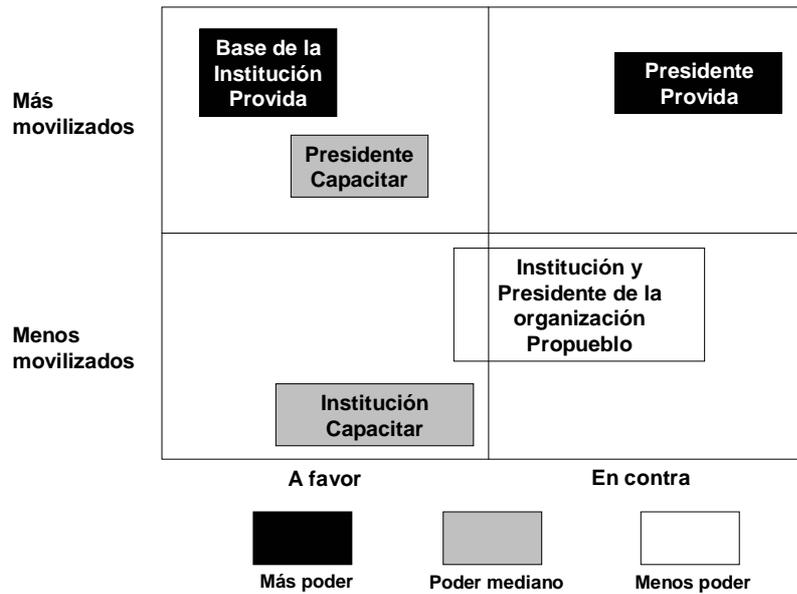
El conflicto de *Capacitar* es que ha surgido una competencia de liderazgo entre las instituciones. Las organizaciones tradicionales, particularmente la *Institución ProVida*, se sienten amenazados por *Capacitar* (organización proveniente de la Capital) ya que esta viene con muchos recursos de afuera y la gente de Mocambú parece estar muy satisfecha con los cursos sobre liderazgo y valores cívicos que realiza.

*Capacitar* hizo un mapa del conflicto de su alianza en Mocambú (ver figura C). El análisis del mapa nos puede indicar las causas del conflicto para identificar algunas estrategias de abordaje. En el mapa se ve claramente que la base de la *Institución ProVida* no está alineada con su presidente. ¿Por qué? Es probable que el presidente tenga el temor a la posibilidad de perder la totalidad de su liderazgo. Si los cursos que brinda *Capacitar* tienen como finalidad capacitar a la gente a tomar mejores decisiones de manera participativa, entonces quizás el temor del presidente sea justificado desde una visión tradicional de liderazgo jerárquico.

Las estrategias que *Capacitar* tiene para el abordaje de este conflicto son varias, utilizando las técnicas de comunicación efectiva:

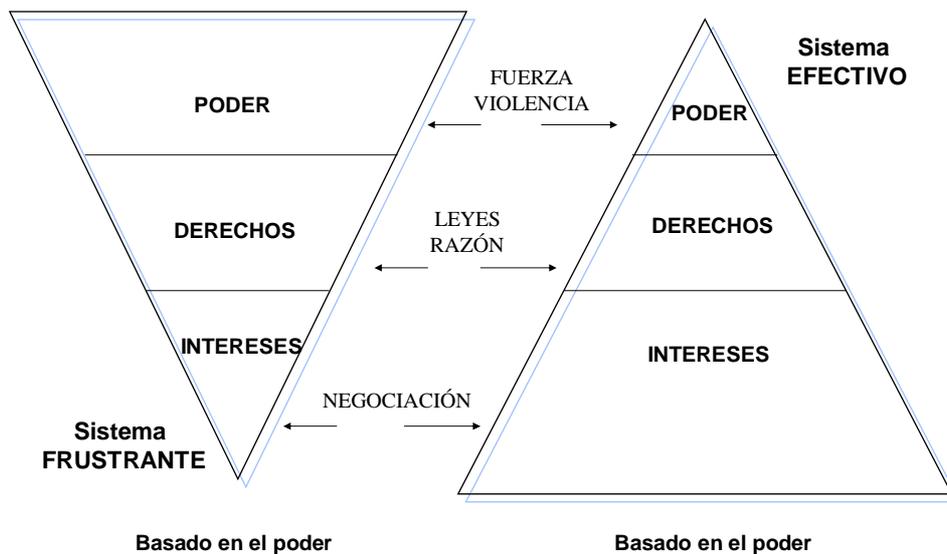
- Involucrar al presidente de *Institución ProVida* en los cursos desde un rol de liderazgo, por ej.; dictando un modulo del tema.
- Promover que el líder brinde conferencias a organizaciones de la capital posicionando a su ONG en el sector.

## Instituciones de Coordinación Inter-institucional del Proyecto



*Nota aclaratoria: Poder se refiere la habilidad de hacer que el otro haga lo que uno quiera.*

## IV. Modos de abordar el manejo del conflicto.



El sistema muestra cómo podemos recurrir a procesos de abordaje de conflictos que predominantemente focalicen en tres elementos: *poder, derecho e intereses*.

Podemos analizar los distintos tipos de abordaje al problema en función de que elijamos procedimientos basados en el poder (como la guerra, el bloqueo económico, el uso de la

fuerza, la huelga), en el derecho (juicio, arbitraje) o en los intereses (negociación, colaborativa, mediación, conciliación, etc.).

Damos por supuesto, que no todos los conflictos se abordarán desde el punto de vista de la negociación o la mediación.

Un conflicto laboral, puede devenir en la declaración de una huelga (proceso haciendo uso de poder). Para abordar un ilícito como por ejemplo un homicidio, el ámbito será el de los derechos y se creará una causa penal que será dirimida por un juez en un tribunal.

Pero otro tipo de conflictos, por ejemplo el régimen de visitas a los hijos, luego de un divorcio, el pago de una deuda, una disputa entre vecinos por una medianera o un enfrentamiento entre un barrio y las autoridades municipales por la instalación de una plaza, podrán ser resueltos usando los métodos alternativos.

La idea es evaluar la mayor o menor eficacia de estos procedimientos para terminar con el conflicto, basándonos en 4 Criterios de selección:

- Costos de la transacción
- Satisfacción con el resultado
- Efecto en la relación
- 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 podrá significar que el contrincante tome otra medida (por ejemplo, que contra-ataque, inicie nuevas denuncias, etc.)

Lo que la figura plantea es que no todos los conflictos se resuelven tomando en cuenta un método determinado. Idealmente, los conflictos que se resuelven tomando en cuenta los intereses de las partes involucradas, tienen a ser mucho más efectivos y duraderos que aquellos que son consecuencia de una solución impuesta por un tercero.

## V. CONCLUSIÓN

La asociación, tendencia a juntarse, establecer vínculos y cooperar es una de las características distintivas de la vida. A través de combinar el principio de asociación con la dinámica del conflicto y del desarrollo, podemos mejorar el trabajo que desarrollamos en las comunidades humanas.

Durante los esfuerzos de construcción de capacidad, el enfoque sensible al conflicto puede generarse para una serie de propósitos tales como fortalecer a las comunidades en su entendimiento del conflicto, desde una mirada positiva y sistémica, como una oportunidad de cambio social y desarrollo

En este capítulo hemos aprendido cómo las organizaciones gestoras de desarrollo pueden usar el enfoque sensible al conflicto para:

- abordar situaciones de conflicto producto del desarrollo de forma sistémica a través de entender el contexto donde desarrollamos nuestras acciones, convencidos de que no hay acción sin impacto.
- realizar un análisis de la conflictividad existente como parte clave del diagnóstico inicial para el inicio de nuestros proyectos, a través de la generación de espacios de interacción y participación entre las organizaciones sociales, beneficiarios, organismos donantes, entes gubernamentales, etc.
- entender la dimensión social del desarrollo.
- comprender la interrelación entre los distintos actores sociales que entran en juego en la implementación de proyectos de desarrollo, la cual requiere adoptar este enfoque con el fin último de conceptualizar formas de accionar que llevamos adelante de forma más ordenada y sistematizada.
- garantizar que aquellos que intervenimos en contextos sociales seamos conscientes de las diversas fuerzas que son necesarias articular, para asegurar la sustentabilidad de los proyectos en el largo plazo.



*En el siguiente capítulo veremos algunas técnicas de comunicación efectiva y negociación que nos permitirán preparar y desarrollar una negociación productiva, orientada a resolver los problemas que suscita la necesidad de negociar. El fin último será disponer de herramientas para lograr que “el otro se salga con la mía”.*

# Capítulo II: Negociación

**Resumen** En este capítulo veremos algunas técnicas de negociación y comunicación que nos permitirán preparar y desarrollar una negociación productiva, orientada a resolver los problemas que suscita la necesidad de negociar en primer lugar. Nuestros objetivos son

- Presentar un marco de análisis para comprender los distintos pasos de una negociación
- Analizar las características de los distintos estilos de negociación y sus efectos
- Presentar la negociación contraponiendo el modelo de negociación posicional vs. el modelo colaborativo
- Abordar la comunicación como herramienta fundamental de la negociación

## II. ¿Qué es la negociación?

En general cuando negociamos, lo que hacemos es tratar de convencer al otro que nuestra demanda es justa y por lo tanto atendible. Si bien negociamos todo el tiempo, no somos concientes de que lo hacemos y por eso no somos expertos. La clave es concentrarse en la técnica de la negociación.

**Podemos entender la negociación** como un proceso de comunicación mediante el cual uno intenta satisfacer sus necesidades, intereses y objetivos. Proponemos reemplazar la clásica visión de la negociación como una batalla verbal, por una en la que dos o más partes deben resolver un problema en común que se asienta en un desacuerdo. Esto implica entender la negociación como la **construcción compartida de soluciones**.

### C. Análisis de la situación

El análisis de la situación es fundamental para preparar la negociación.

– *¿Quiénes están involucrados en este problema?*, ésta pregunta permite identificar aquellos que deberán formar parte de la mesa de negociación.

– *¿Cuál es el problema?, ¿Qué desea usted y que desean los demás?*, Esta pregunta sirve para identificar los principales intereses y necesidades en juego en el conflicto. Permite definir los distintos puntos que deberán ser tratados en la negociación.

– *¿Cómo han intentado resolver el problema hasta ahora, y cuales fueron los resultados?*, esto permitirá evaluar cuál es el estado del conflicto, si es pertinente negociar o no, y qué no debería repetirse para evitar caer en errores del pasado.

## **“Río Azul vs Comunidad Indígena”** **Globales contra Locales por el uso del suelo**

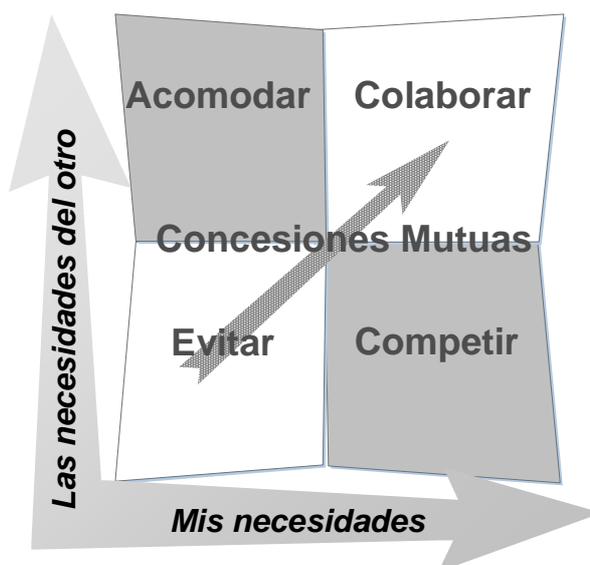
### *El Contexto del conflicto*

Una comunidad indígena de un país de Centroamérica le había otorgado 4 años atrás una concesión de 100 hectáreas de su territorio a Río Azul, a una empresa multinacional de telecomunicaciones. Aunque la empresa pagaba regularmente el canon de arrendamiento y la comunidad indígena vendía ocasionalmente algunos productos agrícolas a la empresa, la relación entre ambas partes era tensa y desconfiada. Hacia poco tiempo la comunidad había elegido un nuevo Consejo. El nuevo Consejo estaba formado de hombres que creían que aquel contrato de arrendamiento era injusto y perjudicaba económicamente a la comunidad y que por consiguiente debería ser modificado aumentando considerablemente la cantidad de dinero a abonar por la empresa. La comunidad quería seguir teniendo relaciones con la empresa porque necesitaba el dinero para desarrollar planes de promoción humana, pero también quería aumentar los beneficios que ellos recibían de ella. La empresa se negaba a sentarse en una mesa para renegociar el contrato, planteando que los tiempos contemplados en el contrato inicial contemplaba renegociaciones a partir del 6to año y que modificarlo a mitad de camino era ilegal. También amenazaba con llevar a la comunidad a juicio.

### **D. Estilos para afrontar los conflictos**

Las personas tienen diversos estilos para resolver conflictos. Están aquellos que prefieren evitar el conflicto, aquellos que buscan alcanzar sus objetivos sin importarles la situación de su eventual contrincante, están los que privilegian el acuerdo a la satisfacción de sus intereses y aquellos que buscan ganancias conjuntas. Cada estilo tiene sus ventajas y desventajas. Es útil reflexionar cual es el estilo que predomina en nosotros.

## **Estilos de Negociar**



Esta es una adaptación del modelo de Thomas y Killman de análisis de estilos de abordaje de conflicto.

Los estilos se diferencian en función que asignamos a las propias necesidades en relación a las necesidades de nuestras contrapartes.

#### **Estilo Competitivo: “Mejor es ser lobo que oveja”**

Las personas que se aproximan al conflicto de manera competitiva tienen un alto compromiso con sus intereses en la cuestión y no se preocupan por la relación con sus contrapartes. Para competir, estas personas toman una orientación de poder y utilizan cualquier tipo de poder que sea apropiado/conducente para “vencer al otro”.

#### **Estilo Adaptativo: “Al son que me tocan bailo”**

Las personas que se acomodan, aunque no promueven sus intereses, buscan mostrarse colaborativos. Por lo general ponen las relaciones antes que todo y tratan de mantener la paz a cualquier costo. Abandonan sus propias preocupaciones para satisfacer las preocupaciones de los demás. A menudo ceden durante el conflicto, reconocen sus errores y resignan sus intereses buscando preservar la relación con el otro. Las personas que se acomodan pueden ser desinteresadamente generosas o también obedecer las órdenes de otra persona aun cuando preferirían no hacerlo.

#### **Estilo Evitativo: “¿Querellas? huye de ellas”**

Las personas que evitan el conflicto por lo general no tienen interés en la cuestión en conflicto y no asignan valor a la preservación de la relación con los demás. Para ello, pueden diplomáticamente hacerse a un lado y posponer el tratamiento del problema. Perciben el conflicto como una molestia que debe ser evitada.

#### **Estilo Concesivo: “Entre lo suyo y lo mío siempre hay un punto en el medio”**

Los que conceden están en un punto medio entre los que se acomodan y aquellos que compiten. A menudo sus soluciones incluyen “partir la diferencia” o hacer concesiones de lado y lado. Tratan de encontrar rápidamente soluciones a los conflictos, que sean mutuamente aceptables y que satisfagan parcialmente a ambas partes.

#### **Estilo Colaborativo: “Una mano lava a la otra y las dos lavan la cara”**

Los colaboradores hacen valer sus propios puntos de vista al mismo tiempo que escuchan los puntos de vista de los demás. Procuran trabajar con los demás para encontrar soluciones satisfactorias para todos. Las personas que utilizan este estilo a menudo reconocen que hay tensiones en las relaciones, pero desean trabajar para la superación del conflicto.

### **E. De la confrontación a la negociación**

El conflicto presenta a las partes en una situación de oposición. Por lo general, una parte del conflicto quiere que algo cambie: una ley, una acción gubernamental, mientras que la otra parte se resiste a este cambio. En el caso de la Río Azul contra la comunidad indígena la comunidad presiona por renegociar el contrato con la empresa Río Azul, y esta última rechazando tal posibilidad. También puede ser que ambas partes buscan obtener algo idéntico que no puede dividirse, como un puesto de mando, una parcela de tierra o el dinero. Las partes también pueden estar opuestas en las vías que hay que tomar para resolver una cuestión.

Juan: “Para llegar a Villa Domingo hay que tomar la ruta 10”

Pedro: “Nada de eso, el mejor camino a Villa Domingo es la ruta 64”

Por lo general, la lógica de la oposición propia del conflicto se lleva a la mesa de negociación. Cuando esto sucede tenemos una negociación posicional.

Allí los negociadores suelen adoptar **posiciones** que reflejan lo que cada uno de ellos considera la solución ideal al problema en cuestión y el escenario se convierte en una batalla donde cada parte trata de forzar a la otra a aceptar su posición como la solución: “éste conflicto se termina cuando acepten nuestras demandas”.

Cada lado asume una posición, argumenta en su favor y hace concesiones para llegar a un acuerdo. El regateo y partir la diferencia es, entonces el método de la negociación basada en posiciones. La estrategia suele ser la de presentar posiciones extremas e ir concediendo lo menos posible.

En una negociación **basada en posiciones** las partes pueden llegar a mejorar sus ofertas en función de lo que creen que le interesa a la otra parte, aunque a menudo hacen uso de presiones y amenazas que buscan estimular el acuerdo de una de las partes so pena de castigo futuro.

Si la negociación continua sin resolverse y las diferencias no pueden ser zanjadas, las partes pueden apelar a la fuerza física y/o a la autoridad de un tercero para imponer su posición por encima del otro. Muchos de los acuerdos surgidos de negociaciones posicionales se cumplen solo si la penalización por no hacerlo es suficientemente grande.

La negociación por posiciones suele inducir a las partes a utilizar “trucos sucios” tales como:

- Jugar con los tiempos de la otra parte, postergando decisiones
- Menospreciar la posición del otro
- Mentir para sostener posiciones
- Ocultar informaciones para impedir que el otro la utilice en nuestra contra
- Extorsionar al otro para que acepte nuestras demandas

### ¿Cuáles son los riesgos de la negociación basada en posiciones?

- Ineficiencia: la negociación posicional lleva a las partes a invertir mucha energía en presionar al otro para que cambie de posición acepte las propias demandas, a menudo con resultados poco atractivos para ambas partes.
- Daño en la relación: el intercambio de presiones y la lucha de voluntades que este tipo de negociación genera, suele resentir la relación entre las partes al confundir las personas con quien se negocia con el problema sobre el cual se negocia.
- Insensatez. La negociación posicional lleva a los negociadores a encerrarse en su propia postura. Esto genera una reducción en el intercambio de información que induce a acabar la negociación “partiendo la diferencia” y generar acuerdos insensatos.

## F. La persona y el problema

El juego de la negociación se da en dos niveles. En el primero, la negociación trata el problema en cuestión: salario, despidos, falta de agua potable, contaminación, inseguridad, etc. El segundo nivel es el de las personas y la relación que tienen aquellos que están negociando. Una de las características básicas que tiene la negociación por posiciones es que los negociadores confunden a la persona con el problema. De esta forma tratan de resolver el problema, atacando al oponente o bien capitulando ante él.

- **El negociador duro**

El negociador duro entiende que los participantes son adversarios y no le importa preservar la relación con su contraparte o en todo caso, busca generar una relación de dominación sobre el otro. Este negociador desconfía del otro e intentará retener la mayor cantidad de información posible. El negociador duro buscará debilitar a su oponente e imponer su posición a toda costa. Su objetivo es la victoria. Es duro con la persona y con el problema.

- **El negociador blando**

El negociador blando se reconoce como una persona razonable que reconoce la importancia de la relación y busca preservarla a toda costa inclusive resignando sus propios intereses. En lugar de buscar la victoria, buscan acuerdos a partir de demostrarse amistoso cediendo para evitar enfrentamientos. Este estilo hace vulnerable a quien se enfrenta ante un jugador duro. Estos negociadores son blandos con la persona y con el problema.

- **El negociador eficaz**

El negociador eficaz cumple el primer mandamiento de la negociación colaborativa: **“separe a las personas del problema”**. Debemos ser “duros con el problema y suaves con las personas” Esto en los términos de la sabiduría popular se ilustra con el refrán “Lo cortés no quita lo valiente”. Ser duro con el problema y suave con las personas significa ser capaces de no perder nunca de vista nuestros intereses y promoverlos “valientemente”, sin por esto faltar el respeto y dañar la relación con el otro. El negociador eficaz tiene la idea de que es posible que todas las partes involucradas logren satisfacer sus necesidades y de esta forma que todos ganen.

Existen técnicas para ganar eficacia en una negociación. El método de la **negociación colaborativa** nos permite desarrollar negociaciones productivas que puedan satisfacer nuestros intereses y preservar e incluso mejorar las relaciones con nuestras contrapartes. No sólo conseguiremos lo que queremos, sino que también la otra parte quedará satisfecha con el resultado, al ampliarse las opciones de solución mutua del problema en disputa.

### III. El proceso de la negociación<sup>6</sup>

Para una mejor comprensión del proceso de negociación, es útil que dividamos los puntos de abordaje en función de tres momentos consecutivos:

- Personas
- Problemas
- Propuestas

#### G. Las personas

<b>Separe las personas del problema</b>
---

El conflicto estimula a las partes a confundir el problema con la persona. Esto lleva a las partes a querer eliminar el problema eliminando a la persona. Como vimos, si pretendemos ser negociadores eficaces es importante ser suave con las personas y duro con el problema

#### ¿Qué significa ser suaves con la persona?

Los conflictos no se dan en la realidad en sí misma, sino en la percepción que la gente tiene de esta realidad. Se percibe que los objetivos de las partes son totalmente incompatibles, y por ende se percibe al otro como adversario a vencer. Dicha percepción dispara una cantidad de emociones, por lo general de miedo y hostilidad, hacia el otro que empobrecen la manera en que nos comunicamos.

Para tratar con las personas tenemos entonces saber comprender,

- **¿Cuáles son nuestras y sus percepciones respecto al conflicto?**
- **¿Cuáles son las emociones en juego y como manejarlas?**
- **¿Cómo hacer para lograr una comunicación eficaz en donde cada uno ponga más atención en lo que dice y ve el otro?**

#### ¿Cómo se construyen las percepciones?

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

Si podemos romper las barreras de nuestra percepción, podremos resolver creativamente muchos conflictos.

Existe una gran diferencia entre:

- La realidad
- Nuestra experiencia de la realidad
- Y las descripciones y/o explicaciones que damos de la realidad.

---

<sup>6</sup> Basado en el modelo desarrollado por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard resumido en el famoso libro de Ury y Fisher “Si de Acuerdo, como negociar sin ceder”

## ▪ Percepción

Miremos con detenimiento esta imagen



Según como se mire, veremos el retrato de una damita 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 vieja, con una gran nariz, el mentón en punta y un pañuelo blanco sobre su cabeza.

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

Del mismo modo, dos personas diferentes mirando la realidad, percibirán la realidad de modo diverso, adjudicándole 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.

### **Tácticas para no caer en las trampas comunes de la percepción**

#### ***Póngase en el lugar del otro.***

Todos vemos el mundo “desde nuestra ventana”. La propuesta es tratar de entender como se ve el mundo desde la ventana de la otra parte para así entender de donde viene el mal entendido. Muchas veces se puede entender mejor la perspectiva del otro poniéndose en su lugar. Al hacerlo es posible que surjan nuevas formas de entender el problema y su solución.

Si queremos influir en otra persona, en cambiar su actitud o modo de entender una cuestión, el primer paso es entender cómo la percibe ella. Sólo una vez que hemos comprendido al otro, podemos intentar legítimamente que el otro nos comprenda a nosotros. Para eso, me ayudará tener una comunicación más abierta, generar un clima de confianza e identificar los intereses de los otros.

- ✓ escuche activamente
- ✓ reconozca el problema y la persona
- ✓ acepte cada vez que pueda
- ✓ reemplace “mensajes tu” por “mensajes yo”

***No deduzca las intenciones del otro en base a sus propios temores.***

Tendemos a suponer lo peor de las intenciones del otro en base al miedo que tenemos a que el otro nos pueda lastimar. Muchas veces, estas suposiciones están erradas. Además, deducir las intenciones de los demás en base a nuestros temores puede terminar en una profecía auto cumplida. Si uno trata al otro como si fuera alguien en que no se puede confiar, el otro puede ofenderse y pensar que no se puede confiar en uno y por ende actuar de manera que confirme la percepción inicial que tuvimos. En un ejemplo cotidiano de los gobiernos locales latinoamericanos, si un intendente a quien una organización ha denunciado como corrupto y autoritario convoca a ésta y otras organizaciones a una mesa de concertación para identificar un proceso transparente de administración de planes sociales, es muy probable que esta propuesta sea percibida como un truco para cooptar y desmovilizar a las organizaciones en lucha. Si bien este uso de la percepción es muchas veces oportuno porque permite prevenir daños, también puede implicar la pérdida de oportunidades valiosas para generar cambios en la manera en que la comunidad es gobernada.

*Para asegurar que las percepciones que tenemos son las correctas tenemos que compartirla con nuestro adversario. Solo así vamos a poder saber si acertamos o no.*

Es importante, por lo tanto, que busquemos desconfirmar las percepciones que tenemos. Solo así se puede comprobar o no las mismas.

Supongamos que a partir de nuestra percepción tenemos que tomar una decisión conjunta y aplicar recursos. ¿Que pasaría? En las organizaciones se multiplican estos conflictos suscitados en gran parte por diferencias en las percepciones de cada integrante y la puja por pretender que la propia percepción se transforme en la verdad de la mesa.

Usualmente cuando el otro percibe algo distinto, explicamos que esto sucede por que el no entiende nada (es un tonto) o que sus pies no están sobre la tierra (es un loco) o bien que tiene intenciones de boicotearnos (es un malvado). En este sentido vale decir que nuestra capacidad de escucha es inversamente proporcional a nuestra necesidad de tener razón

## ▪ Emoción

### **El manejo de las emociones propias y ajenas**

Las percepciones nos producen emociones, y éstas a su vez afectan la manera en que percibimos la realidad. 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 o recibimos, tienen efecto en las emociones. Tendemos a calificar, juzgar, ignorar o evaluar las emociones de los otros y a justificar, negar o desconocer las propias.

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

## Salir al balcón frente a los ataques:

En una negociación, lo más difícil no es influenciar sobre otros, lo más difícil es tener control sobre nosotros mismos. Cuando alguien nos acusa o nos ataca, o emplea trucos que nos indignan, nuestra primera reacción es defendernos y contra-atacar. Durante un estallido emocional, puede ser útil pensar que uno está mirando la escena desde arriba, desde un balcón, lo cual le permite a uno hacer un pequeño análisis de que es lo que está pasando, ganar tiempo y así evitar tropezarnos con nuestras propias reacciones emocionales naturales frente al conflicto, pudiendo así armar una respuesta adecuada para la situación.

Por otra parte, es importante reconocer cuales son los sentimientos que emergen dentro nuestro durante la negociación y cada vez que pueda comentárselos al otro. Las emociones no expresadas afectan la negociación ya que dificultan su atención en el problema, disminuyen nuestra autoestima y suponen una 'bomba de tiempo' para la negociación ya que pueden estallar en la mitad de la misma.

### En síntesis...

- ✓ **Suspenda su reacción natural**
- ✓ **Gane tiempo para pensar**
- ✓ **Reconozca cuales son las emociones que le genera la situación**
- ✓ **Comente sus emociones cada vez que pueda**

## Como manejar la emoción del adversario

Es importante considerar que cuando nuestra contraparte esta atravesando una situación emocional difícil le será imposible que nos escuche, por más razonables que sean propuestas de resolución al conflicto en cuestión. Esto implica que sus acciones deberán estar orientadas a formular preguntas para ayudar al otro a desahogarse respecto a su situación.

- Permita que el otro se desahogue a partir de preguntas abiertas. *¿Que estas poniendo en juego?¿como te parece que debería haber actuado? ¿Por que reaccionaste de esa forma?*
- Procure que las emociones se hagan explicitas y legítimas. Por ejemplo, *veo que estás muy enojado y sé que esto es algo muy importante para ti. Si no lo fuera, no habría razón por la cual enojarse. A mi también me preocupa este asunto.*

Edificar la confianza es una parte importante del proceso de negociación. El otro no puede confiar en usted, si usted no está conciente de su estado de ánimo, sus propios intereses y sus necesidades.

### ▪ **Comunicación**

#### • **Canales de la comunicación**

El lenguaje (las palabras), son el canal privilegiado que tenemos para expresarnos. Se lo denomina canal verbal. Dado que el lenguaje se relaciona con los símbolos se ha dado en denominar a este canal, "comunicación digital".

Pero hay otros canales que completan los mensajes, denominados "comunicación analógica" por oposición a la "digital" y que son tres (3): no verbal, paraverbal y contextual.

- El no verbal, incluye gestos (de las manos, de la cara), posturas corporales, etc.
- El paraverbal son los tonos, el volumen, la “forma” del mensaje.
- El contextual está dado por el lugar, el momento histórico, la situación que rodea al intercambio comunicacional.

Toda comunicación se realiza a través de todos los canales a la vez. Los 3 canales que constituyen la comunicación analógica son los que le dan significado al canal verbal (comunicación digital).

- **Técnicas para una comunicación efectiva**

El proceso de comunicación es efectivo cuando el receptor comprende la información enviada, de tal forma que esté **de acuerdo con la intención** del emisor.

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

Pero existen técnicas que nos pueden ayudar a lograr una mejor comunicación abriendo el camino para resolver conflictos en forma colaborativa.

### **Mensajes TU – Mensajes YO**

Los “mensajes tú” son aquellos que formulamos en segunda persona: “Ud. me decepcionó”.

Los “mensajes yo” son aquellos que formulamos en primera persona: “Yo me siento decepcionado”.

### **Mensaje Tú**

Los utilizamos cuando señalamos o culpamos al otro por las propias opiniones, sentimientos y deseos, evaluando su conducta.

Por ejemplo:

El municipio sacó una normativa que limita la venta ambulante en la zona céntrica y el presidente de la cooperativa de vendedores ambulantes del pueblo dijo a los medios:

“El intendente con su política represiva nos quiere quitar el trabajo y demuestra su incapacidad para gobernar democráticamente esta ciudad”

Esta clase de mensajes tienen efectos negativos en la propia imagen del interlocutor y generan emociones negativas (enojo, ofensa, humillación).

Es un obstáculo para la buena comunicación, dificultando el diálogo constructivo y dañando la relación.

## Mensaje Yo

Es la expresión en primera persona de las opiniones, sentimientos y deseos, sin evaluar la conducta de los demás.

En el ejemplo anterior:

“Con la nueva legislación elaborada sin nuestra participación, los vendedores ambulantes nos vemos amenazados con la imposibilidad de trabajar y proveer ingresos a nuestras familias”.

De esta manera permitimos que el otro se exprese, no lo evaluamos negativamente y podemos expresar nuestros sentimientos y necesidades con firmeza y sin agresividad.

Con estas frases, podremos expresar nuestras necesidades y problemas de un modo constructivo, permitiendo que el otro se sienta escuchado y abriendo la posibilidad de encontrar soluciones conjuntas.

## Escucha activa

A todos nos resulta más difícil escuchar que hablar, por lo tanto, desarrollar nuestras capacidades para escuchar es una de las primeras cosas que deberemos poner a punto si queremos lograr una comunicación efectiva.

Las técnicas de escucha activa presuponen que vamos a escuchar para comprender, porque todo lo que nos diga el otro es importante si queremos resolver el conflicto.

Entonces vamos a poner todo nuestro esfuerzo en escuchar activamente teniendo en cuenta que comprender un mensaje no significa estar de acuerdo. Escuchar activamente no supone quedarse callado mirando al otro sino que implica que preguntemos y confirmemos con el otro que lo hemos comprendido.

## Preguntas

La clasificación más sencilla de preguntas es la que se da entre: preguntas abiertas y preguntas cerradas. Las preguntas abiertas se utilizan para buscar información, las preguntas cerradas se utilizan para confirmarla.

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?

El capítulo referido a Facilitación incluye información sobre las clases de preguntas que pueden ser usadas para ayudar en el manejo constructivo de los conflictos.

## Parfraseo

El parafraseo no contiene una interpretación o solución del problema, solo contiene lo que usted acaba de escuchar.

¿Cómo se hace?

- Resuma lo escuchado usando sus propias palabras.

¿Para qué?

- Demuestra que usted está escuchando y entendiendo lo que se está diciendo
- Permite controlar que haya comprendido las intenciones del orador y ayuda a que presente sus ideas de una manera más clara si es que no hemos entendido.

Diga, por ejemplo:

*“Yo entendí entonces que...”*

*“Usted quiere decir que..., ¿entendí bien?”*

*“De acuerdo con lo que está diciendo...”*

*“Entiendo que lo que me pregunta es...”*

## 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. A diferencia del parafraseo, la reformulación es una técnica más intervencionista, en el sentido de que pretende transformar el significado haciéndolo menos agresivo o negativo.

Ejemplo:

“¡Queremos respuestas! El municipio lleva años mintiéndonos. No quiero escuchar más al Secretario de Gobierno, ¡es un inútil! ¡Que hable el Director de Tierras!”

Reformulación:

A ver si lo entiendo. Usted está preocupado por lo que pareciera ser una falta de acción concreta por parte del Municipio. Por lo tanto tiene muy poca confianza que el 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

Es una expresión de aprobación al que habla, aprecia la importancia y el significado de lo que está diciendo.

¿Cómo se hace?

- 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 del que habla.

¿Para qué?

- Para estimular a la otra persona a que diga más
- Demuestra que usted toma en serio al otro y lo que él está diciendo.

Diga, por ejemplo:

*“Veo que es muy importante para usted...”*

*“Nunca había visto el problema desde ese lado”*

*“Qué buena pregunta...”*

### **Conversaciones difíciles en una ONG**

#### **El caso de Margarita y Adela**

Este es un ejemplo que muestra la utilidad de la combinación de:

1. Preparar la negociación
2. Separar las personas del problema
3. Identificar intereses detrás de las posiciones
4. Técnicas de comunicación efectiva

La tesorera de una ONG, Margarita, administra los fondos de la organización. La relación que Margarita sostiene con el resto del personal de la oficina es bastante mala. Adela, es un miembro del staff que sufre la relación con la tesorera y quiere encontrar la solución al problema.

Adela pide una reunión con Margarita para hablar del problema. Antes de llegar a la reunión, Adela sabe que tiene que elaborar una estrategia de negociación. Piensa primero en cómo presentar el problema que tiene con Margarita.

Primero, Adela piensa en separar las personas del problema. Para esto

Adela piensa en usar “mensajes yo”. Adela quiere entender lo que pasa a Margarita para poder lograr su objetivo de mejorar el clima de la oficina. Entonces, Adela también piensa en posibles preguntas abiertas que le puede hacer a Margarita.

Siempre con la lógica de separar la persona del problema, Adela piensa en cuáles son sus intereses reales. Si bien no se lleva bien con Margarita lo que realmente le molesta es el clima de la oficina. Por ende, toma la decisión de comentarle a Margarita que lo que quiere es un ambiente más amable en la oficina.

Durante la reunión, Adela le cuenta a Margarita los motivos por los que le pidió la reunión. “Margarita, te he citado porque quiero buscar la manera contigo de mejorar el clima de la oficina. Cuando nos reunimos, me siento frustrada porque me parece que hay algo con lo que estas molesta y eso me genera la sensación de un mal clima entre nosotras”. Luego de presentar su interés y un mensaje yo, Adela sigue la lógica con un par de preguntas abiertas como, “Quisiera saber cómo te sientes durante nuestras conversaciones. Me gustaría mucho mejorar el clima entre nosotras”

Durante la conversación, Margarita le confiesa a Adela que está preocupada porque la organización está pasando por un momento difícil económicamente y siente que la gente en la oficina no está haciendo esfuerzos para reducir los gastos que se requieren para preservar la organización. Adela responde que ella no tenía conocimiento del mal momento y que es probable que sus colegas tampoco. Adela sugiere hacer una reunión en donde se comunique el tema del mal momento económico con los demás. La reunión tendría entonces el doble fin de mejorar la situación económica de la organización y mejorar el clima de la oficina.

## H. El problema

Una vez abordadas las personas y su relación tendremos la construcción de un clima favorable para una negociación colaborativa. Este es el momento para que todas las partes se pongan a trabajar codo a codo sobre el problema. Lo ideal es prepararse para la negociación pasando por una serie de pasos que toman en cuenta elementos claves que nos permitirán *focalizar en los diversos aspectos* en el problema a resolver:

- a. **Intereses:** identificar los Intereses por detrás de las Posiciones y focalizarse en los primeros
- b. **Opciones:** generar Opciones de beneficio mutuo.
- c. **Criterios Objetivos:** identifique Criterios Objetivos para evaluar las opciones
- d. **Alternativas:** identifique su MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)

### 1. Intereses

Distinga posiciones de intereses. Éstos definen el problema

Como vimos al principio de éste capítulo, lo más común es que las partes se empantanen en una negociación por posiciones. Una vez que fijamos nuestra posición, advertimos a los otros las consecuencias de no hacer un acuerdo con nosotros y luego comenzamos a hacer concesiones.

Existe también otro estilo de negociación que es la negociación colaborativa que implica trabajar sobre intereses y necesidades en lugar de posiciones. Veamos cuáles son las diferencias entre estas tres.



Los **intereses** son deseos, temores, preocupaciones, esperanzas y necesidades que yacen a las posiciones.

Imaginemos la siguiente escena:

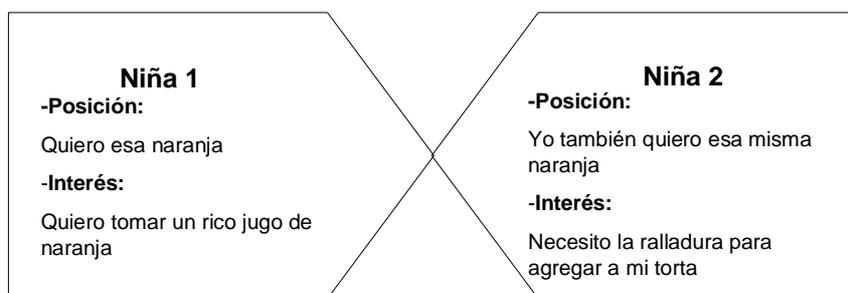
Una niña tiene una naranja en su mano. Entra su hermana menor desde el patio y le saca la naranja.

- ¡Ehh! Qué haces, deja esa naranja, es mía.
- Agarra otra, esta la quiero yo.
- Es que no hay más. Esa naranja es mía, te dije.

Hasta acá, lo que vemos son **choques** de posiciones entorno a: “yo quiero la naranja”. ¿Qué pasaría si una de las hermanas se tomara el trabajo de investigar un poco más?

- Bueno, no me grites, ya entendí que querés la naranja, pero, ¿se puede saber para qué la querés? ¿Justo cuando yo la necesito?
- Porque tengo sed, y no quiero tomar agua, quiero jugo de naranja...
- O sea, solamente la querés para exprimirla y hacerte un jugo.
- Sí, ¿por?
- Buenísimo, porque para mi torta, lo único que necesito es la ralladura de la cáscara.
- ...?
- ¿No ves? Podemos usarla las dos. Dejame que ralle la cáscara y después la exprimimos y hacemos un rico jugo.
- Sí!... dale, buenísimo. Qué inteligente que sos. Cuando sea grande quiero ser como vos...

Luego de que la hermana mayor hiciera una pregunta abierta y exploratoria para que afloren los intereses detrás de las posiciones de la hermana menor, se pudo llegar a un acuerdo satisfactorio para las dos niñas.



Antes de sentarnos a negociar, debemos prepararnos y tratar de identificar cuáles son nuestros intereses. Luego, debemos tratar de identificar cuáles son los intereses de la otra parte.

En un caso como el de la naranja, también suele suceder, que dos partes peleando sin encontrar una salida recurren a un tercero. Las niñas pudieron haber recurrido a la madre y ésta haber partido la naranja en dos. En éste caso, la solución de la madre de partir en dos la naranja hubiera dejado mucho valor sobre la mesa. Parte del jugo y parte de la cáscara se hubieran desperdiciado.

Si la madre hubiese podido explorar los intereses y necesidades que sus hijas tenían detrás de su posición, hubiera podido ayudarlas a lograr un acuerdo que satisficiera a ambas, y que les dejara mayor ganancia que partir la diferencia.

Los intereses definen el problema. Tras las posiciones enfrentadas hay intereses comunes y diferentes, además de los opuestos.

**“Río Azul vs Comunidad Indígena”  
Globales contra Locales por el uso del suelo**

**Posiciones e Intereses de ambas partes**

Río Azul Empresa Multinacional

**Posición:** No renegociar el contrato de arrendamiento ahora.

**Argumento:** Se deben respetar plazos acordados en el contrato y la seguridad jurídica

**Intereses:**

- Mantener estable la planta de interconexión
- Garantizar la continuidad de la provisión de energía a ciudades de la región
- Minimizar el aumento del canon de arrendamiento de suelo indígena
- Garantizar presencia estratégica de la planta en zona indígena
- Preservar la imagen positiva de la empresa ante la sociedad nacional
- Prevenir de la intervención del Estado nacional en la disputa
- Mantener relación de colaboración con la comunidad

Comunidad Indígena

**Posición:** Renegociar el contrato de arrendamiento ahora.

**Argumentos:** Se impugna el contrato anterior acusando falta de transparencia y términos abusivos

**Intereses:**

- Maximizar el aumento del canon de arrendamiento de suelo indígena
- Hacer uso del recurso de las telecomunicaciones para beneficio de la comunidad
- Organizar y capacitar a población indígena para trabajar o proveer servicios de mantenimiento en la planta
- Prevenir de la intervención del Estado nacional en la disputa.
- Mantener relación de colaboración con la empresa

**Intereses comunes:**

Son aquellos que ambas partes comparten y coinciden en que son objetivos a alcanzar frente al conflicto.

**Intereses opuestos:**

Son aquellos en los que todo lo que se lleva uno, el otro lo pierde y la única manera de congeniar las aspiraciones de ambos, es partiendo la diferencia.

### **Intereses diferentes:**

Son aquellos que se apoyan en previsiones, creencias, expectativas, deseos o modos de encarar la realidad, que son propios de cada una de las partes en conflicto; y responden a su personal y única vivencia de la realidad.

Los intereses más poderosos son las Necesidades Humanas Básicas.

Todas las personas tenemos las mismas necesidades, y a su vez, existe entre ellas una escala de prioridad. Estas necesidades básicas pueden clasificarse en, necesidades vinculadas al bienestar (alimento, techo, abrigo, medicina), a la seguridad, al control del entorno, al reconocimiento de los demás respecto a la importancia de si mismos, a la identidad. Cuando estas necesidades se ven insatisfechas, los conflictos emergen.

La estrategia es trabajar desde una dinámica de colaboración, es decir, percibiendo a las partes como trabajando juntas para encontrar una solución que funcione para todos. Y la lógica subyacente es la siguiente: “cuanto más podamos satisfacer los intereses de la otra parte (mientras podamos a la vez satisfacer los nuestros) entonces mayor chance tendremos de llegar a un buen acuerdo.”

El modelo de negociación que describimos se caracteriza entonces por identificar cuáles son los intereses que subyacen a las posiciones que plantean las partes. El objetivo es lograr un acuerdo que satisfaga las necesidades prioritarias de todas las partes.

### **“Río Azul vs Comunidad Indígena” Globales contra Locales por el uso del suelo comunitario**

#### **Clasificación de los intereses de ambas partes**

##### **Intereses comunes**

- Prevenir de la intervención del Estado nacional en la disputa
- Mantener relación de colaboración entre Comunidad Indígena y Empresa

##### **Intereses distintos**

- Garantizar la continuidad de la provisión de energía a ciudades de la región
- Garantizar presencia estratégica de la planta en zona indígena
- Preservar la imagen positiva de la empresa ante la sociedad nacional
- Organizar y capacitar a población indígena para trabajar o proveer servicios de mantenimiento en la planta
- Hacer uso del recurso de las telecomunicaciones para beneficio de la comunidad

##### **Intereses Opuestos**

- Maximizar vs minimizar el aumento del canon de arrendamiento de suelo indígena

A partir de que se identificaron y clasificaron los intereses, podemos redefinir el problema en litigio desde una lógica integradora. Los problemas definidos desde la lógica de la negociación posicional son excluyentes, ya que se resuelve por uno o por el otro lado, o tenemos razón nosotros o las tienen ellos, o me debe o no me debe. Con una definición del problema de estas características, cualquier propuesta de acuerdo se encontrara partiendo diferencias.

El método de la negociación colaborativa busca redefinir el problema desde los intereses, articulando principalmente aquellos intereses complementarios que serán nuestra principal fuente de creación de valor.

**“Río Azul vs Comunidad Indígena”  
Globales contra Locales por el uso del suelo**

**Definición excluyente del problema**

- Renegociamos o no renegociamos el contrato

**Redefinición del problema en base a los intereses**

Cómo hacer para garantizar la continuidad de la relación entre Río Azul y la Comunidad Indígena sostenida por un canon de arrendamiento justo y aceptable para todas las partes que garantice la presencia y continuidad de la planta en la zona y el desarrollo de la imagen positiva de la empresa al mismo tiempo que se generan las acciones de organización y capacitación para que la población indígena desarrolle relaciones de trabajo con la empresa además de acceder al recurso de las telecomunicaciones para beneficio comunitario, resguardando el derecho de que las partes puedan resolver por si mismas el diferendo y puedan garantizar promover el desarrollo económico de la región.

## 2. Opciones

**Antes de decidir nada, amplíe el abanico de opciones**

Las opciones a las que nos referimos en este contexto, son opciones de solución al problema. Véase, que si bien en el lenguaje natural la palabra opción es sinónimo de alternativa, en el lenguaje de la negociación se distingue el significado de “opción” del de “alternativa”.

Las **opciones** son aquellas propuestas que incluyen al otro, o sea, son posibles propuestas de acuerdo. Las alternativas son aquellas situaciones a las que podemos recurrir sin el otro, sin llegar a un acuerdo.

Como las posiciones, las opciones son posibles vías de solución a los problemas originales que dieron lugar al conflicto. La diferencia radica en que la posición no toma en cuenta los intereses de la(s) otra(s) parte(s) y las opciones si. Las opciones responden a descripciones integradoras del problema. Son propuestas que incluyen los intereses del otro. Son posibles propuestas de acuerdo.

Una vez identificados los intereses y analizado el problema, se comienzan a desplegar sobre la mesa de negociaciones las opciones de solución. Sin embargo, en la mayoría de las negociaciones cada parte tiene una opción: la suya. No son capaces de generar más soluciones que las que imaginan como única salida al problema.

La idea es que cuanto mayor sea la cantidad de opciones que se generen, mejores propuestas de acuerdo se podrán formular. Para ello, es importante separar el proceso de generar opciones, del proceso de evaluar y decidir sobre las mismas.

La posibilidad de generar ideas sin evaluarlas en un primer momento, enriquece y promueve la creatividad.

Es importante tener en cuenta los obstáculos que pueden aparecer al momento de inventar opciones:

- Juicios prematuros (prejuicios)
- Búsqueda de una respuesta única (es como yo lo digo)
- Supuesto de una “torta” de tamaño fijo (esto es todo lo que hay para repartir y todo lo que se lleve él lo pierdo yo)
- Creencia en que la solución al problema de ellos, debe ser “de ellos” (no advertir que cuando tengo un problema con alguien, su problema es también el mío)

Una vez que analicemos las opciones (en base a criterios objetivos), estas serán el insumo para generar una propuesta de acuerdo.

**“Río Azul vs Comunidad Indígena”  
Globales contra Locales por el uso del suelo comunitario**

**Opciones de acuerdo**

- La empresa y la comunidad generan una incubadora de microempresas que puedan hacerse cargo de servicios externos para la empresa
- La empresa comienza una serie de talleres de capacitación para formación de mano de obra
- La comunidad y la empresa desarrollan un plan de comunicación de su alianza estratégica como nuevo modelo de articulación social para el desarrollo local
- El canon de arrendamiento se acuerda en base al promedio de los costos de los cánones de arrendamiento que otras empresas han acordado con comunidades indígenas en los países desarrollados

### 3. Criterios objetivos

**Ceda ante los principios, nunca ante las presiones**

Una vez que las partes negociadoras elaboraron distintas opciones de resolución del problema, deberán evaluarlos y elegir la más conveniente para ambas partes. La mutua conveniencia requiere que cada parte vea satisfecho sus intereses (un criterio subjetivo) pero a la vez que ambos vean la justicia del mismo. La justicia de un acuerdo se mide en función de criterios objetivos. Si las opciones se evalúan solo en función de preferencias individuales se corre el riesgo de volver a la negociación como puja entre posiciones contrarias.

Para esto se utilizan los **criterios objetivos**, que se presentan como una vara de medición independiente de la voluntad de las partes, y que sirven para evaluar opciones en el conflicto. Esta vara de medición debería evaluarse en función de criterios de justicia comunes a ambos

Los criterios objetivos son los avales y escudos de la negociación. Avales, ya que justifican y convierten en razonable y sensato las opciones que uno propone. A su vez son escudos porque permite defendernos ante pedidos desmesurados e irrazonables. Por no depender de uno, los criterios objetivos tienen mucha fuerza durante una negociación.

Los criterios objetivos pueden ser:

- Valor de mercado
- Precedentes, usos y costumbres, tradición
- Reciprocidad, costos
- Eficiencia
- Tratamiento igualitario
- Apreciación científica

### **“Río Azul vs Comunidad Indígena” Globales contra Locales por el uso del suelo**

#### **Criterios Objetivos**

La cuestión del “costo del canon de arrendamiento de suelo indígena”, pareciera ser una cuestión de suma cero. ¿Con qué base entonces los indígenas podrían pedir un incremento del precio de la concesión? Para fortalecer su argumento ante la empresa multinacional, el Comunidad indígena identifica como criterios objetivos:

- Otros convenios existentes en el país entre comunidades indígenas y grandes empresas de alto impacto sobre el territorio
- Valores de pago de concesiones en otras comunidades

En este caso, la comunidad tiene la posibilidad de acudir a criterios objetivos. Difícilmente la empresa multinacional le puede negar términos razonables de la comunidad basados en los antecedentes de otras comunidades. El negociador que lleve su “mochila” de negociación bien preparada tendrá mejores resultados.

#### **Negociaciones con representación colectiva**

Muchas veces los negociadores son representantes de un grupo que no participa directamente de la negociación. Aquellos que forman parte del proceso negociador, en la medida en que el mismo produce un acercamiento a través del entendimiento mutuo, pueden entender las razones subjetivas por las que se eligió cierta opción por sobre otra. Esta percepción no es igual en el grupo representado que podrá ver como una traición el reemplazo de la posición de fuerza por una opción consensuada. Para esto es conveniente pensar criterios objetivos de justicia que permitan demostrar al grupo representado que la opción elegida no fue por capricho, traición o debilidad, sino en función de criterios de justicia validos. La aplicación de estos criterios aporta herramientas a las partes que les permiten demostrar ante terceros la razonabilidad de la decisión.

## 4. Alternativas

### Identificar el MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)

Dado que el acuerdo es un medio para satisfacer sus intereses, es preciso contrastarlo con otros medios para garantizar su calidad. Para esto es necesario identificar las alternativas al acuerdo negociado a partir de responder la siguiente pregunta

¿Qué puedo hacer **fuera** de la mesa de negociación para satisfacer mis intereses?

Las alternativas nos permiten reducir el nivel de necesidad que tenemos de un acuerdo de baja calidad. La alternativa es la fuente de poder de cada parte en una negociación y permite lograr acuerdos de calidad.

#### a. El Poder de la Negociación

Para que una negociación sea realmente productiva se requiere que exista equilibrio de poder. Una manera útil de enfocar el poder implica pensarlo como producto de la relación (de interdependencia) que tienen las partes<sup>7</sup>. Cuanto más dependiente de la voluntad del otro soy, menos poder tengo en relación a él. Esto quiere decir el poder se puede incrementar de dos maneras.<sup>8</sup>

- 1) Aumentar la dependencia que el otro tiene de mí.
- 2) Reducir la dependencia que tengo del otro

Un barrio tiene inundaciones recurrentes por la ausencia de un sistema cloacal. Los vecinos han enviado en repetidas oportunidades a 2 representantes para reunirse con el Director de Obras Públicas y Saneamiento pero el funcionario nunca está y siempre los atiende un secretario diferente. Esta situación impide negociación alguna, las diferencias de poder son muy grandes y lo que a una parte le es vital a la otra no le significa más que pérdida de tiempo.

Aumentar la dependencia que el otro tiene de mí, desde la perspectiva de estos vecinos se traduciría en ¿Cómo hacemos para que al funcionario le interese resolver nuestro problema? Aumentar la conciencia de la interdependencia el problema, a partir de acciones de confrontación que generen la necesidad de sentarse a discutir soluciones.

Un corte pacífico en la calle podría ser una estrategia viable para que el funcionario perciba como importante atender las demandas de la población ya que de no hacerlo, el funcionario se vera obligado a rendir explicaciones al intendente generándole un mal precedente e su relación política y laboral.

---

<sup>7</sup> El concepto clásico del poder esta relacionado con la capacidad de una parte de forzar al otro a cumplir con sus expectativas incluso en contra de su voluntad.

<sup>8</sup> Si todos fuéramos entes totalmente independientes, no habría conflicto pero tampoco sociedad. La convivencia social implica que todos necesitamos de los otros para satisfacer nuestros objetivos. El problema es que muchas veces, las relaciones sociales son excesivamente asimétricas y esto trae como consecuencia relaciones de dominación, en donde una parte depende de la otra para sobrevivir y no tiene alternativa alguna para poder obtener lo que requiere.

Fuentes de poder (proveedoras de independencia):

- Control de recursos
- Conexiones interpersonales
- Conocimiento (información)

La acumulación de poder puede ser constructiva o destructiva, depende si se hace potenciando los propios recursos o a expensas del otro.

### **b. La Mejor Alternativa para el Acuerdo Negociado**

¿Cómo sabemos si las opciones generadas para resolver el conflicto nos convienen? ¿Qué hacemos si nuestro oponente no acepta negociar con nosotros? Aquí es importante reflexionar sobre las alternativas que tenemos fuera de la mesa de negociación. Estas posibilidades, como la existencia de otras organizaciones con quien establecer una alianza u otros agentes gubernamentales a quienes presentar nuestro proyecto, se deben identificar para luego seleccionar la mejor. De todas, la mejor es aquella que satisface la mayor cantidad de sus intereses en juego. Este es el MAAN. Cuanto mejor sea su MAAN, mayor será la independencia que tenga de la otra parte y mayor esfuerzo deberá hacer ésta para mejorar la opción y llevarlo al acuerdo

#### **Cómo se pone el MAAN sobre la mesa.**

El MAAN se puede poner sobre la mesa en la forma de un arma de fuego es decir de forma amenazante o en la forma de un horóscopo, en este caso educativamente.

#### **“El MAAN como arma de Fuego”**

En las negociaciones posicionales el MAAN se presenta como arma de fuego, en términos amenazantes con el estilo “si no se aceptan nuestros reclamos, haremos huelga”. Este tipo de mensajes (que muestran los dientes) buscan intimidar a la otra parte y acorralarla para que acepte nuestra propuesta. Este tipo de comportamiento pone fuerza en la percepción de cada parte como enemigos y puede despertar reacciones heroicas que buscan recuperar la dignidad (libertad) perdida doblando la apuesta en la escalada al estilo “si hacen huelga entonces todos los revoltosos se verán en la calle”.

#### **“EL MAAN como horóscopo”**

El MAAN puede ser utilizado como herramienta educativa de predicción del futuro basada en la situación de las partes y el camino que recorrerán si no hay acuerdo. De esta forma, se anticipan escenarios que permiten educar a las partes sobre:

1. Las consecuencias prácticas que traería para las partes el que no se pueda alcanzar un acuerdo
2. La necesidad que cada uno mejore su aporte a la opción de mutuo acuerdo

#### **Cómo elaborar un MAAN:**

- 1- explore sus alternativas fuera de la negociación.
- 2- encuentre su MAAN
- 3- identifique las fuentes de su poder
- 4- busque caminos para mejorarlo
- 5- trate de identificar el MAAN de la otra parte
- 6- detecte los puntos débiles del MAAN del otro.

**“Río Azul vs Comunidad Indígena”  
Globales contra Locales por el uso del suelo**

**Alternativas y MAAN de la Comunidad Indígena**

- Bloquear caminos de acceso a planta (MAAN)
- Iniciar juicio contra la empresa
- Amenazar a directivos de la empresa
- Iniciar campaña de desprestigio a nivel nacional

**Alternativas y MAAN de Río Azul**

- Denunciar a Consejo Comunitario ante Dirección de Asuntos Indígenas de la Nación - MAAN
- Campaña de desprestigio ante la comunidad de los líderes confrontativos
- Cooptación a través de transferencia de recursos económicos de parte de la base de apoyo político del Concejo
- Inicio de proceso judicial contra la Comunidad Indígena

*(...) El propósito de la negociación no siempre es llegar a un acuerdo, porque el acuerdo es solo un medio; el propósito es satisfacer sus propios intereses. El propósito de la negociación es explorar si usted puede satisfacer mejor sus intereses por medio de un acuerdo que por medio de su mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN).<sup>9</sup>*

## I. Las propuestas

Estamos listos ahora para elaborar propuestas de mutuo beneficio que ayuden a resolver el conflicto.

Antes de proponer una solución:

- ✓ Evalúe su MAAN y el de la otra parte
- ✓ Utilice el poder de su MAAN para educar, no para coercionar
- ✓ Construya un “puente de oro” a la otra parte

Analice los términos del acuerdo teniendo en cuenta:

- ¿cuáles son los términos a los que aspira? (apunte alto)
- ¿cuáles serían términos sensatos? (aquellos que contemplan bien sus intereses básicos)
- ¿con qué términos aún podría sobrevivir? (aquellos apenas un poquito mejor que su MAAN)

¿Cómo construir un “puente de oro” hacia la otra parte?

- satisfaga los intereses no atendidos
- involúcrelos desde el inicio en una propuesta que puedan aceptar
- intente que ellos se sientan ganadores
- ayude a que puedan llevar el acuerdo como una victoria a sus superiores

---

<sup>9</sup> Extractado de Ury, W., “Supere el NO”.

Tomando en cuenta estos elementos y la secuencia de pasos entre los mismos, será posible formular propuestas de solución que cerrarán un acuerdo duradero entre las partes.

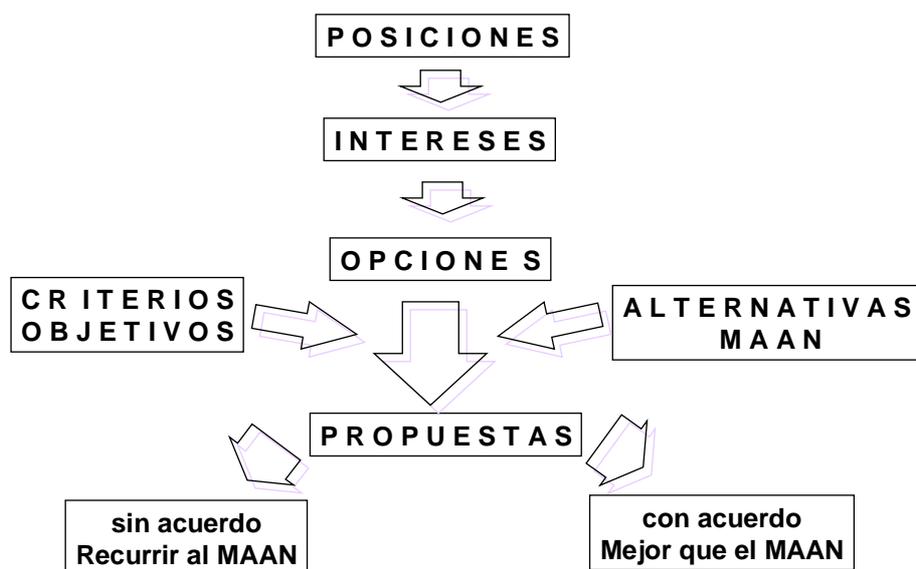
## IV. Resumen del esquema del Modelo de Negociación de la Escuela de Harvard

### Pasos:

Una vez identificados los intereses detrás de las posiciones, se generan opciones.

Luego se procede a evaluar esas opciones a través de criterios objetivos y a través de las alternativas (MAAN).

Finalizado este proceso se decide cómo satisfacer los intereses en juego, a través de la realización del acuerdo o a través de recurrir al MAAN.



## V. Conclusión

Hemos visto cómo a través del proceso de negociación colaborativa o negociación basada en intereses, podemos pasar de una dinámica de conflicto a una dinámica de colaboración que ayude a resolver el problema en forma conjunta, entre las partes.

Es muy importante tener en cuenta que estas herramientas, para que sean efectivas, deben estar precedidas de una intensa práctica y preparación. Como cualquier técnica, lo analizado como contenidos sobre comunicación y negociación, mejorará a partir de su uso y ejercicio hasta que poco a poco se vaya incorporando a nuestra vida diaria.

Los siguientes cuadros-resumen nos ayudarán a clarificar más las diferencias entre las actitudes conflictivas y las colaborativas en el marco de los procesos de negociación.<sup>10</sup>

<b>Dinámica del Conflicto</b>	<b>Dinámica de la Colaboración</b>
Identificación del problema con las personas	Separar las personas del problema
Posiciones rígidas y terminantes	Buscar por detrás de las posiciones
Intereses confusos y genéricos	Identificar los intereses
Hay un solo lado de la historia	Replantear los términos del conflicto
Solo hay una opción, la propia	Generar opciones
Solo puede usarse un criterio: el propio	Utilizar criterios objetivos
Solo hay una alternativa: escalar	Explorar las alternativas al acuerdo (MAAN)
Solo hay una propuesta definitiva	Formular propuestas tentativas

### CAMBIAR EL JUEGO

Resolver el problema juntos	Conducta difícil	Reacción Natural	Negociación para superar las barreras
Tener en la mira los propios intereses	Ignorar, atacar, hacer trampa	Reaccionar	Salir al balcón
Ponerse en el lugar del otro	Enojarse, mostrarse hostil, entrar en sospechas	Discutir	Ponerse en el lugar del otro
Inventar opciones de mutuo beneficio	Adoptar una posición rígida	Rechazar	Redefinir el problema
Hacer ofertas justas (criterios objetivos)	Decir no	Presionar	Construir un puente de oro
Llegar a un acuerdo o recurrir al MAAN	Emplear amenazas o poder	Emplear más poder	Emplear el poder para educar



*En el capítulo que sigue trabajaremos herramientas para el manejo de la comunicación entre grupos y toma de decisiones consensuadas. Para ello mostraremos técnicas de facilitación, abiertas y estructuradas, que pueden guiarnos en el desarrollo de un plan de acción o meta grupal.*

<sup>10</sup> Fuente: materiales gráficos de “Tapia y Diez consultores” y de William Ury presentados en diversos seminarios sobre negociación.

## Capítulo III: Facilitación

### Resumen

Este capítulo busca introducir el rol del facilitador en el marco de un proceso, que atraviesa diversas etapas: **4 P** (Propósito, Proceso, Personas y Producto).

Con los objetivos de:

-Promover una comprensión del rol y funciones del facilitador en procesos de toma de decisiones.

-Brindar técnicas abiertas y estructuradas para gestionar la comunicación entre grupos.

## VI. Introducción

*Facilitar es hacer “más fácil” el trabajo de un grupo, ayudando a sus miembros a interactuar y comunicarse de un modo más efectivo*  
Fundación Cambio Democrático

La facilitación es una técnica mediante la cual un o más personas ayudan a deliberar y discutir ideas en un grupo, a fin de lograr resultados consensuados, orientados al alcance de objetivos preestablecidos. El consenso no significa unanimidad, sino que es un esfuerzo de buena fe para satisfacer los intereses de todos los actores. Se logra el consenso en el momento que todos acuerdan que pueden sobrevivir con la propuesta después de que todo esfuerzo se ha hecho para satisfacer los intereses de todos<sup>11</sup>.

**La facilitación es una técnica que ayuda a construir consenso y se lleva a cabo por uno o más “facilitadores” que enfocan su tarea en la manera en que los participantes interactúan (“el cómo”), para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión (“el qué”).**

Con esta definición muy general, se le atribuye al facilitador una amplia gama de roles, que van desde manejar una discusión durante una reunión corta entre pocas personas, hasta diseñar y conducir procesos de reuniones múltiples durante un término prolongado.

Sin la presencia de un facilitador en una reunión, la gente suele hablar cuando quiere y por el tiempo que quiere. La mayoría de las discusiones son difíciles de soportar hasta el final. La conversación suele perder el rumbo y saltar de tema en tema porque las personas hablan una después de la otra sin intentar conectar sus ideas con las del anterior participante. A veces, unas pocas personas dominan. La presencia de un moderador de los turnos y de los tiempos puede ayudar a evitar que algunos dominen la reunión y que se generen conversaciones paralelas, pero no siempre alcanza para mantener el hilo de una discusión y asegurar una comunicación efectiva.

---

<sup>11</sup> Lawrence Susskind, Sarah McKeenan and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus building Handbook*, CBI, Sage Publications, 1999.

Consecuentemente, los facilitadores asumen la tarea de facilitar procesos. Con recursos metodológicos y técnicas adecuadas, posibilitan la generación de “sinergia” grupal en una función “catalizadora” de las ideas que surgen en el trabajo grupal.

En el marco de este Manual, corresponde hacer una distinción semántica para referirse a dos habilidades diferentes:

- En algunos contextos se suele denominar *moderador* a quien en este documento denominamos *facilitador*. Sin embargo, preferimos hacer una distinción en función de lo que tradicionalmente se denomina moderador en nuestro contexto latinoamericano.

El *moderador* focaliza su trabajo en controlar el estricto cumplimiento de los tiempos pautados en la agenda, sin ocuparse específicamente en el contenido de la discusión.

- En cambio, el *facilitador* se concentra, 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<sup>12</sup> El facilitador intenta que emerjan en el grupo los **valores** que subyacen a los procesos participativos:

## VII. Valores

- **Participación Plena**
- **Comprensión Mutua**
- **Conclusiones Inclusivas**
- **Responsabilidad Compartida**

## VIII. Rol del facilitador

En general el rol del facilitador incluye:

- ✓ planificar el trabajo del grupo,
- ✓ generar un clima de trabajo propicio,
- ✓ organizar al grupo,
- ✓ motivar la participación creativa de todos los integrantes,
- ✓ facilitar la discusión,
- ✓ lograr que el grupo alcance resultados.

La facilitación tiene un lado técnico y un lado artístico:

- En lo técnico, es necesario primeramente diseñar un programa en coordinación con los organizadores o convocantes del evento, programa que deberá ser flexible

---

<sup>12</sup>En el denominado proceso “deliberativo” sin embargo, muchas veces se denomina “moderador” a quien aquí llamamos facilitador.

durante su desarrollo. Asimismo los facilitadores deberán saber utilizar la técnica elegida y transmitirla en lenguaje sencillo a los participantes; plantear preguntas adecuadas en el momento oportuno, manejar técnicas de visualización y conocer algunos elementos del proceso de comunicación y de dinámica de grupos.

- En cuanto al lado artístico, es importante aplicar la propia sensibilidad, intuición y personalidad para generar una discusión creativa y positiva, orientada a lograr los resultados esperados.

## **Lo esencial**

- ***Generar un clima de sinceridad y confianza:***

Los facilitadores propician una atmósfera de sinceridad y confianza, así como un trato de estilo relajado, distendido. Recién cuando han logrado ese clima lograrán trabajar productivamente. Esto requiere dar señales claras de autenticidad, respeto y buen humor de nuestra parte, considerando que como facilitadores cumplen una importante función como modelos.

- ***Considerar a todo el grupo:***

¡Cada participante es importante! Por lo tanto, corresponde estar disponible y en condiciones de hablar para todos. No tratar a nadie con preferencia, no descalificar, no “amonestar” ni separar a nadie. Sin embargo, si algún participante toma mucho protagonismo o requiere permanente atención, es muy importante recordar que el facilitador es responsable por “todo” el grupo en conjunto.

- ***No ponerse innecesariamente bajo presión:***

Los facilitadores no son magos. No debe preocuparles no comprender todo inmediatamente. Es bueno que puedan humildemente preguntar para aclarar sus propias dudas y no sentirse “culpables” cuando alguna vez se paraliza o se produce un mal entendido. Lo importante es el esfuerzo sincero para apoyar al grupo en la discusión

Sin perjuicio del alcance del proceso, las características del rol del facilitador incluyen lo siguiente:

- Está al servicio del grupo;
- Es imparcial en la discusión. No defiende los intereses o las perspectivas de los participantes;
- Promueve un clima cooperativo y establece reglas de juego;
- Alienta y equilibra la participación de todos;
- No contribuye con ideas ni evalúa criterios acerca del contenido del trabajo de grupo;
- Hace sugerencias y toma decisiones sobre el proceso (cómo ordenar y estructurar una discusión) pero nunca 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;
- Aclara, resume y verifica los consensos alcanzados;
- Elabora un informe de la reunión.

## **IX. Actitudes positivas**

- ✓ Cada persona del grupo tiene algo valioso para decir.
- ✓ Fe en la habilidad del grupo en resolver sus propios problemas.
- ✓ Respeto por la diversidad de intereses y necesidades de las personas del grupo.
- ✓ Estar convencido de la importancia de un buen proceso.

## **X. ¿Quién es el facilitador?**

### **Facilitador Interno y Facilitador externo**

Para asegurar la imparcialidad en el rol, idealmente, el facilitador no es un miembro del grupo. Sin embargo, no siempre los participantes de un grupo tienen recursos necesarios para contar con un facilitador externo. En estas circunstancias algunos miembros del grupo pueden asumir el rol del facilitador. Existen ventajas y desventajas de ser un facilitador interno, estas deberán ser evaluadas antes de asumir el rol dentro de nuestra comunidad.

### **J. Ventajas de los facilitadores internos<sup>13</sup>**

- Mayor conocimiento sobre el tema
- Comparte una base de valor en común con los demás
- Familiaridad con los procedimientos de toma de decisiones
- Relaciones pre existentes con los participantes
- Credibilidad posiblemente establecida
- Comprensión de las reglas y roles implícitos
- Continuidad y disponibilidad
- Conocimiento de espacios y recursos locales

---

<sup>13</sup> Versión adaptada de Alison Crowther, Manual *liderazgo mediante construcción de consenso: técnicas, prácticas y herramientas*, Pág. 58. Agosto 2005.

## **K. Desventajas de los facilitadores internos**

- Preconceptos
- Objetividad limitada
- Relaciones pre-existentes y desiguales
- Falta de credibilidad para algunos
- Sospecha de parcialidad
- Confusión entre el rol del facilitador y otro rol establecido
- Vulnerabilidad a la influencia de grupos o de individuos
- Presión de algunos participantes

Si las reuniones tienen un alto grado de conflictividad o desconfianza, probablemente sea necesario contar con la asistencia de un facilitador externo. 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 que tengan que ver con la eficiencia del proceso.

### **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.

## **XI. Rol del registrador**

El registrador apoya la tarea del facilitador tomando nota de los puntos importantes en la discusión a la vista de todos los participantes. Esta información constituye la memoria del grupo y contribuye a mantener focalizada la discusión en una dirección determinada y percibida como común por los participantes. Idealmente, una persona distinta del facilitador debe cumplir este rol.

## **XII. Memoria del grupo**

- ✓ Provee información sobre el desarrollo de la discusión.
- ✓ Ayuda al desarrollo de una percepción en común de la dirección de la discusión.
- ✓ Ayuda a las personas a trabajar en una tarea en lugar de concentrarse solo en los desacuerdos.

La lista de sugerencias que se enuncian a continuación, ayudará a hacer más productiva y útil la registración en rotafolios o papelógrafos. Se recomienda:

- Escribir rápidamente, sin preocuparse por la caligrafía y la ortografía.
- Escribir en letras grandes. Si se está utilizando un rotafolios, no ocupar más de seis u ocho líneas por cada papel.
- Alternar colores, tanto que en lo posible a cada ítem de la lista le corresponda un color diferente. Use otros colores para las notas al margen o cambios posteriores.
- Si los archivos serán usados durante la reunión, cuidar que cada papel de rotafolios quede a la vista de los participantes, colgándolo de una pared con cinta adhesiva en lugares visibles.
- Numerar las hojas que se vayan utilizando.
- Verificar frecuentemente con la persona el comentario que se está registrando.
- Cuando sea posible, usar las propias palabras de la persona (aunque no necesariamente todas). Capturar las palabras claves.
- Si usted no esta seguro de qué o cuánto registrar de un comentario muy largo, pregunte a la persona que lo realiza lo que ella quisiera ver en el rotafolios.
- Escribir lo suficiente para que una persona que no estaba presente durante la discusión pueda comprender su significado.
- Marcar las decisiones y acuerdos que requieran implementación.

La mayoría de estas recomendaciones son también aplicables a la registración realizada en un documento proyectado en pantalla.

### **XIII. Elementos para una facilitación efectiva. 4 P**

Los facilitadores deben tener bien claras las intenciones y expectativas de quienes solicitan la facilitación. Al mismo tiempo, deben hablar abiertamente sobre las eventuales limitaciones de la tarea, en el caso de que las expectativas sean demasiado elevadas o no sean coherentes con el rol.

Por lo tanto y a los efectos de preparar caracterizar una buena “facilitación” imaginamos cada reunión como un “proceso” por el que deberemos transitar y donde corresponde “prepararse” antes de entrar en acción.

Estas son, en general, las cuestiones que corresponde “atravesar” al momento de “preparar” una facilitación.

#### **Antes de cualquier reunión o proceso**

- Definir el objetivo o *propósito*
- Especificar posibles resultados o *productos* de la reunión
- Diseñar una agenda
- Determinar la cantidad deseable de asistentes
- Estimar la duración de la reunión
- Clarificar roles
- Preparar la sala (distribución de sillas, etc.)
- Preparar los elementos para el Registrador (rotafolios, pizarrón, marcadores, etc.)

Estas actividades pueden ser clasificadas en 4 tópicos que consideramos útiles, a modo de sistematización, para presentar el tema.

Así, en el marco de la preparación y el diseño de una buena facilitación corresponde reflexionar sobre 4 conceptos que denominamos **las 4 “P”**

**PROPÓSITO  
PRODUCTO  
PERSONAS  
PROCESO**

**a) Propósito**

El primer elemento a clarificar con quien convoca una reunión, un taller o un proceso participativo es:

*¿Cuál es el propósito o el objeto de la reunión? Para qué nos reunimos?*

Ejemplo:

**Definir qué proceso o propuesta metodológica es más adecuado para trabajar participativamente una estrategia nacional de reducción de la pobreza**

Los propósitos de una reunión o proceso facilitado pueden ser muy variados. A título de ejemplo enumeramos algunos propósitos genéricos posibles:

- enmarcar o redefinir un tema problemático
- identificar perspectivas sobre un tema
- promover o clarificar información sobre un tema específico
- deliberar sobre algunas opciones para abordar un problema
- promover recomendaciones sobre una cuestión
- resolver un problema específico
- poner en conocimiento la agenda ambiental nacional
- promover confianza entre los miembros de un grupo
- identificar misión y objetivos de un grupo

**b) Producto**

Una vez identificada la meta o propósito de la reunión o del proceso, es necesario preguntarse por el producto de la misma, es decir, cómo nos aseguramos haber logrado el propósito.

### *¿Qué necesitamos llevarnos de esta reunión?*

A título de ejemplo podemos enumerar algunos productos posibles:

- Una lista de preocupaciones y de necesidades del grupo
- Una lista de opciones para evaluar
- Una lista de recomendaciones consensuadas
- Una formulación de la visión y de la misión
- Los pasos de un Plan para abordar un problema
- Un acuerdo que resuelva un problema

Ejemplo de un producto deseable:

**Una lista de recomendaciones de políticas públicas para la conformación y gestión de regiones metropolitanas sustentables que incluyan 3 aspectos: qué se recomienda; cómo se implementa lo recomendado y a quién se dirige la recomendación.**

**Es muy importante identificar los productos o resultados.**

Un “resultado” no es lo mismo que un objetivo o “meta”.

Por ejemplo, si la meta o **Propósito** es "priorizar necesidades," los **Productos** o resultados podrían ser los siguientes:

- que los participantes comprendan mejor las necesidades de unos y otros;
- una lista de todas las necesidades en orden descendente de aceptabilidad ;
- una lista de “cinco prioridades de tope”, todas más o menos con el mismo apoyo de los participantes;
- una sola opción "de la más alta prioridad" para ser explorada y evaluada más adelante.

### **c) Personas**

Una vez identificados el objeto o **propósito** y el **producto**, entonces estamos en condiciones de preguntarnos

#### *¿Quiénes deben participar para que podamos lograr este producto?*

Idealmente, para abordar una temática específica es ideal pensar en las preguntas que se detallan en el capítulo referido al Diseño del proceso del módulo referido a Procesos Colaborativos en este Manual. A título de ejemplo podemos enumerar:

- Aquellos que representen fielmente a los involucrados y afectados en la cuestión
- Aquellos que identifiquen todas las distintas perspectivas sobre el tema
- Aquellos que tengan jurisdicción o autoridad sobre el tema

- Aquellos que puedan boicotear un plan o una decisión si no participan.

## d) Proceso

En verdad, identificar las personas ya es en sí una pregunta referida al proceso a diferencia de las dos primeras que se refieren al contenido o a la sustancia de la discusión. Por lo tanto, una vez identificadas las personas será necesario preguntarnos

**¿Qué pasos son necesarios atravesar para lograr nuestro propósito y llevarnos el producto?**

- 1 Agenda
2. Reglas
3. Roles
- 4 Logística
5. Informes finales

### 1. Agenda

#### Agenda Interna y Agenda Externa

El facilitador maneja dos tipos de agenda: la externa e interna.

La primera será aquella que a partir de los objetivos y el producto, diseñe el programa y guíe a los participantes durante toda la jornada., o sea la **agenda**. Ésta siempre tiene un grado de provisoriedad, pero aún así debe ser diseñada para información previa de los participantes y para la preparación práctica del evento. Al mismo tiempo debe ser flexible, de manera que nos permita espacios para las necesidades que espontáneamente expresen los participantes y que sean aceptadas por todos.

La **agenda externa** es la que reciben los participantes y donde se enumeran las actividades y tiempos de la jornada.

La **agenda interna** es exclusiva del equipo de facilitadores y tendrá principalmente:

- Las dinámicas a utilizar en el encuentro (por ej: división en grupos nominales, carrusel, etc.)
- Los tiempos para cada ejercicio
- Las consignas o disparadores que utilizara en cada etapa

#### Ejemplo de Agendas Interna ver: Anexo I – Ejemplo 1

### 2. Reglas

Las reglas para la discusión o deliberación son la manera en la cual el grupo acepta autorregular su participación de modo de cumplir con los principios de estos procesos participativos para la toma de decisiones consensuada.

Pueden construirse conjuntamente entre el facilitador y los participantes o de lo contrario, el facilitador puede proponer un conjunto de reglas para chequear si son aceptadas o necesitan alguna reformulación o regla adicional para lograr consenso.

El acuerdo en las reglas es el primer acuerdo al que llega el grupo y son parte de las herramientas a las que el facilitador recurre para poder llevar adelante su trabajo.

A continuación se describen ejemplos de reglas para la interacción durante las reuniones. Para información sobre reglas que rigen la logística de un proceso más complejo, consultar el capítulo de Procesos Colaborativos de este Manual<sup>14</sup>

### **Reglas para la Discusión (ejemplo)**

- Escuchar sin interrumpir.
- Levantar la mano para pedir la palabra
- Sólo habla quien tiene el micrófono.
- El orden del uso de la palabra estará siempre a la vista de todos
- Ser breves en el uso de la palabra.
- Aceptar las consignas e interrupciones del facilitador.
- El orden de uso de la palabra podrá ser interrumpido por el facilitador para discutir una cuestión particular y luego será retomado.
- Evitar agresiones personales.
- Un registrador tomará nota a la vista de todos.
- Fumar sólo en los cortes
- Apagar los celulares durante la reunión

### **3. Roles**

El facilitador no trabaja solo, sino que es un equipo de facilitación el que esta a cargo del proceso. Existen distintos roles que pueden ser absorbidos por mas de una persona, en función de los recursos que dispongamos.

- Diseñador: es aquel que diseña el proceso junto con el/los convocantes
- Facilitador y co- facilitador: encargados de la conducción del proceso
- Registrador: encargado de la memoria del grupo
- “Relojero”: el encargado de chequear el tiempo
- Logística: se encarga de que toda la logística del lugar este preparada

### **4. Logística**

La logística de una reunión involucra definir varios temas que contribuirán al éxito de la reunión o del proceso. Es parte de la preparación que implica considerar distintos aspectos en función de los objetivos del trabajo del grupo. Es necesario evaluar y preparar la información y documentos de trabajo que puedan necesitar los participantes antes del encuentro y durante el mismo. También definir cuál será el lugar y cómo preparar el espacio. Identificar, en función de la agenda, el tiempo con que se cuenta y la cantidad de

---

<sup>14</sup> Procesos Colaborativos, Capítulo Diseño del Proceso, Reglas de Procedimiento.

participantes, cuáles serán las técnicas de facilitación apropiadas y qué materiales de apoyo requiere el uso de las mismas.

En términos generales, un evento participativo se inicia asegurándose de que todos los miembros del grupo cuentan con la información básica. Luego se recogen opiniones o ideas, se organizan y se discuten, con apoyo de algún medio que permita visualizar el estado del proceso en todo momento (rotafolios, tarjetas, pantalla, pizarrones, etc.). Luego se inicia el proceso de búsqueda de consenso y se toman decisiones sobre qué se hará en el futuro (por ej. Plan de acción)

A los efectos de identificar qué logística será adecuada, toda reunión o proceso puede diseñarse pensando en 3 momentos, el inicio, el desarrollo y el final de la reunión

## **5. Informes Finales:**

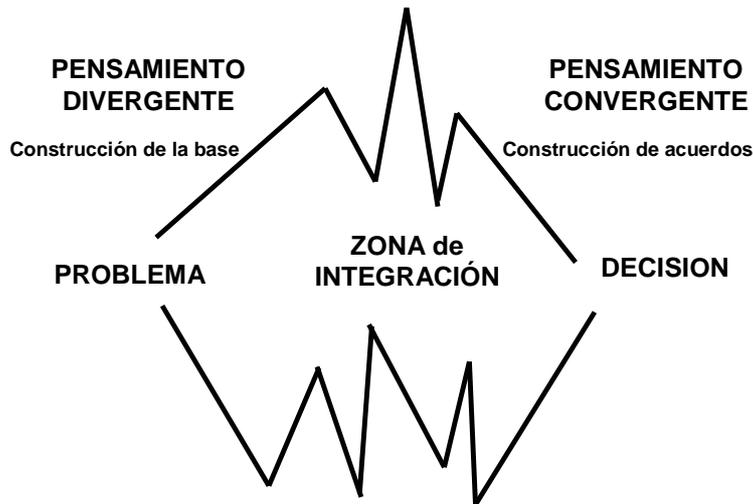
El equipo de facilitadores será responsable de elaborar los informes de cada reunión de acuerdo a los registros consensuados con los participantes. Asimismo deberá asegurarse que los mismos sean recibidos por los participantes y su contenido se chequea para ser confirmado. También los informes suelen estar abiertos para aquellos que consideren que se ha omitido información relevante, puedan agregarla.

**Ejemplo de Informe: ver Anexo I – Ejemplo 2**

## **XIV. Técnicas de facilitación**

A los efectos de elaborar un Plan de trabajo, es útil dividir el Proceso en 3 Fases. La primera es 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 Fase de Pensamiento Divergente). La segunda es la Exploración de Opciones de Solución. Y la última es la Búsqueda de Acuerdos, también llamada Fase de Pensamiento Convergente. Estas Fases, tal como las muestra el gráfico que sigue, se detallan en la siguiente Etapa sobre Conducción del Proceso.

En la elaboración del Plan de Trabajo, será necesario identificar dinámicas de facilitación y actividades para atravesar cada una de estas etapas



Gráfico<sup>15</sup>

Fase 1. Construcción de la Base (Pensamiento Divergente)

Fase 2. Generación de opciones. (Zona de integración)

Fase 3. Búsqueda de Acuerdos (Pensamiento Convergente)

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 y darle un marco o “reglas de juego” o de interacción para a la discusión facilitada, tal como se mencionaron en el punto referido a la P de Proceso.

A la manera del “discurso de apertura”, se deberá poner en conocimiento de los participantes en qué consiste la facilitación, por qué es necesaria y qué se espera del facilitador. Luego de la presentación, se pondrá a la vista de todos los participantes (en un rotafolios o proyectado en pantalla) las reglas que se deberán seguir para que la reunión sea productiva.

Las técnicas que se detallan a continuación son de dos tipos:

- **Discusión Abierta**
- **Estructuradas.**

### a) **Técnicas de Discusión Abierta**

Las técnicas que se detallan a continuación han sido adaptadas de la obra de Sam Kaner, “The Facilitator Guide To Participatory Decision Making”, New Society Publishers, 1996. Este libro es altamente recomendable para quien desee explorar estas y otras técnicas de facilitación.

<sup>15</sup> © Ob. Cit. “The Facilitator’s Guide to Participatory Decision Making”

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

## Técnicas

- ✓ Para promover la discusión
- ✓ Para canalizar la discusión
- ✓ Para cerrar la discusión

### 1. Técnicas para Promover la Discusión

- **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, el facilitador pide que levanten su mano los que quieren hablar y les da un número. Al terminar la ronda pregunta: ***“¿Alguien más quiere comentar sobre este tema?”***

- Ayuda a la gente a turnarse cuando varias personas quieren hablar al mismo tiempo
- Les hace saber a todos que tendrán su turno para hablar, por lo que en lugar de competir por tiempo de exposición, la gente es libre de escuchar sin distracción.
- En contraste, cuando la gente no sabe cuándo le llegará el turno –o si tendrá un turno- no puede menos que competir o rivalizar. Esto conduce necesariamente a expresiones de impaciencia y falta de respeto, especialmente interrupciones.

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.

- **Alentar la participación**

Esta técnica promueve alentar a aquellos que 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 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 los participantes, sabiendo que este no necesariamente significa lo que uno atribuye. Por ejemplo: *“Me pareció que querías tomar la palabra, ¿estoy equivocada?”*

- Alentar es crear una apertura para que la gente participe sin poner a nadie en dificultad
- Puede ser que haya algún participante callado que parezca que está dejando que los demás hagan el trabajo. Esto no significa necesariamente que esa persona sea irresponsable. En cambio puede ser que no se sienta comprometida con la discusión. Con un poco de aliento a participar, a menudo descubren un aspecto del tema que tiene sentido para ellos.
- Alentar es especialmente útil durante la etapa inicial de una discusión, mientras los participantes están todavía entrando en calor.

- **Ayudar a las personas a definir y a clarificar sus posiciones**

Utilizando técnicas como el “parafraseo” o la “re-pregunta”, el facilitador puede ayudar a que las personas definan o aclaren los puntos que proponen y a sentirse mejor comprendidos. 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. ¿Cual es su preocupación más importante? El facilitador debe tener cuidado de no tentarse a alentar a las personas cuyas ideas le parecen mas prometedoras, porque podría ser percibido como alguien que esconde su propia agenda.

- Ayuda a la gente a clarificar y refinar sus ideas. Envía el siguiente mensaje: “estoy con usted, hasta aquí le entiendo. Ahora dígame un poco más”.
- Es particularmente útil cuando: a) alguien está teniendo dificultades para clarificar una idea y b) cuando alguien piensa que está siendo claro, pero el pensamiento es vago y confuso para los oyentes.
- Se envía el siguiente mensaje: “tómese su tiempo y arme su idea para expresarla”.
- Antes de usar esta técnica pregúntese: ¿estoy entendiendo la idea que esta persona está tratando de decir? Si la respuesta es “no”, entonces invítelo a expresarse.

## 2. Técnicas para Canalizar la Discusión

- **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.

El facilitador 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.

- **Seguir el rastro de una conversación.**

Como modo de guiar y focalizar la discusión, el facilitador puede puntualizar que se están generando varias sub-conversaciones, mencionando y describiendo las mismas. Esta técnica es muy útil en el marco de una conversación donde la gente compite por imponer sus ideas y le cuesta escuchar a otros.

- Ayuda a seguir las líneas de pensamiento que van apareciendo simultáneamente dentro de una discusión, cuando aparecen sub-conversaciones. En estos casos la gente necesita ayuda para seguir el rastro de todo lo que está sucediendo porque cada sub-grupo está concentrado en clarificar sus propias ideas.
- La gente a menudo actúa como si el tema que les interesa a ellos es el que todos deberían focalizar. Esta técnica deja ver al grupo que varios elementos del tema 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.

- **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 el facilitador puede preguntar: *“¿Están de acuerdo con lo que se propone? ¿Hay alguien que tiene 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 la técnica para equilibrar, el facilitador 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, el facilitador 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”.

- **Re-enfocar.**

Cuando el facilitador 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”*

*¿Creo que estamos cambiando el foco, por qué no nos centramos en la consigna que nos pregunta cuales son obstáculos generados desde el Municipio para luego pensar en lo que tenemos que hacer?*

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.

- **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) Técnicas de Discusión Estructurada**

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 los participantes, producen un resultado previsible. Las técnicas estructuradas prescriben una forma para la actividad y para el resultado mas no un contenido. El contenido depende del grupo.

### **1) Relación entre la “Discusión Abierta y las Técnicas Estructuradas”**

Un grupo necesita de la discusión abierta para alcanzar una comprensión compartida de los problemas y de las soluciones potenciales. Sin embargo, puede experimentar más dificultades para alcanzar consenso si no recurre al uso de Técnicas Estructuradas.

### **2) ¿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.
- Cuando 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.

## **TÉCNICAS ESTRUCTURADAS**

- ✓ Mapeo de la Evolución Histórica.
- ✓ Tormenta de Ideas.
- ✓ Tarjetas autoadhesivas.
- ✓ Pros y Contras.
- ✓ Matriz.
- ✓ Votación por puntos.
- ✓ Ranking del Consenso.
- ✓ Carrusel
- ✓ Molinete de respuestas priorizadas

## XV. Descripción de algunas técnicas estructuradas

### Votación por puntos.

---

**Resultado Esperado:** Una lista de ítems priorizados o evaluados en un rotafolios.

**Pasos a seguir:**

1. Se enumeran en una hoja de rotafolios 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 los participantes 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. Recoger los votos y sumarlos (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.

### Molinete de respuestas priorizadas

---

**Resultado Esperado:** una puesta en común dinámica de los principales puntos del tema tratado.

**Pasos a Seguir:**

1. Esta técnica consiste en dividir el grupo en 3 a 5 grupos pequeños de 3 a 7 personas. Todos los grupos tiene las mismas consignas, por ejemplo, discutir sobre tres preguntas expuestas.
2. Se le pide a cada grupo que genere una lista de ideas para responder a cada pregunta. El grupo tiene que priorizar las ideas más importantes. Por ejemplo, si se han generado 7 respuestas, el grupo tendría que elegir cuáles respuestas son las más contundentes para ellos en el orden que corresponde.
3. La devolución del ejercicio consiste en que un vocero de cada grupo de *una respuesta* a la pregunta en discusión. Por ejemplo, en el caso de la pregunta de “que es lo que hace fracasar una reunión”, el o la vocero de ese grupo propondría una respuesta y luego se le pide al vocero del siguiente grupo proponer una respuesta que no se repita con lo que ya se haya dicho. Luego a los otros voceros de los grupos se les pide lo mismo y así se genera una dinámica altamente participativa e interesante.
4. Las respuestas salen de los grupos como si fueran un molinete de respuestas.

**Resultado Esperado:** lograr que muchas personas se mantengan discutiendo sobre diversos asuntos durante un tiempo limitado. También proporciona energía a un grupo desmotivado.

### Pasos a Seguir:

1. Divida el grupo en 3 o 5 subgrupos dependiendo del número de personas y del número de temas que quiera que ellos traten (un tema por grupo).
2. Cada grupo tiene una “base” con sus rotafolios y lleva a cabo una determinada tarea, registrando los resultados en el rotafolio.
3. En un momento determinado cada grupo se mueve a la “base” del grupo vecino, dejando a una persona de su grupo como representante.
4. La persona que se quedo tiene que explicar al nuevo grupo todo lo que su grupo ha hecho. Los recién llegados añaden así información al trabajo realizado.
5. Después los grupos vuelven a rotar, se dirigen hacia la siguiente “base” y así sucesivamente hasta que vuelven a su propia base.
6. Después cada grupo revisa el trabajo realizado y se hace una puesta en común en plenario donde cada grupo presenta sus conclusiones.

## Tarjetas autoadhesivas o " post-its".

---

**Resultado esperado:** un gran número de tarjetas adhesivas agrupadas por afinidad en una pared o en un rotafolio. 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
2. El facilitador 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. El facilitador lee la primera tarjeta y la coloca en la pared.
5. 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, el facilitador la coloca en la pared a cierta distancia de la primera. Si el grupo considera que es similar a la primera o está muy estrechamente relacionada, el facilitador la coloca cerca de la primera.
6. Así sucesivamente, se van formando grupos de tarjetas y el facilitador sugiere, o solicita que el grupo sugiera, títulos para cada uno de los grupos.

---

<sup>16</sup> Versión adaptada de Alison Crowther, Manual *liderazgo mediante construcción de consenso: técnicas, prácticas y herramientas*, Pág. 47. Agosto 2005

## Variación de la técnica estructurada de tarjetas autoadhesivas. Descripción<sup>17</sup>

### Las ventajas de la visualización a través de las tarjetas.

La forma de comunicación que más usamos es el lenguaje. Pero al aumentar el tamaño del grupo y tratar temas cada vez más complejos, resulta cada vez más difícil mantener una visión conjunta de todo lo discutido hasta un determinado momento y el estado que ha alcanzado la discusión.

La visualización:

- Facilita la participación activa, porque todos los participantes ayudan en la visualización de las contribuciones.
- Refuerza el efecto de aprendizaje y eleva la calidad de la comunicación a través de la activación de los otros sentidos, además del oído.
- Vuelve más comprensible y explícito el proceso de trabajo, incrementando significativamente la integración del grupo.

### Reglas para la elaboración y utilización de tarjetas

Para la elaboración de las tarjetas (10 x 21 cm), es importante que demos instrucciones a los participantes, para que observen las siguientes reglas:

- ✓ Escribir únicamente *una idea* por tarjeta.
- ✓ Escribir hasta un máximo de 4 renglones por tarjeta.
- ✓ Utilizar letras grandes legibles en minúscula.

### Preguntas con tarjetas

#### Variaciones

Dependiendo de la situación, el facilitador determina qué tipos de pregunta con tarjeta es la más apropiada. Se pueden combinar diferentes procedimientos:

<b>Cada uno escribe para sí mismo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los participantes no se influyen entre sí.</li><li>▪ Hay repeticiones, que exigen tiempo para ser descartadas.</li></ul>	<b>Todos se expresan verbalmente y luego escriben</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La información es abierta para todos.</li><li>▪ Se evitan versiones dobles que no contienen información adicional.</li></ul>
<b>Número limitado de tarjetas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Con 1 ó 2 tarjetas por persona, se limitan los aspectos a tratar.</li><li>▪ Mejor visión global.</li><li>▪ Más fácil de estructurar.</li></ul>	<b>Número ilimitado de tarjetas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los participantes pueden nombrar todos los aspectos que consideren importantes.</li><li>▪ Más completo.</li><li>▪ Más difícil de estructurar.</li></ul>
<b>Pregunta sin estructuración</b> (amplia) <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Respuestas ilimitadas sin categorías específicas.</li><li>▪ La estructuración es posterior y más difícil.</li></ul>	<b>Pregunta con estructuración prefijada</b> (sub-preguntas con categorías fijas) <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Delimitación de respuestas</li><li>▪ Es más rápida la lluvia de ideas</li></ul>

<sup>17</sup> Tomado del Manual de la Red de Facilitadores de Bariloche; "Taller de facilitación y dirección de grupos"

<p><b>El facilitador ubica las tarjetas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como llegan de los participantes, es más rápido.</li> <li>▪ Haciendo una pre-clasificación o estructuración en el momento de ponerlas en la pizarra, es más lento el proceso, pero sigue la lógica de una sola persona.</li> </ul>	<p><b>Los participantes ubican las tarjetas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sin estructura previa, insume más tiempo, porque varias lógicas y criterios compiten entre participantes.</li> <li>▪ Con estructuración previa, ahorra tiempo al facilitador.</li> </ul>
<p><b>El facilitador clasifica y estructura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es más rápido.</li> <li>▪ Cuando la estructuración no es importante y sirve para aumentar la claridad.</li> </ul>	<p><b>El grupo estructura con el facilitador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suele ser un proceso largo y complicado, porque pueden predominar distintos criterios.</li> <li>▪ Cuando la estructuración es un paso importante en el proceso (por ejemplo un árbol de problemas o de objetivos).</li> </ul>

### La discusión visualizada

La técnica de la discusión visualizada (con tarjetas o rotafolio) nos permite tener presentes todos los aportes, así como descartar los que de ninguna manera corresponden al tema, ya que cada contribución tiene que “encajar” en lo que vemos. Es una forma que nos permite ser más rigurosos en el proceso del trabajo grupal, ya que nos fuerza a concentrarnos en lo fundamental, reduciendo la comunicación que se va de foco o se instala en nivel emocional.

Todas las contribuciones se colocan en la pizarra y se organizan según criterios acordados con el grupo. Al mismo tiempo verificamos la pertinencia de cada idea, ayudándonos con preguntas como:

*“¿Adónde pertenece esta idea?”*

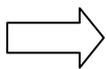
*“No puedo ordenar esta idea: ¿pertenece a este lugar o lo consideran otro tema?”*

*“¿Podemos tratar este tema separadamente?”*

Las formas de organizar la información pueden ser diferentes en cada caso: con nubes, columnas, en gráficos, etc. Una vez obtenida la “imagen” de la discusión es conveniente que alguna persona de apoyo tome notas, dejando siempre el resultado a la vista para tenerlo de referencia en los próximos pasos del grupo.

## XVI. Conclusión

En este capítulo hemos aprendido como la facilitación se utiliza como una herramienta que aumenta la eficacia de la comunicación en reuniones grupales para llegar a una meta. Hemos descrito diversas técnicas estructuradas y abiertas que sirven para abrir, canalizar y cerrar una conversación.



*La facilitación también es la herramienta clave para conducir procesos más complejos. En este sentido, puede ser utilizada en la conducción de los procesos colaborativos. En el siguiente capítulo desarrollaremos la herramienta procesos colaborativos. Ejemplificaremos las fases principales: Evaluación Inicial de la situación, el diseño del proceso: Estrategia y Plan, la conducción del proceso y el monitoreo de los Resultados alcanzados.*

## Capítulo IV: Procesos Colaborativos

### Resumen

En este capítulo nos proponemos promover la comprensión básica de las etapas de un proceso colaborativo. Para ello nuestros objetivos son:

- Promover una comprensión de los ámbitos de aplicación de los procesos colaborativos
- Introducir herramientas para el análisis del conflicto
- Introducir nociones acerca del Diseño del Proceso.
- Comprender la etapa de implementación y monitoreo de acuerdos.

### XVII. ¿Qué son los procesos colaborativos?

Los Procesos Colaborativos son aquellos que convocan a individuos y grupos con diferentes perspectivas e intereses sobre un problema para trabajar junto con la ayuda de un tercero (facilitador o mediador) en el desarrollo de un programa de acción, utilizando un enfoque basado en construir consenso.

**Son herramientas que se usan para lograr que personas que tienen distintas perspectivas sobre una situación o confrontan intereses diferentes, se “pongan de acuerdo” de manera participativa.**

### XVIII. Definiciones

Hay algunos términos que son importantes para explicar los procesos colaborativos. No son parte del lenguaje cotidiano, por ellos consideramos útil aclarar definiciones que han sido desarrolladas en las últimas dos décadas. Todavía no hay un acuerdo completo entre los profesionales de resolución de disputas acerca de cómo deben ser definidos; por eso también indicamos donde radican algunos desacuerdos.

#### ***Facilitación (una forma de ayudar a los grupos a trabajar juntos en sus reuniones)***

La facilitación es una habilidad de administrar reuniones de manera productiva. Cuando hay varias personas involucradas, sobre todo si no se conocen o si tienen desacuerdos agudos, es difícil mantener la secuencia hablar-escuchar-decidir. A medida que las partes discuten sus puntos de vista, el facilitador les recuerda las reglas del diálogo que han consensuado e interviene para hacerlas cumplir. *(Para mayor desarrollo ver capítulo Facilitación).*

#### ***Mediación (una forma de ayudar a las partes a lidiar con desacuerdos fuertes)***

La mediación es un proceso donde un tercero imparcial llamado mediador asiste a las partes a resolver una disputa o un conflicto con un acuerdo que contemple los intereses prioritarios de todas ellas. El proceso se basa en la dinámica de la colaboración y tiene reglas a las cuales los participantes aceptan someterse, pero, a diferencia de otros procesos como el “arbitraje”, el mediador no tiene poder de decidir por las partes.

### ***Construcción de consensos (un proceso de búsqueda de acuerdos)***

La construcción de consensos es un proceso de búsqueda de acuerdos entre grupos con diversos intereses. Incorpora un esfuerzo de buena fe para alcanzar los intereses de todos los participantes. El consenso no es lo mismo que la unanimidad ni tampoco un acuerdo por mayoría de votos. El consenso se logra cuando todas las partes están de acuerdo en que pueden aceptar un a propuesta luego de haber hecho el esfuerzo para atender los intereses prioritarios de todas las partes involucradas. **Es un proceso colaborativo, con reglas de juego claras. Un proceso colaborativo es un proceso de construcción de consenso.** A diferencia de la mediación, donde generalmente se hace referencia a dos partes, la construcción de consenso involucra múltiples actores y múltiples cuestiones a decidir.

## **XIX. ¿En qué situaciones de usan?**

Los procesos colaborativos pueden ser usados en situaciones muy diferentes. Por ejemplo:

- Puede tratarse de personas u organizaciones que están en conflicto y necesitan llegar a una solución.
- Puede tratarse de varias personas u organizaciones que, sin estar en conflicto, necesitan acordar un plan de acción para lograr un objetivo común.

## **XX. ¿Quiénes puede convocar?**

Un proceso colaborativo puede ser convocado 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.

## **XXI. ¿Quién puede diseñar y conducir un proceso colaborativo?**

Convocar no es lo mismo que diseñar o que conducir.

**Convocar** significa iniciar el proceso e invitar a los interesados a participar.

**Diseñar** significa armar una serie de pasos posibles para alcanzar la meta propuesta.

**Conducir** implica llevar a la práctica el diseño realizado.

Por eso, si bien es posible que el **convocante** también sea quien lo **conduce**, se suele recurrir a la figura de un **facilitador** o un equipo de facilitadores externos a la cuestión, que

pueda ser percibida como “imparcial” para diseñar y conducir el proceso. Esto es particularmente importante en casos muy conflictivos.

**Facilitar, literalmente,** quiere decir "hacer más fácil". Como ya se mencionó, el **facilitador** de una reunión hace "más fácil" el trabajo de un grupo, al ayudar a sus miembros a interactuar de modo más efectivo.

En la **Etapa 3** del proceso colaborativo, estos conceptos son explicados en forma más detallada, no obstante, a los efectos de comprender las características del rol es importante hacer algunas consideraciones previas sobre la figura del facilitador o mediador.

En muchas circunstancias el término mediador y facilitador se usan como sinónimos por lo que a continuación hacemos referencia específica a las diferencias entre Mediadores y Facilitadores

### **Mediadores y Facilitadores: distinciones importantes.**

#### **A menudo la facilitación y la mediación se usan de manera intercambiable.**

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

Por definición el facilitador es un individuo que, sin asumir una autoridad en la decisión, ayuda al grupo a tomar decisiones. Un facilitador puede ser un individuo sin interés en la cuestión, pero no todos los grupos tienen recursos para contratar una persona como ésta, por lo que en algunos casos y las personas se turnan para tomar el rol y hacer más efectiva la discusión.

El término mediador tiende a ser utilizado en situaciones donde hay un conflicto que resolver, y un facilitador en todas las otras situaciones. Los mediadores 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 pueden limitar su actividad a planificar y conducir reuniones.

También suele llamarse mediadores a figuras que juegan un rol más activo en promover una solución. Por ejemplo, alguna figura con poder, que tiene autoridad y tienen intereses en una disputa particular, como por ejemplo un oficial electo, un funcionario de una dependencia de Gobierno, Municipio, Ministerio, etc. hace las veces de mediador. En esos casos los mediadores podrían presionar a las partes a comprometerse o dar más de lo que obtiene, en función de arreglar una disputa o llegar a un acuerdo. Esa figura se suele denominar Mediador con Poder y su rol no es el mismo que el del mediador que se esfuerza en fortalecer el poder de cada una de las partes para que ellas tomen una decisión informada.

En los últimos años se ha discutido ampliamente si un mediador debe operar cuando se da cuenta que está promoviendo acuerdos potencialmente injustos o imposibles de

implementar, aún cuando las “reglas del juego” no hayan sido violadas. A continuación se profundiza en estos dos conceptos: la neutralidad y la promoción de acuerdos justos.

### **Significados del supuesto rol “neutral” ¿Neutralidad o Imparcialidad?**

Se dice de los mediadores y facilitadores que son neutrales. Técnicamente la neutralidad no es posible, nadie puede manejarse en el mundo sin su marco de referencia cultural y axiológica. Cuando se utiliza esta expresión en verdad se la usa en el sentido de ser capaces de no tomar partido por ninguna de las partes. Por ende, la palabra técnica que se considera apropiada es la de “imparcialidad”.

Es importante tener claro que los contextos de trabajo difieren, y por lo tanto también difieren la clase de responsabilidades y niveles de complejidad de las intervenciones.<sup>18</sup>

No es lo mismo ser un conciliador laboral, un mediador en temas de vecindad, que un mediador en cuestiones ambientales. Un mediador en este contexto tienen muchas más responsabilidades y de índole diferente a las de un mediador que trata un tema de consorcio o una cuestión meramente patrimonial. Básicamente hay un diseño completamente diverso cuando los conflictos involucran cuestiones de interés público a aquellos que involucran intereses privados. Aspectos relacionados con la confidencialidad, la información previa, la convocatoria y la representación hacen a una gran diferencia en este tipo de procesos.

### **Intervenciones en conflictos sociales en términos de imparcialidad. Distinción de enfoques: de la “resolución” a la “transformación”.**

En el marco de las nuevas ciencias que se han desarrollado desde los nuevos paradigmas, el pensamiento sistémico y la “teoría del observador” dan cuenta de la imposibilidad fáctica de que una intervención sea “neutral”. Cualquier intervención opera un cambio en el sistema. El operador se “involucra” en el conflicto con un propósito: ¿cuál es ese propósito? ¿Resolver un conflicto o transformar el sistema?

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.”

En verdad consideramos que al trabajar en estos contextos, la palabra Resolución no es la más adecuada. Los conflictos públicos operan en el marco de sistemas complejos abiertos.<sup>19</sup> Cualquier intervención transforma el sistema. La complejidad en la estructura y la dinámica de ese sistema, difícilmente podría traducirse en que el conflicto se “resuelva” totalmente frente a una intervención. Lo que sucede es que una intervención opera en transformar situaciones de mayor satisfacción para las partes involucradas o de mayor frustración. Por eso preferimos el enfoque denominado de la “transformación” al denominado de la “resolución”. La transformación provee un lenguaje que se aproxima más adecuadamente a la naturaleza del conflicto y a cómo trabaja, y subraya las metas y propósitos del campo. Incluye una visión que legitima el conflicto como agente de cambio de las relaciones. Describe más exactamente el impacto del conflicto en los patrones de

---

<sup>18</sup> Ob. Cit: “Collaboration. A Guide for Environmental Advocates”.

<sup>19</sup> Para la comprensión de los sistemas complejos, Capra, F. La trama de la vida.

comunicación, expresión y percepción<sup>20</sup>. Hablar de transformación sugiere una comprensión dinámica de que el conflicto puede moverse en direcciones destructivas o constructivas pero propone un esfuerzo para maximizar el logro de proceso y resultados constructivos y mutuamente beneficiosos.

Asimismo, ese trabajo por la promoción de relaciones pacíficas requiere un esfuerzo de lograr mayor justicia e igualdad. De no poder operar un mayor equilibrio en las relaciones de poder donde hay mucho desequilibrio, podrían celebrarse acuerdos, pero la percepción de injusticia atentará contra la sustentabilidad de los mismos. Lo que involucra las tareas de cambiar los sistemas inequitativos, es la conciencia de que pertenecemos a una comunidad global, interconectada e interdependiente, por lo cual necesitamos compartir los recursos de modo sustentable y promover la resolución no violenta de los conflictos.

Desde este enfoque, descriptivo en su dinámica evolutiva, 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-violenta y una combinación de ambos. Este cambio parece involucrar un re-equilibrio del poder en las relaciones, de modo de incrementar la participación de los más débiles para lograr satisfacer necesidades básicas que 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 en el sentido común de este término. Además de abogar por un modo pacífico de gestionar los conflictos (por sobre otras opciones como la confrontación y la violencia) nuestras 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 <sup>21</sup>

*En el caso de Santiago del Estero (Anexo I – Caso 1), el convocante Poder Judicial de la Nación pretendía que lleváramos 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 pudimos 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 podría ser mucho más redituable si se generaban las condiciones de articulación con otros actores involucrados*

*No promovimos que la mediación siguiera delante, -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 resultaría en nuevos conflictos sociales en el futuro*

<sup>20</sup> Lederach, Juan Pablo. “Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures”. Syracuse University Press, 1996. N.York

<sup>21</sup> Tapia, Graciela. “Reflexiones sobre el rol de terceras partes en el marco de conflictos sociales” Revista Mediadores en Red N° 1. Septiembre 2002.

## ¿Cómo se lleva adelante un proceso colaborativo?<sup>22</sup>

Quien convoque un proceso colaborativo necesita definir desde el primer momento, entre otras cosas:

- ⇒ ¿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?

Estos aspectos integran lo que se denomina “Diseño de un proceso colaborativo”.

## ¿Por qué es importante diseñar y planificar el proceso?

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.

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

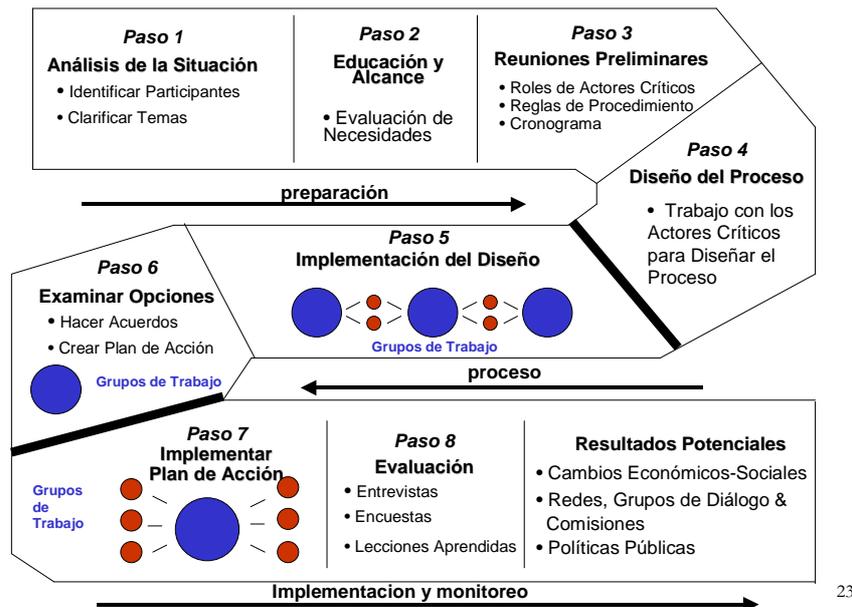
## ¿Cuáles son las etapas de un Proceso de Planificación Colaborativa?

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 4 etapas:

1. *Evaluación Inicial de la Situación*
2. *Diseño del Proceso: Estrategia y Plan*
3. *Conducción del Proceso*
4. *Monitoreo de los Resultados alcanzados*

---

<sup>22</sup> *Notas bibliográficas.* 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 Decision-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 1993* 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.*”



23

## L. Etapa 1: evaluación inicial de la situación

### Propósito

El propósito de una evaluación es obtener información más completa acerca de la situación para cual la colaboración es propuesta. A veces, esta información indicará que un proceso colaborativo no debería ser intentado. Más frecuentemente, ayudará a asegurar que el diseño del proceso es apropiado y realista.

Es importante hacer una evaluación de situación antes de iniciar el proceso. A veces, sin embargo, las evaluaciones pueden ser realizadas después de que una decisión ha sido tomada, y a veces después de que un proceso está encaminado. En estos casos, la evaluación puede ayudar a transformar un proceso improductivo o adversarial en uno cooperativo.

### La práctica de la evaluación de conflictos

La práctica actual de la evaluación de conflictos puede derivarse de la costumbre en las mediaciones bipartitas en las que una parte neutral se encuentra con cada lado de manera separada antes de encontrarse con ellas reunidas. Sin embargo, la construcción de consensos requiere un proceso de preparación más elaborado, ya que a menudo no es claro quién debería participar y qué conjunto de cuestiones deben discutirse.

### Diferentes enfoques para la evaluación de conflictos

El objetivo general es siempre el mismo: identificar partes y puntos clave, analizar la factibilidad de avanzar y diseñar un plan de trabajo para proceder. La mayoría de los practicantes están de acuerdo en que este esfuerzo debería llevarse a cabo por un facilitador imparcial.

<sup>23</sup> © Partners for Democratic Change International

Muchos practicantes prefieren el término *evaluación o análisis del conflicto* para describir el proceso. Otros usan los términos: *evaluación de la situación*. Algunos llaman *reporte de evaluación de conflicto* al producto de las conversaciones. La palabra *conflicto* es la que genera el desacuerdo. Algunos practicantes sienten que el término no debería usarse porque las partes pueden no verse en conflicto o porque el uso de la palabra puede inflamar la situación (P. J. Harter) En los casos en que las partes no están todavía en conflicto o están muy sensibles, nosotros preferimos usar el término *evaluación de la situación*.

### **¿Por qué es esencial una evaluación del conflicto?**

Una evaluación del conflicto permite al facilitador, y por tanto al convocante, identificar a las partes relevantes, registrar sus intereses substantivos y comenzar a distinguir áreas de acuerdo y desacuerdo entre ellos. También permite explorar los incentivos de las partes y la voluntad de negociar de buena fe. Toda esta información es fundamental para decidir cuándo debe proceder un proceso colaborativo y, de ser así, cómo debe diseñarse (cuales temas deben estar en la agenda, cuantas reuniones debe haber en qué período de tiempo, qué asistencia técnica va a requerirse, cuál debe ser el producto final, etc.).

Una evaluación de conflicto también crea una oportunidad para que el facilitador pueda educar o informar a las partes acerca de lo que se requiere para poder tener éxito en un proceso de consensos. Puede contestar preguntas y aclarar preocupaciones en privado, de modo que cada participante potencial pueda tomar una decisión informada acerca de si participar o no.

Otro beneficio de esta etapa son las conversaciones previas. Las primeras entrevistas confidenciales uno a uno permiten al facilitador y a las partes conocerse mutuamente y generar confianza en el rol imparcial

Finalmente, un reporte de esa evaluación de la situación, conflicto con su análisis de los temas, provee a las partes con un mapa imparcial de los intereses subyacentes. De ese modo, cada parte puede sentirse escuchada y comprendida. El reporte también puede usarse para explicar a la comunidad en extenso lo que se está tratando de hacer con el proceso de construcción de consensos, y añadir legitimidad a los criterios con los que se seleccionan los participantes.

### **Las trampas de proceder sin una evaluación de conflicto**

Algunos convocantes argumentan que una evaluación de conflictos no es necesaria, o que no tienen tiempo que perder en pasos preliminares. Pueden pensar que las entrevistas previas son demasiado caras, o creer que los puntos y partes clave son evidentes por sí mismos. Los convocantes olvidan a menudo que no todos comparten su perspectiva. Una parte neutral puede cabildar las visiones de las partes, esfumar dificultades y participantes reticentes, y ayudar a establecer reglas de base creíbles.

El mayor peligro de proceder sin una evaluación de la situación es dejar fuera una parte clave que aún si se la deja fuera de modo no intencional, puede boicotear después la legitimidad del esfuerzo al criticarlo como excluyente.

Otro peligro de proceder sin una evaluación de la situación, es que el facilitador puede diseñar un proceso de construcción de consensos que no señala los temas correctos. Una evaluación preliminar al proceso ofrece una oportunidad para que sean señalados y considerados todos los temas y las perspectivas.

Finalmente, una evaluación de conflicto puede revelar que no se debería iniciar un esfuerzo de desarrollar un proceso colaborativo.

### **¿En qué consiste la evaluación inicial?**

Los grados de esfuerzo y formalidad requeridos por una evaluación varían extensamente. En todo caso, el facilitador tendrá que recoger, analizar, y usar la información.

Esta Evaluación inicial consta de tres etapas:

1. Recolección de Información
2. Análisis de la Información
3. Presentación de la Información

### **Recolección de Información - Entrevistas**

La información puede ser recabada a través de innumerables fuentes: 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:

- a) el problema:** Estas preguntas identifican la sustancia de la disputa.
- b) los actores:** El conductor del proceso necesitará realizar preguntas acerca de las partes principales o actores claves del proceso pues será clave no pasar por alto ningún interés.
- c) el proceso:** Es fundamental conocer la opinión de los actores clave sobre la posibilidad de iniciar un proceso colaborativo.

Las preguntas siguientes pueden ser usadas como una guía sencilla pero efectiva para realizar entrevistas. Pueden ser añadidas tantas cuantas sean apropiadas para las circunstancias o complejidad del caso.

### **Guía para una Entrevista de Evaluación**

Preséntese a usted mismo, su rol y su organización:

"Yo (nosotros) hemos sido solicitados para explorar si un proceso cooperativo puede ser útil en esta situación. Yo espero que usted este dispuesto a compartir conmigo (nosotros) su perspectiva de la situación, los temas comprometidos, y finalmente si un proceso cooperativo debería ser intentado. "

1. Yo quisiera empezar consultando algunos antecedentes de la situación. ¿Qué me diría Ud. desde su perspectiva acerca de la presente situación y cómo se desarrolló? ¿Existen otras personas o cualquier otro grupo envuelto o afectado por esta situación?
2. ¿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?
3. 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?
4. ¿Existe algún otro elemento que deberíamos considerar? ¿Existen documentos que deberíamos revisar?
  5. ¿Con quién más deberíamos hablar al respecto? ¿Quién más, a su criterio, debería ser incluido y que no hayamos tenido en cuenta?
  6. Muchas gracias por su tiempo.

## **Análisis de la Información**

### **Herramientas de Análisis de Conflictos:**

A continuación presentaremos una serie de herramientas para el análisis del conflicto que tienen por objetivo:

- Conocer más sobre el marco y dinámica del conflicto
- Identificar las distintas relaciones entre los grupos
- Identificar las diferentes perspectivas de los distintos grupos involucrados en el conflicto

## **Herramientas**

1. PPP(personas-problema-proceso)
2. El árbol del conflicto
3. Fuerzas de Cambio
4. Mapas del conflicto

### **1. Personas-Problema-Proceso**

<p>¿Qué es? Es una manera sencilla de esclarecer tres aspectos claves de un conflicto ¿Para qué usarla? Para facilitar la comprensión de las dinámicas de un conflicto</p>
--

Las siguientes preguntas son útiles a los efectos de hacer el análisis de la situación en conflicto.

Pueden ser útiles 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 principales o “actores claves”**

- ¿quiénes son los actores principales?
- ¿quiénes son los actores secundarios?
- ¿están todos los actores?
- ¿están las partes bien definidas?
- ¿las partes quieren trabajar en una solución?
- ¿son capaces de trabajar todos juntos?

### *¿Quiénes son las partes principales?*

Pueden ser individuos, organizaciones, o grupos no organizados.

- ¿Quién podría y querría participar)?
- ¿Cuáles intereses o temas son afectadas?
- ¿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?

### *¿Hay actores secundarios además de principales?*

Una distinción entre partes principales y secundarios es a veces útil. Las partes secundarias podrían incluir las siguientes:

- ¿Los intereses de quién son afectados indirectamente?
- ¿Entre ellos quién puede ser capaz de bloquear o asegurar la implementación?

### *¿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 balanceado de poder.

### *¿Como 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:**

Estas preguntas identifican 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.
- Enfocado en valores.
- Enfocado en diferencias percibidas que no existen verdaderamente.

### *¿Basado en lo anterior, la colaboración es de intereses 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: “¿Se construye o no se construye la autopista? ¿Se instala o no se instala la fábrica de celulosa? ¿Se explota o no se explota la mina de oro?”. 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:**

Proceso:

- ¿qué opinan las partes sobre el uso de herramientas de consenso?
- ¿qué obstáculos podría tener el proceso: legales, económicos, políticos?
- ¿cuáles son las oportunidades de éxito?

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.

*¿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, basado en la información acerca de sus posiciones e intereses recabada en la etapa de evaluación?

¿Pueden ellos 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 a 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 –los actores en general– puedan estar dispuestas a intentar colaboración, aun cuando vean pocas oportunidades de éxito. En ese caso, podría valer la pena intentar la colaboración. Asimismo, las partes

podrían no estar dispuestas a colaborar (o no estar dispuestas para hacerlo de buena fe) aún cuando los temas e intereses sugieren la posibilidad de éxito.

*¿Pueden ser provistos los recursos que requiere el Proceso Colaborativo?*

La Colaboración requiere recursos en forma de personal, tiempo, conocimiento, y a veces dinero. ¿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?

## 2. El árbol del Conflicto

¿Qué es? Es una herramienta para hacer diagnósticos participativos del conflicto  
¿Para qué usarla? Para hacer un diagnóstico de las causas, manifestaciones y efectos de un conflicto o una situación.

*Por ejemplo, en el caso del conflicto de tierras de las 2000 hectáreas de Iguaçu (Anexo I – Caso 2), se utilizó la siguiente metodología para realizar el análisis participativo.*



Esta herramienta se utiliza mejor en grupos y apunta a responder básicamente 3 preguntas claves 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?

Estimula la discusión sobre las causas y efectos de un conflicto, ayudando a un grupo a ponerse de acuerdo sobre el problema central priorizando así los aspectos a abordar del conflicto.

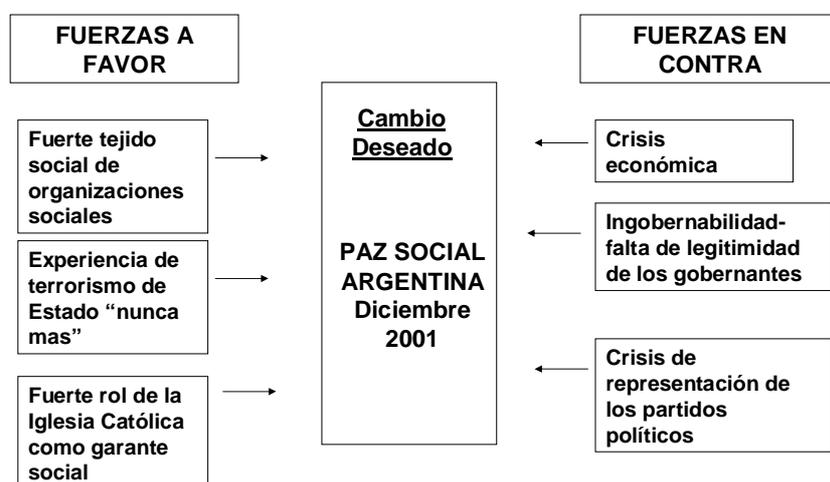
### 3. Fuerzas de Cambio

¿Qué es? Una herramienta que identifica las diferentes fuerzas tanto positivas como negativas que influyen en un conflicto.

¿Para qué usarla? En la planificación de una estrategia o acción para clarificar cuales son las fuerzas que pueden apoyar u obstaculizar lo que se intenta hacer. Para determinar maneras de aumentar las fuerzas positivas o hacer decrecer las fuerzas negativas.

*Una Organización de Perú que trabaja procesos de desarrollo local se encuentra con la problemática de la inadecuada interacción entre los distintos actores para generar desarrollo local, esto incluye una creciente polarización entre la sociedad civil y la Municipalidad. Para realizar un análisis de la situación utiliza la herramienta de fuerzas a favor y contra*

## Fuerzas de Cambio



Esta herramienta propone una discusión directa sobre el contenido del asunto. Analiza las fuerzas a favor y en contra que influyen en un conflicto. La dinámica misma de la discusión guiará la priorización de los temas a tratar en función del peso relativo que se le asigna a cada tema y en función de un cálculo racional de los recursos disponibles para generar alguna estrategia para incidir sobre las fuerzas a favor o en contra (se puede ponderar de 1 a 5 las fuerzas)

Una vez hecho el cálculo de las fuerzas a favor y en contra, se elige una de las fuerzas en contra o a favor y el grupo busca entonces desarrollar una estrategia para eliminar o fortalecer la fuerza (fortalecer si es una fuerza a favor, eliminar si es una fuerza en contra) Supone un análisis rápido de la conflictividad existente permitiendo realizar estrategias de abordaje.

#### 4. Mapas de conflicto

¿Qué es? Es una referencia rápida que contempla algunas variables del conflicto mostrando las relaciones entre las partes en un conflicto

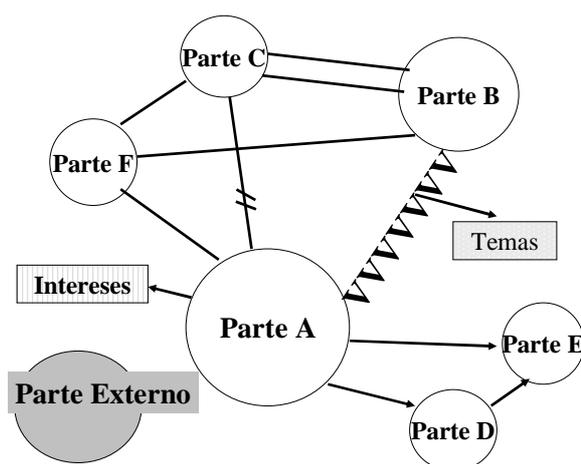
¿Para que usarla? Para tener mayor comprensión de los actores y sus relaciones en un conflicto

Hay varias maneras de armar mapas de conflicto. Es importante entender que los mapas son una representación parcial de la situación, no es posible mostrar todo de manera gráfica. Sin embargo es una manera útil y rápida de comunicar una gran cantidad de información de manera rápida y de generar una comprensión común sobre la actualidad de una situación.

Lo primero que hay que hacer para armar un mapa es definir las variables que uno quiere ilustrar. Por ejemplo, en el mapa que vimos en el capítulo sobre desarrollo y conflicto, vimos un mapa que contemplaba tres variables: el grado de movilización del actor (mucho o poco), su nivel de poder (alto, mediano y bajo) y su actitud hacia el proyecto (a favor o en contra).

Dado que el enfoque de estos mapas es el conflicto, es probable que algún variable sobre la relaciones entre los actores sea importante. Hay varias maneras de ilustrar estas relaciones. Se puede hacer de manera explícita (con símbolos que indican conflicto o alianza entre dos actores) o de manera implícita (colocando actores en rubros opuestos como en el caso de los que están a favor o en contra de un proyecto).

Los mapas pueden variar en su complejidad en función de lo que le sea más útil al que lo hace y el público que lo va a usar. Los mapas en el capítulo de conflicto y desarrollo son bastante sencillos. Un mapa bastante común que ilustra la red de relaciones de alianzas y tensiones sería el de la figura X. En este mapa se puede comunicar rápidamente entre quiénes se encuentran las tensiones más relevantes del conflicto.



En este mapa, las variables contempladas son:

1. El poder. El tamaño de los círculos representa el poder relativo de los actores en donde el más grande es el más poderoso y el más chico el que menos poder tiene.
2. La relación entre los distintos actores. En este caso, la raya sencilla muestra una relación sin mayor conflicto. La doble raya recta indica una alianza fuerte. La raya

de “VVVVV” significa la mayor tensión en la situación y la raya entre la Parte A y la C muestra una relación descompuesta. Es decir, una relación que anteriormente era de alianza pero que ahora es de tensión.

3. Quiénes son internos y externos a la situación conflictiva. En todo conflicto hay actores primarios y secundarios. Acá se busca mostrar cuales son los que más involucrados están y además algunos actores que si bien, tienen interés en el tema no son los que finalmente tienen el poder de tomar las decisiones relevantes al tema.
4. Cuáles son los temas más importantes en las relaciones de más tensión.
5. Cuáles son los intereses de los actores.

Este es un mapa sencillo que a su vez comunica mucha información (Anexo I – Caso 3 Conflicto en la selva)

### **Informes y Reportes surgidos de la Etapa de Análisis y Evaluación**

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

#### **a) Solamente 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 la 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.

#### **b) Para informar oralmente sobre los resultados**

La información recogida y sistematizada, es presentada oralmente a quien la patrocinó, o a los actores en una reunión pública o en forma privada.

#### **c) Para repartir informes y reportes escritos**

La información recogida en la evaluación es presentada en un reporte a quien la patrocinó, o 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 "*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*".

## **M. Etapa 2: diseño del proceso; estrategia y plan**

### **1. Diseño de la Estrategia del Proceso**

La Estrategia de 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 el facilitador para guiar su propio trabajo, y sólo se comparte con todos los participantes cuando lo considera conveniente.

La Estrategia de un Proceso contiene básicamente seis pasos:

- a) La re-definición del problema;
- b) Las identificación de metas del proceso;
- c) La Conexión del Proceso con el Sistema Formal de Decisiones;
- d) La Convocatoria. Estructura de la Participación y Definición de Roles;
- e) Formato de las reuniones
- f) Las Reglas de Juego.

#### a) ¿Cuál es la forma más constructiva de re-definir el problema?

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

Una definición constructiva usualmente es una reformulación que incluye los puntos de todas las partes involucradas.

Entonces, una definición diferente, que refleje de mejor manera los diversos puntos de vista de quienes son afectados, podría formularse del siguiente modo: “¿Cómo podríamos combinar las necesidades de transporte entre estas dos localidades y preservar las condiciones socio-ambientales de la zona?”

Una acertada definición del problema puede ser crucial para que los actores clave decidan participar.

En el caso Araucarias de San Pedro (Anexo I – Caso 4), la formulación polarizada del problema:

*“¿Se talan o no se talan las araucarias?”*

fué redefinida constructivamente de la siguiente manera:

*“¿Cómo podemos preservar estas especies sin poner en peligro los bienes y la vida de los pobladores?”*

En el caso 2000 has de Puerto Iguazú (Anexo I – Caso 2), la definición polarizada:

*“¿Se quedan o se van los intrusos?”*

Fue reformulada constructivamente del siguiente modo:

*“¿Cómo hacer para lograr el ordenamiento territorial de las 2.000 hectáreas en base a criterios justos que aseguren el desarrollo social, económica y ambientalmente sustentable de la comunidad de Puerto Iguazú?”*

#### b) Identificar las metas principales del Proceso. Evaluar condicionamientos externos

¿Qué es lo que el Proceso pretende lograr? Existen distintos tipos de metas:

Metas 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 todos los que tengan un interés afectado.

Metas referidas a las relaciones entre las partes:

Muchos procesos involucran metas que focalizan en las relaciones de los participantes tanto 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.

- Mejorar la comprensión mutua;
- Mejorar la habilidad para trabajar juntos;
- Mejorar las relaciones;
- Mejorar la comunicación.

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

*En el caso Araucarias de San Pedro (Anexo I – Caso 4), la meta del proceso fue la de lograr un acuerdo que satisfaga resuelva el conflicto puntual presentado*

*En el caso 2000 ha de Puerto Iguazú (Anexo I – Caso 2), la meta fue acordar un modo de evitar la escalada violenta que suscitó la ocupación ilegal de las 2000 has y desarrollar opciones de solución a dicha situación*

Los condicionamientos externos deben ser considerados al momento de preparar la estrategia. Algunas preguntas que pueden formularse son:

- ¿Alguno de los participantes 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?

*En el caso 2000 has de Puerto Iguazú (Anexo I – Caso 2), luego de arribar a un acuerdo sobre la zonificación de la región, la nueva etapa de planificación debió suspenderse hasta pasadas las elecciones políticas que polarizaron la comunidad y desviaron el foco de los funcionarios del abordaje de temas de fondo para concentrarse en la campaña política.*

### **c) La Conexión del Proceso con el Sistema Formal de Toma de Decisiones**

Es importante 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 la decisiones que acordemos en este proceso?” 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 (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 deben tener y está íntimamente ligada con la definición de quiénes convocarán y participarán en el proceso.

*En el caso Araucarias de San Pedro (Anexo I – Caso 4) la conexión con el proceso formal de toma de decisiones se efectuó a través del compromiso del Ministro de Ecología quien acordó tomar en cuenta la decisión consensuada como política pública que se tradujo en el Decreto Provincial Nro 2198/99*

*En el caso 2000 ha de Iguazú (Anexo I – Caso 2) la conexión con el proceso formal de toma de decisiones se logró involucrando a los actores políticos que estarían a cargo de la institucionalización de los acuerdos: Intendente y Concejo Deliberante.*

#### **d) Convocatoria. Estructura de la Participación y definición de Roles**

En este punto del Diseño de la Estrategia, se define preliminarmente quién participará, quién no y quiénes asumirán qué roles. Esta lista se efectúa en función de las preguntas que se formularon en la etapa de análisis de la información

El diseño de la convocatoria dependerá de varios análisis ¿La convocatoria está abierta para todos los que deseen participar? ¿O sólo se invitará a determinadas personas? Estas preguntas se refieren a la estructura de la participación. La definición dependerá principalmente de la meta que se haya definido para el proceso.

Actores: *En base a la información recogida en la Etapa 1, será necesario:*

- identificar los intereses,
- definir cómo se estructurará 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.

*En el caso de Araucarias de San Pedro (Anexo I – Caso 4), la convocatoria a todos los vecinos de los barrios afectados se efectuó a través de las cooperadoras escolares. La convocatoria a los demás actores se efectuó a través de cartas de invitación de las organizaciones facilitadoras.*

*En el caso 2000 ha de Iguazú (Anexo I – Caso 2) la convocatoria a los ocupantes se efectuó a través de las comisiones barriales y los medios de comunicación, la formalización de la convocatoria se hizo a través de notas de invitación por parte de los Convocantes.*

Otros roles: *Los siguientes roles son comunes en los procesos colaborativos. La Estrategia del Proceso debe indicar si se incluyen, y en tal caso, quienes los asumirán*

- Convocante - invita a los participantes;
- Patrocinador – provee recursos para el proceso;
- Observador – monitorea el desarrollo del proceso;

- Facilitador – diseña y conduce el proceso. En caso de que el proceso involucre un conflicto a resolver, convendrá que el facilitador sea mediador profesional o maneje herramientas de mediación.
- Registrador - mantiene una “memoria del grupo”, tomando nota durante las reuniones;
- 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, etcétera);
- Expertos Técnicos – proveen opinión los aspectos técnicos del tema en discusión.

*En el caso Araucarias de San Pedro (Anexo I – Caso 4) el Convocante fue el Ministerio de Ecología de la Provincia.*

### **Co-convocatoria**

A veces quien invita se convierte en la clave para que la gente 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 co-convocar un proceso participativo colaborativo juntamente con una organización con prestigio entre la comunidad.

*En el Caso 2000 ha de Iguaçu (Anexo I – Caso 2), se definieron 3 convocantes a los efectos de asegurar la asistencia de todos los actores: El Intendente (Poder Ejecutivo Local), el Concejo Deliberante (todos los legisladores del Poder Legislativo Local) y Cáritas Pastoral Social (organización de la Iglesia Católica)*

### **e) El Formato para las Reuniones**

La Estrategia del Proceso debe identificar los formatos de reunión que se usarán durante el proceso. 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 Públicas.

*En el caso 2000 ha de Iguaçu (Anexo I – Caso 2) las reuniones fueron Plenarias y de Comisiones de Trabajo según acuerdo de los propios participantes en la 1ra reunión Plenaria.*

### **g) Reglas de Procedimiento**

Los participantes deben acordar ciertas reglas de procedimiento. Por lo general, el facilitador propone un borrador de reglas para ser discutido con los participantes en la primera reunión del proceso. Los procesos más largos y aquellos que pretenden resolver 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
  - Punteo de los temas involucrados en el problema definido.
  
- *La organización del proceso:*
  - Definición de la meta del proceso Descripción de la estructura para la participación: 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 los participantes y con el facilitador*
  - Qué actitudes se alientan y cuáles se desalientan.
  - Qué facultades tiene el facilitador durante las reuniones para lograr una interacción positiva entre los participantes.
  
- *La relación con los medios de comunicación*
  - Qué información se transmitirá 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.

## **2. El Rol de los Medios de Comunicación**

Un área sobre la que hay controversia 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. Los participantes 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 alguien del grupo de facilitadores asignado para ser el contacto con ellos. No todos los facilitadores tienen experiencia con los medios y a veces hace falta un experto.

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

*En el caso Araucarias de San Pedro (Anexo I – Caso 4), 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 Posadas, 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. Se intentó aplicar una receta estructurada 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*

*En el caso 2000 has de Pto Iguazú (Anexo I – Caso 2) la estrategia con los medios se elaboró desde la primera visita del equipo de facilitadores a la región. Se les explicó el proceso y el rol clave que ellos cumplirían, se acordó un mecanismo para que ellos tuvieran información sobre el mismo y se efectuaron reuniones en cada visita, elaboración de comunicados de prensa y un sistema de entrevistas y notas que fuera equitativo con todos los medios de difusión de la zona.*

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

Una buena cobertura de los medios puede tener los siguientes beneficios:

- Educar al público sobre los temas claves
- Educar sobre lo que implica un proceso legítimo y transparente
- Mejorar la comunicación entre los representantes y la gente que representa
- Incrementar el compromiso de los actores a respetar los acuerdos

Sin embargo existen riesgos de la presencia de los medios en las reuniones:

- Puede inhibirse los participantes al “monitorear” lo que dicen y por ende
  - Es menos probable que hagan propuestas de ganancia mutua por temor a aparecer como débiles)
  - Es menor grado de creatividad por miedo al ridículo
- Pueden querer aparentar una postura dura ante su gente de base
- Pueden escalar el conflicto al mencionarse insultos a los otros participantes
- Pueden resumir se las perspectivas erróneamente
- Puede revelar información “sensible”
- Los Participantes pueden intentar negociar a través de los medios
- Reportajes que tienden a describir el conflicto sin describir el proceso pueden dar la impresión de una negociación fracasada

No siempre se habrá podido acordar que los medios no participen. Sin embargo, a los efectos de evitar los riesgos y maximizar los beneficios, se sugiere para cada caso, acordar con la prensa las siguientes reglas.

Con la presencia de los medios:

- No hacer entrevistas a los actores hasta que se termine el evento
- Comprometerlos a quedarse durante toda la reunión

Sin su presencia:

- Comprometerse a dar conferencias y comunicados de prensa
- Comprometer el libre acceso a los facilitadores

En cualquier caso,

- acordar lo que se le va a comunicar a la prensa en conjunto con los participantes a
- Acordar quién será el vocero del grupo para los medios
- Evitar comentar con ellos sobre el fondo de la cuestión y focalizar en el proceso
- Evitar negociar por la prensa
- Tratar con equidad a todos los medios

### 3. La construcción de confianza en el proceso: algunas estrategias

#### **Concentrarse en las relaciones como prioridad**

La gente necesita conocerse no sólo en su rol de ciudadano, gobernante, científico o representante de una organización. Necesitan compartir tiempo e historias para “humanizar” al otro. 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 que los participantes 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 de las Araucarias de San Pedro (Anexo I – Caso 4), preparábamos un espacio para ofrecerle a la gente comer empanadas y chipás luego de las reuniones. La estrategia tenía doble función: por un lado alentar a la gente a participar hasta el final, por el otro, generar un espacio en el cual los climas ayudaran a cambiar los roles desde los cuales cada persona se dirigía a los demás en la reunión. Esto generó un acercamiento increíble entre algunos de los ecologistas y los vecinos más furiosos porque percibían que la vida de los árboles era considerada como más valiosa que la de ellos. En un momento se fueron a sentar juntos para que los vecinos dibujaran sus ranchos y la ubicación de las araucarias y los ecologistas pudieran evaluar de qué modo estas especies podían 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.*

#### **Poner atención a la cuestión del poder (sobre todo en cuestiones que involucran el abordaje de conflictos)**

Un proceso con desequilibrios de poder tiene 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. La pregunta: ¿qué necesitan todos para confiar en determinada información y aceptarla como válida? es esencial.

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 y facilitadores cuando llegan a la mesa de negociación situaciones de desequilibrio de poder de este tipo.

¿Corresponde a los terceros 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. El facilitador provoca un resultado tanto si interviene como si decide no hacerlo.

Cuando los procesos de planificación colaborativa se utilizan para el abordaje de 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 <sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Tapia, Graciela. Ob cit. “*Roles de terceras partes en el contexto de conflictos sociales*”.

*En el caso de Santiago del Estero (Anexo I – Caso 1), el convocante fue el Superior Tribunal de la Provincia, que en esa tiempo estaba íntimamente ligado y subordinado al Poder Ejecutivo Provincial: Este Tribunal llamó a las partes en conflicto a participar a una mediación y pretendió condicionar el trabajo de los mediadores a convocar únicamente a los que tenían legitimación activa y pasiva para litigar en los Juicios ya iniciados. Por lo tanto, los actores del proceso quedaban reducidos a estas “partes procesales”: por un lado un reducido grupo de campesinos de ocupantes que habiendo ocupado la tierra por más de tres generaciones, y por el otro, a la empresa que había obtenido los “títulos” de propiedad en ese lugar por parte del Gobierno Provincial. Al iniciar la mediación se evaluó que para que un acuerdo pudiera ser sostenible en el largo plazo, era necesario convocar otros actores, como el Movimiento de Campesinos de Santiago del Estero MOCASE, y expertos técnicos neutrales que pusieran información clave sobre programas de explotación sustentable en ese tipo de tierras.. El desequilibrio de poder entre las partes también demostraba que las alternativas de este reducido grupo de campesinos se fortalecerían si trabajaba con el MOCASE en articularse con las decenas de miles de familias en situación de ocupación legal de otras tierras de la Provincia. En el entendimiento de que un acuerdo desigual sólo promovería la generación de mayores conflictos en el futuro como consecuencia de soluciones provisionales e inequitativas, y con la convicción de que en la evolución de los conflictos sociales es muy importante evaluar si las intervenciones contribuyen a promover una solución de fondo de manera sustentable, la mediación se limitó a contener la confrontación violenta y acordar que la empresa no continuara con el trabajo de las topadoras en esa zona. NO fue un acuerdo sobre el fondo de la cuestión, ya que la evaluación demostraba que dicho tratamiento requería de condiciones de institucionalidad, legitimidad, transparencia y balance de poder que aún no estaban dadas en esa Provincia, y que por ende, una solución sin contemplar consecuencias a largo plazo, promovería mayores condiciones de pobreza que las que se pretendían resolver. Por esa razón, el proceso se suspendió dejando en claro que lo que hacía falta era una política pública que abordara la situación en toda su complejidad, ya que más de 20.000 familias campesinas estaban en las mismas condiciones dentro de la Provincia y las opciones que la empresa estaban .*

#### **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 los facilitadores. Lo ideal sería que todos los interesados 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 los facilitadores y los gastos del proceso no es aconsejable.

Idealmente, si las organizaciones 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.

*En el caso Araucarias de San Pedro (Anexo I – Caso 4), la nota de invitación al proceso incluía información acerca de la contratación que el Ministerio de Ecología había efectuado para solventar los gastos del mismo y adjuntaba la Resolución del Ministerio correspondiente.*

#### **4. Diseño del Plan de Trabajo**

El Plan de Trabajo es la hoja de ruta que se seguirá durante la Etapa 3 del Proceso (Conducción). Este plan 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, de su formato, de las actividades que se realizarán entre reuniones. En lo posible también, preverá agendas tentativas para las reuniones.

En procesos acotados, generalmente, el facilitador presenta un borrador de plan a los participantes y lo reformulará con ellos si es necesario. En procesos más complejos y de largo plazo, el facilitador explica que el plan será diseñado junto con los participantes a mediada que el proceso avance.

## **N. Etapa 3: conducción del proceso; facilitación**

### **1. Conducción: fase preparatoria**

Básicamente la conducción del Proceso consiste en poner en ejecución el Plan de Trabajo elaborado en la Etapa de Diseño del Proceso, a través de distintas técnicas de “Facilitación y de construcción de consenso” que sean apropiadas para las diferentes fases.

La conducción del proceso suele iniciarse formalmente con una reunión conjunta de todos los actores involucrados. Pero no siempre esto es así. El Plan de Trabajo pudo haber definido que será necesario comenzar con reuniones por sectores para promover la participación, generar confianza y preparar a los actores para un diálogo que requiere entender distintas dinámicas. También se pueden haber definido reuniones de distinto tipo: Plenarias, Comisiones de Trabajo, Reuniones por sectores, etc.

Asimismo puede suceder que paralelamente a la conducción formal del proceso ya iniciado, continúen negociaciones informales para incluir nuevos actores o participantes renuentes, así como la sistematización de nueva información relevante referida a la cuestión.

### **2. Reglas del Proceso**

En la Etapa de Diseño, se elaboran y tantean las Reglas de Juego del Proceso. Estas reglas que hay que consensuar en la etapa de conducción, habrán definido la necesidad de que los facilitadores tengan reuniones con quienes la soliciten, más allá del Plan de trabajo formal.

*En el caso 2000 bas (Anexo I – Caso 2), la etapa preliminar involucró unos 4 meses de trabajo que básicamente se utilizaron para ayudar a las partes a organizarse y capacitar a los actores menos empoderados en cómo participar de un diálogo colaborativo.*

### **Roles del Proceso: Roles de “terceros” para la transformación del conflicto. (Externos e Internos, parciales e imparciales)**

Los procesos colaborativos para transformar conflictos suelen necesitar de un rango de roles muy variado. En el transcurso de un proceso puede aparecer la necesidad de convocar personas que cumplan funciones o realicen actividades específicas para que el proceso pueda continuar avanzando.

En general, los roles que se presentan como indispensables para avanzar en una transformación constructiva exceden el rol tradicional de “tercero imparcial” que cumple un facilitador o mediador.

Muchos individuos/instituciones pueden servir como los denominados “terceros” en un conflicto. Estas personas no necesariamente son externas al problema, muchas veces pueden ser miembros de los grupos enfrentados entre sí, pero con la capacidad de transformar dinámicas de confrontación en interacciones pacíficas. Los roles de terceros

internos (miembros de los grupos) y por ende parciales, son importantes porque generan una confianza en sus pares que los terceros externos o imparciales pueden no lograr.

A continuación se enumeran las características de las funciones que pueden ser requeridas en un proceso de transformación de conflictos:

- **Convocantes:** Son quienes invitan al proceso o a reuniones puntuales enmarcadas en el mismo. (líderes sociales o religiosos, representantes comunitarios, ancianos, Iglesia, instituciones externas como una Centro Carter o la OEA, una instancia del gobierno con competencia en el tema, etc.) Lo importante es que tengan autoridad y legitimidad para que la gente se sienta motivada a participar.
- **Técnicos, Investigadores** no están involucrados en el conflicto pero pueden ayudar a buscar información por sus relaciones con los involucrados. Por ejemplo un traductor, un académico, un investigador, un experto en la temática, etc. Pueden ser internos o externos, parciales o imparciales.
- **Unificador:** aquellos preocupados por buscar cohesión dentro de un grupo, que cuentan con confianza de la gente, visión de conjunto y legitimidad
- **Maestro, Capacitador:** puede proveer información técnica o puede proveer habilidades para que una o varias de las partes pueda entrar en diálogo con las otras.
- **Garantes:** garantizan que el proceso continúe, que no se caiga (por ejemplo organizaciones como organizaciones de derechos humanos, o la Iglesia, o la OEA, Naciones Unidas, etc.)
- **Facilitador:** es imparcial, no tiene interés en el conflicto, diseña, conduce y es responsable por el proceso
- **Mediador:** En el desarrollo del proceso pueden surgir nuevos conflictos entre las partes, o emerger algunos que no fueron considerados en el inicio. En este caso, personas expertas en herramientas de mediación suelen ser indispensables para resolver conflictos que de no abordarse impiden lograr la meta más amplia.
- **Arbitro:** Son quienes las partes definen que resuelvan alguna cuestión y aceptan someterse a su decisión.
- **Constructores de Puentes:** Son aquellas personas que tienen una conexión con líderes de base y líderes de alto nivel. Pueden ser internos o externos al conflicto y fomentan la articulación necesaria entre las partes. Pueden cumplir el rol de desbloquear a las partes si tienen amplia visión, capacidad de persuasión e influencia sobre el grupo.
- **Activistas, Balanceadores de poder:** son aquellos que ayudan a equilibrar el balance de las partes cuando una de ellas tiene mucho poder sobre la otra. Por ejemplo, asesores técnicos o jurídicos, activistas, organizaciones ambientalistas y de derechos humanos.
- **Legitimizadores:** aquellas partes que dan validez al proceso y al acuerdo. Legislaturas, Poder Ejecutivo, Juez, medios de comunicación.
- **Monitores:** observadores (Ongs, OEA, etc) que pueden tener el rol de velar porque el proceso sea transparente o en la etapa de implementación de acuerdos, denunciar incumplimientos (organizaciones de derechos humanos o derechos civiles)

- **Guardianes de Paz:** aquellos que cuentan con autoridad y legitimidad para hacer cumplir lo que se acordó (fuerzas de seguridad)

Para un proceso efectivo, estos roles y funciones deben ser coordinados por los diseñadores y conductores del proceso.

*En el proceso de las 2000 has de Iguazú (Anexo I – Caso 2), fue importante el rol que cumplieron los miembros de Caritas Pastoral social como balanceadores de poder y convocantes. También organizaciones como el INDES cumplieron un rol de técnicos parciales, en el sentido de tener la confianza de los ocupantes, que era el grupo con mayor desconocimiento del proceso y de la información técnica*

*Para un completo desarrollo del tema y del rol del facilitador, VER CAPITULO FACILITACIÓN en este Manual.*

### **3. Hacia la construcción de Acuerdos Sustentables**

El tema de los acuerdos es muy relevante ya que suele ser el objetivo principal de estos procesos. Más allá de esta incuestionable relevancia, nos parece muy importante destacar que si los acuerdos no pueden implementarse o cumplirse, todo el esfuerzo involucrado en el proceso que los logra puede ser muy frustrante y dejar en los participantes la sensación de que tanto esfuerzo no vale la pena.

Por lo tanto, será muy importante tener en cuenta la cuestión de la sustentabilidad de los acuerdos, a medida que se avance en su construcción

En estas cuestiones que involucran conflictos de interés público, es muy difícil que los mismos puedan resolverse de manera total y definitiva de una vez.

Los acuerdos son parte de procesos dinámicos que van construyéndose unos sobre otros para fomentar la sustentabilidad y el cambio de estructuras.

En este sentido es importante destacar que los acuerdos pueden tomar distintas modalidades y ser de distintas clases. Una clasificación útil puede ser la siguiente:

#### **TIPOS DE ACUERDOS**

- **Acuerdos de Base**
- **Acuerdos de Procedimiento**
- **Acuerdos de Avance**
- **Acuerdos de Fondo**
- **Acuerdos Totales**

#### **Acuerdos de Base**

Son consensos mínimos que demuestran la buena voluntad de las partes y el reconocimiento mutuo de las necesidades fundamentales de cada uno.

Permiten que las partes acuerden el detenimiento de las acciones que profundizan el conflicto. (Treguas)

*En el caso de las 2000 has de Puerto Iguazú (Anexo I – Caso 2) el conflicto se genera cuando se produce en el territorio un proceso continuo de ocupación ilegal masiva de tierras acompañado por la tala indiscriminada del bosque nativo. El Municipio intenta detener la ocupación de forma represiva. Muchos ocupantes son denunciados a la justicia por usurpación.*

*Luego de la etapa preliminar el Proceso de Dialogo se inicia con una reunión plenaria de todos los actores. Como producto de esa reunión se logran acuerdos de base para poder hacer conducente las negociaciones más complejas sobre el fondo de la cuestión: “El municipio reconoce el derecho al trabajo y a la vivienda de los ocupantes con necesidades sociales insatisfechas y los ocupantes reconocen que la tierra es propiedad del municipio. Los ocupantes se comprometen a no promover nuevas ocupaciones y a detener el desmonte. El Municipio se compromete a detener los procesos judiciales y a no desalojar de manera forzosa.”*

### **Acuerdos de procedimiento**

Son acuerdos sobre reglas o procesos que permiten la creación de insumos metodológicos claves para la resolución del conflicto

*En el caso de las 2000 has de Iguazú (Anexo I – Caso 2), se acordó lo siguiente: “Creación de 3 comisiones temáticas para hacer más operativo el trabajo de la Mesa:*

- 1. Comisión Rural Aborda la problemática rural de las 2000 has.*
- 2. Comisión Urbana: Aborda la problemática urbana de las 2000 has.*
- 3. Comisión Estratégica: Aborda la problemática integral de las 2000*

### **Acuerdos de avance**

Los denominados acuerdos de avance son aquellos indispensables para dilucidar cuestiones previas al abordaje de cuestiones más de fondo, o aquellos que promueven información o clarificación sin la cual no se puede avanzar en resolver cuestiones de mayor envergadura.

En conflictos complejos, los acuerdos se sustentan unos sobre otros. Como marco hacia una solución pacífica, acuerdos sobre cuestiones específicas ayudan avanzar como “avenidas” necesarias para direccionar acciones tendientes a impactar en el sistema más macro.

*En el caso de las 2000 has de Puerto Iguazú (Anexo I – Caso 2), hubo acuerdos de este tipo en varias oportunidades: Por ejemplo: Los acuerdos que establecían criterios para Censo Rural. El problema específico consistía en que no existe información objetiva sobre las familias (personas) que ocupan la zona rural de las 2000 hectáreas: Cantidad de familias, ubicación, cantidad de terreno ocupado, nivel socioeconómico, el tipo de actividades que realizan, etc. Por lo tanto las partes acuerdan la “Realización de un relevamiento socioeconómico a cargo de un equipo técnico legítimo para todas las partes (técnicos de la Universidad Nacional de Misiones y vecinos seleccionados para generar confianza en los censados) con el objetivo de producir la información faltante”*

*En el mismo caso, otro acuerdo de este tipo fue el que se realizó para poder identificar criterios para la adjudicación de lotes en el área urbana. Las partes acordaron que para esta adjudicación habría que constatar: 1. No poseer vivienda propia, 2. Ser ciudadano argentino o residente con DNI. 3. No haber sido adjudicatario de una vivienda de IPRODHA o similar o de un terreno fiscal durante los últimos cinco años.*

### **Acuerdos de fondo**

Dependiendo del sistema que se haya recortado para la intervención, estos acuerdos resuelven algún componente sustantivo del problema en cuestión. Por ejemplo:

*Caso 2000 has de Iguazú (Anexo I – Caso 2): Adjudicación y Venta de Lotes Urbanos: se definieron a través de criterios consensuados que se formalizaron en Ordenanza Municipal 56/04.*

*Caso 2000 has de Iguazú (Anexo I – Caso 2): Zonificación de las 2000 has como Reserva de Uso Múltiple estableciendo 3 usos: reserva, producción intensiva y corredores biológicos con actividad productiva que no altere el paisaje. Formalización Ordenanza 119/04.*

### **Acuerdos Totales**

Son acuerdos que proponen un plan de acción a ejecutar por parte de todos los actores participantes del proceso para el abordaje del conflicto que los convocó en primer lugar.

*Por ejemplo, en el caso Araucarias de San Pedro (Anexo I – Caso 4), todos los actores afectados acordaron con las autoridades Acciones y Políticas Públicas para la preservación de araucarias nativas declaradas Monumento Histórico Provincial. El acuerdo se implementó a través del Decreto Provincial Nro 2198/99.*

## **O. Etapa 4: monitoreo de los resultados alcanzados**<sup>25</sup>

Los mediadores y facilitadores corren el riesgo de no darle a la etapa de monitoreo la importancia que requiere. La sustentabilidad de los acuerdos tiene que construirse dentro del acuerdo mismo y ser pensada desde el diseño temprano del proceso.

Es tan tentador concluir un proceso en la etapa de los acuerdos, que muchas veces no se focaliza en la sustentabilidad de los mismos. En parte eso sucede porque en procesos que gestionan cuestiones o derechos de interés público, la implementación de los acuerdos implica en sí misma un nuevo proceso.

Asimismo, en el momento de la implementación, el rol de quienes han facilitado el proceso cambia desde algún aspecto, ya que si bien se continúa facilitando las negociaciones que requiera el cumplimiento, el propio término “monitoreo” hace referencia a la idea de que “alguien” vigila y denuncia o evalúa los incumplimientos.

No siempre los practicantes mediadores o facilitadores se sienten confortables en ese nuevo rol. Sin embargo, el compromiso de implementación y de un monitoreo efectivo son partes esenciales de cualquier acuerdo. Este foco en la implementación debe iniciarse durante el proceso, desde el diseño mismo de la estrategia, de manera tal que se mejoren la calidad y la eficiencia de las discusiones.

El hecho de que los participantes puedan promover ideas innovadoras y creativas, no necesariamente implica que se puedan llevar a la práctica. Por eso poner atención temprana en cómo implementar las opciones, acuerdos o recomendaciones a las que se llegue como meta del proceso, puede evitar que el grupo pierda tiempo y recursos en perseguir soluciones que luego no puedan ser practicables.

Tratar de evaluar cómo puede implementarse una posible solución puede generar esperanza, e incluso entusiasmo, para involucrarse en las negociaciones. Por el contrario,

---

<sup>25</sup> El enfoque presentado a continuación es un resumen del capítulo X de la obra “Building Consensus for Sustainable Future”. Round Tables on the Environment and Economy in Canadá. Editado por SPIDR- 1993.

una falla en la evaluación de la implementación puede minar la confianza mutua en las negociaciones, ya que soluciones poco realistas fuerzan a los negociadores a retomar antiguas dinámicas o viejos temas problemáticos y a deshacer el trabajo que consideraban que ya habían superado.

Sin embargo, como hemos dicho, 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 sobre los negociadores para lograr un acuerdo. A veces, las atmósferas de crisis impulsan a los líderes a tratar de lograr un acuerdo rápido en las cuestiones más urgentes; y entonces, el trabajo menos urgente de determinar cómo será implementado el acuerdo se pospone 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.

Los negociadores 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 suelen 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 negociadores 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 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 los facilitadores del proceso y constituye parte de su responsabilidad en el mismo. Por lo tanto, debe estar claro que 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 mutuo compromiso para asegurar el éxito del acuerdo. Cada parte debería considerar cómo puede demostrar respeto por los diferentes perspectivas de

los demás y cómo puede explicitar su gratitud por los aportes que ese grupo realizó al acuerdo final. Algunos modos pueden incluir, además de la firma del acuerdo, alguna ceremonia de ratificación final, primeros pasos simbólicos y conferencias de prensa.

- **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 pueden hacer una felicitación pública. La ceremonia de ratificación final, homenajear 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 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 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. Esos planes pueden incluir sistemas de vigilancia, procesos colaborativos para resolver incumplimientos (renegociación o mediación). Inclusive, si no se han resuelto todos los temas, podría acordarse de que aquellos sin resolver vayan a someterse a un arbitraje o a un litigio judicial.

Para afrontar cambios imprevistos que puedan transformar obligaciones equitativas en inequitativas, y por ende frustrar expectativas, generan desconfianza o llevar a nuevos conflictos, 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 permita a las partes continuar negociando y revisar o resolver problemas no previstos aparece 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**

Para chequear si el acuerdo es viable, pueden utilizarse métodos diversos. Siempre es útil contar con expertos especializados en resolución de conflictos para estos casos. Por ejemplo, se pueden usar los juegos de roles para que las partes vean las dificultades que podrán aparecer más adelante.

También, la pre-implementación de elementos del acuerdo cuidadosamente seleccionados permite a las partes probar esos elementos. Por ejemplo, una medida de pre-implementación puede involucrar entrenamiento, o nuevos acuerdos para compartir información, u otras. Asimismo, pueden detallarse roles de implementación, definirse responsabilidades y definirse con anticipación cuáles serán las consecuencias para las partes que no cumplen con su parte del acuerdo.

El monitoreo del progreso de la implementación es especialmente crucial. Es esencial incluir un sistema de monitoreo que especifique los objetivos futuros y los recursos disponibles para el monitoreo. (*Ver Monitoreo de Acuerdos del Caso Araucarias de San Pedro. Anexo 1 – Ejemplo 3*).

## ANEXOS – Sección I

### Casos FCD de aplicación de las herramientas

#### Caso-1

**Santiago del Estero:** conflicto en torno a distribución de tierras para la producción.

#### Introducción

En la provincia de Santiago del Estero, se suscitó un conflicto entre los campesinos de la localidad de La Simona y la empresa “Los Mimbres” en torno al alcance del derecho de propiedad de ambos sobre una gran extensión de tierra. La historia del conflicto registraba situaciones de violencia e indicaba la posibilidad de un estallido armado.

A pedido del Superior Tribunal de Santiago del Estero, la Fundación Cambio Democrático actuó como mediadora en las negociaciones entre las partes involucradas en el conflicto. Como parte de su trabajo, la FCD realizó un análisis de los actores involucrados a través de entrevistas y reuniones grupales en la zona del conflicto, así como con representantes de la empresa. Los campesinos se encuentran en su mayoría agrupados en el Movimiento de Campesinos de Santiago del Estero (MOCASE), y cuentan con el apoyo del Movimiento de Campesinos Sin Tierra del Brasil.

Como resultado de las primeras reuniones de negociación, se acordó una suspensión de las agresiones entre ambas partes y acudir al criterio de peritos de confianza de ambas partes. En el plazo convenido, los peritos de cada parte intercambiaron sus respectivos informes. En base a los informes presentados, la Fundación para el Cambio Democrático elaboró una propuesta metodológica para el desarrollo de las negociaciones

Si bien dicha propuesta fue aceptada por las partes, la insuficiencia de fondos y la dificultad experimentada para ampliar la convocatoria a otros actores sociales impidieron el progreso de las negociaciones. Se resolvió suspender el proceso de mediación, acordándose poner fin a las hostilidades y la empresa aceptó no continuar con trabajos de desmonte en la zona en disputa, sin que esto implique una renuncia a su reclamo por la propiedad de las tierras.

## Caso-2

**Iguazú – 2000 has:** ocupación irregular de 2000 hectáreas de tierras fiscales.

### Introducción

El municipio de Puerto Iguazú, ubicado en la provincial de Misiones y con una población de 30 mil habitantes, es el hogar de las mundialmente famosas Cataratas del Iguazú. A su vez, forma parte del corredor verde de selva paranaense, una de las zonas productoras de oxígeno más importante del mundo, así como el hábitat de uno de los bosques más ricos en biodiversidad del planeta.

A comienzos del 2003, una pequeña pero significativa ocupación de tierras tuvo en el municipio de Iguazú. Habitantes de bajos ingresos habían ocupado una porción de tierra fiscal cubierta de selva conocida como las 2000 hectáreas, en un área localizada al sur del ejido. A mediados de los 90s, las 2000 hectáreas habían sido donadas al municipio de Iguazú por el estado nacional para expansión urbana de la ciudad para los siguientes 50 años. La ocupación se compone de 2 cordones diferenciados según el uso del suelo. Un primer cordón adyacente al sur del ejido urbano, de aproximadamente 400 hectáreas, fue ocupado a través de un proceso no organizado de ocupación y autoconstrucción de viviendas, actualmente en situación de riesgo sanitario por la ausencia de servicios de infraestructura básica. Un segundo cordón de ocupación de alrededor de 1200 hectáreas segmentado en lotes de 1 a 3 hectáreas, está orientado hacia fines agrícolas aunque numerosas veces el cultivo del lote funciona de pantalla para la especulación inmobiliaria y la venta informal de terrenos.

Los ocupantes rurales, inicialmente apoyados por la Iglesia Católica, justifican su ocupación planteando el uso agrícola de la tierra fiscal y la propiedad comunitaria de la misma ante la falta de empleo y de políticas orientadas a su creación. A su vez, los ocupantes urbanos presentan razones similares para la autoconstrucción de viviendas ante la ausencia de oferta de vivienda social de Iguazú. A su vez, denuncian que la municipalidad, más allá de haber sido el administrador legal de las 2000 hectáreas por varios años, especuló con la tierra y que fue entregando lotes a “amigos del poder” para fines lúdicos o especulativos.

En respuesta a la ocupación de la tierra fiscal, el intendente Llera identificando la ocupación como orientada por criterios de oportunidad política y calificando de avivados a los propios ocupantes, intentó de forma infructuosa erradicar la ocupación a través de la disposición de desalojos forzosos, arrestos, amenazas y procesos judiciales. Imperturbable más allá de todos estos esfuerzos, el proceso de ocupación continuó. El intendente, en un último intento para “salvar” las 2000 hectáreas, empleó métodos represivos para policiales para desplazar a los ocupantes, quemando sus casas y cosechas.

El efecto político para el intendente fue devastador. La violencia fue rechazada unánimemente por la opinión pública. Más aun, un grupo de ocupantes rurales fundó una organización denominada Asociación de Trabajadores Rurales de Iguazú (ATRI) para defender sus intereses. La ATRI sostenía representar alrededor de 400 familias. El grupo, organizado como una cooperativa, había sido apoyado con asesoría legal por la Iglesia Católica y presentó un recurso de amparo para detener los desalojos en marcha. El poder judicial dio lugar a la medida y el juez dictó una medida de no innovar hasta que la cuestión fuese revisada, prohibiendo a la municipalidad desalojar a los ocupantes pero también impidiendo nuevas ocupaciones de la tierra. A su vez, los ocupantes urbanos agrupados en varias comisiones territoriales de dispar nivel organizacional, comenzaron a trabajar rudimentariamente en la planificación del ordenamiento de sus propios lotes.

Las elecciones de finales del 2003 provocaron una aceleración masiva del proceso de ocupación a medida que los diversos candidatos (una enorme cantidad a razón de aplicación de la ley de lemas como sistema electoral) distribuían a sus potenciales votantes permisos informales de ocupación a cambio de la promesa de voto en el día de la elección. Los candidatos prometían legalización a partir de que ganaran las elecciones.

El líder del ATRI (aunque el mismo no se definía como un ocupante), Rolando “Rolo” Guardiola también se candidateaba por el Frente Renovador, aliado con el oficialismo provincial, opuesto a los candidatos del oficialismo local pertenecientes al Partido Justicialista. El “Rolo” consiguió el segundo lugar, y su lista pudo colocar a 1 concejal, Oscar Castro, proveniente de una comisión vecinal de la ocupación urbana con quien semanas antes de las elecciones se había distanciado. El concejal ocupante había denunciado “prácticas clientelares y mentiras” por parte de su otrora tutor político. Las elecciones las había ganado Claudio Filipa, anterior presidente del Concejo Deliberante, líder de una línea interna opuesta a la del anterior intendente dentro del Partido Justicialista.

Como resultado de su demostración de fuerza electoral, el “Rolo” fue beneficiado con un cargo en el Ministerio de Agricultura y un apoyo tácito del gobierno provincial a su confrontación con el Municipio por el control de las 2000 hectáreas. El intendente Filipa, se encontró con un enorme déficit presupuestario resultado de las erogaciones de campaña y una gran tensión política institucional con el gobierno provincial. Para mayor complejidad, mas allá que la municipalidad tiene formalmente a su cargo la administración de las 2000 hectáreas, es el Ministerio de Ecología el que tiene jurisdicción sobre los recursos naturales del territorio provincial. A causa del confito institucional el tráfico ilegal de madera y la contaminación de los cursos de agua no eran fiscalizados. La Iglesia Católica, a causa de la aventura política le quitó el apoyo al ATRI entendiendo que su organización política solo beneficiaba a los líderes del movimiento más que a los pobres mismos. La Administración de Parques Nacionales manifestó su preocupación con el impacto ambiental de las ocupaciones en las 2000 hectáreas, en particular con las técnicas de rozado (tala y quema) aplicados con el objetivo de preparar el lote para su cultivo. Por otra parte, observa que la propia eco-región se ve amenazada ya que la deforestación impide la conexión de biodiversidad entre el Parque Nacional Iguazú con la Reserva Natural Científica Moisés Bertoni (Paraguay). El INDES, una organización regional de desarrollo agrícola, en un diagnóstico realizado en la zona observó que la explotación agraria minifundista realizada no solo impacta negativamente sobre el medioambiente sino que en las condiciones actuales posee escasa sustentabilidad ya que los ocupantes rurales carecen de capacitación técnica adecuada, de apoyo al diseño estratégico de proyectos productivos así como la ausencia fuentes de financiamiento.

Por su parte, los empresarios turísticos están preocupados por el impacto de la ocupación para el flujo de turistas. Por otro lado, consideran “perdidas” las 2000 hectáreas que a su forma de ver, constituían una fabulosa oportunidad para el desarrollo de emprendimientos de turismo aventura, actividades que podían en complemento con las cataratas, extender la duración de la visita de turistas por un día o dos.

La situación presente es tensa, el número de ocupantes crece día a día y no parece haber instancia política o judicial para resolver el problema.

### **Caso-3**

#### **Conflicto en la Selva: el turismo es el futuro, si pero ¿cómo?**

##### **Un mapa de conflicto**

FCD hizo una evaluación de un conflicto ubicado en una zona selvática tropical de mucha riqueza natural y arqueológica.

##### **El contexto**

La zona fue declarada como reserva nacional con usos múltiples. Las autoridades habían descubierto que para fomentar la conservación natural de la zona, necesitaban la cooperación de los residentes de la misma. Con este fin, se elaboró un sistema de concesiones mediante el cual las distintas comunidades en la periferia de la reserva tenían el derecho de explotar sustentablemente los recursos de la selva, teniendo así una fuente de empleo para el desarrollo de la comunidad. Al tener esta posibilidad, las comunidades se ocupaban de evitar incendios y colonizaciones ilegales en la reserva.

Como la reserva es también hogar de una gran cantidad de ruinas pre-hispánicas, es de gran valor arqueológico y por ende una zona de intensa exploración e investigación nacional e internacional.

Respondiendo a los distintos ejes de usos e importancia de la reserva, el área de la reserva estaba dividida en tres tipos de zonas:

1. Zona de usos múltiples. En esta zona, las comunidades podían ejercer sus actividades de explotación del bosque según lo permitido por un plan de manejo cuidadosamente elaborado entre ONGs verdes y las comunidades.
2. Zona de amortiguación. Esta zona se encontraba en el área fronteriza entre la reserva y las zonas urbanas aledañas. Las reglas de la reserva eran más flexibles en estos lugares.
3. Zona de reserva total. Estas zonas del parque estaban reservadas exclusivamente para actividades arqueológicas y turísticas. Eran las zonas más sensibles a nivel arqueológico y ecológico y por ende las zonas en donde se buscaba mantener el mínimo impacto humano posible.

En los últimos años, un arqueólogo muy reconocido había hecho descubrimientos muy importantes en la zona. Sus descubrimientos eran tales que los arqueólogos se veían obligados a revisar la historia más aceptada acerca del pueblo indígena que habitaba la zona. Y además, muchas entidades internacionales se interesaron en brindarle mayor protección a la zona.

Consecuentemente, se hizo una propuesta de turismo que contemplaba varios emprendimientos turísticos para la reserva, cuyo propósito era el de conservar a las ruinas, proteger al medio ambiente y crear fuentes de trabajo para las comunidades aledañas.

##### **El Conflicto**

La polémica que generó la propuesta tenía dos ejes principales. El primero era que la forma mediante el cual se presentó no contempló la mirada de las comunidades locales. Es decir, se hizo sin consultar a las poblaciones locales y se le propuso directamente al gobierno

nacional, buscando cambiar las reglas de juego que regían las concesiones de las comunidades.

El segundo eje de conflicto tenía que ver con el contenido de la misma propuesta. Para fomentar la conservación de la zona arqueológica, la propuesta contemplaba una modificación de los límites de uso dentro de la reserva. Para esto se proponía achicar la zona de usos múltiples en donde trabajaban las comunidades y agrandar la zona de reserva, en donde se encontraban las ruinas.

Al escuchar que su área de trabajo se iba a achicar a pesar de un contrato firmado por más de 20 años con el gobierno, las comunidades forestales se movilizaron para parar el desarrollo y ejecución del proyecto.

## **El Mapa**

La situación era bastante compleja en cuanto a los actores involucrados y los intereses que motivaban sus acciones. FCD, en conjunto con sus colegas del Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos de la Universidad de George Mason University en Estados Unidos y la Universidad de Rafael Landívar en Guatemala, elaboraron un mapa de actores para poder entender mejor la situación de conflicto de la zona.

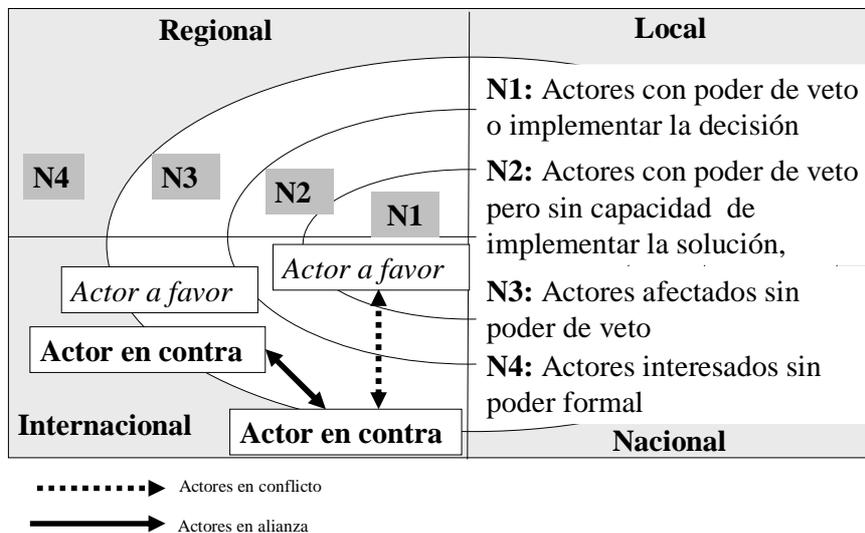
El mapa contemplaba las variables de poder, jurisdicción, las relaciones entre los actores y su actitud hacia el proyecto de turismo arqueológico. En forma teórica los actores se ubican en el mapa de dos maneras.

El primero es en función de su nivel de acción o jurisdicción, o sea, si es un actor cuya esfera principal de acción es local, regional, nacional o internacional. La segunda manera es en función de su nivel de poder. En este caso, definimos el nivel de poder en primer lugar como el la habilidad de armar e implementar políticas que respondan a las necesidades de la población y en segundo lugar el “poder de veto” que poseen los actores. Con poder de veto nos referimos a las acciones que actores podrían realizar para impedir que el proyecto se lleve a cabo. No necesariamente implica poder institucional o formal. En el caso de la organización regional de las comunidades forestales por ejemplo nos dijeron que si se llevase a cabo el proyecto, iban a bloquear las rutas e imposibilitar el funcionamiento de los sitios turísticos existentes. Esto lo consideramos como un poder de veto dado que es probable que hubiera prosperado en impedir la implementación de cualquier proyecto propuesto.

El nombre de la organización se escribe en el color que corresponde a su actitud hacia la propuesta. Si esta a favor es de un color, en contra de otro, y si tiene una posición ecuaníme se escribe en un tercer color. Este último grupo son los “actores puente” que por su punta de vista o relaciones con los actores podrían tener un rol de promotores, auspiciantes o mediadores internos del proceso colaborativo. El tema de roles en un proceso se tratará más profundamente en la sección del manual sobre roles.

Finalmente, insertamos flechas de distintos colores entre los actores en donde las alianzas y conflictos son más fuertes.

## Mapa de la Reserva Arqueo-ecológica



La utilidad del mapa es directamente proporcional a dos elementos. El primero es su eficiencia, es decir, si puede relatar mucha información de manera clara y relativamente rápida. El segundo es que revela cómo tendría que ser el diseño del proceso a llevar a cabo.

En el MAPA 2 se puede observar el mapa que creamos para el conflicto en la selva.

En este mapa se usó un esquema de colores para indicar distintas variables:

1. Actor en rojo: En contra de la propuesta
2. Actor en azul: A favor
3. Actor en gris: Actor imparcial
4. Flecha rosa: Actor en conflicto con otro
5. Flecha verde: Alianza entre actores

Es una manera rápida de entender que actitud, relaciones, nivel de poder y jurisdicción tienen los actores. Además, el mapa nos indica varias cosas sobre la viabilidad y diseño del proceso:

1. Equidad en el primer círculo con un actor “puente”. En el primer círculo se encuentran tres actores a nivel nacional con bastante peso, la secretaría de arqueología, la de medio ambiente y la de gobernación. El hecho de que exista un actor “puente”, es decir, un actor en gris que no está ni a favor ni en contra del proyecto, nos indica que es probable que un proceso colaborativo pueda llevarse a cabo dado que no hay grandes desequilibrios de poder a ese nivel de poder.
2. El veto regional. Los actores en el segundo círculo por lo general están en contra del proyecto. Los actores del segundo círculo tienen poder de veto y por ende está claro que el proyecto no puede prosperar tal como está.
3. La dinámica regional/nacional. Como hemos visto, los más en contra están a nivel regional. Los que están más a favor son aquellos que se encuentran en el tercer círculo a nivel nacional. Esto es interesante porque nos indica quién se percibe como el que perdería más con el proyecto y quién se beneficiaría más con el mismo. A nivel regional, el costo tanto político como económico se calcula como muy alto, mientras a nivel nacional, el beneficio de un nuevo emprendimiento turístico-



#### Caso-4

**Araucarias de San Pedro:** un proceso de planificación colaborativa para el abordaje de un conflicto socio-ambiental

### Introducción

Las araucarias angustifolias paranaenses nativas, que habitan en la zona fronteriza de la Provincia de Misiones, son consideradas por ecologistas y ambientalistas “dinosaurios vivientes” del planeta, (tienen más de 300 años de existencia). Ellos expresan que son especies que ya no habitan en otras zonas del planeta, por lo que su conservación es necesaria para el desarrollo de la biodiversidad, considerada hoy como la mayor esperanza científica para mejorar la salud y calidad de vida de los hombres.

En el radio urbano del Municipio de San Pedro quedan 1100 ejemplares, por lo que una Ley, en el año 1995, las ha declarado “Monumento Histórico” prohibiendo su tala y la comercialización de la madera.

Sin embargo, numerosas disposiciones –decretos del Ministerio de Ecología y la Dirección Provincial de Tierras del Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Misiones, resoluciones de la Intendencia y leyes provinciales-, han modificado esta ley original generando confusión en la interpretación de la normativa, en lo que se refiere a las excepciones a la prohibición mencionada y al destino de la madera. Las excepciones a la prohibición se basan en los casos en que los ejemplares hagan peligrar la vida y/o los bienes de los habitantes.

Durante los dos últimos años, algunos vecinos viviendo bajo los árboles, iniciaron expedientes en la Municipalidad solicitando que ejemplares que rodean sus propiedades sean apeados, porque ante cada tormenta hacen peligrar la salud y la vida de quienes habitan el lugar. Muchos de estos pobladores que se asientan en la tierra y luego solicitan permisos de ocupación a las autoridades de la Dirección de Tierras. Muchos de ellos viven en barrios precarios financiados por programas gubernamentales.

Como consecuencia del trámite de los mencionados expedientes, se ha dictado un decreto por parte del Ministerio de Ecología, autorizando el apeo de las araucarias muertas y enfermas delimitadas en los censos pertinentes en cuatro barrios de la localidad. En total, el número de ejemplares a apearse será de 249.

No obstante, ante la inminencia de la medida, las voces de la Red de Asociaciones Ecologistas de la Provincia, se han hecho oír frente a la prensa. Denuncian varios hechos sosteniendo lo abusivo e ilegal de la medida. Expresan, en medios de comunicación y en otros canales informales, la siguiente índole de argumentos:

- que una de las principales causas del conflicto es la anuencia de las autoridades municipales y provinciales, al permitir a los inmigrantes que ocupen tierras donde habitan estos árboles;
- que detrás de la medida pueden existir negocios turbios referidos a la venta y comercialización de la madera;

- que otra de las razones son apetencias electorales y por ende “compra de votos” a las personas sin tierra;
- que no se efectúan los controles necesarios para la conservación de las araucarias sanas, permitiendo que los mismos habitantes las “hieran de muerte” a los fines de poder pedir su apeo a las autoridades;
- que los incendios frecuentes en el Parque Provincial de la Araucaria son provocados y tienen como fin posibilitar la extracción de la madera.

Los ecologistas reclaman la suspensión de las medidas de apeo y la urgente planificación urbana de un pueblo que se ha convertido, con la sanción de la Ley de Corredor Verde, en un área clave para las inversiones que tienden a conservar la selva del planeta en la región. Ponen énfasis en la inmediata iniciación de acciones contra los responsables del conflicto.

La denuncia apunta directamente a los responsables políticos –locales y provinciales-, razón por la cual, el Ministro de Ecología de la Provincia –un ambientalista conocido por su trayectoria-, decide no implementar el decreto (suscrito por él mismo) y solicitar la intervención de una organización neutral, especialista en el manejo de conflictos, para llevar adelante una Mediación en el caso.

El Intendente dice tener comprometida su palabra frente a muchos vecinos –poco antes de la elecciones-, en el sentido de que protegerá sus vidas por sobre las de los árboles, y acusa al Ministro de cobardía por no cumplir con las leyes.

La Red de Asociaciones Ecologistas de la Provincia no acepta participar en ninguna Mediación, porque entiende que el objetivo de la misma será legitimar la decisión ya tomada. Ha conseguido algunos apoyos de organizaciones ecologistas nacionales y tiene de su lado a muchos habitantes del pueblo, que ven en las araucarias la única posibilidad de desarrollo en el futuro, a través del desarrollo turístico y posibles inversiones de organizaciones mundiales para la conservación del planeta.

## Ejemplo-1: Agenda Interna

### Jornada de trabajo Consejo Consultivo Nacional de Políticas Sociales (27/10/05)

Se trabajará en todo el transcurso del taller con documentos base: conclusiones taller 2003; decreto 15/05; recomendaciones surgidas de las reuniones plenarias.

#### 9 a 10 hs.

- Presentación FCD
- Propósito: Elaborar una propuesta de objetivos estratégicos del Consejo, criterios de éxito y metodología de trabajo; para que sea considerada y eventualmente aprobada por el Plenario.
- Producto: 1. Documento de objetivos estratégicos, líneas de acción y criterios de éxito; 2. Documento de estrategias básicas para facilitar el funcionamiento interno.
- Proceso: Reglas de dialogo (las trabajamos con ellos) y Agenda
- Expectativas: Ejercicio de pesimistas y optimistas. ¿por qué este taller podría salir mal y por que bien?

#### 10 a 11:10 hs.

¿Cuáles son los *problemas de gestión* de Políticas Sociales que hacen necesario la existencia de un CCNPS?

- Mostrar definición de problemas.
- Producto: lista de problemas priorizados
- Técnicas:
  - o De grupos y plenario
    - Se identificaron junto a la Secretaría Técnica, 3 grandes categorías de problemas (teniendo en cuenta las funciones que describe el decreto) De diseño; De implementación; de auditoria social
    - Formar 3 grupos multipartes (no sectoriales);
    - cada grupo arma una lista de problemas identificados (1 por categoría)
    - De la lista confeccionada diferenciamos aquellos problemas sobre los cuales el CCNPS. puede operar y aquellos sobre los cuales no puede operar.
    - Deberían seleccionar por su nivel de importancia 3 problemas sobre los que pueden operar y 1 sobre los que no pueden operar.
  - o Duración del ejercicio por grupos 30'
  - o En plenario la Puesta en común
    - Un integrante de cada grupo explica los problemas seleccionados. (5 min.)
    - Se registra en la computadora la lista de problemas (9 operables y 3 sobre los cuales el CCN no puede operar directamente)

**11:10 a 11:30:** Corte para café.

#### 11:30 a 12:10 hs.

Comparación de los problemas identificados con objetivos estratégicos ya formulados y generación de nuevos objetivos estratégicos.

- Producto: lista de objetivos estratégicos (idealmente 4 o 5. Si no lo logramos tendríamos que priorizar)
- Técnica:
  - o preguntas abiertas en plenario.

- Regla: solo una voz por organización, para posibilitar que todas las organizaciones den su opinión dada la importancia del tema y la escasez del tiempo.

#### **12:10 a 12:30 hs.**

¿Qué logramos hasta hoy como CCNPS en función de los objetivos? ¿Qué hicimos para alcanzarlos?

- Técnica: en plenario. Regla: ser breve en el uso de la palabra.
- Objetivo: Promover la reflexión conjunta sobre posibles líneas de acción de acuerdo a la identificación de buenas prácticas.
- Mientras trabajamos en este ejercicio, deberíamos preparar el siguiente: escribir en hojas de rotafolio los objetivos estratégicos identificados (4 o 5. Bien grande uno en cada hoja).

#### **12:30 a 13:30 hs.**

¿Qué pasos o actividades debemos realizar para alcanzar los objetivos? Trabajo sobre líneas de acción para abordar los objetivos estratégicos. Criterios

- Producto: líneas de acción (que y quien)
- Técnica: Carrusel
  - Tantas postas como objetivos estratégicos identificados (ideal 4)
  - En las postas 1 y 2: lluvia de ideas; en la posta 3 y 4 análisis de viabilidad (en función de la capacidad del consejo para implementarlas)
  - 10' para ubicarse
  - 30' para 4 postas. (5 min. Por postas)
  - 20' para puesta en común
  - Preguntas posibles. ¿qué obstáculos ven a las viables? o ¿que indicadores de éxito podemos encontrar para las líneas comunes?)

**13:30 a 14:30 hs.** Corte para almuerzo.

#### **14:30 a 15:30**

¿Cuáles son los principales problemas de funcionamiento interno? Producto: Identificación de problemas y Priorización.

- Técnica: Tarjetas y priorización por intensidad
  - 2 tarjetas por persona (evaluar si es conveniente dividir en dos grupos)
    - 10 min. escribir
    - 20 min. Para agruparlas y ponerlas en comun.
  - priorización por intensidad (quienes hacen la priorización pueden ser solo los consejeros titulares o uno por organización)
    - 15 min. (¿Se hace la priorización sobre los grupos de problemas?; ¿tenemos que transcribir los grupos en un hoja de rotafolio para hacer la matriz?)
    - 15 min. De justificación de los 5 priorizados.

**15:30 a 15:40 hs.** corte para café

#### **15:40 a 17 hs.**

¿Qué estrategias futuras podemos generar para superar los problemas de funcionamiento?

- Definición de estrategias

#### **17 a 17:30hs**

Evaluación del taller y CIERRE

- Revisión de expectativas
- 3 preguntas de evaluación participativa

## **Ejemplo-2: Informe de Facilitación**

### **Primer Encuentro de Política Ambiental Nacional- Región Patagónica (19/03/04)**

#### **Informe de los Facilitadores sobre los aportes de los participantes y las conclusiones del Encuentro**

*Elaborado por el Equipo de Facilitación: a cargo de la Dra. Graciela Tapia y el Lic. Julián Portilla.*

Los facilitadores contaron con la asistencia de facilitadores locales de la Fundación Patagonia Natural coordinados por María Elena Caramuto.

La Jornada fue convocada conjuntamente por el Ministerio de Salud, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD y La Fundación Patagonia Natural. En la Jornada se presentó la Propuesta de Agenda Ambiental.

#### **INDICE del presente Informe**

- I.- Consideraciones generales sobre el Informe y la Metodología de trabajo
  - II.- Respuestas de los participantes a la Consigna Nro. 1 referida al “Proceso” necesario para enriquecer la Agenda
  - III.- Respuestas de los participantes a la Consigna Nro. 2 referida al “Contenido” de la Propuesta de Agenda
  - IV.- Conclusiones sobre los Pasos a seguir
- Anexo: Agenda del Encuentro

#### **I - Consideraciones generales sobre el informe**

##### **I.1 Explicación del proceso de formulación de los contenidos del presente documento.**

El presente documento describe la sistematización por parte de los facilitadores de los aportes de los participantes recabados durante la Jornada. Dichos aportes fueron efectuados en el marco de una metodología propuesta por los facilitadores sobre la base de la Agenda que se había acordado entre las 3 Instituciones convocantes.

Se acordó que el Encuentro sería el primero en el desarrollo de un proceso participativo más amplio, a diseñar hacia el futuro, para enriquecer la propuesta de la agenda ambiental

##### **I.2.- Metodología acordada entre facilitadores y convocantes durante el Encuentro**

A pesar de ser un encuentro abierto a la comunidad, la estructura de la Jornada tenía como objetivo básico ser un espacio para presentar proyectos regionales, provinciales y nacionales por parte de autoridades políticas. Durante la tarde, estaba previsto un espacio de intercambio mediante la presentación de una Mesa Redonda, presidida por el Secretario de Medioambiente, e incluyendo representantes de los sectores público, social y privado. Dado que los tiempos hacían limitada la participación de los asistentes, los facilitadores acordaron con los convocantes, llevar adelante algunas dinámicas que posibilitaran aprovechar la ocasión para hacer más participativa la interacción.

A tal efecto, se acordó lo siguiente

1. Proponer a los asistentes dos consignas que pudieran guiar sus inquietudes o sugerencias mientras las autoridades presentaban la propuesta de agenda ambiental
2. Entregar por escrito estas consignas para que quienes lo desearan pudieran volcar en papel sus aportes o preocupaciones
3. Durante el almuerzo, recoger la información recolectada de los participantes, y sistematizarla a los efectos de que la misma pudiera ser presentada por la tarde a la Mesa Redonda intersectorial de modo de generar insumos para un intercambio que enriqueciera los aportes de todos.
4. A continuación y antes del cierre del encuentro, se acordó plantear un intercambio participativo bajo la consigna ¿cuáles serán los próximos pasos a seguir para enriquecer la agenda ambiental nacional?

### **I.3. Consignas propuestas a los participantes**

Como resultado de la presentación de la agenda:

- 1.- “**Qué “proceso” sería adecuado para enriquecer la propuesta de la Agenda Ambiental?**”
- 2.- “**Qué inquietudes y sugerencias tiene respecto del “contenido” inicial de la Agenda presentada.**”

Una vez recolectada la información que se obtuvo de estas consignas se reformularon dos preguntas para identificar los Pasos a Seguir:

3. *¿Cómo se determinará el proceso necesario para continuar con la elaboración de la agenda?*
4. *¿Que compromisos hacen falta por parte de los participantes y de las autoridades para esa continuidad?*

A continuación se detallan los aportes de los participantes en función de las consignas

## **II Respuestas a la Consigna Nro 1: referida al “Proceso” para elaborar la Agenda Ambiental Nacional**

### **“¿Qué Proceso sería adecuado para Enriquecer la Agenda Ambiental?”**

A esta consigna, los participantes respondieron aportando preocupaciones y sugerencias que fueron reformuladas como recomendaciones.

La preocupación básica podría resumirse en una pregunta

*¿Cómo se prevé INSTITUCIONALIZAR la interacción de actores sociales y económicos y que incidencia tendrá dicho proceso?*

Las Recomendaciones fueron clasificadas por los facilitadores en función de temas que tuvieron coincidencias.

- **Referidas a Procesos de Educación Ambiental**
  - Promover procesos de concientización y educación para niños sobre temas ambientales.
- **Referidas a Procesos de control ciudadano**
  - Promover que los planes, agendas y políticas trasciendan las voluntades de los Gobiernos de turno y los cargos políticos claves deben ocuparse por concurso público.
  - Implementar el monitoreo periódico de las instituciones responsables del desarrollo de la Agenda Ambiental.

- Explicitar que Formas de Control Comunitario se prevén para monitorear los temas de la agenda, y cómo se mantendrá la interacción con la comunidad.
- Promover Comisiones Permanentes de Evaluación Ambiental que incluyan técnicos miembros de la sociedad civil con el objeto de asesorar a los funcionarios.
- **Referidas a Procesos participativos Regionales**
  - Elaborar el Plan Ambiental por región.
  - Previo a la construcción al Plan Ambiental, implementar foros locales que nombren representantes a foros provinciales.
  - Empezar actividades de consulta local y regional que pasen a una instancia superior como el COFEMA.
  - Promover Diálogos facilitados provinciales o regionales.
  - Implementar planes participativos de ordenamiento territorial regional.
  - Regionalizar la carta ambiental.
- **Referidas a los Aspectos Temporales del Proceso de implementación de la agenda**
  - Revisar periódicamente la Agenda Ambiental.
  - Diseñar un calendario común para hacer reuniones locales temáticas y luego reuniones regionales.
  - Debatir prioridades y definir acciones a corto, mediano y largo plazo con consenso social.
- **Referidas a la participación intersectorial**
  - Implementar un Proceso participativo pautado que asegure la Intersectorialidad, con el objeto de obtener un compromiso generalizado, donde participen representantes de todos los sectores del país.
  - Constituir comisiones multisectoriales municipales con participación empresaria.
  - Asegurar la participación de ONGs en los Concejos Provinciales.
  - Que el Proceso Participativo sea previo a la toma de decisión y no posterior a ella.
  - Establecer el mismo rango para la participación de los organismos que deben formular la Agenda (sector gubernamental, sector social y sector privado)
  - Proceso participativo que incluya los municipios tanto como las provincias.
- **Referidas a la Capacidad técnica para elaborar la agenda**
  - Incluir en la elaboración a organismos de ciencia y técnica.
  - Que los gobiernos provinciales definan los elementos necesarios para sanear el ambiente y que se incluyan centros de investigación (CONICET, universidades) para el desarrollo de proyectos ad hoc.
  - Mejorar la capacidad técnica y profesional de los tomadores de decisión y de los equipos técnicos permanentes.
  - Proveer Fortalecimiento institucional y capacitación para el sector público, privado y para la sociedad civil.
- **Referidas a la continuidad de la agenda con trabajos anteriores**
  - Identificar esfuerzos previos de iniciativas de consulta pública multisectoriales enfocados en problemas ambientales y trabajar con ellas los contenidos detallados en el área respectiva, por ejemplo: Foro Iberá-Yaciretá, foro sobre la Cuenca Riachuelo-Matanza.
  - Alimentar el contenido de cada eje planteado con iniciativas participativas en marcha.

- Avanzar en lo hecho en la Estrategia Nacional de Biodiversidad.
- Definir de qué manera las grandes líneas del Plan se pueden hacer operativas.
- Asegurar la continuidad de este proceso iniciado sin límites ni discriminación.
- **Referidas al modo de Analizar de la Agenda**
  - Efectuar una Convocatoria intersectorial de discusión por cada Eje Temático de la Agenda.
  - Desarrollar un taller por cada gran componente de la nueva agenda para generar las alianzas necesarias para implementarlo.
  - Hacer un censo para conocer las prioridades ambientales municipales.
  - Promover una Discusión federal integradora para avanzar en consensos y no decidir sobre las provincias.
  - Buscar el compromiso a los Gobiernos Provinciales para el desarrollo económico sustentable.
- **Referidas a la jerarquía de la autoridad ambiental**
  - Jerarquizar la autoridad ambiental otorgándole un rango que le permita participar en las reuniones de más alto grado institucional y cuente con un presupuesto adecuado.

### III.- Respuestas a la Consigna Nro 2 referida al “Contenido” de la Propuesta de Agenda

#### “¿Qué inquietudes y sugerencias tiene respecto del contenido inicial de la Agenda Ambiental?”

A esta consigna, los participantes respondieron aportando preocupaciones y sugerencias que fueron reformuladas como recomendaciones.

Las Recomendaciones fueron clasificadas por los facilitadores en función de temas que tuvieron coincidencias.

- **Fiscalización y control**
  - Promover y asegurar el control de ilícitos ambientales.
  - Crear sanciones, no solo económicas, para conductas dañinas al Medio Ambiente.
  - Esclarecer las relaciones Argentinas con los principales países generadores de contaminación para atacar el problema global del medio ambiente.
- **Presupuestos Mínimos**
  - Delimitar las jurisdicciones nacionales, provinciales y municipales en el tema de presupuestos mínimos.
  - Dictado de código ambiental nacional en lugar de diversas leyes de presupuestos mínimo.
- **Jurisdicción y competencias**
  - Jerarquizar la autoridad ambiental para promover su influencia en el más alto nivel institucional.
  - Transferencia de los temas de la remediación al ámbito provincial.
  - Articular las legislaciones ambientales provinciales.
- **Estímulos económicos**
  - Desarrollar incentivos económicos orientados a la protección del medio ambiente.

- Cómo efectivizar la ejecutividad de los estímulos económicos y sociales (impositivos certificación de calidad).
- Promover Incentivo de la responsabilidad social empresaria para la protección del medio ambiente.
- Articulación del sistema de compensación con las operadoras hidrocarburíferas.
- **Protección del ambiente y Biodiversidad**
  - Contemplar los temas cambio climático, desertificación, flora y fauna, suelo, agua etc.
  - Describir cómo se abordará la cuestión de mono cultivos y la degradación de suelos asociada.
  - Darle mayor importancia a las políticas ambientales oceánicas en la Agenda.
  - Darle tratamiento prioritario al tema de la pesca
  - Centrar la agenda en el concepto integral de salud y garantizar el tema de la pobreza-ambiente.
  - Incluir el Programa contra Desertificación en el PROSOBO. (Programa Social de Bosques)
  - Privilegiar los enfoques eco-sistémicos integrados en los objetivos de la Agenda Ambiental.
  - Definir cómo se construyen, diseñan o seleccionan los indicadores de desarrollo sustentable.
  - Definir en que estado se encuentra la puesta en marcha el fondo Argentino del carbono.
  - Asegurar la reducción de actividades contaminantes y la aceleración de la reconversión.
  - Elaborar un plan de metas cuantificadas para bajar a tierra los objetivos del milenio en su punto 8. Fijar metas y medidas concretas.

#### **IV.- Conclusiones sobre los Pasos a seguir y compromisos**

*Como conclusión de la interacción y los aportes de los participantes se formularon dos nuevas consignas evaluadas como prioritarias para poder continuar con el tratamiento de la Agenda*

#### **“¿Cómo se determinará el proceso necesario para continuar con la elaboración de la agenda?”**

- Los participantes sugirieron que el diseño de las reuniones se efectúe por Temas y por Regiones, y enfatizaron la necesidad de consensuar los temas prioritarios.
- Destacaron que hace falta enfatizar en rol del COFEMA. Que las Provincias deberían recoger las necesidades locales y regionales para presentárselos al COFEMA para coordinar con el nivel nacional.
- Los participantes requirieron información precisa acerca de cómo se definirá el contenido de la agenda de futuras reuniones, y una vez concluidas las mismas, ¿cómo se integrarán los resultados de las reuniones en la agenda?
- Las autoridades nacionales se comprometieron a efectuar otras reuniones en otras regiones del país tomando en cuenta las sugerencias del procedimiento que les fueran acercadas. Asimismo se expresó que dichas reuniones consensuarán con los representantes del COFEMA (esto se hará el próximo miércoles 24 y se determinarán las fechas de las reuniones provenientes)

**“¿Qué compromisos hacen falta por parte de los participantes y de las autoridades para asegurar esa continuidad”**

- Las autoridades se comprometieron a ordenar la información recolectada y a poner a disposición un sitio web para recoger la que sea necesaria, más allá del diseño de las próximas reuniones.
- Algunos representantes de ONGs ambientales de alcance Nacional, y del sector privado, se comprometieron a aportar sugerencias para construir un proceso participativo

Fueron anticipadas las siguientes **Propuestas sobre proceso:**

- Es necesario crear un marco de referencia tentativo sujeto a modificación para futuras reuniones.
- Es necesario distinguir temas de largo plazo de los temas de urgencia y corto plazo.
- Es necesario identificar temas que se puedan tratar rápidamente para incrementar la confianza.
- Es necesario que los documentos Provinciales existentes se utilicen para construir las agendas de futuras reuniones.

### **Ejemplo-3**

#### **Caso Araucarias de San Pedro – Etapa de Monitoreo**

### **REUNIÓN DEL GRUPO DE PLANIFICACION URBANA – 14/04/00.-**

#### **Agenda de la Reunión**

Se trataron los siguientes temas:

1. Breve Repaso del procedimiento de mediación
2. Monitoreo: Rol de los mediadores.
3. En qué podemos avanzar.
4. Plan de trabajo.

#### **1. Repaso del procedimiento de mediación.**

Los mediadores realizaron un breve repaso de las reglas de un procedimiento de mediación. Recordaron la necesidad de mantener un espíritu de colaboración, la necesidad de escuchar respetuosamente la opinión del otro, de no agredir a quien piensa de modo diferente y de considerar las dificultades como problemas a resolver y no como batallas a ganar.

A continuación, los mediadores repasaron el contenido del acuerdo celebrado en noviembre de 1999.

#### **2. Etapa de monitoreo: Rol de los mediadores.**

Se enmarca en una etapa prevista en el procedimiento de mediación y que había sido anunciado por los mediadores. Tiene como finalidad colaborar con la implementación de lo acordado, analizando los logros y las dificultades, como así también ayudar a la reformulación de aquellos aspectos que por distintas circunstancias merecen ser revisados.

#### **3. ¿En qué podemos avanzar?**

Respecto de la forma en que la Comisión podría comenzar a trabajar, surgieron diferentes necesidades:

- Contar con un Relevamiento del pueblo, sobre la base de un plano catastral completo que permita tener la información del estado de situación actual.
- Impulso político: la planificación urbana necesita de la fuerte decisión política de la Intendencia Municipal como del Concejo Deliberante local.
- Consulta a los barrios: a efectos de saber que necesitan los vecinos y que esperan se proyecte en su ciudad.
- Ampliar la convocatoria a otros vecinos, profesionales, técnicos, concejales etc. Para integrar y enriquecer la tarea de la Comisión de Planificación Urbana.
- Planificar el pueblo para conservar las araucarias. Se recordó que la necesidad de planificación había surgido en función de tratar de conservar las araucarias como patrimonio común de San Pedro.
- Canalizar una nueva oportunidad de trabajo conjunto entre la Municipalidad de San Pedro y Dirección de Áreas Protegidas del Ministerio de Ecología para el Parque de las Araucarias.
- Se evaluó como necesario que la información y la capacitación de la Comisión de Planificación sobre el tema de planificación. A tal efecto se sugirieron distintas posibilidades de contar con información y capacitación al grupo, sin que ello significara erogación. Se sugirió solicitar una charla al Colegio de Arquitectos (Juan Carlos) o también contactar al Arq. Thomas de la Secretaría de Planificación Estratégica de la Provincia.

- Consensuar convocatoria: se revisó la necesidad que la Comisión de Planificación cuente con una forma efectiva de convocatoria a sus miembros, como así también la difusión de las actividades que realicen.

#### **4. Plan de Trabajo ¿qué puede hacer la comisión de planificación urbana?**

4.1. La Comisión de Planificación Urbana necesita del apoyo y la gestión política del Concejo Deliberante y de la Intendencia Municipal para el cumplimiento de sus objetivos.

4.2. La Comisión de Planificación Urbana debe recabar información sobre qué implica la planificación urbana y cómo conviene encararla.

4.3. Lograr una visión de futuro compartido. Es necesario que la comunidad de San Pedro defina qué ciudad quiere y espera para poder trabajar sobre un futuro común.

4.4. Realizar un relevamiento sociocultural del pueblo.

4.5. Elaborar primeros lineamientos sobre: ubicación de futuros barrios, desarrollo industrial del pueblo, uso y conservación de cursos de agua, análisis de los vientos, actividades deportivas o de recreación.

#### **Próxima Reunión**

Se acuerda fijar como **próxima reunión organizativa de la Comisión de Planificación** el viernes 28/4/2000, 20 hs. en la Municipalidad.

- Responsable de ampliar la Convocatoria para sumar nuevos miembros: Coco Dornelles con la colaboración de Mario Rodríguez.
- Se incorpora como miembro efectivo de la Comisión el Concejal Maidana.
- Se destaca la importancia de aprovechar la posición del Ing. Rey, como actual Ministro de Asuntos Agrarios, pues fue el convocante al Procedimiento de Mediación y entusiasta con la planificación urbana de San Pedro. Pedir la colaboración en la confección de un plano catastral actualizado del radio urbano y zona rural anexa.
- Analizar como puede la comunidad tener un rol mas activo en la utilización del Parque de las Araucarias. Se convocará al Ing. Cinto a las reuniones de la Comisión de Planificación en que se aborde este tema.

#### **Agenda para la próxima reunión**

- 1- Antecedentes y reglas de funcionamiento del Procedimiento de Mediación. Ideas, conformación y funciones de la Comisión de Planificación urbana de San Pedro.
- 2- Organización interna de la Comisión Designación de la Secretaría. Actas. Incorporación de nuevos miembros. Mecanismo de comunicación entre sus miembros. Convocatoria a las reuniones.
- 3- Necesidad de un plano actualizado de relevamiento catastral. Gestiones para su obtención.
- 4- Prórroga del plazo de suspensión de otorgamiento de permisos.
- 5- Integración de la Comunidad y el Parque de las Araucarias.
- 6- Pedido de asesoramiento a la Secretaría de Planificación Estratégica.

## Sección II

# Herramientas para Capacitadores

# GUIA PARA CAPACITADORES

---

## Talleres de Comunicación y Negociación Colaborativa

### Resumen

Este capítulo contiene una guía para el capacitador para llevar adelante un curso de comunicación y negociación colaborativa. El curso propuesto dura un día y medio (esta duración se podría modificar en función de las necesidades del capacitador)

Objetivo:

- Brindar al capacitador una caja de herramientas didácticas: agenda y ejercicios prácticos para efectuar un taller de comunicación y negociación colaborativa.

La comunicación y la negociación colaborativa son herramientas útiles para resolver de manera efectiva los problemas que se presentan entre actores con diversos intereses.

### Objetivos del curso de comunicación y negociación colaborativa

- Proveer herramientas para el manejo de la comunicación efectiva en la toma de decisiones
- Mostrar un método de negociación que busca lograr ganancias para todos los involucrados

### Materiales necesarios para el curso

- Agenda del taller (2 días)
- Marcadores
- 1 rotafolio/papelógrafo por cada 10 participantes
- Presentación powerpoint
- Proyector o retro-proyector y pantalla (si no hay disponibles, el capacitador puede pedir que todos miren las filminas/láminas en las fotocopias de la presentación powerpoint)

### Ejercicios (ver anexos)

- 1) Ranas y murciélagos
- 2) Abelardo y Braulio
- 3) Mensajes tu y yo
- 4) Parafraseo
- 5) Guía del observador
- 6) Nélidea y la cooperativa de pesca
- 7) Trujillo y Bermúdez
- 8) El caso del frigorífico versus la Asociación Civil San Antonio

### Nota sobre esta guía

Este guía debe usarse en conjunto con la agenda del taller de comunicación y negociación colaborativa y el capítulo del manual sobre comunicación y negociación para la referencia teórica.

El enfoque de la guía es principalmente didáctico y busca proponer un orden posible para un taller.

*En esta guía se hacen referencias a ejercicios que se encuentran en los anexos indicados.*

## Agenda para un curso de comunicación y negociación colaborativa

### Negociación Día 1

---

- 9.00           Acreditaciones
- 9.15           Ejercicio
- 10.00          Bienvenida. Presentaciones de convocantes y participantes.
- Descripción general del programa, objetivos del taller y expectativas de los participantes.

#### Sección I - Conceptos básicos. El Conflicto

- 10.30          Conflicto: Tipo y niveles
- Sistemas frustrantes y eficientes: Intereses, Derechos, Poder
- Maneras de resolver conflictos: Procesos adversariales y no adversariales.
- 11.15          *Corte para Café*

#### Sección II. Comunicación y Negociación.

- 11.30          Negociación: Definiciones
- Ejercicio y Devolución
- Duros y blandos.
- 12.30          Separar las personas de los problemas
- A. Las personas**
- Nivel de las Personas.
- Percepción – Emoción –Comunicación-
1. Percepción
- Ejercicio
- 13.00          *Corte para el almuerzo*
- 14.00          Revisión de la mañana
- 14.15          Nivel de las Personas.
2. Emoción

Nivel de las Personas.

3. Comunicación Humana

Principios

Ejercicios

Canales de comunicación

15.15 *Corte para Café*

15.30 Comunicación Efectiva- Presentación de Técnicas: Escucha activa

16.00 Ejercicios: Escucha activa

16.45 Ejercicio: Comunicación efectiva con actores en conflicto

17.30 Revisión del día

## **Negociación Día 2**

---

9.00 Revisión del día anterior

Repaso

Pasos para separar Personas del Problema

Desconfirme percepciones, suspenda la reacción, use comunicación efectiva

9.20 Separar las personas de los problemas

### **B. Los problemas**

La negociación basada en intereses

Ejercicio: Negociación corta

10.00 Conceptos Básicos del Modelo de Negociación Efectiva.

Posición, Interés, Opciones, Criterios, Alternativas

Etapas:

1. Identificar **Intereses** detrás de posiciones

2. Generar **Opciones** antes de evaluar

- 10.45 ***Corte para café***
- 11.00 Etapas:
3. Identificar **Criterios Objetivos** para legitimar ofertas
  4. Evaluar el “Plan B”. MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)
  5. Hacer propuestas

### Sección III: Negociación- Práctica

#### Ejercicio

Análisis de un caso para preparar la negociación.

Intereses, MAAN, Opciones

- 12.45 Preparación de la sala de negociación

- 13.00 ***Corte para Almuerzo***

- 14.00 Revisión de la mañana

- 14.15 Simulación de una Negociación.

- 15.00 Devolución del ejercicio

- 15.30 Corte para café

### Sección IV: Negociación- Práctica con casos locales

- 15.45 Preparación de casos de participantes

- 16.45 Presentación de casos

- 17.15 Discusión Participativa:

Evaluación de modalidades de implementación de nuevas herramientas en los lugares de trabajo

- 17.30 Ejercicio de la papa caliente

- 17.45 Evaluación y cierre

- 18.00 **Fin**

## Agenda detallada por sección

Para mayor claridad para el capacitador, por cada sección de la agenda hemos armado un esquema que aclara el tiempo, el momento de la agenda, la actividad y los objetivos específicos de la parte correspondiente de la agenda. Estos cuadros son para facilitar el trabajo del capacitador y no es necesario distribuirlos a los participantes de los talleres. Aunque no está escrito en la agenda, después de cada corte y almuerzo, el capacitador debe también hacer un breve resumen corto de lo visto hasta ese momento. Durante el cierre de cada momento de la agenda, el capacitador debería hacer referencia a los objetivos que tuvo esa parte de la agenda

### Día 1

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
09.00	Acreditaciones	Dar la bienvenida al taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el ambiente participativo del taller.</li> <li>• Mostrar los objetivos del taller con una dinámica</li> <li>• Ilustrar algunos elementos básicos de la negociación para introducir la importancia del taller</li> </ul>
09.15 a 10.00	Ejercicio	Juego de las ranas y murciélagos	

Tradicionalmente los capacitadores se presentan y luego introducen los objetivos del taller, dando lugar a que los participantes también se presenten muchas veces a través de dinámicas de rompe-hielo. En este taller consideramos que es útil empezar con una dinámica de introducción rompe-hielo para ilustrar de manera divertida el objetivo del taller antes de que todos se presenten. VER ANEXO II – Ejercicio 1 **Ranas y Murciélagos**

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
10.00	Bienvenida, presentaciones de los objetivos del taller, presentación de los participantes y sus expectativas	Discusión en plenaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el ambiente participativo del taller.</li> <li>• Fijar los objetivos del taller</li> <li>• Releva las expectativas de los participantes</li> <li>• Lograr una comprensión de la naturaleza del conflicto</li> </ul>
10.30	<b>Sección I conceptos básicos. El conflicto.</b> Conflicto: Tipo y niveles	Presentación teórica con powerpoint	

### Introducción formal

Después de presentar a los capacitadores, es conveniente pedirles a los participantes que se presenten y que nombren cuáles son las expectativas que tienen para el taller. Estas deben registrarse en un papelógrafo a la vista de todos. Al cierre del taller, se recomienda volver a las expectativas para asegurarles a los participantes de haber trabajado lo que se propusieron.

### Presentación teórica

Para acompañar la discusión acerca de conflicto, el capacitador puede mostrar las filminas/láminas desde el inicio hasta la que está titulada “Maneras de abordar los conflictos”.

*Véase el capítulo sobre desarrollo y conflicto para mayor detalle teórico acerca de la presentación.*

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
11.30 a 12.30	<b>Sección II. Comunicación y Negociación.</b> Negociación: Definiciones Ejercicio y Devolución	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercicio Abelardo y Braulio</li><li>• Presentación teórica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mostrar el vínculo entre la relación y el contenido (persona y problema)</li><li>○ Introducir el concepto de creación de valor versus su distribución</li><li>○ Ilustrar la lógica “ganar-ganar”</li><li>○ Comprender el significado de la negociación</li></ul>

VER ANEXO II – Ejercicio 2 **Abelardo y Braulio.**

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
12.30 a 13.00	<b>Separar las personas de los problemas</b> <b>A. Las personas</b> <u>Nivel de las Personas.</u> 1. Percepción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación teórica y trabajos individuales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Entender la diferencia entre los dos niveles de una negociación: La persona y el problema</li><li>○ Comprender como el ciclo de percepción, emoción y comunicación forma el nivel de la persona</li></ul>
14.15 a 15.30	<u>Nivel de las Personas.</u> 2. Emoción <u>Nivel de las Personas.</u> 3. Comunicación Humana Principios Canales de comunicación		<ul style="list-style-type: none"><li>○ Conocer herramientas para mejorar nuestra capacidad de percepción, de manejar las emociones y de comunicarnos</li></ul>

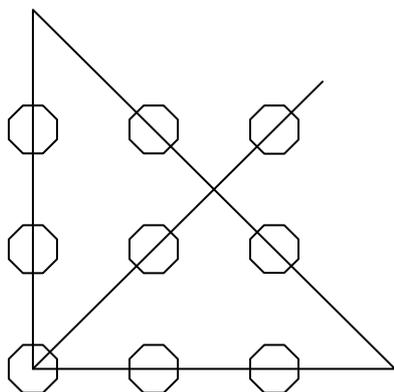
*Para más detalle sobre este módulo, refiérase al manual de negociación y a las filminas/láminas de la presentación powerpoint.*

## La Percepción

Es conveniente abrir este módulo con la filmina/lámina de la vieja y la joven.

Posterior a la vieja y la joven está la imagen de los 9 puntos. La consigna para los participantes es de unir los 9 puntos con 4 líneas rectas sin levantar el lápiz del papel. Hay varias maneras de resolver el dilema pero la más común es la siguiente:

### El problema de los 9 puntos



Es probable que la razón por la cual la gente que no podía resolver el problema es que se había imaginado los límites de un cuadro. Es decir, no querían salirse del cuadro imaginario que forman los nueve puntos y por ende, no encontraban solución al problema. Sin embargo, ese cuadro no existe más allá de nuestras suposiciones. En la cotidianidad estamos constantemente creando nuestros “9 puntos”. Construimos límites a nuestro campo de comprensión que no son más que límites cognitivos impuestos por nosotros mismos. La percepción es que no es más que eso, la percepción.

Suponemos que los límites de nuestra percepción son universales y cuando nos encontramos con gente que tiene percepciones muy distintas a las nuestras solemos descalificarlos de malos, mentirosos o locos. Sin embargo, el ejercicio nos muestra que a veces creamos límites artificiales que no nos permiten ver las cosas de la misma manera que otros.

## La emoción

Presente las filminas/láminas de la emoción. La información teórica se encuentra en el capítulo de negociación.

## La comunicación

Para ilustrar los conceptos de emoción que se encuentran en el capítulo sobre negociación, el capacitador puede armar un ejercicio breve que consiste en los siguientes elementos:

- a. Comunicación.
  - i. Ejercicio: Ponga dos sillas en frente del salón. Dos personas participarán en el ejercicio delante de todos. se llamarán Juan y María. El escenario es un avión.

María está ya sentada y no tiene ganas de hablar con nadie. Juan llega y le gusta hablar con la gente. María tiene como consigna NO DECIR NI UNA SOLA PALABRA a Juan. Es más, María no quiere que Juan le hable. Juan tiene como consigna hablarle a María sin parar. Juan es una persona que se pone nervioso en los vuelos y por lo tanto NECESITA hablarle a la persona al lado para calmarse.

1. Después de 2 o 3 minutos de la escena, pregunte, *¿hubo comunicación?*
2. Algunos dirán que sí, algunos dirán que no.
3. Pregunte a ambos con que criterio respondieron a la pregunta.
4. Pregunte, *¿a alguien no le quedó claro que la primera persona no quería hablar con la segunda?*
5. *¿De que manera supieron que la primera persona no quería hablar con la segunda?*

Las respuestas a esta última pregunta le sirven al capacitador como puente al tema de los canales de comunicación. La siguiente filmina muestra los resultados realizados por psicólogos acerca de que canal tiene más ingerencia cuando nos comunicamos.

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
15.30-16.00	<b>Comunicación efectiva</b> Escucha activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación teórica</li> </ul>	Aprender técnicas de comunicación que nos pueden ayudar a comunicar mejor, particularmente en situaciones de tensión o conflicto.

### Presentación teórica

La escucha activa es una manera de comunicarse con el interlocutor que se enfoca en mantener los canales de comunicación abiertos durante los momentos más difíciles de una interacción conflictiva. La escucha activa es una serie de técnicas que responden a los distintos elementos de la percepción, emoción y comunicación que acabamos de ver. Puede ser que apunten a nivelar las percepciones de cada actor, que ayuden a lidiar con emociones de alta intensidad o que ayuden a afirmar la relación más allá del contenido de las oraciones del interlocutor.

La información de base está contenida en las filminas. No es demás hacer hincapié en el hecho de que usar las herramientas de comunicación efectiva no implica estar de acuerdo con el otro. La idea es mantener los canales de comunicación abiertos. En este sentido, es un enfoque bastante utilitario.

También es útil notar que la escucha activa es algo que uno hace naturalmente cuando está escuchando a su mejor amigo, cuando está de buen humor y cuando lo que se dice no tiene que ver con uno si no con una situación ajena. Cuando estamos en una situación de conflicto, quizás en un momento en donde alguien nos puede estar atacando verbalmente, la escucha activa se vuelve muy difícil. La idea ahora es explicitar lo que hacemos con nuestros mejores amigos para ver si podemos aplicarlo a situaciones más complicadas.

### Los canales no verbales

Cuando hay incoherencia en nuestros canales, nuestros interlocutores tienden a creer a los no verbales. Sin embargo, los no verbales son los que menos dominamos. Si estamos en situaciones incómodas es probable que nuestros canales no verbales comuniquen tensión o

desconfianza, lo cual causará una reacción en nuestro interlocutor. Para realmente sentirse escuchada, la gente requiere que uno escuche con sus canales no verbales.

### **Parafrasear**

*Ver sección del manual sobre comunicación para una descripción más detallada.*

En pocas palabras, parafrasear se trata de “sacarle el jugo” a la oración del interlocutor. La idea es

- a. Hacerle sentir al interlocutor que uno lo está escuchando
- b. Chequear que el mensaje que se escucha es el que se quiso mandar dado que el significado de toda oración lo pone el interlocutor.

### **Legitimar**

Esta técnica está relacionada con el principio de comunicación de relación y contenido. Al legitimar, aun estando en desacuerdo con lo que el otro dice, podemos buscar la manera de ser suave con la persona y mantener los canales de comunicación abiertos.

### **Mensajes tu y yo**

*Ver sección del manual sobre comunicación.*

Además de la explicación del manual acerca de los mensajes **tu** y **yo**, es útil notar que si bien la técnica de los mensajes tu y yo aparenta ser fácil y sin mayor complejidad, en los momentos de gran tensión es sumamente difícil usarlos efectivamente. Las razones son múltiples pero una de las más frecuentes es porque el orador no logra comunicarse sinceramente. Es decir, al emplear un mensaje yo, una técnica verbal, puede ser que nuestros canales no verbales, sobre todo el paraverbal (el tono), contenga un mensaje que no indica que el orador asuma responsabilidad por lo que está diciendo. Al escuchar esta incoherencia, el interlocutor puede concluir que el emisor no está siendo honesto. Esto implica dos cosas:

- a. Que el emisor tiene que tener un control superior de sus canales no verbales
- b. Que el emisor tiene que realmente creer el mensaje yo que está emitiendo. No es un simple ejercicio verbal, es un ejercicio de cambio de mentalidad.

Recordemos siempre el principio de la comunicación humana: **“el significado del mensaje lo pone el receptor”**

### **Tipo de Preguntas**

*Ver sección del manual sobre comunicación.*

Lo primero que se cae en situaciones de tensión o conflicto es la comunicación. Cuando hay comunicación durante situaciones de tensión o conflicto, suele ser de forma declarativa, a lo sumo con preguntas retóricas y cerradas. Hacer preguntas abiertas para buscar más información y así entender la perspectiva del otro es algo difícil. Sin embargo es esencial hacerlo para lograr una comunicación efectiva.

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
16.00-16.45	Ejercicio: Escucha activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicio escrito</li> </ul>	Practicar mensajes yo y parafraseo
16.45-17.30	Ejercicio: Comunicación efectiva con actores en conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicio práctico con observadores de comunicación efectiva (Nélida y la cooperativa de pesca)</li> </ul>	Practicar el uso de todas las técnicas de escucha activa en una situación de tensión.
17.30	Revisión del día	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repaso</li> </ul>	Hacer un resumen del material para refrescar la memoria de los participantes

Para ejercitar las herramientas de escucha activa, hay dos modalidades de ejercicio. El primero es en forma escrita en donde los participantes del taller podrán practicar las herramientas de mensajes yo y de parafraseo. La otra modalidad es por medio de un juego de roles.

### Ejercicio escrito

Para practicar los mensajes yo y el parafraseo distribuya las hojas con los ejercicios correspondientes (*ver anexo*). En función de cuanto tiempo haya para dedicarle a estas herramientas hay distintos formatos para practicar este ejercicio durante el taller. Si hay mucho tiempo, el capacitador puede dividir los participantes en grupos pequeños de 3 a 6 personas y pedirles que elaboren respuestas a cada uno de los mensajes yo y parafraseos. En este caso, el capacitador debe hacer una devolución de los resultados de la primera respuesta para verificar que el ejercicio se entendió y luego permitir que se terminen los demás ejemplos antes de retomar la devolución.

Si el tiempo es acotado, una manera de acortar el trabajo es asignando la tarea de formular una respuesta a cada grupo. De esta manera se genera menos discusión acerca de cada una de las respuestas pero el grupo plenario tendrá cinco ilustraciones de cómo formular los mensajes yo. Lo mismo se puede hacer con el ejercicio de parafraseo.

*Nota sobre el ejercicio mensajes yo:* Hay dos ejemplos de mensajes yo que ya se habrán visto en las filminas/láminas. Hay muchas maneras de formular los mensajes yo. Los grupos que trabajen este mensaje tendrán que crear un mensaje yo distinto al de la presentación del capacitador.

### Ejercicio comunicación efectiva con actores en conflicto: juego de roles

*Ver anexo Nélida y la cooperativa de pesca.*

### Revisión del día

Las revisiones finales de los días se pueden hacer de varias maneras:

- El capacitador puede hacer un simple repaso oral del material visto, presentando así los puntos principales.

- Otra manera es hacer preguntas abiertas del tipo: *de lo que vimos el día de hoy, que les pareció lo más interesante(o lo más útil o lo más aplicable a su situación, etc.)?* De esta manera los participantes realizan la revisión por sí solos. Esto cumple no solo con el propósito de revisar el material sino de tener una reflexión común acerca de las áreas de aplicación de las herramientas.

## Día 2

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
9.00	Revisión del día anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión participativa</li> </ul>	Refrescar el contenido del día anterior y ubicar a los participantes en la agenda
9.20-10.00	Ejercicio: Negociación corta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio práctico de Trujo y Bermudez</li> </ul>	Establecer los hechos de un caso para trabajar los cinco elementos de la negociación
10.00-10.45	Conceptos básicos del modelo de negociación efectiva: intereses y opciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación teórica con participación</li> </ul>	Ilustrar los cinco elementos de la negociación efectiva
11.00-11.45	Continuación de la presentación del modelo de negociación: criterios objetivos, MAAN y propuestas		

### Ejercicio negociación Trujo y Bermúdez

La mayor parte de lo que se ha visto hasta ahora se ha enfocado en el nivel de las personas. Este ejercicio se usa para abrir el módulo de los problemas. Antes de introducir teoría de negociación, se hace el ejercicio en alguno de los varios formatos que se proponen en el anexo de Trujo y Bermúdez.

### Presentación teórica

Posterior a la devolución de la negociación se usan los contenidos del ejercicio para mostrar los puntos de cómo lidiar con el problema, es decir, el método de negociación efectiva. Conforme el capacitador vaya pasando por los pasos de definir intereses, elaborar opciones, criterios objetivos, etc. deberá pedirle a los participantes que ellos le proporcionen ilustraciones de cada elemento basados en las historias de Trujo y Bermudez.

*Vea el capítulo del manual sobre negociación para detalles teóricos para acompañar la presentación.*

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
11.45-12.45	Ejercicio: análisis de un caso para preparar la negociación	Trabajo en dos grupos	Practicar el uso de los conceptos presentados mediante la preparación de una negociación
12.45-13.00	Preparación de la sala de negociación	Preparación de la logística, pegar las hojas de rotafolio/papel-ografo de cada	Facilitar la práctica del ejercicio después del almuerzo
14.15-15.00	Simulación de una negociación. El caso del Frigorífico	Negociación en forma de pecera rotativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar la comprensión de herramientas expuestas</li> <li>• Experimentar con los conceptos negociación presentados</li> <li>• Instalar la importancia y efectividad de preparar una negociación</li> <li>• Experimentar con la preparación rigurosa de una negociación</li> <li>• Unir las herramientas para tratar con personas y problemas</li> </ul>

*Ver anexo del caso del Frigorífico*

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
15.45-16.45	Preparación de casos de participantes	Trabajo en grupos de equipos laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualizar el campo de aplicación de las herramientas</li> <li>• Aplicar las herramientas a una negociación en la vida real.</li> <li>• Experimentar con la preparación de un caso de negociación de la vida real.</li> </ul>
16.45-17.15	Presentación de los casos al grupo plenario	Presentaciones asistidas por hojas de rotafolio/papelógrafo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambiar experiencias</li> <li>• Observar otras experiencias de aplicación a casos reales para ampliar el campo de utilidad de las herramientas</li> </ul>
17.15-17.30	Ejercicio de revisión: papa caliente	Pasar la papa caliente a los participantes del taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una revisión de herramientas de comunicación negociación de manera lúdica</li> </ul>

## **Preparación de casos de negociación**

### **Objetivos**

- Contextualizar el campo de aplicación de las herramientas
- Aplicar las herramientas a una negociación en la vida real
- Experimentar con la preparación de un caso de negociación de los participantes.

**Tiempo:** 1 hora

### **Organización del ejercicio**

Los grupos de trabajo para este ejercicio deben corresponder a los grupos de trabajo reales dentro de los participantes. Pueden ser grupos de dos hasta diez. Lo importante es que los miembros del grupo tengan una comprensión común del contexto de aplicación de las herramientas. Las consignas para los grupos son:

Definan un contexto de aplicación para las herramientas de negociación:

- El objetivo que tiene la reunión en donde se vaya llevar a cabo la negociación y
- El contexto de la organización para esa reunión

Luego, identifique:

- La posición (de cada uno de las partes involucradas)
- Los intereses (de cada uno de las partes involucradas)
- El MAAN (de cada uno de las partes involucradas)
- Las opciones posibles (de beneficio mutuo en función de los intereses relevados)
- Mensaje de apertura (cómo vamos a tratar a las personas involucradas?)

Esta información se debe registrar en hojas de rotafolio/papelógrafo. Mientras se realiza el trabajo el capacitador debe asistir a los grupos con sus dudas y ayudar a enfocarlos en la tarea. Muchas veces los momentos de aplicación son los momentos en que la ayuda del capacitador es más útil para aclarar la diferencia entre posiciones, intereses, opciones, criterios, etc.

### **Devolución**

El formato de la devolución del ejercicio va a depender de la cantidad de grupos formados. Si hay pocos (tres o cuatro) cada uno puede hacer una breve presentación de su preparación. Si la cantidad de grupos presentes es mayor al tiempo disponible para que cada uno presente el capacitador tiene por lo menos dos opciones:

- elegir a dos o tres presentadores en función de lo innovador que es el trabajo de los grupos o en función de la voluntad de los presentadores. Muchas veces, no todos los grupos quieren presentar su producto.
- pedir que cada grupo pegue sus hojas en la pared y pedir que todos vayan a mirar el trabajo de sus compañeros. Si este es el caso, alguien de grupo autor tiene que quedarse con las hojas de su grupo para explicarle el caso a los demás.

### **La Papa caliente**

Finalmente, para cerrar el taller de manera lúdica, el capacitador puede realizar el juego de la papa caliente. Este consiste en preparar hojas con preguntas de revisión del material visto en los dos días. Esas hojas se envuelven una sobre otra hasta formar una bola de papel. El

capacitador pide que el grupo forme un círculo y los miembros del círculo se pasan el papa entre ellos hasta que el capacitador diga “¡Ya!” En ese momento, el que tiene la papa en la mano debe pelar la capa exterior de la papa para leer la pregunta escrita y tratar de responderla. Si no logra dar la respuesta, los compañeros pueden ayudarlo.

### **Cierre final**

Antes de pasar a las evaluaciones escritas del curso, el capacitador debe volver a las expectativas que puso el grupo al inicio del taller y hacer una revisión de ellas, asegurándose de notar las expectativas que se cumplieron y las que no. Para las expectativas que no se cumplieron se puede tratar el tema faltante directamente o, si no viene al caso del curso, sugerir la fuente de información en donde el participante pueda buscar información sobre ese punto.

# Ejercicios

## 1 - Ranas y Murciélagos

### Objetivos

- Preparar para la dinámica y romper el hielo
- Introducir los objetivos del taller de manera divertida
- Introducir algunos conceptos de la negociación
- Mostrar las falencias de la dinámica competitiva de negociación
- Mostrar los principios básicos de la teoría de la cooperación
- Empezar a desarrollar el concepto de creación de valor
- Instalar la noción de “sumar puntos”
- Demostrar la lógica del dilema del prisionero
- Demostrar la importancia de tener una estrategia de negociación. Es decir, el *como* voy a obtener lo que necesito.

**Dinámica:** Se juega en parejas. Todos los participantes del curso juegan.

**Tiempo:** 1 hora

**Materiales:** Dos hojas de papel y dos bolígrafos.

### Consignas<sup>26</sup>:

1. El facilitador debe juntar a los participantes en parejas:
  - a. *Júntense en parejas.*
  - b. *Por pareja van a necesitar una hoja de papel.*
  - c. *Corten la hoja en cuatro partes iguales. Cada jugador deberá quedarse con dos mitades (partes).*
  - d. *En una de las hojas dibuje una rana y en la otra dibuje un murciélago. Para esto hay que dar unos cinco minutos. El facilitador debe hacer hincapié en que los dibujos no tienen que ser muy elegantes sino lo suficientemente claros para que la pareja pueda entender cual es cual.*
2. Después de que se verifique que todos tengan sus dibujos listos hay que dar las consignas del trabajo. Estas son:
  - a. *El objetivo de este juego es sumar la máxima cantidad de puntos posibles. Esta consigna no tiene que variar. Puede haber alguien que pregunte sobre el objetivo. Es muy común que alguien pregunte, ¿tengo que sumar puntos YO o tenemos que sumar puntos juntos? La respuesta es que cada uno tiene que sumar la máxima cantidad de puntos.*
  - b. *Los puntos se ganan cuando se juegan los dibujos de las ranas y murciélagos como cartas. Las distintas combinaciones rinden distintos puntajes. La lógica de los puntos viene de las relaciones que pueden tener estos animales. Los puntajes de las combinaciones son los siguientes:*
    - i. *La rana con rana se llevan bien y se van a croar juntos y por lo tanto los puntos son: 2 puntos cada uno.*
      1. El facilitador debe escribir en el rotafolio:
        - a. R con R: 2 y 2
    - ii. *El murciélago que se encuentra con una rana se la come (porque tenía hambre) y por lo tanto el murciélago gana 3 y la rana 0.*

---

<sup>26</sup> Lo escrito en cursiva es una sugerencia de lo que podría decir el facilitador para armar el juego. Lo que está escrito en letra normal son notas solo para el facilitador

- a. M con R: 3 y 0
- iii. Si se encuentran dos murciélagos no se matan pero tampoco forman amistad con lo cual cada uno gana 1.
  - a. M con M: 1 y 1

2. El facilitador debe también escribir el siguiente cuadro:

	Murciélagos	Rana
Murciélagos	1, 1	3, 0
Rana	0, 3	2, 2

- c. **NO SE PUEDE HABLAR.** Los participantes no deben poder ponerse de acuerdo sobre que es lo van a hacer.
- d. *Vamos a jugar 3 rondas, cada una de 5 turnos. En total, vamos a jugar 15 turnos. Vamos a jugar todos juntos, el facilitador va a contar hasta tres y los jugadores mostrarán sus cartas. Por ejemplo, “uno, dos, tres, jueguen.”*

**E. LA ELECCIÓN DE PONER UNA RANA O UN MURCIÉLAGO ES INTENCIONAL, NO ES AL AZAR.**

3. Para registrar los puntos los participantes deben tener OTRA hoja en donde se registren los puntajes de los dos participantes. Esta debe tener tres cuadros (uno por cada ronda) de tres columnas cada uno (en la primera columna los turnos y en la dos restantes asignadas para cada jugador). Sería así:

RONDA	Jugador 1	Jugador 2	Jugador 1	Jugador 2	Jugador 1	Jugador 2
I						
Turno 1						
Turno 2						
Turno 3						
Turno 4						
Turno 5						
Total:						

4. Antes de empezar el juego, es conveniente que el facilitador haga una prueba del juego en donde se juega 5 turnos, usando los dibujos de algunos participantes y pidiéndoles que señalen cuantos puntos se ganan por turno.
- a. *Ahora vamos a hacer una prueba, voy a jugar una ronda de 5 turnos con Juan Pérez. Ustedes digan cuantos puntos ganamos en cada turno.*
  - b. Al jugar, registre los puntos en una hoja de rotafolio con el mismo formato que se le instruyó armar a los participantes.
5. Una vez listos los participantes, conduzca la primera ronda del juego.
6. Después de terminar los primeros 5 turnos, pare el ejercicio y haga una devolución breve de lo que pasó.
- a. *La máxima cantidad de puntos posible después de la primera ronda era 15. ¿Alguien ganó 15 puntos?* Es muy probable que nadie haya ganado 15 puntos.
  - b. *¿Alguien ganó 14-13-12-11?, etc.*
  - c. En cuanto se diga que sí, pregunte cuanto ganó su pareja y vaya registrando en un rotafolio del siguiente modo (en función de las ganancias de cada jugador):
    - PAREJA 1: 7, 7
    - PAREJA 2: 11, 2
    - PAREJA 3: 8, 8 etc

- d. En casos de alta desigualdad, pregunte que pasó. Es probable que uno quiso armar una dinámica colaborativa mientras que el otro se dio cuenta de la actitud del otro y lo quiso explotar al máximo. Hay que preguntarle al que perdió como se siente con el resultado y si en la próxima ronda va a hacer lo mismo o si va a cambiar la estrategia.
  - e. En casos de puntaje bajo para los dos, pregunte a los participantes por qué razón terminaron con tan bajo puntaje. Es probable que digan que no que no quieren exponerse jugando rana. En este caso uno puede comentar que la confianza es algo muy importante para el éxito de una negociación y que cuesta generarla pero que si uno no ofrece ninguna señal de confianza como prueba, el otro probablemente no lo hará tampoco y por lo tanto terminaremos en la misma dinámica de desconfianza y con resultados sub óptimos.
  - f. En caso de una pareja con puntaje alto para los dos, Pregunte si los dos de alto puntaje están satisfechos con los resultados y que estrategia usaron para obtener esos puntajes. Pregunte también si es probable que sigan sacando los dos altos puntajes de la misma manera y como se sienten en la relación.
  - g. Después de tocar uno o dos de estos puntos, continúa al resto del juego, quedan dos rondas de 5 turnos cada uno (no hace falta hacer una devolución exhaustiva en este momento, esta “mini” devolución es principalmente para asegurar de que todos estén jugando como deben y para empezar a plantear unas ideas interesantes de la negociación).
  - h. *Vamos a jugar las últimas dos rondas y veamos si podemos mejorar nuestros puntajes. Recuerden que nuestro objetivo es el de obtener la máxima cantidad de puntos posibles.*
7. Después de llegar a la conclusión de los 15 turnos, registre de nuevo algunos puntajes de parejas buscando los puntajes de alta desigualdad, de puntaje bajo para ambos y de puntaje alto para ambos. Esto se puede hacer preguntando si alguien llegó a 45 puntos, más de 40, más de 35, 30 o más, etc.
  8. Conforme se van registrando los puntajes de la gente se puede empezar a discutir los siguientes puntos de devolución (además de los ya planteados arriba):
    - En caso de que siga habiendo individuos que jugaron mucho murciélago queriendo sacarle la mayor ventaja posible a su contraparte, es probable que hayan sacado menos puntos en total que otras parejas más colaborativas. *Vemos que hay algo de la lógica competitiva que no rinde tanto como nos gustaría.*
    - *Además, conforme se extiende el juego en el tiempo, más vamos perdiendo con la lógica de la competitividad.* Esto es porque si bien después de solo cinco turnos las diferencias de puntajes entre los colaborativos y competitivos no era tan grande, después de 15 turnos, las diferencias pueden ser significativas.
    - *Pero vemos también que no hay que dejarse abusar por el adversario-socio. El que siempre tira la rana queriendo que el otro colabore tampoco sale ganando.* A veces una persona que busca la colaboración de su contraparte ponga siempre rana. El otro, habiéndose percatado de que el primero siempre va a poner rana, pone siempre murciélago para ganar más puntos. El que quiere armar una situación de colaboración tiene que cambiar su juego porque no está logrando su objetivo. Esto implica empezar a jugar murciélago.
    - Es probable que algún participante haga referencia a haberle ganado a su contraparte o de haber sido ganado él. *En ningún momento los facilitadores dijeron que había que ganarle al otro. Sin embargo estamos acostumbrados a pensar en términos de ganar o perder. Muchas veces medimos el éxito de una negociación en términos de cuanto le dolió al otro en vez de pensar en cuanto hemos ganado o cuanto hemos satisfecho nuestras necesidades. Vemos al otro como alguien a quien ganarle, en vez de alguien que nos puede ayudar a*

*obtener lo que necesitamos. Y si no estamos dispuestos a ayudarle al otro a ganar un poco más, cómo podemos pretender que él se interese en ayudarnos a nosotros a ganar.*

- *¿Qué tal les fue con la comunicación? ¿No estaba permitido hablarse, pero hubo comunicación? ¿Hubo mensajes que se transmitieron? ¿Estaba claro lo que el otro quería comunicar con sus acciones? Estas preguntas apuntan a esclarecer si las acciones de los jugadores fueron claras entre sí.*
- *¿Por qué necesitamos hacer un curso de negociación? ¿Cuántas veces por día negociamos? (esperar la respuesta, que una vez que se piensa bien es que siempre estamos negociando). Entonces, ¿por qué hace falta tomar un curso de negociación? Si yo participara de clases de natación todos los días sería una excelente nadador/a, sin embargo, nosotros negociamos todos los días ¿porque nos somos excelentes negociadores? Porque no enfocamos en la técnica.*
- *Finalmente conviene contar cuál es el origen de este juego. Un matemático de nombre Robert Axelrod tuvo la idea de hacer un torneo con las mismas reglas. Salvo que en el caso del señor Axelrod, se jugó a través de programas de computadoras. Se invitó a académicos y programadores de todas partes del mundo a postular un programa con una estrategia de negociación. El torneo se jugó dos veces y ambas veces ganó la misma estrategia, que denominó “esto por aquello”, que era una de las más simples. El principio básico es el de empezar con una rana y luego jugar lo que la contraparte jugó durante el turno anterior. Esta estrategia ganó muchos más puntos que todas las otras estrategias<sup>27</sup>. Axelrod saca algunas conclusiones acerca de la negociación en función de los resultados de los torneos. El facilitador debe escribir los 5 puntos siguientes:*
  1. *Sea bueno*
    - *Empezando con una rana, uno pone un tono conciliador que ofrece una ganancia mutua.*
  2. *No sea buenazo (No sea demasiado bueno).*
    - *Hay que ser provocable. Si el otro pone murciélago, uno no tiene que dejarse ganar, hay que reaccionar para hacerle entender al otro que no está ganando lo que podría.*
  3. *Sea claro*
    - *La contraparte de uno tiene que saber cuál es la estrategia de uno. Si no es así, cómo pretendemos encarar una dinámica colaborativa? El que no entienda las decisiones de uno estará siempre a la defensiva y no se podrá establecer la confianza necesaria para entrar en un juego en donde todos ganan.*
  4. *Sepa perdonar*
    - *Si el jugador B pone una rana, A debe procurar ponerle una rana en el siguiente turno, aun si en algún momento anterior hubo una traición. Si el jugador A supone que el jugador B le está haciendo una mala jugada terminará confirmando su sospecha. En cambio, al no poner A una rana, puede ocurrir desde la perspectiva de B que se confirme su idea de que no se puede trabajar con A.*
  5. *No sea envidioso*
    - *Este punto es quizás aun más contraintuitivo que el anterior. Implica no prestarle demasiada atención a lo que el otro esté ganando con tal de que yo me lleve lo que quiero. La idea es sumar puntos y si el otro gana*

---

<sup>27</sup> Ejemplos de otras estrategias son, rana hasta que el otro empieza a tirar rana y luego poner murciélago queriendo así ganarse la confianza del otro y luego sacarle ventaja. Otra es el de esto por aquello pero en vez de no tolerar ningún murciélago, tolerar uno así esperando dos turnos antes de poner murciélago. Otro era poner murciélago siempre, otro era al azar, otros eran sumamente complejos, con algoritmos que solo un matemático podría comprender, etc.

más que yo pero yo gané bastante, mejor para el y es probable que nuestra relación prospere a la larga.

- En el torneo, cada estrategia jugó contra todas las demás. El ganador se medía en función de los puntos acumulados en todos los juegos. La estrategia de esto por aquello perdió la gran mayoría de los juegos y sin embargo ganó el torneo entero. ¿Cómo es posible?
  - En este momento el facilitador debe dejar a los participantes responder a la pregunta, incluso dejando un espacio de silencio si a nadie se le ocurre la respuesta.
- Si bien perdió cada juego, en cada uno de los juegos que jugó se generaron muchos más puntos que en otros juegos. De esa manera, mientras la estrategia “esto por aquello” cuando perdió fue con un 27 a 29, en un juego de dos estrategias distintas, el resultado fue 15 a 22 y el ganador obtuvo menos que la estrategia “esto por aquello” perdedora. Muchas veces por ganarle al otro dejamos de ganar lo más que podemos para nosotros!
- La lógica competitiva nos rinde resultados, siguiendo el gráfico, en el cuadrante superior izquierdo. El desafío es entonces pasar de este cuadrante al cuadrante de inferior a la derecha. Estas reglas son las primeras indicaciones de cómo hacer esto, el resto del curso va a intentar desarrollar varias estrategias para lograr lo mismo. El objetivo de este curso es pensar estrategias para lograr sumar puntos!

	Murciélago	Rana
Murciélago	1, 1	3, 0
Rana	0, 3	2, 2

## 2 - Abelardo y Braulio

### Objetivos:

- Concientizar a los participantes de los estilos de negociación
- Introducir la negociación basada en intereses
- Demostrar y diferenciar los conceptos de creación y distribución de valor
- Ilustrar la importancia de la comunicación y confianza en una negociación

**Dinámica:** Se juega en parejas. Todos los participantes del curso juegan.

**Tiempo:** 1 hora

Mire las instrucciones para Abelardo y Braulio. Como puede ver, los puntajes son distintos. La letra que prefiere uno es totalmente opuesta a la letra que prefiere el otro. Sin embargo, los asuntos no tienen el mismo peso para los jugadores. Mientras que para Abelardo el asunto 2 es el más importante, o sea el que más valor le rinde, para Braulio el asunto 1 es el más importante. El asunto 3 tiene una diferencia mínima de valor para los dos. Los mejores resultados se obtienen cuando se canjean prioridades en los asuntos 1 y 2 y se parte la diferencia para el asunto 3. **Esto no lo diga antes de comenzar el ejercicio.**

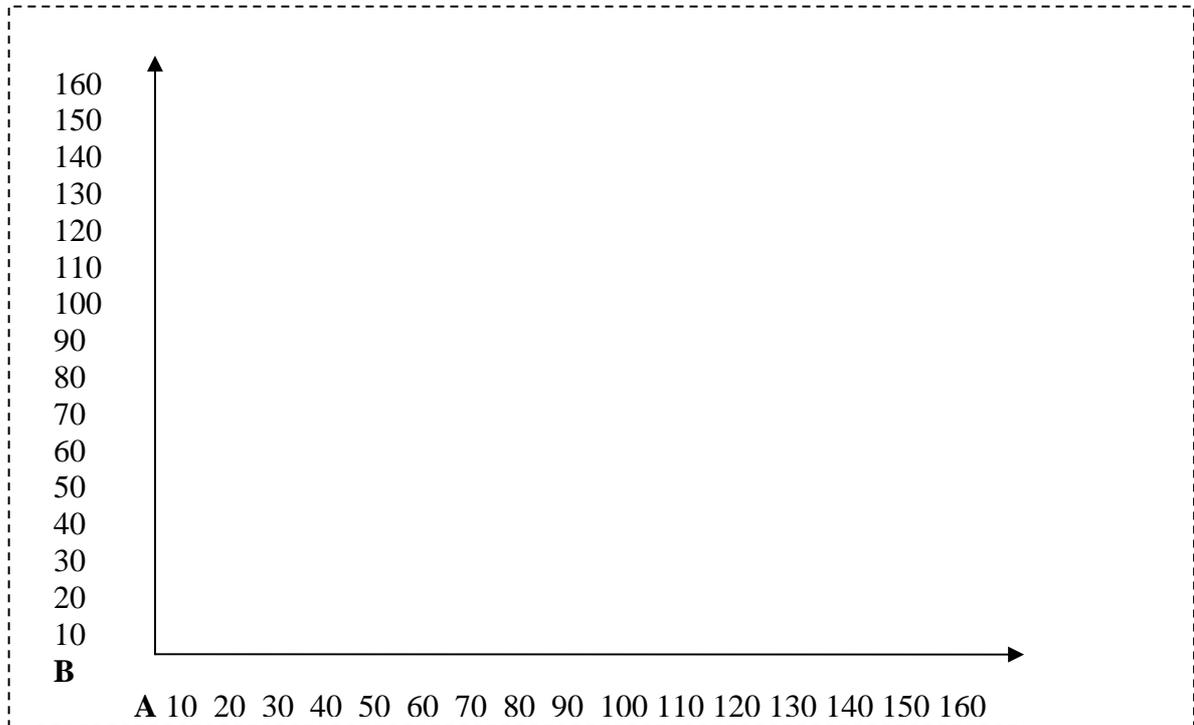
### Consignas<sup>28</sup>:

1. Separe a los participantes en grupos de dos.
2. Distribuya las hojas de instrucciones a cada pareja asegurando de que en cada pareja haya un Abelardo y un Braulio.
3. *Vamos a hacer un ejercicio de negociación. Tienen 10 minutos para leer las instrucciones, no dejen que su pareja vea sus instrucciones. Después de los 10 minutos vamos a responder a todas las dudas en plenaria antes de empezar a negociar.*
4. Después de 10 minutos responda las preguntas que surjan y procure mencionar los siguientes puntos:
  - a. *El objetivo de este juego es alcanzar el máximo de puntos para uno.*
  - b. *Para esto hay que negociar con su contraparte, buscando acordar una letra por asunto.*
  - c. *Los asuntos no están relacionados con ningún bien o producto en particular, los números solo representan "puntos" a ganar.*
  - d. *Tienen que acordar una letra en cada asunto, no pueden quedar con letras distintas.*
  - e. *Vamos a hacer un ejemplo.*
    - i. El facilitador debe mostrar como se juega el juego con un participante que entienda el juego o con otro facilitador SOLO en el asunto 1
      1. *A: Te propongo la "Q"*
      2. *B: No, eso no me sirve te propongo la "A".*
      3. *A: No, así no vamos a llegar a ningún lado, porque no hacemos una L?*
    - ii. Después de que quede claro el ejercicio, tienen 10 minutos para negociar.
5. Generalmente, los negociadores obtendrán tres tipos de resultados:
  - a. Muy desparejos en donde uno tiene mucho valor y el otro tiene poco
  - b. Parejos con un valor mediano en donde "repartieron la torta" a la mitad, resultado de dos posibles estrategias:

---

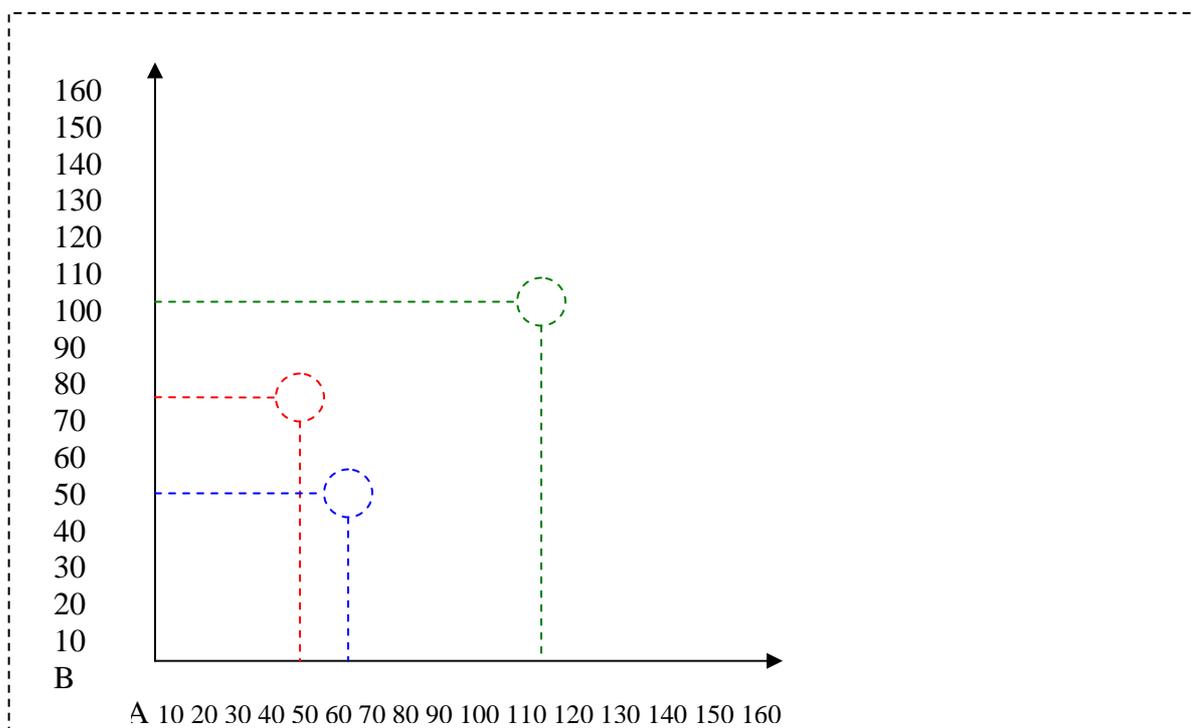
<sup>28</sup> Lo escrito en cursiva es una sugerencia de lo que podría decir el facilitador para armar el juego. Lo que está escrito en letra normal son notas solo para el facilitador.

- i. El “ni tu ni yo” en donde se reparte la torta de manera equitativa buscando preservar la relación entre las partes.
  - ii. El “ni tu ni yo” entre dos negociadores duros que buscaban ceder lo mínimo.
  - c. Parejos con un alto valor para cada jugador en donde “repartieron la torta” pero una mucho mas grande que la anterior.
6. Mientras los participantes negocian, haga una gráfica en el papelógrafo/rotafolio de la siguiente manera:



- a. Los intervalos entre los números en cada eje deben ser de la misma distancia.
  - b. En la devolución, se registrarán los puntajes en la gráfica en función de lo que ganó cada jugador.
7. Devolución:
- a. Antes de que vuelvan los participantes al grupo plenario, fíjese en los puntajes de parejas que
    - i. Obtuvieron resultados muy distintos
    - ii. Obtuvieron resultados parecidos en el rango de 40 a 60
    - iii. Obtuvieron resultados parecidos en el rango de 85 a 110
8. Pregunte si alguien no llegó a un acuerdo. En caso afirmativo pregunte:
- a. Porque no pudieron llegar
  - b.Cuál era la estrategia de negociación de cada uno
  - c. Cuán satisfechos están con los resultados de su negociación
9. Pida los resultados de una pareja que obtuvo resultados muy distintos
- a. Marque los puntajes obtenidos con un punto en la gráfica que contemple el valor para Abelardo en el eje horizontal y el de Braulio en el vertical
  - b. Pregunte cual era la estrategia de cada uno
  - c. Pregunte si los dos están satisfechos con el acuerdo
  - d. Pregunte al que perdió si volvería a negociar con el que le sacó tanta ventaja

- e. Pregunte por otra pareja con resultados desiguales y marque los valores obtenidos en la gráfica
10. Pida los resultados de una pareja que obtuvo resultados parecidos en el rango de 40 a 60.
    - a. Marque los puntajes obtenidos con un punto en la gráfica que contemple el valor para Abelardo en el eje horizontal y el de Braulio en el vertical
    - b. Pregunte cual era la estrategia de cada uno
    - c. Pregunte si los dos están satisfechos con el acuerdo
    - d. Pregunte por otra pareja con resultados de la misma naturaleza y marque los valores obtenidos en la gráfica
  11. Pida los resultados de una pareja que obtuvo resultados parecidos en el rango de 85 a 110.
    - a. Marque los puntajes obtenidos con un punto en la gráfica que contemple el valor para Abelardo en el eje horizontal y el de Braulio en el vertical
    - b. Pregunte cual era la estrategia de cada uno
    - c. Pregunte si los dos están satisfechos con el acuerdo
    - d. Pregunte si compartieron información los dos jugadores
    - e. Pregunte si se mostraron sus tablas (lo cual está prohibido en las reglas, pero no dice que no se pueden decir sus valores respectivos)
    - f. Pregunte por otra pareja con resultados de la misma naturaleza y marque los valores obtenidos en la gráfica
  12. La gráfica debe tener puntos aproximadamente en las áreas de los círculos. Es útil para ilustrar los objetivos del ejercicio marcar una línea punteada partiendo desde los valores obtenidos por cada jugador armando así áreas de distinto tamaño y color.



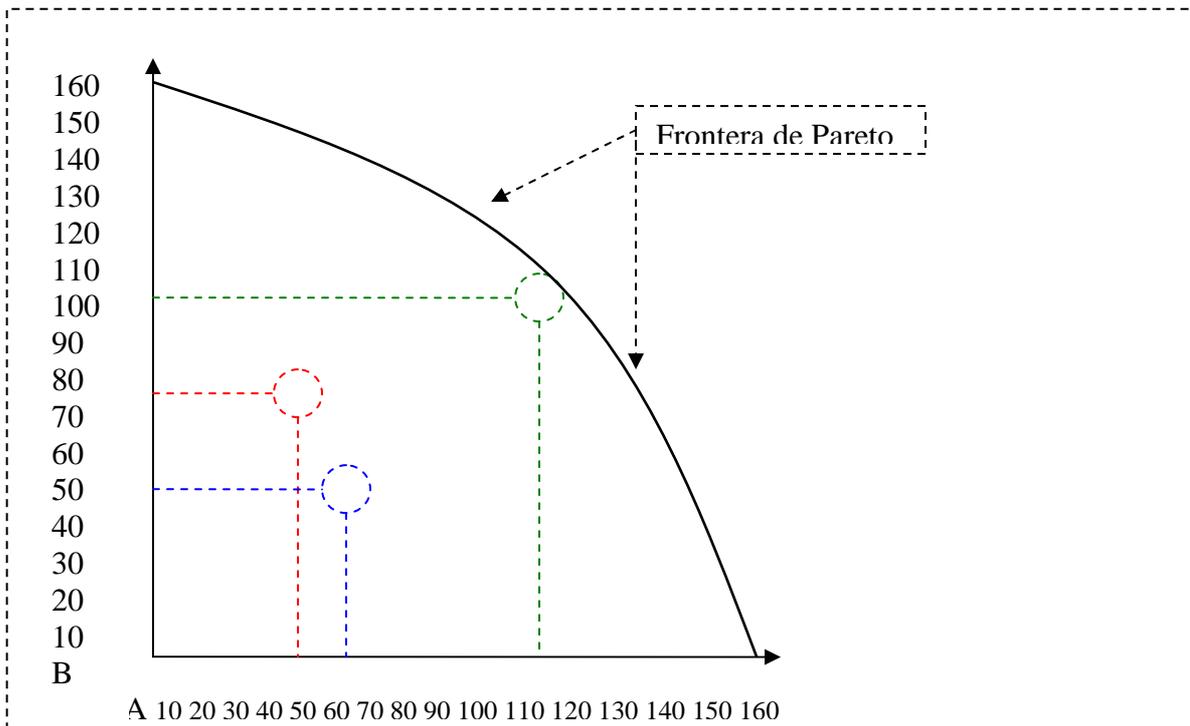
13. Otros puntos de devolución:

- a. Importancia de compartir información, contar las necesidades y buscar las del otro.
  - i. *¿Cuánta información compartieron?*
  - ii. *¿Cómo pretendemos que el otro satisfaga nuestras necesidades si no le decimos cuáles son?*
  - iii. *¿Cómo pretendemos satisfacer las necesidades del otro si no nos preocupamos por indagar cuáles son?*
- b. Priorización de asuntos y valores distintos para creación de valor.
  - i. *Hubo asuntos que le importaban más a un jugador que otro, ¿cuántas parejas lograron obtener esa información?*
  - ii. *Todos queríamos maximizar nuestras ganancias. Queríamos lo máximo posible en cada asunto, algunos compartieron la información acerca que peso relativo tenía cada asunto y otros no. Los que eligieron intercambiar información lograron obtener más puntos en total.*
  - iii. *En algún momento tenemos que repartir la torta que tenemos pero ¿cuán más fácil nos es dividirla una vez que la agrandamos?*
  - iv. *Muchas veces al no explorar bien lo que necesita el otro y no tenerlo claro nosotros dejamos valor en la mesa y nos vamos ambos con menos de lo ideal.*
  - v. *¿Qué impacto en la relación puede tener la creación de valor<sup>29</sup>?*
- c. Importancia de la relación en la negociación.
  - i. *Es probable que los que lograron generar una buena relación con el otro también hayan podido generar confianza, facilitando así la puesta en común de la información. En toda negociación la relación es importante.*
- d. Frontera de Pareto.
  - i. *Uno tiene que buscar crear valor, es decir, “agrandar la torta”, antes de distribuirlo. Sin embargo hay un límite de posibilidades, al que se denomina Frontera de Pareto y se puede ilustrar de la siguiente manera.*
    1. Dibuje una línea parecida al de la gráfica más abajo.
  - ii. *La Frontera de Pareto es el máximo valor que uno puede crear en una negociación. Una vez que uno se topa con la frontera, más ganancias para uno implica necesariamente pérdidas para el otro.*
    1. Ilustre en la gráfica cómo si se corre hacia un lado de la frontera, gana uno y pierde el otro.
  - iii. *En una negociación uno siempre tiene que buscar llegar a la frontera, es difícil saber exactamente en dónde se encuentra pero lo importante es buscarla. Si no, uno corre el riesgo de dejar valor sobre la mesa. El punto en la frontera en donde cada actor reciba la máxima cantidad de valor se llama el “óptimo de pareto”. Esto es a donde uno debe buscar llegar cuando se encuentra en una negociación.*

---

<sup>29</sup> La creación de valor se define como el esfuerzo de generar la máxima cantidad de recurso posible entre dos o más actores.

## Frontera de Pareto



- e. Estilos de negociación y correlato a las filminas de negociación
  - i. Muestre la filmina titulada “estilos de negociar”. Los estilos de la filmina corresponden con los valores obtenidos en el juego de Abelardo y Braulio.
  - ii. Explique cada estilo y haga la comparación con la gráfica de Abelardo y Braulio.
- f. Muestre la filmina de negociadores duros y suaves y efectivos. Explique cada uno. El curso se trata de cómo lograr ser negociadores efectivos.

## INSTRUCCIONES PARA ABELARDO

- **Objetivo:**
  - Maximizar los puntos de uno.
  - Lograr acuerdo en cada uno de los tres temas.
  
- **Reglas del juego:**
  - No mostrar sus instrucciones a Abelardo.
  - Solo se contarán los puntos en caso de un acuerdo total (acuerdo en los tres temas)
  
- **Modalidad del juego:**
  - Hay 3 temas a negociar. Para cada tema hay un rango de valores posibles desde la “A” a la “T”
  - Para cada tema ambos jugadores deben llegar a un acuerdo sobre una misma letra
  - La letra acordada puede repetirse (o no) en los tres temas

### Puntos del negociador ABELARDO

Punto de acuerdo	Tema I	Tema II	Tema III
A	7	12	5
B	7	14	6
C	7	15	7
D	8	16	8
E	10	17	9
F	11	18	9
G	11	20	9
H	11	22	10
I	12	22	13
J	13	24	15
K	13	26	17
L	14	28	18
M	16	30	18
N	20	40	19
O	25	45	19
P	30	50	20
Q	35	55	25
R	40	60	30
S	45	65	35
T	50	70	40

### Preguntas para discutir:

1. ¿Cuál fue su estrategia en este juego? ¿Qué factores (por ej: su contraparte, las instrucciones, el contexto) lo condujeron a seguir esa estrategia?
  
2. ¿Cambio su estrategia en el curso del juego? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Qué hizo usted o su contraparte que pudo haber influido e ese cambio?
  
3. ¿Está satisfecho con su acuerdo ahora que conoce los resultados de las demás parejas? ¿Por qué obtuvo los resultados que obtuvo?

Nota:

Su acuerdo máximo = 50 + 70 + 40 = 160

Su acuerdo mínimo = 7 + 12 + 5 = 24  
(Suponiendo que hay acuerdo sobre todos los asuntos)

## INSTRUCCIONES PARA BRAULIO

- **Objetivo:**
  - Maximizar los puntos de uno.
  - Lograr acuerdo en cada uno de los tres temas.
  
- **Reglas del juego:**
  - No mostrar sus instrucciones a Abelardo.
  - Solo se contarán los puntos en caso de un acuerdo total (acuerdo en los tres temas)
  
- **Modalidad del juego:**
  - Hay 3 temas a negociar. Para cada tema hay un rango de valores posibles desde la “A” a la “T”
  - Para cada tema ambos jugadores deben llegar a un acuerdo sobre una misma letra
  - La letra acordada puede repetirse (o no) en los tres temas

### PUNTOS DEL NEGOCIADOR BRAULIO

Punto de acuerdo	Tema I	Tema II	Tema III
A	80	30	50
B	70	28	47
C	60	13	43
D	50	20	37
E	40	18	33
F	30	10	27
G	25	10	25
H	20	9	23
I	19	7	20
J	19	7	18
K	18	5	17
L	17	5	17
M	17	3	16
N	16	3	15
O	15	2	15
P	14	1	14
Q	14	0	13
R	13	0	13
S	13	0	12
T	12	0	12

#### Preguntas para discutir:

1. ¿Cuál fue su estrategia en este juego? ¿Qué factores (por ej: su contraparte, las instrucciones, el contexto) lo condujeron a seguir esa estrategia?
  
2. ¿Cambio su estrategia en el curso del juego? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Qué hizo usted o su contraparte que pudo haber influido e ese cambio?
  
3. ¿Está satisfecho con su acuerdo ahora que conoce los resultados de las demás parejas? ¿Por qué obtuvo los resultados que obtuvo?

Nota:

Su acuerdo máximo =  $80 + 30 + 50 = 160$

Su acuerdo mínimo =  $12 + 0 + 12 = 24$   
(Suponiendo que hay acuerdo sobre todos los asuntos)

### 3 - Mensajes tu y yo.

**Nota al capacitador:** Hay muchas respuestas posibles para estas situaciones, no hay una sola forma correcta. Lo que está en **negrita** es una de las posibles respuestas, la idea es que cada grupo complete la columna mensaje yo con sus respectivos mensajes. Lo importante es que el mensaje cumpla su función de mayor efectividad en el momento de comunicación.

Situación	Mensaje "tú"	Mensaje "yo"
Un representante del municipio llega tarde a la reunión con su ONG e interrumpe la actividad de los demás.	"Siempre llegás tarde, no tenés el más mínimo respeto por los demás".	<b>“Yo siento que me faltas el respeto cuando llegas tarde”.</b>
Un asistente se comprometió a realizar un trabajo para Ud. Prometió entregarlo hace una semana.	"Cómo que no lo hiciste!!! Qué falta de responsabilidad!! Yo no puedo estar en todo..."	<b>“Me siento abrumado por las cosas que tengo que hacer. El hecho de que no entregues el trabajo me es inquietante porque me pone en un lugar muy incómodo.”</b>
Una persona habla tan alto que interfiere en una conversación que Ud. tiene	"¿No te das cuenta que con ese tono con el que hablás nosotros no podemos conversar?"	<b>“Perdón pero a mí me cuesta concentrarme cuando hablas tan fuerte”.</b>
Durante una reunión de trabajo un integrante ha estado malhumorado y decaído. Usted desconoce la causa.	"Terminá con ese malhumor. Si no cambiás esa cara nos vas a poner mal a todos".	<b>“Me preocupa tu estado de ánimo. Siento que no estás contento y tengo miedo de que afecte el trabajo del resto del equipo.”</b>
La organización vecinal que representa descubre a partir de estudios técnicos contaminación de las napas de agua cercanas a una curtiembre y tiene la siguiente discusión con el director de la empresa	No te importa nada la vida de los habitantes de este lugar. Lo único que te importa son las ganancias y el poder. Además, compraste la voluntad de las autoridades, los vemos juntos todo el tiempo.	<b>“Me preocupa mucho la salud de nuestra gente y me preocupa que no compartas mi sensación. Me gustaría que la relación de la empresa con la comunidad fuera más que económica. Además, me preocupa la transparencia de la relación que tienes con las</b>

## 4 - Parafraseo

Repetir lo que dijo el otro usando sus propias palabras.

¿Cómo se hace?

- Preséntele al orador la declaración que acaba de hacer usando sus propias palabras
- Resuma lo escuchado usando sus propias palabras.

El parafraseo no contiene una interpretación o solución de problema. No contiene nada más que lo que usted acaba de escuchar.

¿Para qué?

- Muestra que usted está escuchando y entendiendo lo que se está diciendo.
- Enfatiza su interés en lo que se está diciendo.
- Permite controlar que haya comprendido las intenciones del orador (si no, el otro tiene la posibilidad de corregir el error y presentar sus ideas de una manera más clara)
- Le permite ordenar la información enviada por el orador.
- Si lo que parafrasea es una pregunta, esto le dará tiempo para ir armando su respuesta.

Diga, por ejemplo:

- Yo entendí esto...
- Usted quiere decir que..., no es cierto?
- De acuerdo con lo que está diciendo,...
- Si entendí bien la pregunta.... sí?
- Entiendo que lo que me pregunta es...
- Me parece que...

## Ejercicios de parafraseo

**Nota al capacitador:** Hay muchas respuestas posibles para estas situaciones, no hay una sola forma correcta. Lo que está en **negrita** es una de las posibles respuestas, la idea es que cada grupo la complete con sus propios parafraseos.

### Consigna:

Parafrasee los siguientes párrafos de manera de mostrarle al autor que ha sido comprendido.

1. “Tengo dificultades para trabajar con mi jefe porque no cumple su palabra. Me dice que me va a dar material importante y después de una semana, resulta que se olvidó por completo. No puedo planificar nada porque de repente viene y me da órdenes de trabajo que se supone deben estar listas ayer.”

**Si te entiendo bien, sientes que tu jefe obstaculiza tu trabajo cuando no te entrega lo necesario para cumplir con tu trabajo y luego espera que todo este listo sin darte el tiempo adecuado para hacerlo. ¿Es así?**

2. “La cámara de turismo no puede hacerme esto. Yo soy el alcalde de este pueblo y no puede ser que ellos hagan acuerdos con empresas multinacionales que afecten a todo el municipio sin consultarme. La gente me eligió para velar por sus intereses, no voy a dejar que un grupo pequeños tome las decisiones por todo el pueblo!”

**Me parece que te preocupa que las decisiones que tome la cámara quizás no sean lo mejor para el pueblo. También parece que estás preocupado por la relación de poder entre la alcaldía y la cámara.**

3. No quiero que el nombre de esa organización salga en la publicidad de nuestro evento. Siempre quieren pasarse por los que organizaron todo y no es cierto. Además, los que tomamos las decisiones acá somos nosotros.

**Entiendo que te preocupa que esa organización tenga un protagonismo no justificado. Me parece que también te interesa dejar claro que tu organización es la que tiene el poder de decisión para este evento. ¿No es así?**

## 5 - Guía del Observador

<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA ESCUCHA ACTIVA</b>
---

	SI	NO	Detalles
¿Dirige su mirada y su cuerpo al que está hablando?			
¿Da señales no verbales de escuchar?			
¿Da señales verbales de escuchar?			
¿Interrumpe?			
¿Expresa entender y aceptar los sentimientos del interlocutor?			
¿Hace preguntas para pedir más información?			
¿Alienta al interlocutor a emitir nuevos mensajes?			
¿Hace el resumen y le pide al interlocutor que ratifique o rectifique?			

## 6 - Nélide y La Cooperativa de Pesca

### Objetivos:

- Practicar las herramientas de comunicación efectiva

**Dinámica:** Grupos de 3 personas (1 Nélide, 2 presidente de la cooperativa, 3 observador con guía de escucha activa)

**Tiempo:** 45 minutos

### Consignas:

- Separe a los participantes en grupos de 3
- Cada participante tendrá un rol distinto. Uno será Nélide, otro el presidente de la cooperativa y el ultimo será el encargado de observar (no podrá intervenir) junto con la guía de escucha activa, cuales son las técnicas de comunicación utilizadas.

### Devolución:

- En plenario, cada observador contará las técnicas de comunicación utilizadas.

### Instrucciones para Nélide y el presidente de la cooperativa

Nélide trabaja en una organización que se dedica a la pesca artesanal. Hace unos años, un grupo de desocupados decidió conformar esta organización para generar fuentes de trabajo y alimentos para las familias de los miembros. Por eso, desde el principio reinó entre los miembros un espíritu de solidaridad y compañerismo acorde con la difícil situación por la que estaban pasando.

En el último tiempo, y debido al sostenido crecimiento de la pesca y de la cantidad de trabajadores, se hizo necesario dedicar parte de los esfuerzos de la organización a la instalación de una oficina en la ciudad para dedicarse a la parte comercial, a los proveedores, a las cuestiones legales e impositivas, etc. Nélide, que por ser mujer prefirió dedicarse a la parte administrativa y a la elaboración de productos en tierra –dado que suponía que allí podía ser más útil- siente que su trabajo no está siendo reconocido por los pescadores. Ellos sienten que son los que están haciendo el trabajo duro, que se levantan a la madrugada y soportan temperaturas bajísimas y tempestades, y que no hay comparación posible entre lo que ellos hacen y el trabajo de Nélide, en la comodidad de la oficina. Según Nélide, ellos no dimensionan los beneficios que su trabajo le está proveyendo a la organización; pero ellos aseguran que de ninguna forma pueden compararse los sacrificios que ellos realizan por el trabajo y que, por eso, Nélide no debe cobrar o, a lo sumo, cobrar un viático simbólico.

Nélide ha pedido una reunión con el presidente de la cooperativa para hablar del tema.

## 7 - Trujo y Bermúdez

### Objetivos:

Este ejercicio es útil para mostrar los cinco puntos de una negociación colaborativa:

1. Identificar los intereses detrás de las posiciones
2. Generar opciones
3. Elaborar criterios objetivos
4. Determinar la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)
5. Elaborar propuestas

**Tiempo:** 40 minutos

### Consignas:

- a. La mitad de los participantes lee un rol y la mitad el otro,
- b. El facilitador toma ejemplos del caso para ilustrar los puntos teóricos de la presentación,
- c. Los ejemplos proporcionados por los participantes se anotan en un rotafolio.

### Dinámica

Este ejercicio es muy funcional, y sirve para tener ejemplos presentes durante toda la presentación teórica del módulo de negociación basada en intereses

Las variantes del ejercicio son las siguientes:

1. Lectura sencilla. Los roles se distribuyen entre los participantes del taller y se les pide que lo lean. Mientras el docente va repasando los puntos teóricos de negociación, puede pedir ejemplos a los participantes de lo que es un interés de Bermúdez o Trujo, una opción de satisfacción mutua, algunos criterios objetivos y finalmente el MAAN de cada uno. Es útil anotar en el rotafolio los intereses y opciones que vayan saliendo de cada lado para tener a la vista toda la lista.

2. Ejercicio pecera. Los roles se distribuyen entre los participantes del taller y se les pide que lo lean. Después se solicita dos voluntarios, uno de cada rol, para pasar al frente del grupo a negociar en “pecera”. En este formato, el resto del grupo puede observar la interacción de los participantes y analizarlo en conjunto. Este formato permite demostrar claramente como los participantes no inventaron las opciones posibles de mutua ganancia que les hubiera permitido el uso de la negociación basada en intereses. Durante la presentación teórica, los dos lados presentan paulatinamente sus intereses, opciones, MAANes, etc.

3. Todos negocian. Los roles se distribuyen entre los participantes y se les pide que encuentren una pareja del otro rol con quién negociar. Cada uno tiene la experiencia de negociar con el otro y se habla de los resultados de la negociación durante la presentación teórica.

4. Combinación todos negocian con pecera. Primero se les pide a los participantes que negocien entre sí, y luego de unos diez minutos se solicita dos voluntarios para pasar al frente para hacer la pecera.

Cada formato de ejercicio tiene sus pros y sus contras. La elección de que formato a usar dependerá básicamente de cuanto tiempo dispone el docente. El cuarto formato es el más rico en cuanto a la experiencia vivencial de los participantes combinado con la reflexión teórica del grupo pero es el más largo. El primero es el más corto pero el formato es el menos estimulante para el participante. Por razones de tiempo, nosotros solemos elegir el formato de la pecera sola.

### **Devolución y cierre**

Durante la devolución el capacitador debe notar que herramientas de comunicación efectiva fueron utilizadas y preguntar sobre la efectividad de los resultados obtenidos por los participantes. El capacitador debe cerrar la devolución recordando la importancia de las herramientas de comunicación para tratar con las personas y abrir el capítulo de los problemas.

Si bien el caso sirve para practicar las herramientas de comunicación efectiva, nos servirá de ahora en adelante como recurso para ilustrar los puntos teóricos a tratar durante la discusión del problema.

## **Instrucciones para el Director Ejecutivo de la ONG: Renne Trujo**

Ud. es Renné Trujo, Director Ejecutiv@ de una organización no gubernamental sin fines de lucro dedicada a la promoción de desarrollo local. Su relación con la Presidente de la ONG es buena, ella tiene mucha influencia en las tomas de decisiones sobre los demás miembros del Consejo de Administración.

En esta época del año Ud. está muy presionado porque todas las propuestas de financiamiento deben presentarse en tiempo. La organización no esta pasando por su mejor momento, ya que solo tiene un proyecto importante en marcha: “Comunidad y Ambiente.” Los demás están llegando a su fin y hace falta conseguir nuevos donantes.

Fernand@ Bermúdez, dirige el proyecto “Comunidad y Ambiente.” Es un/a profesional joven, talentos@ y muy ambicios@. A veces, para su gusto, demasiado, ya que las organizaciones sin fines de lucro, a su criterio, deberían tener gente con mayor vocación de servicio que ambiciones personales.

Sin embargo el/ella es claramente la persona más calificada en esta organización, y un gran apoyo para Ud. en momentos de tanta dificultad, ya que Fernand@ además de dirigir ese proyecto realiza varias tareas más en la organización que son claves para su buen funcionamiento.

Hace una semana, el/ella le pidió una reunión y Ud. se ve venir un planteo difícil. Seguramente este chic@ quiere ganar más dinero porque ve que su trabajo es cada vez mayor. Eso lo pondrá a Ud. en una situación incomoda. Es muy difícil en el marco del proyecto mejorar sueldos, prácticamente no hay recursos que puedan afectarse a que la gente gane más sin impactar en el desarrollo del proyecto en los tiempos acordados con el donante.

Sin embargo Ud. no quiere perder a esta persona. Sabe que si se va, el Presidente volverá a insistir en contratar para ese proyecto a un amigo cercano de su hijo a quien recomendó de entrada para dirigirlo. Ud. conoce por referencias al muchacho y no quisiera tenerlo bajo su responsabilidad. Hasta ahora, Ud. convenció al Presidente de que Bermúdez está más calificad@, pero si quedara vacante este puesto, ya no tendría excusas, aunque sabe que el Presidente quedaría muy contento con el cambio.

Ud. no tiene una relación muy cercana con los empleados porque considera que darle confianza a la gente a veces dificulta hacer las cosas como corresponde. Prepárese para reunirse con Bermúdez y convencerlo de que no es momento de aumentos.

**Instrucciones para el Director del Proyecto “Comunidad y Ambiente Sano”:  
FERNAND@ BERMÚDEZ**

Ud. es Fernand@ Bermúdez, emplead@ de una organización no gubernamental sin fines de lucro dedicada a la promoción del desarrollo sostenible. Tiene 29 años.

Trabaja en esta organización desde hace 4 años. Usted se siente mal y desvalorizad@ porque su tarea y su capacidad no son suficientemente reconocidas tanto en lo económico como en lo jerárquico. Si bien Ud cobra un sueldo como Director ya que dirige el proyecto más importante que tiene la organización, en realidad ud. es la mano derecha del director ejecutiv@ y tiene a su cargo algunas tareas de coordinación de otros proyectos, desarrollo institucional y desarrollo de fondos.

Ud. siente que en esta organización su carrera ha llegado a su tope. Todavía es joven como para pretender reemplazar al Director aunque se siente muy capaz. No está dispuest@ a seguir en esta situación indefinidamente, todo el Consejo de Administración está muy contento con su desempeño pero nadie lo reconoce. Ud. necesita ganar más dinero, porque tiene deseos de mudarse, y le gustaría más proyección en su trabajo. Si bien la organización le gusta mucho, y su equipo de gente es maravilloso, Ud. está evaluando una oferta que le han hecho desde una consultora privada donde le pagarían casi 25% más que en este trabajo. Aceptar esa opción significaría renunciar a la experiencia que viene construyendo en el sector social donde ya tiene un camino recorrido que sabe es muy valioso.

Es cierto que el trabajo que haría en la consultora no le divierte, porque Ud. es una persona de acción, y allí tendrá que dedicarse más a la investigación. Sin embargo, con esta carta en la manga, esta dispuest@ a pelear por una mejor situación o a irse definitivamente.

Tiene pedida una reunión con el Director Ejecutivo Renné Trujillo con quien no tiene una buena relación. Si bien Ud. sabe que para él su trabajo es imprescindible, siempre le ha hecho sentir que él manda. Y nunca le ha dado mayor confianza.

Prepárese para reunirse con Trujillo.

## 8 - Caso del Frigorífico versus la Asociación Civil San Antonio

### Objetivos:

- Profundizar la comprensión de las herramientas expuestas
- Experimentar con los conceptos de negociación presentados
- Instalar la importancia y efectividad de preparar una negociación
- Experimentar con la preparación rigurosa de una negociación
- Unir las herramientas para tratar con personas y problemas

**Tiempos:** 45 minutos

### Dinámica y consignas:

Este ejercicio debe realizarse en dos fases: la fase de preparación del caso y de la sala y la fase de negociación.

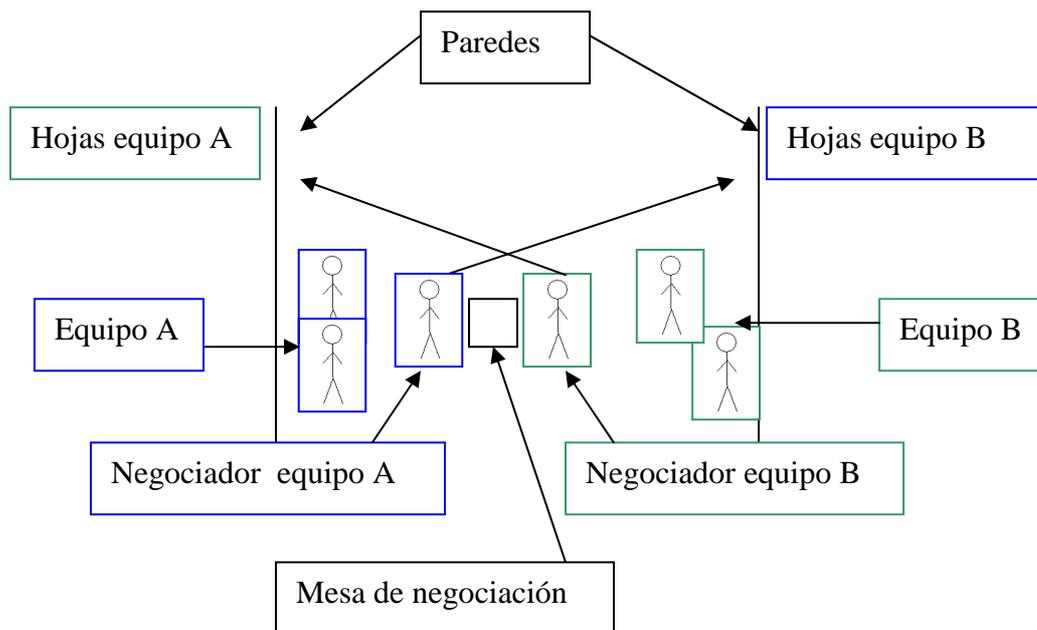
La preparación del caso. Esta fase es sumamente importante para terminar de transferir los elementos de la negociación a los participantes. Se trata de separar el grupo plenario en dos grupos. Un grupo prepara el rol de la Asociación y el otro el rol del Frigorífico. La consigna para cada grupo es de definir cuales son sus intereses, sus alternativas y MAAN, y posibles criterios objetivos. Deben también pensar en que se imaginan que son los intereses y el MAAN del otro lado. En función de este análisis, deben poder crear varias opciones de solución para proponer durante la reunión.

El grupo necesita que alguien registre sus ideas en un rotafolio/papelógrafo. Es probable que el análisis del caso no rinda respuestas lineales. Es decir, a pesar de que la tarea pueda ser pensar en los intereses de un grupo, es probable que la gente proponga opciones de solución o alternativas o criterios objetivos. Estas respuestas hay que registrarlas en las hojas correspondientes. Cada hoja de rotafolio/papelógrafo no debe tener más de una categoría de respuestas. Es decir, la hoja de los intereses solo debe contener intereses, la de opciones solo opciones, etc.

Una vez concluida la preparación, el grupo debe elegir al primer negociador para el caso. Después de un tiempo de negociar, cambiarán los jugadores de la negociación para que varios tengan la oportunidad de practicar las herramientas aprendidas. Después de elegir su primer negociador, el grupo tiene que ayudarlo a pensar cual será el tono de su discurso y la estrategia para lidiar con su interlocutor, es decir, pensar en el nivel de la persona.

### La preparación de la sala:

Una vez preparado el caso, el capacitador debe dirigir la preparación de la sala. Para esto, cada equipo debe tener visibles sus hojas de rotafolio/papelógrafo pero no las del equipo opuesto. Esto requiere cierta creatividad por parte del capacitador. Una manera que hemos experimentado para lograrlo se encuentra en la figura 1. Esta configuración es sencilla, se trata de sentar a los equipos de lados opuestos de la sala y pegar las hojas de rotafolio/papelógrafo en la pared que corresponda al equipo sentado del lado opuesto.



### La negociación del caso:

Antes de comenzar la negociación, el capacitador debe hacer una introducción al escenario de la negociación dejando en claro el lugar y propósito de la reunión y el formato de negociación. Si bien solo los representantes de los equipos tienen derecho a hablar durante la negociación, estos se rotarán de lugar conforme vaya pasando el tiempo. Varios miembros del equipo negociador deben pasar a ser el representante del grupo. Cuando estas transiciones ocurran, es importante que la negociación siga desde el punto en donde los negociadores anteriores la hayan dejado. Es decir, no hace falta comenzar la negociación de nuevo cada vez que pase un nuevo negociador a la representación del equipo.

En el tiempo que cambian los negociadores, el capacitador puede elegir comentar sobre las actuaciones de los negociadores o hacer preguntas acerca de las estrategias que están emprendiendo. Si es el caso que los negociadores están con dificultades para avanzar en la negociación, el capacitador puede sugerir estrategias o pedir que los equipos propongan uno.

Si es el caso de que el capacitador elija comenzar la reflexión durante las negociaciones, hay que cuidarse de no extender la reflexión demasiado ya que esto limita el tiempo posible para que los negociadores experimenten con las herramientas.

### Devolución y cierre:

Para la devolución el capacitador debe de hacer preguntas a los negociadores y a los equipos sobre el éxito o falta de éxito de las estrategias usadas. Debe remarcar también sobre los momentos de transformación o de bloqueo y hacer el análisis correspondiente. Es muy importante hacer una reflexión acerca de las herramientas que se usaron, tanto de comunicación como de negociación. ¿Fueron suaves con las personas y duros con el problema? ¿Lograron mantener los canales de comunicación abierto a pesar de haber tocado algunos temas difíciles?

## Instrucciones para la Asociación Civil San Antonio

El frigorífico Yeruá fue instalado al margen del Arroyo del mismo nombre, donde deriva sus aguas servidas hace más de 40 años. A un costado del frigorífico se formó un basural municipal, porque era tierra fiscal y luego sobre el basural creció un barrio de cartoneros, vidrieros, etc. El frigorífico estuvo cerrado por quiebra varios años, hasta que lo compró su actual propietario: don Pedro Marucha.

La Asociación civil “San Antonio” trabaja hace 10 años en el Barrio, ha organizado y construido una escuela, guardería para niños, dos comedores comunitarios, un centro para la tercera edad, otro de asistencia a madres adolescentes, dos panaderías y varias obras más. En 1995 iniciaron el proceso de urbanización del barrio, con un programa apoyado por aportantes europeos y la Secretaría de la Vivienda de la Provincia que aportó un sistema constructivo para reemplazar las casillas por viviendas económicas.

El Presidente de la Asociación civil “San Antonio,” José Cute, no sabe más que hacer por el problema de contaminación, producido por el Frigorífico Yeruá, que hasta generó una clase de salmonela en la población del Barrio San Antonio. Hace años vienen haciendo denuncias a saneamiento ambiental del municipio y de la Provincia. En una oportunidad, hasta lo clausuraron y les obligaron a realizar unos piletones para el tratamiento de los efluentes, pero estos no funcionan bien, rebalsan y el agua escurre por el barrio. Un ingeniero le confió que los estudios siempre estuvieron mal hechos y que los piletones no tenían capacidad para absorber todos los efluentes y además requieren un sistema de mantenimiento con el que no cuentan. En verano con el calor, se llena de moscas y de un olor insoportable.

Los intereses del frigorífico son muy importantes, están entrelazados con el poder de turno, pues el frigorífico le entrega los chorizos para las campañas y los actos políticos. Por eso, dice Cute, todo queda en la nada.

Además el frigorífico levantó un muro para dividir su predio del barrio y le sacó ocho metros al barrio con la construcción. José Cute sabe que el barrio depende económicamente del frigorífico, según la época del año emplea entre 50 y 100 personas, que no quieren tener problemas con la empresa. Estos se benefician con el desayuno y una comida todos los días. Además consiguen grasa económica, la derriten y la venden a terceros, con un ingreso plus a ellos.

José Cute se siente agotado de tantos años de lucha contra el Frigorífico, y no lograr nada. Recuerda que solo lograron hacer un acuerdo para ayudar a la Asociación cuando a través de un amigo común, que ya no vive en el lugar, decidieron comprarse recíprocamente: la Asociación vende al frigorífico Yeruá la galleta para el desayuno y almuerzo de su personal y, a su vez el Frigorífico le vende a muy buen precio, la carne para los comedores que sostienen. Pero nunca obtuvieron nada más, con relación a la contaminación y la usurpación de los 8 metros de terreno.

Frustrado con la situación y la falta de respuesta por la Yeruá, José Cute, en una entrevista con la prensa local amenazó con armar una manifestación si las cosas no mejoran pronto. Lo que no sabe ni la prensa local ni la Yeruá es que *Greenpeace*, una organización verde internacional con mucha capacidad de presionar al gobierno local y a la empresa, está interesada en ayudar a la asociación. José preferiría no recurrir a esta medida pero si hace falta lo hará.

Respondiendo a las amenazas de la manifestación en la prensa, Pedro Marucha ha citado a José Cute para una reunión, prepárese para negociar con Pedro Marucha.

## Instrucciones para el Frigorífico Yeruá

Pedro Marucha, compró esta empresa en quiebra hace 15 años. Su familia siempre estuvo en el negocio frigorífico en Córdoba y él decidió invertir en Yeruá para desarrollar su empresa personal. La amplió, capacitó al personal y logró ubicarse competitivamente en el mercado. Hoy es uno de los pocos que logra exportar la cuota Milton al exterior. No entiende que persecución personal tiene José Cute, presidente de la Asociación Civil San Antonio, con él. En todos estos años no ha hecho más que difamarlo y perseguirlo.

Cute le hecha la culpa al frigorífico por todo, pero no cuenta que el Barrio no tiene tratamiento de líquidos cloacales y que la zona tiene las napas muy superficiales. El olor del que se quejan y las moscas, provienen del propio barrio, porque los pozos no absorben. La contaminación no se debe al frigorífico, que ha hecho los piletones de la planta de tratamientos de líquidos. José Cute dice que el frigorífico fue obligado porque los habían clausurado, pero Marucha dice que no es así, que hicieron la planta porque es parte de las exigencias de la Unión Europea, que inspeccionan el Frigorífico junto con el Senasa antes de aceptar los embarques de carne.

Pedro Marucha también alega que en el lugar primero estuvo Frigorífico. La gente se asentó después porque quiso, en terrenos que eran fiscales y que la Provincia y el Municipio no hicieron nada para evitarlo. La Asociación se queja de la contaminación en el barrio pero no toma en cuenta el hecho de que el lugar nunca fue zonificada para áreas residenciales.

José Cute también le acusa al Frigorífico de haberle sacado ocho metros que le correspondan al barrio, lo cual es mentira porque la única propiedad con títulos es la del frigorífico y el Barrio ha ido creciendo sin control. Hace 10 años eran 100 familias y hoy son 400. La Asociación no colabora en organizarlos. El reconoce que hacen una obra importante con sus guarderías, comedores y centros de tercera edad entre otras cosas, pero no atienden lo estructural. No entiende como cada vez se asientan más familias, si con las que estaban ya tenían muchos problemas.

Cree que la gente del barrio no quiere que el frigorífico se vaya del lugar dado que emplea entre 50 y 100 personas según la época del año. Estos se benefician con el desayuno y una comida todos los días. Además consiguen grasa económica, la derriten y la venden a terceros, con un ingreso plus a ellos. También recuerda que lograron hacer un acuerdo para ayudar a la Asociación cuando a través de un amigo común, que ya no vive en el lugar, decidieron comprarse recíprocamente: la Asociación vende al frigorífico Yeruá la galleta para el desayuno y almuerzo de su personal y, a su vez el Frigorífico le vende a muy buen precio, la carne para los comedores que sostiene la Asociación. Irse del barrio es imposible para Marucha pues es una inversión millonaria que no puede echarse atrás. El paredón tuvo que levantarlo porque venían del barrio a robar todo el tiempo.

Pedro Marucha, explica que el problema lo tiene solamente con José Cute, porque los vecinos que lindan al este del frigorífico y que no participan del Barrio San Antonio, nunca ha tenido ningún problema. Pedro Marucha cree que hasta que José Cute no se vaya a otro lado, deberá resignarse a resistirlo con toda su fuerza, porque ése hombre solo quiere perjudicarlo.

Últimamente, José Cute ha salido a la prensa local para avisar que va a organizar una manifestación contra el Frigorífico. Los medios han respondido con entusiasmo a la amenaza y le está generando problemas de imagen a la compañía. Pedro Marucha tiene algunas ideas para hacerle la batalla a José Cute pero antes de llegar a ese punto, le ha pedido una reunión para hablar del tema. Prepárese para negociar con José Cute.

## Facilitación

### Resumen

Este capítulo contiene una guía para el capacitador para llevar adelante un curso de facilitación. El curso propuesto dura un día y medio (esta duración se podría modificar en función de las necesidades del capacitador).

Objetivo:

- Brindar al capacitador una caja de herramientas didácticas: agenda y ejercicios prácticos para efectuar un taller de facilitación.

### Objetivos del curso de facilitación

- Proveer herramientas para el manejo de la comunicación de grupos para mayor efectividad en la toma de decisiones
- Mostrar las actitudes y cualidades personales necesarias para facilitar

### Materiales necesarios para el curso

- Agenda del taller (1 día y medio)
- Marcadores
- 1 rotafolio/papelógrafo por cada 10 participantes
- Presentación powerpoint
- Computadora, proyector y pantalla (si no hay disponibles, el capacitador puede pedir que todos miren las filmas/láminas en las fotocopias de la presentación powerpoint)

### Ejercicios

- Facilitación: Foro Global del Trabajador (FGT)
- Reformulaciones
- “Papa caliente”

### Nota sobre esta guía

Esta guía debe usarse en conjunto con la agenda del taller de facilitación y el capítulo del manual sobre facilitación. El enfoque de la guía es principalmente didáctico y busca proponer un orden posible para un taller.

Este taller supone que los participantes ya están familiarizados con los contenidos del manual sobre negociación y comunicación. De no ser así, será necesario hacer una capacitación en estos temas para establecer un lenguaje común y nivelar a los participantes.

**#En esta guía se hacen referencias a ejercicios que se encuentran en los anexos indicados.**

## Agenda

Esta agenda propone un orden de taller que intercala teoría con ejercicios. El taller está diseñado para imitar el orden y carácter de una reunión típica facilitada.

### Facilitación Día 1

---

- 09.00 Acreditaciones  
09.30 Bienvenida. Presentaciones de convocantes y participantes.  
Descripción general del programa, objetivos del taller y expectativas de los participantes.  
10.15 ***Corte para Café***

#### Sección I: Marco y Conceptos básicos

- 10.30 Como organizamos una reunión. Reflexión sobre la propia práctica.  
11.00 Facilitación: Herramienta y rol

#### Sección II: Etapas del proceso

- 11.30 **Marco: Etapas del proceso**  
**Preparación (Diseño)**  
Las 4 P. Elementos para una reunión efectiva  
12.00 Ejercicio facilitación FGT  
13:00 ***Corte para almuerzo***

#### Sección III: Conducción y técnicas de facilitación

- 14.00 **Conducción de la reunión**  
1. Ampliar y construir la base  
2. Generación de opciones  
3. Buscar acuerdos  
14.15 1. Ampliar y construir la base (ejercicio facilitación)  
a. Fomentar mayor comprensión del tema  
b. Relevar preocupaciones y temas de discusión  
c. Priorización de temas a tratar  
15.30 2. Generación de opciones (ejercicio facilitación)  
**Técnicas abiertas**  
Canalizar la discusión  
Técnicas de comunicación  
**Técnicas estructuradas**  
Lluvia de ideas  
Carrusel/molinete de respuestas  
16.30 Ejercicio reformulaciones  
17.30 Revisión y cierre

### Día 2

---

- 9.00 3. Buscar Acuerdos (ejercicio facilitación)  
**Técnicas abiertas**  
Cerrar la discusión  
Preguntas cerradas  
**Técnicas estructuradas**  
Pros y contras  
Votación por puntos

#### Sección IV: Personas difíciles y casos prácticos

- 10.00 Como tratar con personas difíciles  
Diseño de un caso propio
- 10:30 *Corte para café*

#### Sección V: Facilitación de un caso real

- 11.00 Facilitación del caso
- 12.00 Devolución del caso
- 12.30 Cierre y evaluación

#### Agenda detallada por sección

Para mayor claridad para el capacitador, por cada sección de la agenda hemos armado un esquema que aclara el tiempo, el momento de la agenda, la actividad y los objetivos específicos de la parte correspondiente de la agenda. Estos cuadros son para facilitar el trabajo del capacitador y no es necesario distribuirlos a los participantes de los talleres. Aunque no está escrito en la agenda, después de cada corte y almuerzo, el capacitador debe también hacer un breve resumen corto de lo visto hasta ese momento. Durante el cierre de cada momento de la agenda, el capacitador debería hacer referencia a los objetivos que tuvo esa parte de la agenda.

#### Día 1

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
9.00	Acreditaciones	Registración y creación de tarjetas con nombres	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer el ambiente participativo del taller.</li><li>• Conocer y ajustar las expectativas de los participantes a los objetivos del taller.</li></ul>
9.30-10.15	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bienvenida.</li><li>• Presentación de convocantes y participantes.</li><li>• Descripción general del programa, objetivos del taller y expectativas de los participantes.</li></ul>	Presentación con participación. Registración de expectativas	

#### Bienvenida 1

Al abrir, cualquier taller, es importante comunicar el objetivo del taller, presentar a los capacitadores y luego pasar a que los participantes se presenten. Es conveniente pedirles

que cuando se presenten, que compartan sus expectativas acerca de lo que se quieren llevar del taller.

Esto es importante por varias razones<sup>30</sup>.

1. ser un ejercicio rompe-hielo que permite que las personas estén cómodas con la situación y entre ellos.
2. dar a los facilitadores y a los participantes algunas ideas acerca de si la reunión va o no a satisfacer sus necesidades y de no ser así que cambios deberían implementarse.
3. ayudar a las personas a ajustar sus expectativas a lo que se ofrece, es mejor hacerlo antes que tener que enfrentarse a decepciones al final.

## **Bienvenida 2**

Para abrir el taller de manera más didáctica, uno puede comenzar con las cuatro “P”. Estás son: Propósito, producto, personas y proceso. Para tener reuniones exitosas, estos cuatro elementos tienen que estar claros para todos. Para ilustrar las cuatro P, uno puede arrancar el taller con una explicación breve de cada uno y luego, usar el mismo taller de facilitación como ejemplo.

Las cuatro P son:

- Propósito
  - Este punto se refiere al objetivo de la reunión. ¿Por qué nos hemos juntado? ¿Que queremos lograr con esta reunión?
    - Para ilustrar este punto, conviene comentar sobre el objetivo del taller de facilitación. (véase los objetivos del taller al inicio de este documento)
- Producto
  - ¿Qué producto nos queremos llevar al terminar la reunión? Los productos pueden ser varios: Una agenda de trabajo para las próximas reuniones, un acuerdo entre los presentes, un reporte acerca de lo sucedido durante la reunión, una recomendación acerca de la creación de legislación, capacidades nuevas, etc.
    - En el caso del taller de facilitación, el producto es igual a las expectativas. Cuando el capacitador formula la pregunta acerca de que expectativas tienen, es recomendable que lo haga en términos de producto, es decir, “¿Qué cosas concretas se quieren llevar de este taller?” Para el funcionamiento del taller, este punto se puede combinar con el punto sobre las personas.
- Personas
  - Para cumplir con el propósito de la reunión y lograr el producto, hay que tener las personas indicadas en la mesa. Esto está muy vinculado a la discusión de convocatoria que se encuentra en la sección del manual de procesos colaborativos.
    - Después de explicar este punto, conviene pedirles a los participantes que se presenten y que cuenten sus expectativas (el producto) del taller.
- Proceso
  - Los elementos necesarios para tener un buen proceso son una agenda, reglas claras, roles bien definidos y distribuidos y la logística. No es

---

<sup>30</sup> Alison Crowther, *Liderazgo mediante construcción de consenso: técnicas, prácticas y herramientas*, Agosto 2005.

recomendable entrar muy en detalle sobre este punto en este momento del taller ya que se verá en más detalle después.

- Este es un buen momento para mostrar la agenda y ver si existen dudas acerca del horario, la logística, los materiales, etc.

*Para más detalle sobre estos puntos, refiérase al capítulo del manual sobre facilitación.*

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
10.30-11.00	Como organizamos una reunión. Reflexión sobre la propia practica.	Discusión participativa sobre la propia práctica en grupos pequeños con la técnica del molinete de respuestas priorizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevar el campo de aplicación de la facilitación en la propia práctica</li> <li>• Hacer una reflexión preliminar acerca de la utilidad y función de un facilitador</li> </ul>
11.00-11.30	Facilitación: Herramienta y rol	Presentación powerpoint	

Para introducir el tema de la facilitación de manera participativa, el capacitador puede facilitar una discusión acerca de las reuniones en las que los participantes han participado u organizado. Las siguientes preguntas pueden empezar a estructurar esa discusión. Las respuestas dadas pueden ser anotadas en un rotafolio/papelógrafo.

- ¿Qué temas los convoca a hacer reuniones?
- ¿Qué es lo que hace fracasar una reunión?
- ¿Qué es lo que la hace triunfar?

Esta discusión se puede trabajar en plenaria o en grupos pequeños. Si se opta por esto, utilice la técnica del “**molinete de respuestas priorizadas.**”

*Ver descripción detallada de la técnica en Capítulo Facilitación.*

Para cerrar esta discusión, el capacitador debe mencionar que el curso de facilitación tiene como objetivo vislumbrar cómo lograr lo que se encuentra en la lista de factores de éxito y como evitar lo que se encuentra en la lista factores de fracaso.

Posterior a la discusión de las reuniones de los participantes, es conveniente hacer una breve presentación de las filminas/láminas acerca de la herramienta y el rol del facilitador.

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
11.30-12.00	Etapas del proceso Preparación (Diseño) Las 4 P. Elementos para una reunión efectiva	Presentación powerpoint	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar la facilitación como un proceso</li> <li>• Resaltar la importancia de la fase preparatoria para una facilitación</li> <li>• Practicar las habilidades del facilitador</li> </ul>
12.00-13.00	Ejercicio facilitación	Simulación de facilitación: Ejercicio facilitación	

En esta sección, es importante destacar lo que se requiere del facilitador *antes* de llegar a la reunión, es decir, hay que poner énfasis en la importancia del diseño de una reunión. Para esto, volvemos a las cuatro P con las que abrimos. En esta parte habría que hacer un enfoque especial en el proceso.

El capacitador debe mostrar las filminas/láminas acerca de la preparación de la agenda y la reunión y el rol del registrador. Es conveniente hacer el ejercicio de facilitación antes de pasar las filminas/láminas de la conducción de la reunión.

*Ver anexo ejercicio Facilitación: diseño y preparación*

Durante el cierre del ejercicio conviene volver a enfatizar la importancia de la fase preparatoria ya que la parte más importante de la facilitación es justamente la preparación! Una vez un facilitador experto preguntó, “¿Quién es la persona más importante en un barco?” Al cual la gente en general responde, “el capitán!” La persona más importante es el que diseñó el barco ya que si el diseño fue malo el barco se hundirá por más habilidoso que sea el capitán.

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
14.00-14.15	<b>Conducción de la Reunión</b> 1. Ampliar y construir la base 2. Generación de Opciones 3. Buscar acuerdos	Presentación powerpoint	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el patrón básico de las reuniones facilitadas</li> </ul>
14.15-15.15	1. Ampliar y construir la base (con ejercicio facilitación) a. Fomentar mayor comprensión del tema b. Relevar preocupaciones y temas de discusión c. Priorización de temas a tratar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación powerpoint</li> <li>Ejercicio FGT 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demostrar y practicar las técnicas abiertas y estructuradas de la facilitación</li> </ul>

*Ver anexo ejercicio facilitación, técnicas para abrir la discusión*

Las reuniones facilitadas en general pasan por las tres fases de conducción mencionadas en la agenda. Las filminas/láminas están organizadas para acompañar la ilustración de cada una de las fases y las técnicas correspondientes a cada una.

*Véase el capítulo del manual de facilitación para los detalles teóricos sobre las fases.*

Las primeras tres filminas/láminas (parafrasear, resumir y legitimar) deben de haberse visto ya durante el taller de negociación y comunicación. Es útil diferenciar su uso como tercero comparado con un actor directo.

Es importante que los participantes del taller sepan que hay técnicas que son más adecuadas a cada fase de la facilitación. Hay dos tipos de técnicas, las abiertas y las

estructuradas. Las abiertas son las más comunes y sirven para manejar la comunicación entre la gente durante discusiones plenarios sobre algún tema en particular. Las estructuradas son las que ayudan a estructurar la discusión de una manera distinta.

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 los participantes, producen un resultado previsible. Las técnicas estructuradas otorgan una forma a la discusión, el contenido depende del grupo. Son herramientas útiles para generar ideas para la discusión, para priorizar las que ya se tienen, averiguar que nivel de consenso tiene un grupo (lo cual puede destrabar un grupo de una manera más rápida que las técnicas abiertas) y finalmente ayudar a reformular propuestas y tomar decisiones.

*Ver la sección de técnicas abiertas y estructuradas en el capítulo de facilitación del manual explica la relación entre los dos tipos de técnicas y cómo usarlas.*

Para cada fase de la conducción, es útil ilustrar el uso de las técnicas mencionadas con un ejercicio. Usar el ejercicio FGT de nuevo es conveniente porque los participantes ya conocen los roles y el tiempo que toma la preparación del ejercicio es menor a lo que sería con un ejercicio nuevo.

*Ver anexo ejercicio facilitación, técnicas para generar opciones*

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
15.30-16.30	2. Generación de opciones (con ejercicio facilitación) <b>Técnicas abiertas</b> Canalizar la discusión Técnicas de comunicación <b>Técnicas estructuradas</b> Lluvia de ideas Carrusel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación powerpoint</li> <li>• Ejercicio facilitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar y practicar las técnicas abiertas y estructuradas de la facilitación</li> </ul>

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
16.30-17.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio reformulaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación reformulaciones</li> <li>• Ejercicio reformulaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender el concepto y la función de la reformulación</li> <li>• Practicar las reformulaciones</li> </ul>
17.30-18.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y cierre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resaltar los puntos más importantes del día</li> <li>• Relevar los puntos del curso de mayor interés para los participantes</li> </ul>

## Las reformulaciones

Este ejercicio se basa en practicar la herramienta de reformulación, herramienta básica del facilitador para hacer efectiva una reunión y para manejar tensiones que puedan surgir durante un encuentro de actores con perspectivas divergentes.

Previo a la práctica, el capacitador debe explicar el propósito de la reformulación. En el capítulo de negociación, se describen las reformulaciones de la siguiente manera:

*“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. A diferencia del parafraseo, la reformulación es una técnica más intervencionista, en el sentido de que pretende transformar el significado haciéndolo menos agresivo o negativo.”*

La necesidad de reformular surge a partir de un comentario agresivo por un participante. Suele tener un carácter destructivo en la medida que la manera en que el comentario está formulado supone malas intenciones de algún actor. Comúnmente son frases “bomba” que generalmente obstaculizan el clima de comunicación, la cuál se ve obstaculizada por la forma en que se dijo y por algunas palabras acusatorias que pueden generar reacciones defensivas fuertes.

Al escuchar una frase tan agresiva que pueda tener un impacto sobre la efectividad de la comunicación entre los participantes, el facilitador puede hacer una reformulación para rescatar el contenido importante de la frase pero eliminando los componentes que inspiran reacciones defensivas y contraproducentes.

En las filminas/láminas sobre la reformulación, se indica que para hacer una reformulación hay que:

“separar las acciones de las intenciones.”

Esto está relacionado con el hecho de que en el conflicto, un actor generalmente le atribuye las peores intenciones a las acciones observables del otro. Al hablar de las intenciones y no de las acciones, se empieza a cerrar la comunicación y retoma fuerza el ciclo de acusación y contraacusación.

El trabajo del facilitador es ver de que manera se puede aislar las acciones implícitas o explícitas en la oración para enfocar sobre lo observable en vez de las intenciones que son imposibles de verificar. Nombrar y aislar las acciones puede permitir al acusado entender cómo el otro pueda haberle atribuido esas intenciones. De igual manera, al ver las acciones nombradas ante los demás, es posible que el acusador pueda entender que hay otros significados e intenciones que se le pueden atribuir las acciones descritas.

La otra frase de la filmina/lámina es:

“Identificar los intereses detrás de las quejas o críticas.”

Es probable que la queja, a pesar de estar formulada de una manera muy agresiva y contraproducente a nivel comunicacional, contemple intereses muy legítimos. Como facilitadores nos cuesta identificar esos intereses porque estamos distraídos por la agresividad del comentario (más aún el resto de los actores). Sin embargo, el facilitador debe esforzarse para identificar y nombrar estos intereses.

La explicación de las reformulaciones debe tardar entre 15 y 20 minutos. Se puede ejemplificar con los ejemplos que están en las filminas/láminas.

*Ver anexo ejercicio reformulaciones*

### Revisión y cierre del primer día

Hay muchas maneras de cerrar el primer día.

- solicitarle a los participantes que comenten acerca de lo que les parece que les será más útil en su trabajo.
- solicitarle a los participantes que cuenten en que ámbitos específicos pueden aplicar las herramientas mencionadas.

Antes de irse, el capacitador debe hacer un repaso rápido por los distintos módulos abordados durante el día y revisar las expectativas expuestas por los participantes al principio del curso para chequear la coincidencia entre el contenido y las expectativas. El capacitador puede pedirles a los participantes que sugieran cambios a la agenda del siguiente día.

### Día 2

*Ver anexo ejercicio facilitación, técnicas para buscar soluciones conjuntas*

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
9.00-10.00	3. Buscar Acuerdos (con ejercicio facilitación) <b>Técnicas abiertas</b> Cerrar la discusión Preguntas cerradas <b>Técnicas estructuradas</b> Pros y contras Votación por puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación powerpoint</li> <li>• Ejercicio facilitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender y practicar las técnicas abiertas y estructuradas de cierre</li> </ul>

Tiempo	Momento Agenda	Actividad	Objetivos
10.00-11.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como tratar con personas difíciles</li> <li>• Café</li> <li>• Diseño de un caso propio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación powerpoint</li> <li>• Trabajo en grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionar acerca de cómo lidiar con personas difíciles en una reunión</li> <li>• Aplicar las herramientas en el campo de trabajo de los participantes</li> <li>• Reflexionar sobre la aplicabilidad de las herramientas en situaciones reales</li> </ul>
11.15-12.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación del caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulación de una facilitación de un caso real</li> </ul>	
12.00-12.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devolución del caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión abierta en plenaria</li> </ul>	
12.30-13.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre y evaluaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión en plenaria</li> <li>• Repasar las expectativas</li> <li>• Actividad estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar el hilo conductor de todo el curso /hacer el balance final del mismo</li> </ul>

## Diseño de un caso

Después de la presentación de cómo tratar con personas difíciles, el facilitador debe ayudar a los grupos de trabajo a diseñar sus propios casos. En un taller ideal, habrá dos o tres grupos de trabajo que puedan diseñar un caso por grupo. En un taller más típico, habrá 2 o 3 personas por organización y hasta 10 organizaciones representadas en el taller. Esto complica el diseño del taller dado que el ejercicio de diseño será un trabajo que no se podrá aprovechar del todo en el taller. En este caso el capacitador puede trabajar el armado de uno o dos casos durante el almuerzo y los cortes junto con algunos participantes. Cualquiera que sea el caso de los participantes, el capacitador debe tener los siguientes elementos en cuenta para el armado de un caso a facilitar.

## Guía para diseñar casos de facilitación basados en las experiencias de los participantes

Para diseñar un buen caso para facilitar, los participantes deben contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el contexto de la reunión?
2. ¿Cuáles son los objetivos de la reunión?
3. ¿Cuáles son los actores involucrados y que preocupaciones tienen?

Antes de poner el caso en acción, hay que pedir tres facilitadores voluntarios para el caso. Las consignas para los facilitadores son:

-diseñar la reunión (4 P)

-conducción:

1. Abrir (ampliar y construir la base)
2. Generar opciones
3. Buscar acuerdos

Los facilitadores deben utilizar técnicas abiertas y estructuradas para la reunión

El capacitador debe pedir dos voluntarios que se ofrezcan para ser **observadores**. Estos estarán a cargo de:

- identificar el uso de técnicas abiertas y estructuradas
- monitorear la imparcialidad de los facilitadores

## Facilitación del caso

La facilitación del caso, dura alrededor de 40 minutos y es una representación teatralizada de una reunión que los participantes hayan tenido o van a realizar, es decir, los grupos se encargaran de distribuir los roles de cada uno de los actores y crear el escenario para actuarla.

Para arrancar la devolución que dura entre 20 o 30 minutos, es conveniente que el capacitador les pida a los observadores que comenten lo que percibieron. Una vez concluida la presentación de los observadores, el capacitador debe hacer sus comentarios sobre cómo les fue a los facilitadores.

## Evaluación y cierre del curso

Esta parte del curso tiene varios fines. Es el momento para hacer un resumen de todo lo visto haciendo notar el objetivo correspondiente a cada sección. Es conveniente revisar las expectativas explicitadas al principio del curso para que los participantes reflexionen sobre si se están llevando lo que se habían propuesto al inicio. También es el momento en donde los participantes deben tener un espacio para comentar sus vivencias durante el curso.

Una manera estructurada y divertida de conducir la revisión del material del curso es con el ejercicio de “la papa caliente”. Este es un ejercicio para el cual se necesitará un poco de preparación previa.

- El capacitador debe hacer una lista de preguntas relevantes al curso de facilitación. Las preguntas deben ser estratégicamente diseñadas para poder hacer una revisión integral del material. Cada pregunta debe imprimirse en una hoja. El capacitador debe hacer una bolita con la hoja en donde la última pregunta de la serie este escrita. Luego se envuelve la bolita en la hoja de la penúltima pregunta, agregando así todas las preguntas que tenga el capacitador para la revisión del taller de tal manera que uno termina con una bola de papel más o menos grande. Esta es la “papa caliente”.
- El capacitador debe pedirle al grupo que se pare en un círculo.
- La consigna es pasarse la papa entre los participantes de manera rápida ya que nadie se quiere quemar las manos con la papa. En un determinado momento, el capacitador debe parar la circulación de la papa y el participante que se quede con ella tiene que quitarle la hoja del exterior de la mima, leer y responder la pregunta. Si no sabe la respuesta, el grupo puede ayudar al que tiene la papa en la mano a responder. El capacitador puede comentar sobre las respuestas a las preguntas. Una posible serie de preguntas para la papa caliente de la facilitación podría ser:
  - ¿Cuales son las funciones de un facilitador?
  - Nombre por lo menos 4 características que tiene que tener el facilitador.
  - ¿Que elementos tiene que tener preparado el facilitador antes de empezar cualquier reunión?
  - ¿Cuales son las tres fases de una reunión facilitada (el pescadito)?
  - Nombre dos herramientas que tiene el facilitador para realizar su trabajo.
  - ¿Cuáles son los valores de un facilitador?

## Conclusión

En este capítulo hemos aprendido técnicas y herramientas para construir consenso dentro de grupos de trabajo. Es importante reflexionar con los participantes acerca de los ámbitos de aplicación posible para estas herramientas y técnicas. Es aún más importante notar que el curso es útil exclusivamente en la medida que las herramientas sean aplicadas a situaciones reales. Hasta no practicarlas, uno no puede realmente conocer su utilidad.

Este curso no es más que una propuesta de cómo presentar estas herramientas. No pretendemos que las herramientas sean todas las que existen ni que el orden en el que se hayan presentado sea el más adecuado. Este curso es producto del trabajo de la **Fundación**

**Cambio Democrático** en Latinoamérica, sin embargo es un curso en evolución permanente, este simplemente es el formato que hemos encontrado más útil para presentarles.

Desde nuestra experiencia y filosofía, estas herramientas, junto con una actitud saludable hacia el conflicto, que contemple la utilidad del conflicto bien manejado, pueden ponerse al servicio de transformar conflictos, relaciones y lograr avances en la construcción colaborativa de futuros deseados.

# Ejercicio Facilitación

## A. Descripciones generales: Ejercicio Foro Global del Trabajador

### El contexto del ejercicio:

Nos encontramos en un Congreso sobre el trabajo rural infantil convocado por el Consejo Económico y Social del país X (nombre el país en donde se encuentre). El Consejo es un grupo auspiciado por el Foro global del Trabajador (FGT)<sup>31</sup>, organismo de las Naciones Unidas a cargo de velar por los derechos de los trabajadores y el ministerio de trabajo que reúne a actores del sector privado, sindicatos y organizaciones sociales. Esta es la primera reunión del congreso. La agenda de trabajo está en la guía de cada actor. Todos los actores tienen conocimiento previo del congreso, su convocante (la FGT) y su agenda general que está escrita en las hojas de cada participante. El lugar de la reunión es el ministerio de trabajo del país. Preparen sus roles, elijan un vocero para su equipo (en el caso de que haya más de una persona por rol). El equipo facilitador les avisará cuando la reunión va a empezar.

*El ejercicio de FGT sirve para practicar las distintas herramientas con un tema que en general capta la atención de todos. Se pueden usar otros ejercicios más sencillos para públicos y contextos que lo requieran. Lo importante es evitar usar un caso de los participantes sin haber practicado las herramientas primero con un caso ficticio. Esto se debe al hecho de que muchas veces los participantes pueden distraerse con el contenido del caso y no enfocar en el proceso y las herramientas que el curso se ha propuesto impartir.*

### Descripción de la actividad.

Todo el curso ira acompañado con un ejercicio de una simulación de facilitación<sup>32</sup>. Para esto hay que elegir a los actores y facilitadores. Es recomendable tener dos facilitadores y luego distribuir los roles de los actores (6) a los demás. El mismo rol se puede entregar a más de una persona, formando así un equipo. En caso de que haya más de una persona por rol, si bien todos tienen el derecho de estar presentes en la reunión, los equipos deben elegir un representante para hablar a nombre del equipo durante la reunión.

El capacitador debe pedir un cambio de facilitadores en cada fase de la facilitación para que más personas puedan practicar las herramientas. Se les debe permitir 10 minutos de preparación y comenzar directamente en el ejercicio desde donde lo dejaron los facilitadores anteriores.

Los facilitadores alumnos deben usar algunas de las técnicas durante todo el ejercicio de facilitación:

- Comunicación efectiva
- Parafrasear
- Resumir
- Legitimar

---

<sup>31</sup> La FGT es un organismo ficticio que se inventó para este juego de roles. Su rol sería parecido al de la Organización Internacional del Trabajo, organismo encargado de velar por los derechos laborales.

<sup>32</sup> En toda simulación hay que aclararles a los participantes que no hay que ser ni demasiado duro ni demasiado suave sino que actúen en la manera que se imaginen sería adecuado para el rol asignado. También es importante destacar que durante el taller uno aprende tanto de lo que hace bien como de lo que hace mal. Más que un espacio de crítica, la idea es mejorar nuestras habilidades y por lo tanto, lo más importante es animarse a pasar al frente del grupo para probar nuestras destrezas en el campo.

- Abiertas
- Ordenar el uso de la palabra
- Alentar la participación
- Ayudar a las personas clarificar sus posiciones
- Preguntas abiertas
- Estructuradas
- Tormenta de ideas
- Tarjetas
- Votación por puntos
- Carrusel
- Molinete de respuestas priorizadas

Devolución:

Durante el ejercicio de facilitación, en momentos en que el capacitador vea que hay oportunidades desaprovechadas para usar alguna técnica, puede intervenir en la situación para apoyar a los facilitadores. Esto tiene dos fines útiles. Primero, los facilitadores alumnos pueden reconocer momentos en donde las herramientas se aplican y segundo, el capacitador puede ilustrar las técnicas en el momento que se requieran. Si el capacitador interviene durante el ejercicio, tiene que velar que la discusión no tome mucho tiempo ya que interrumpe el flujo y ritmo de la facilitación original.

## B. Ejercicio Facilitación: Descripción por FASES

### FASE: diseño y preparación

Tiempo	Objetivo	Materiales
Preparación: 20mins Facilitación: 30mins Devolución: 20mins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender la utilidad del diseño de una reunión</li> <li>• Practicar las destrezas de facilitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias de los roles para los actores y facilitadores</li> <li>• Rotafolio y marcadores para el registrador</li> </ul>

Después de dar las instrucciones a los participantes, el capacitador tiene que trabajar con los facilitadores alumnos en la preparación de la reunión. Para esto los facilitadores tendrán que preparar las 4 P (Propósito, Persona, Producto y Proceso)

En esta fase, los facilitadores tendrán mucha libertad para experimentar con sus propios conocimientos. El propósito es que los participantes puedan experimentar la fase de diseño y que experimenten con la facilitación abierta.

Devolución: El capacitador no deberá interferir mucho durante la ejecución del ejercicio sino tomar nota de lo que pasa para luego comentarlo en la devolución. Sugerimos observar:

- La registración
  - Si el equipo decide registrar lo que dicen los participantes, hay algunos elementos que hay que tomar en consideración:
    - Posiciones versus intereses

- Muchas veces, la gente tiende a registrar las posiciones tal como las describen los actores. Lo mejor sería dejar que el facilitador reformule lo que se diga en términos de intereses y que el registrador tome nota de los intereses. Esto requiere mucha coordinación del equipo facilitador.
  - Demasiados o escasos apuntes
    - Muchas veces tendemos a registrar todo lo que se dice, reduciendo el valor de cada frase escrita.
    - Por otro lado, a veces el registrador se resiste a escribir los comentarios de los participantes. Esto le puede resultar frustrante para el participante.
- La dinámica de los facilitadores
  - Muchas veces, los participantes de los talleres tienen mucha experiencia con la docencia pero no tanta con la facilitación. Esto puede generar una actitud de excesiva autoridad lo cual no es el perfil de facilitador que este curso pretende formar.
- Las reglas y el proceso en general
  - Es probable que los participantes del congreso hagan comentarios acerca del proceso además del contenido del congreso, es decir, el *cómo* estamos hablando más que el *qué*. Esto pasará sobre todo si los facilitadores no lograron tener una preparación adecuada para el ejercicio. Es importante notar cuales son las preocupaciones nombradas acerca del proceso y comentar las posibilidades de haberlas prevenido o manejadas en el momento.
- La representatividad
  - Durante la devolución del ejercicio el facilitador puede pedirles a los participantes que comenten las sensaciones que tuvieron los que no pudieron hablar y también el que sí pudo hablar. El capacitador puede ilustrar la relación de lo que se diga con el concepto de las tres mesas del taller de negociación. La primera mesa es la mesa de negociación *intra*actor en donde los miembros de una organización o equipo tienen que acordar si estrategia de negociación en la reunión multiactor. La mesa dos, es justamente esa mesa, la *inter*-actor en las distintas partes llegan a hablar de sus distintos intereses. La mesa tres es la vuelta a la primera mesa, la *intra*-actor en donde el grupo tiene que decidir se quiere aceptar o rechazar los términos que se dieron en la mesa 2.

#### FASE: técnicas para abrir la discusión

Tiempo	Objetivo	Materiales
Preparación: 10mins Facilitación: 30mins Devolución: 20mins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicar las técnicas para la primera fase de una reunión facilitada</li> <li>• Experimentar con técnicas estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias de los roles para los actores y facilitadores</li> <li>• Rotafolio y marcadores para el registrador</li> </ul>

Descripción de la actividad: Para ilustrar las técnicas de la fase de ampliar y construir la base se puede recurrir de nuevo al ejercicio de facilitación. Conviene enmarcar la discusión inicial en **“relevar preocupaciones para definir el problema/los problemas”** Cuando los participantes se desvían de la cuestión de preocupaciones y optan por hablar de sus posiciones y propuestas de solución, una manera muy útil de re-enfocar la discusión es haciendo preguntas sobre las preocupaciones que tiene el actor que tiene la palabra.

Este ejercicio se termina en cuanto se haya terminado el relevamiento de las preocupaciones de los actores o hasta que se acabe el tiempo otorgado para el ejercicio.

Devolución del ejercicio: El cierre del capacitador debe enfocarse en resaltar la utilidad de las técnicas usadas en momentos importantes de la discusión. Para concluir el cierre, el capacitador debe hacer una breve revisión del momento en el que se encuentra la facilitación, es decir, en la parte de conducción (posterior al diseño de la reunión), en el momento de ampliar y construir la base del grupo lo cual implica mayor comprensión del tema, hacer un relevamiento de la preocupaciones de la gente, y una priorización de los temas relevados.

También es bueno remarcar el trabajo de equipo. Trabajar en equipo nunca es fácil y menos cuando se tratan temas tan complejos como los que se ven en organizaciones de desarrollo.

#### **FASE: técnicas para generar opciones**

<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Materiales</b>
Preparación: 10mins Facilitación: 30mins Devolución: 20mins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicar las herramientas útiles para la segunda fase de una reunión facilitada</li> <li>• Experimentar con técnicas estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias de los roles para los actores y facilitadores</li> <li>• Rotafolio y marcadores para el registrador</li> </ul>

Descripción de la actividad: generar opciones de solución a los problemas identificados. Aquí se pueden usar técnicas estructuradas como la tormenta de ideas o el carrusel que ayuden a la generación de opciones a los problemas identificados.

Devolución: El cierre de este ejercicio debe parecerse mucho al anterior, con una reflexión sobre las técnicas utilizadas y el momento en que se encuentra la facilitación.

#### **FASE: técnicas para buscar soluciones conjuntas**

<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Materiales</b>
Preparación: 10mins Facilitación: 30mins Devolución: 20mins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicar las herramientas útiles para la última fase de una reunión facilitada</li> <li>• Experimentar con técnicas estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias de los roles para los actores y facilitadores</li> <li>• Rotafolio y marcadores para el registrador</li> </ul>

Descripción de la actividad: Buscar soluciones conjuntas a los problemas identificados. Este es un buen momento para usar técnicas estructuradas, tales como votación por puntos que puedan ayudar a priorizar las opciones generadas.

Devolución: El cierre de este ejercicio debe parecerse mucho al anterior, con una reflexión sobre las técnicas utilizadas y el momento en que se encuentra la facilitación. También es conveniente hacer un análisis de cómo estructurar una reunión de esta manera se distingue de las reuniones más típicas.

## **Roles de los Actores**

**Congreso sobre el trabajo rural infantil convocado por el Consejo Económico y Social del PAIS.**

**Objetivos del Encuentro: Elaborar propuestas para responder a la problemática del trabajo infantil rural.**

**Consignas para el Facilitador**

**Fase 1: Fomentar mayor comprensión del tema.**

**Fase 2: Relevar preocupaciones y temas de discusión.**

**Fase 3: Generar opciones.**

**Fase 4: Evaluar opciones.**

**Fase 5: Formular y consensuar propuestas.**

**Definición del Fondo Global del Trabajador (FGT)<sup>33</sup> del trabajo infantil**

Se define como cualquier actividad económica desarrollada por personas menores de 15 años.

**Representantes de la Organización de Productores Minifundistas (OPM)**

El trabajo y los ingresos que los menores ayudan a generar son la única estrategia de subsistencia de nuestras empobrecidas familias. Si nuestros hijos no trabajan, pasamos hambre. Necesitamos la ayuda de nuestros niños sobre todo en época de cosecha.

No tenemos recursos necesarios para pagarle a nadie para que nos ayude y siempre lo hemos hecho así. Los chicos aprenden a valorar el trabajo. Nosotros no abusamos de ellos, simplemente les pasamos nuestra cultura y lo que sabemos hacer. Los pobres siempre hemos trabajado desde muy jóvenes y no significa que violemos ningún derecho.

No es que no nos importe que estudien. Es que las escuelas están muy lejos, y en las escuelas no les enseñan nada que aporte al trabajo que hacemos. Además, las escuelas públicas no son realmente gratis, tenemos que comprarles los materiales y pagarles el transporte.

---

<sup>33</sup>La FGT es un organismo ficticio que se inventó para este juego de roles. Su rol sería parecido al de la Organización Internacional del Trabajo, organismo encargado de velar por los derechos laborales.

## **Congreso sobre el trabajo rural infantil convocado por el Consejo Económico y Social del PAIS.**

**Objetivos del Encuentro:** Elaborar propuestas para responder a la problemática del trabajo infantil rural.

### **Consignas para el Facilitador**

**Fase 1:** Fomentar mayor comprensión del tema.

**Fase 2:** Relevar preocupaciones y temas de discusión.

**Fase 3:** Generar opciones.

**Fase 4:** Evaluar opciones.

**Fase 5:** Formular y consensuar propuestas.

### **Definición del Foro Global del Trabajador (FGT)<sup>34</sup> del trabajo infantil**

Se define como cualquier actividad económica desarrollada por personas menores de 15 años.

### **UNICEF**

Esto es una tragedia.

Los minifundistas están violando flagrantemente los derechos de los niños. Según los minifundistas, las normas no se aplican a ellos. Los niños no deberían trabajar en el campo. Tienen que ir a la escuela, si no van, van a terminar en la misma economía de subsistencia que sus padres.

Tampoco es cierta la excusa de que es un tema de cultura familiar, muchos chicos abandonan su grupo familiar para trabajar bajo control de otras personas.

El Gobierno tiene que desarrollar políticas que permitan que los productores mejoren su calidad de vida y sus ingresos para posibilitar enviar a los chicos a la escuela. También tiene que obligar a los padres a cumplir con la ley.

Por ejemplo, el Gobierno podría ofrecer becas para que las familias puedan cubrir los gastos de que los chicos estudien.

---

<sup>34</sup>La FGT es un organismo ficticio que se inventó para este juego de roles. Su rol sería parecido al de la Organización Internacional del Trabajo, organismo encargado de velar por los derechos laborales.

# Congreso sobre el trabajo rural infantil convocado por el Consejo Económico y Social del PAIS

**Objetivos del Encuentro:** Elaborar propuestas para responder a la problemática del trabajo infantil rural.

## Consignas para el Facilitador

**Fase 1:** Fomentar mayor comprensión del tema.

**Fase 2:** Relevar preocupaciones y temas de discusión.

**Fase 3:** Generar opciones.

**Fase 4:** Evaluar opciones.

**Fase 5:** Formular y consensuar propuestas.

## Definición del Foro Global del Trabajador (FGT)<sup>35</sup> del trabajo infantil

Se define como cualquier actividad económica desarrollada por personas menores de 15 años.

## Sindicato de trabajadores rurales

Hay que evaluar la complejidad de la cuestión. La perpetuación de la pobreza extrema juega un rol clave y esto no se transformará de la noche a la mañana por mucho que se legisle.

Los costos de la educación pública para los niños rurales pueden llegar hasta el 30% de ingreso de una familia rural, sumado a la pérdida del ingreso generada por la ausencia de los niños. Mientras no se revierta la cuestión de pobreza y la cuestión cultural, los padres no se convencerán de que les conviene enviar a los chicos a la escuela. No hay buenas escuelas a donde los chicos puedan llegar, eso desalienta que los padres los manden.

El Gobierno debe intervenir haciendo algo más que enunciar derechos. Tendría que regular el precio mínimo de los productos rurales para que los productores puedan ganar más y así contratar a un peón, liberando así el niño del trabajo.

---

<sup>35</sup>La FGT es un organismo ficticio que se inventó para este juego de roles. Su rol sería parecido al de la Organización Internacional del Trabajo, organismo encargado de velar por los derechos laborales.

# Congreso sobre el trabajo rural infantil convocado por el Consejo Económico y Social del PAIS.

**Objetivos del Encuentro:** Elaborar propuestas para responder a la problemática del trabajo infantil rural.

## Consignas para el Facilitador

**Fase 1:** Fomentar mayor comprensión del tema.

**Fase 2:** Relevar preocupaciones y temas de discusión.

**Fase 3:** Generar opciones.

**Fase 4:** Evaluar opciones.

**Fase 5:** Formular y consensuar propuestas.

## Definición del Foro Global del Trabajador (FGT)<sup>36</sup> del trabajo infantil

Se define como cualquier actividad económica desarrollada por personas menores de 15 años.

## Ministerio de Educación

El trabajo infantil es explotación infantil e implica la hipoteca del futuro de la familia para beneficios de corto plazo.

Los chicos trabajan en condiciones inadecuadas para su nivel de desarrollo y madurez. Aún los niños que trabajan con sus familias están quitando tiempo para su formación.

No hay duda, los niños tienen que ir a la escuela. Quisiéramos construir nuevas escuelas, pero la demanda en esas áreas es poca y cuesta mucho dinero.

Pensamos que la cultura juega un papel fundamental, y tal vez el énfasis más que en ir a prohibir el trabajo debiera estar en fomentar la atención a la escuela.

Los que deberían financiar la construcción de las escuelas debieran ser los compradores de los productos, o sea, los que lucran con el trabajo infantil. También deberían ayudar al sostenimiento digno de los docentes. El Estado hoy no puede hacer frente a todo este problema con sus magros recursos.

Queremos estimular las Escuela Familia Agrícola (EFA) (escuela secundaria que enseña el trabajo agrícola con muy buena formación técnica) para que los chicos aprendan a cultivar y mejoren la gestión y producción de las tierras de la familia en el futuro. Para eso estamos buscando programas de financiamiento internacional.

---

<sup>36</sup>La FGT es un organismo ficticio que se inventó para este juego de roles. Su rol sería parecido al de la Organización Internacional del Trabajo, organismo encargado de velar por los derechos laborales.

# **Congreso sobre el trabajo rural infantil convocado por el Consejo Económico y Social del PAIS**

**Objetivos del Encuentro:** Elaborar propuestas para responder a la problemática del trabajo infantil rural.

## **Consignas para el Facilitador**

**Fase 1:** Fomentar mayor comprensión del tema.

**Fase 2:** Relevar preocupaciones y temas de discusión.

**Fase 3:** Generar opciones.

**Fase 4:** Evaluar opciones.

**Fase 5:** Formular y consensuar propuestas.

## **Definición del Foro Global del Trabajador (FGT)<sup>37</sup> del trabajo infantil**

Se define como cualquier actividad económica desarrollada por personas menores de 15 años.

## **Ministerio de Trabajo**

Se calcula que un 8.8% de los niños de este país entre 10-14 años trabajan. No es solo cuestión de los minifundistas, los latifundios también usan mano de obra infantil con la excusa de que los niños trabajan en cualquier caso para ayudar a sus familias.

Los chicos no deben sustituir a trabajadores adultos. Las mujeres también son sacadas de la escuela para ayudar con las tareas de las madres de familia.

Hay que fortalecer la legislación existente y los mecanismos para su efectiva implementación. Además, hay que elevar la conciencia pública sobre el tema.

Para ello hace falta la colaboración de todos.

---

<sup>37</sup>La FGT es un organismo ficticio que se inventó para este juego de roles. Su rol sería parecido al de la Organización Internacional del Trabajo, organismo encargado de velar por los derechos laborales.

# **Congreso sobre el trabajo rural infantil convocado por el Consejo Económico y Social del PAIS**

**Objetivos del Encuentro:** Elaborar propuestas para responder a la problemática del trabajo infantil rural.

## **Consignas para el Facilitador**

**Fase 1:** Fomentar mayor comprensión del tema.

**Fase 2:** Relevar preocupaciones y temas de discusión.

**Fase 3:** Generar opciones.

**Fase 4:** Evaluar opciones.

**Fase 5:** Formular y consensuar propuestas.

## **Definición del Foro Global del Trabajador (FGT)<sup>38</sup> del trabajo infantil**

Se define como cualquier actividad económica desarrollada por personas menores de 15 años.

## **Representantes de la Asociación de Compradores de Productos Rurales (ASCOPRURA)**

El trabajo infantil es un problema grave y no estamos de acuerdo con su existencia. Pero nosotros no nos sentimos cómplices de violar ninguna ley.

A nosotros las multinacionales a las que les vendemos los productos rurales nos exigen que cumplamos con sus Códigos de Ética que prohíben el trabajo infantil, pero sin embargo, nos exigen producción de un modo en que nos es imposible cumplir con esos códigos. Cuando nos negocian los precios nos acorralan.

Tenemos que pagarle más a los productores para que no trabajen los niños, pero si hacemos eso, las multinacionales irán a otros países para comprar y todos nos perjudicaremos, incluidas las familias y sus hijos.

Por otro lado, las tareas que realizan los chicos no son peligrosas, no interfieren con los derechos de la legislación internacional porque son una ayuda doméstica al trabajo de sus padres. Puede discutirse que esas tareas constituyan una actividad económica.

No vamos a discutir el problema social que genera que los chicos ayuden a sus padres en lugar de estudiar. Pero esa no es nuestra responsabilidad.

El Estado se tiene que hacer cargo de esto problema social. Tienen que promover planes para tecnificar los modos de producción de los productores, haciendo innecesaria la mano de obra infantil. Esos recursos estatales tendrían que bajar a través de créditos para la compra de maquinaria necesaria y la capacitación para usarla.

También tiene que proveer planes de educación que sean útiles para la realidad de estos chicos, porque si no, los padres no ven la utilidad de enviarlos a la escuela.

---

<sup>38</sup>La FGT es un organismo ficticio que se inventó para este juego de roles. Su rol sería parecido al de la Organización Internacional del Trabajo, organismo encargado de velar por los derechos laborales.

## Anexo Ejercicio de Reformulaciones

### A. Descripciones Generales

Tiempo	Objetivo	Materiales
Trabajo en grupo: 10 mins x ejemplo Devolución: 10 mins x ejemplo Devolución final: 10 mins	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entender la naturaleza de las reformulaciones</li><li>• Practicar la reformulación de frases agresivas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotafolio para que los grupos apunten y cuelguen sus reformulaciones</li><li>• Una alternativa a este método es registrar en pantalla las respuestas de los grupos</li></ul>

Descripción de la actividad. Una vez que los participantes hayan entendido la naturaleza de la reformulación y su modo de empleo, se sugiere:

- Armar grupos pequeños (de 3 a 5 personas) para empezar a trabajar sobre algunos ejemplos de frases a reformular. Es conveniente no tener demasiados grupos de trabajo. Si es el caso, la devolución del ejercicio toma mucho tiempo. En talleres de muchos participantes conviene tener grupos pequeños más numerosos.
- Por cada ejemplo de reformulación, los grupos pequeños tendrán 10 minutos para ponerse de acuerdo sobre la frase que debería usar un facilitador al que se le presente la frase del ejercicio.
- Después de los 10 minutos el capacitador deberá designar un orador de la frase original quién sea a su vez el responsable de reaccionar a la reformulación de la manera que se imagina que lo haría alguien en la situación de la reformulación. Es decir, esta persona tiene que ponerse en el lugar del participante inconforme que dice la frase “bomba” y escucha la reformulación. Luego de que el facilitador haga la reformulación, se le preguntara al participante ¿Cómo se siente?

Devolución: Cada grupo le presenta su frase reformulada al participante inconforme. Este participante reacciona a la reformulación y el grupo plenario hace un análisis de la efectividad de la reformulación.

- ¿Logra separar las intenciones de las acciones?
- ¿Logra identificar los intereses detrás de la queja?
- ¿Logra formularlo de tal manera que el participante se sienta escuchado y legitimado?
- ¿Logra que el acusado por la frase no perciba demasiada parcialidad por parte del facilitador?

Las reformulaciones del ejercicio no deben mostrarse hasta que los grupos pequeños hayan realizado la reformulación de las tres frases “bombas”. El capacitador puede registrar las propuestas de reformulación de los grupos pequeños en la pantalla o en un rotafolio o los grupos mismos pueden anotar sus respuestas con un marcador en un papel grande pegado a la pared para que todo el grupo lo pueda ver al mismo tiempo.

## B. El Contexto de Las declaraciones

### **Declaración 1 por un Referente Ocupante**

Queremos respuestas! El municipio lleva años mintiéndonos. No quiero escuchar más al Secretario de Gobierno, es un inútil! Que hable el Director de Tierras!

Comentarios y contexto sobre los ejemplos. El contexto de esta situación es un diálogo para resolver un conflicto de tierras entre ocupantes y el municipio. En este ejemplo, estaban presentes tanto el secretario de gobierno como el director de tierras. El secretario de gobierno es una figura equivalente al jefe del gabinete ejecutivo del municipio. Hasta que empezó esta serie de reuniones entre el municipio y ocupantes de tierra, el secretario de gobierno era el que estaba a cargo de la situación y la gente estaba muy insatisfecha con su gestión.

### **El Contexto de la Declaración 2 por un Referente Ocupante**

- Los facilitadores les han asegurado a los ocupantes que la participación en el diálogo es voluntario
- El poder legislativo del Municipio hace una ordenanza apoyando a la mesa y declarando que emprenderá juicios a aquellos que no participen del diálogo

El contexto de esta situación es un diálogo para resolver un conflicto de tierras entre ocupantes y el municipio. En la Argentina, cada municipio tiene un poder legislativo y un poder ejecutivo. El legislativo es el Concejo Deliberante (CD) y está a cargo de proponer y aprobar las leyes u ordenanzas locales. El poder ejecutivo del municipio es el intendente. Para este caso, el CD había visto que el diálogo estaba rindiendo resultados positivos y por ende, quiso sumarse a la iniciativa de manera enfática. Además, el CD tenía miedo de que los ocupantes que no participaban del diálogo pudieran debilitarlo. Para impulsar la adhesión a los acuerdos del diálogo, el CD crea la ordenanza. El problema al hacer la ordenanza es que tuvo un impacto negativo en la relación con quienes lo interpretaban como una manera de encarcelarlos.

### **Declaración 2 por un Referente Ocupante**

-No nos van a obligar a estar acá! Esto es una movida por parte del municipio para ponernos a todos en juicio y para desalojarnos!

Esta declaración se da en el marco de la preparación de la segunda reunión plenaria del proceso de diálogo mencionado. En la primera reunión, el grupo había acordado que a cambio de que los ocupantes parasen nuevas invasiones, las autoridades suspenderían todos los juicios de desalojo de los ocupantes.

### **Declaración 3 por un Referente Ocupante**

Este foro es un circo! Se está usando para fines políticos del Intendente! Si no porque excluyeron a nuestras organizaciones del Foro?

Esta declaración surge en la segunda reunión de un foro que tiene como objetivo fortalecer la democracia en un municipio. En la primera reunión, el intendente (jefe de gobierno del municipio) había hecho una selección de organizaciones partícipes que tenían un sesgo

político favorable a su partido. Después del escándalo que provocó la primera convocatoria, se abrió la participación a organizaciones con una mayor diversidad de miradas políticas. Esta declaración se hizo por parte de una organización inicialmente excluida pero convocada a la segunda reunión. El comentario se dio al principio de la reunión y los facilitadores tuvieron que reformularla.

### C. Las reformulaciones

#### **Possible Reformulación de la declaración 1**

A ver si te entiendo. Estás preocupado por lo que pareciera ser una falta de acción concreta por parte del Municipio. Por lo tanto tienes muy poca confianza que el mismo emprenda cualquier solución concreta. Pero también me parece que estarías dispuesto a darle al Municipio la oportunidad de hacer una propuesta para avanzar en el tema. (¿reglas?)

La mentira es una promesa intencionalmente incumplida, lo cual es distinto a una acción prometida pero no realizada. La intención atribuida a la acción incumplida en este caso es la de nunca haber tenido la intención de cumplir con lo prometido. Al separar la acción de la intención, llegamos a la preocupación que subyace la acusación, es decir, falta de acción concreta y cambio. A su vez, se busca darle una mirada hacia el diálogo y abrir una salida al problema planteado. La declaración de que no queremos escuchar al secretario de gobierno pero sí al director de tierras se convierte en una oportunidad de proponer soluciones constructivas.

Es probable que muchos participantes del taller sugerirán una apelación a las reglas del proceso, particularmente a la regla de no agresión personal. Esto es completamente válido. La pregunta para hacerse como facilitadores es ‘¿en que momento es más útil apelar a estas reglas?’ Uno puede hacerlo de entrada pero esto puede generar un rechazo por parte del orador. Puede ser más funcional hacerle sentir al orador que esta siendo escuchado y luego hacerle recomendaciones sobre el seguimiento de la reglas. Si la gente no se siente escuchada, no va a tener mucho interés en seguir las reglas.

#### **Possible Reformulación de la Declaración 2**

Me parece que lo que te preocupa es el principio voluntario del diálogo. Si la idea es que este es un espacio voluntario y el Municipio le amenaza a todo aquel que no participa, deja de ser voluntario. Parece que te interesaría que el Municipio aclare las intenciones que tuvo en hacer la ordenanza. ¿Es así?

En esta reformulación se trató de rescatar las preocupaciones reales por debajo de la acusación que se hizo al municipio. La penúltima frase de declaración es un intento de abrir un camino para avanzar en el tema.

#### **Possible Reformulación de la Declaración 3**

Si le entiendo bien, usted está preocupado por la legitimidad y transparencia de este proceso, es decir, que un proceso con fines públicos sea utilizado para fines personales. Le propongo que revisemos la manera en que se convocaron los participantes. ¿Qué señales necesitaría usted para creer que este proceso no está siendo manipulado políticamente?

En la declaración de este participante, se notaba claramente su preocupación por la legitimidad del *proceso*. Sin embargo, también está claro que algo se hizo para responder a sus preocupaciones, de otra manera no estaría allí este participante. Es por esto que se formula la pregunta de las señales para pedirle al participante que reflexione sobre que más hace falta para que confíe en el proceso. Puede ser que solo tenga necesidad de una descarga emocional y que con esto baste, pero también puede que tenga una buena sugerencia acerca del proceso.

### **Cierre del ejercicio**

Un tema recurrente en las tres reformulaciones, más allá de los intentos de separar las acciones de las intenciones y relevar intereses por detrás de las acusaciones, es que cada una termina con una propuesta de acción constructiva, ya sea permitiéndole al otro responder o pidiendo una sugerencia constructiva por parte del mismo orador. El facilitador tiene que estar siempre pendiente del proceso, el contenido y las relaciones en una reunión. Por lo tanto, si bien la reformulación se utiliza para suavizar cuestiones de relación y aceptar cuestiones de proceso, una buena reformulación también contempla la parte de contenido.

El capacitador puede resaltar el tiempo que se tardó en armar cada reformulación. ¿Cuánto tiempo tendrá el facilitador durante una reunión para reformular alguna frase “bomba”? Los participantes dirán de dos segundos a un minuto, pero la verdad es que no es tan así. Uno hace un intento de reformulación en el momento y el actor juzgará el valor de la reformulación. Si no queda satisfecho, rápidamente lo dirá y el facilitador tendrá que intentar de nuevo su reformulación, pero esta vez contara con mayor información.

Hay muchas formas de reformular. Lo más importante a considerar es, si el orador se siente identificado con la reformulación del facilitador y si el clima de discusión del grupo se recupera, ya que la reformulación no es la solución al problema sino el primer paso para mantener el clima de comunicación efectiva. Es posible que el orador no se sienta del todo cómodo con la primera reformulación pero que a partir del ir y venir entre el facilitador y el orador pueda surgir una reformulación más adecuada. Lo esencial es que la reformulación permita una continuidad en la comunicación entre los presentes.

Finalmente es importante resaltar que una reformulación es una técnica intervencionista que intenta no solo separar acciones de intenciones sino transformar positivamente los significados que los participantes le otorgan a determinados actos.

# Anexo III

## FILMINAS

para

# Talleres de Capacitación

# Taller Comunicación y Negociación Colaborativa



FUNDACION  
CAMBIO DEMOCRATICO

---

## **Herramientas para el Desarrollo Comunitario: Comunicación y Negociación Colaborativa**

1

### **El conflicto es...**

- Normal
- Inevitable
- Necesario y
- Puede entonces  
mejorar o empeorar  
las relaciones

2

## ¿Cuáles son las funciones del conflicto?

- ➔ Señalar la necesidad de modificar reglas, normas, leyes e instituciones.
- ➔ Indicarnos la importancia de las relaciones.
- ➔ Impulsar la creación de coaliciones.

3

## Entonces, ¿cómo definimos el conflicto?

- **Conflicto** (1) es la energía que se crea cuando individuos o grupos interdependientes buscan satisfacer intereses u objetivos que se perciben incompatibles.

4

## Entonces, ¿cómo definimos el conflicto?

- **Conflicto** (2) ocurre cuando dos o más actores no están de acuerdo sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan basándose en estas incompatibilidades percibidas.

5

## Tipos de Conflicto

El conflicto se puede manifestar en **distintos niveles**. Por ejemplo:

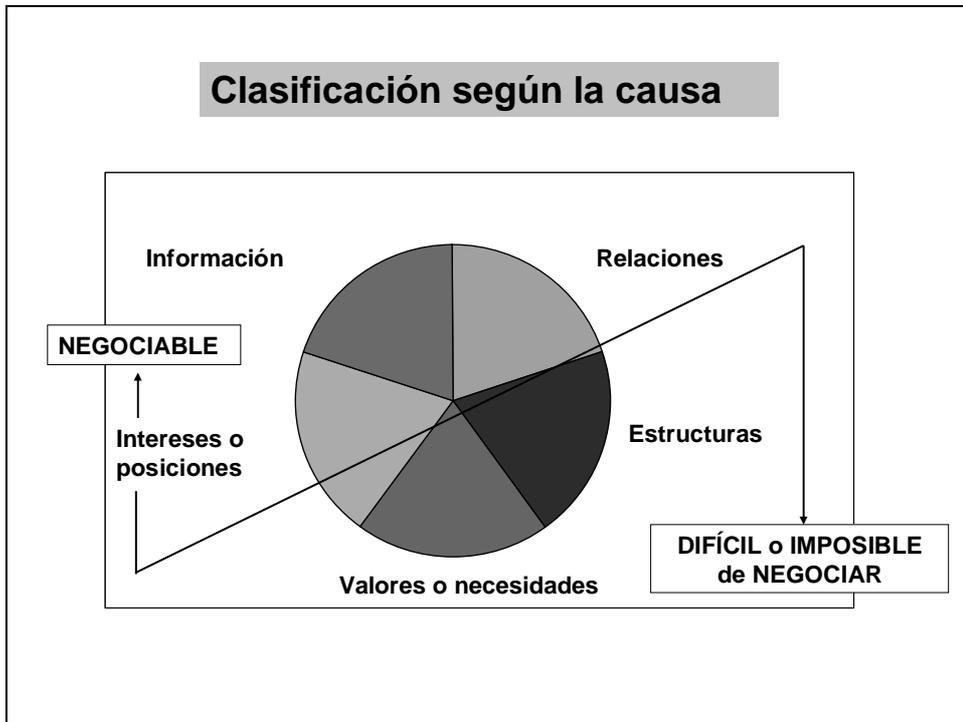
**Intrapersonal:** dentro de nosotros mismos

**Interpersonal:** entre dos o más personas

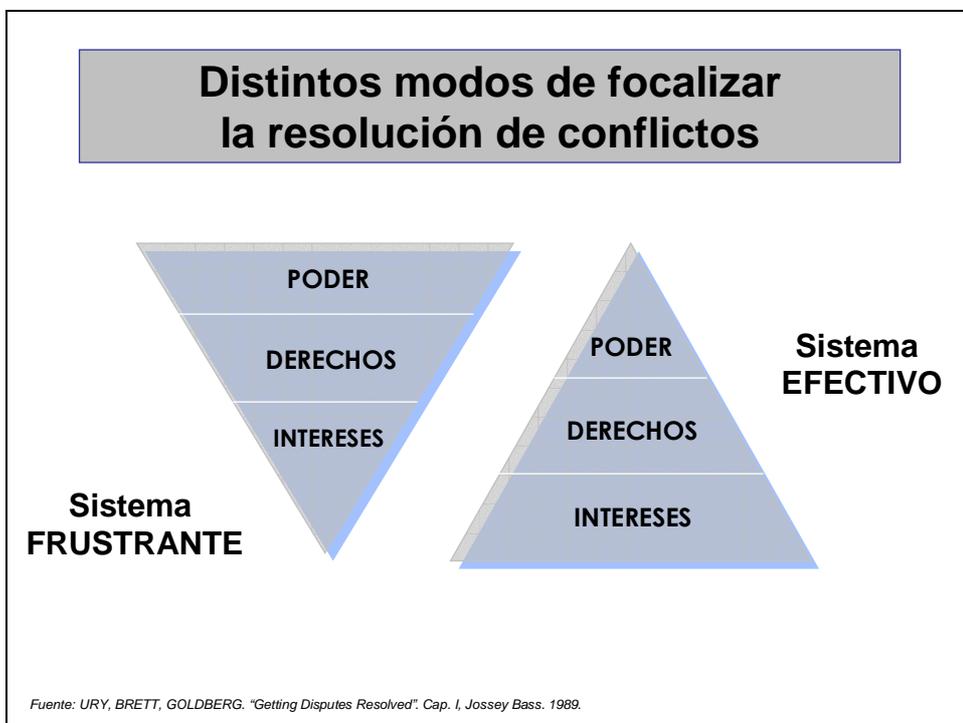
**Intragrupal:** dentro del mismo grupo

**Intergrupal:** entre dos o más grupos

6



7



8

## Criterios de selección

1 - COSTOS DE LA TRANSACCIÓN

2 - SATISFACCIÓN CON EL RESULTADO

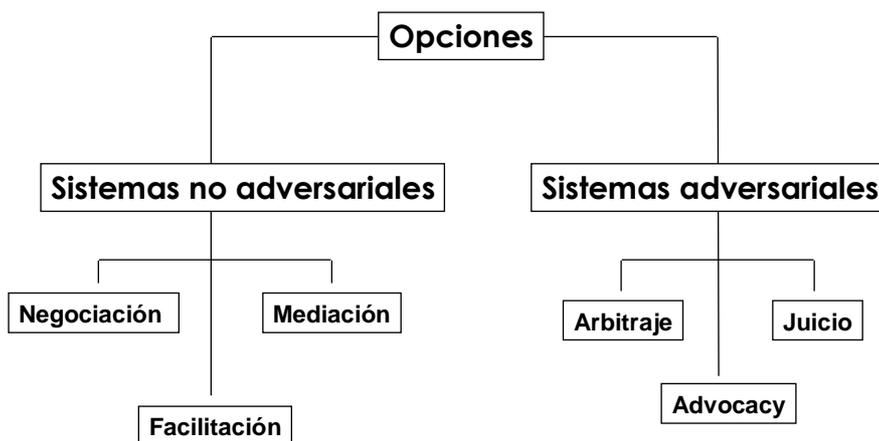
3 - EFECTO EN LA RELACIÓN

4 - RECURRENCIA DEL CONFLICTO

Fuente: URY, BRETT, GOLDBERG. "Getting Disputes Resolved". Cap. 1 - Jossey Bass. 1989.

9

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

10

## Maneras de abordar los conflictos

Abordaje	Estrategias	Habilidades clave	Resultados	Control sobre el Proceso	Impacto Relacional
Poder	Coerción	Control de los instrumentos de poder	Ganar-Perder	Bajo para el que pierde	Perjudicial
Derechos	Juicio	Conocer la ley	Ganar-Perder	Bajo para el que pierde	Perjudicial
	Arbitraje	Conocer la ley	Ganar-Perder	Bajo para el que pierde	Potencial de ser perjudicial
Intereses	Mediación	Comunicación	Ganar-Ganar	Alto para ambos	Potencial de ser beneficioso
	Facilitación	Comunicación	Ganar-Ganar	Alto para ambos	Potencial de ser beneficioso
	Negociación	Comunicación	Ganar-Ganar	Alto para ambos	Potencial de ser beneficioso

11

## ¿Qué es la Negociación?

- **La Negociación** es un proceso de comunicación mediante el cual uno intenta satisfacer sus necesidades, intereses y objetivos.

12

## Tipo de negociador/a

SUAVE	DURO
☺ amigos	⚡ adversarios
☺ acuerdo	⚡ victoria
☺ conservar la relación	⚡ condicionar la relación
☺ mostrar información	⚡ ocultar información

FRANCISCO DIEZ // Tel/Fax: 4815-3485 // e-mail: fdeiz@datamarket.com.ar // Adaptación de materiales del Harvard Negotiation Project

13

## Tipo de negociador/a

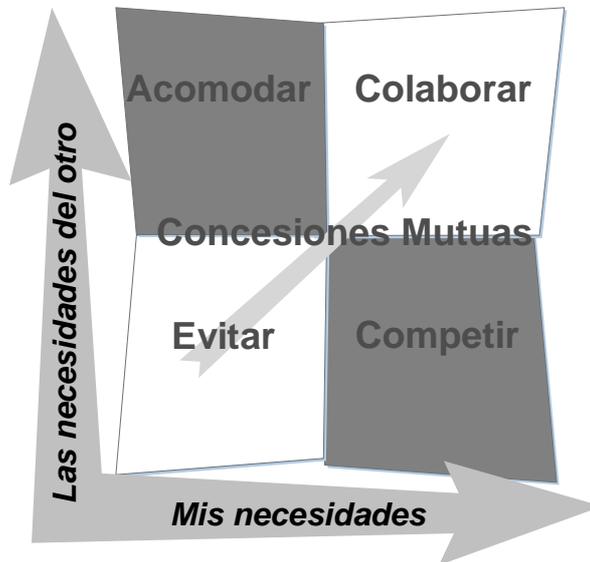
### EFFECTIVO

- ☞ Partes en un problema
- ☞ Resultado satisfactorio para ambos
- ☞ Separa las Personas del Problema
- ☞ Cede ante los principios, nunca ante las presiones

FRANCISCO DIEZ // Tel/Fax: 4815-3485 // e-mail: fdeiz@datamarket.com.ar // Adaptación de materiales del Harvard Negotiation Project

14

## Estilos de negociar



15

## Estrategias de Negociación

- La Negociación basada en Posiciones:  
Se refiere a un **proceso competitivo** en el que los actores hacen ofertas y contraofertas para resolver su problema.
- La Negociación basada en Intereses:  
Se refiere a un **proceso colaborativo** en el que las relaciones entre los actores se consideran importantes y buscan soluciones que satisfagan a todos.

16

## El Proceso de Negociación NIVELES

**1 PERSONAS** 

**2 PROBLEMA** 

17

**Separe las personas del problema:  
Cómo se producen las interacciones  
humanas?**

---

*PERCEPCIÓN*

*EMOCIÓN*

*COMUNICACIÓN*

18

**Separe las personas del problema:  
Cómo se producen las interacciones  
humanas?**

---

**PERCEPCIÓN**

**EMOCIÓN**

**COMUNICACIÓN**

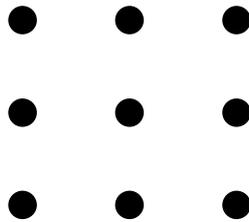
19



20

---

## El Problema de los Nueve Puntos



©2000 William L. Ury

4

21

## ¿Cómo se construyen las percepciones?

Se basan en:

- La cultura
- La experiencia personal
- La información externa
- La interpretación selectiva de los hechos observables

22

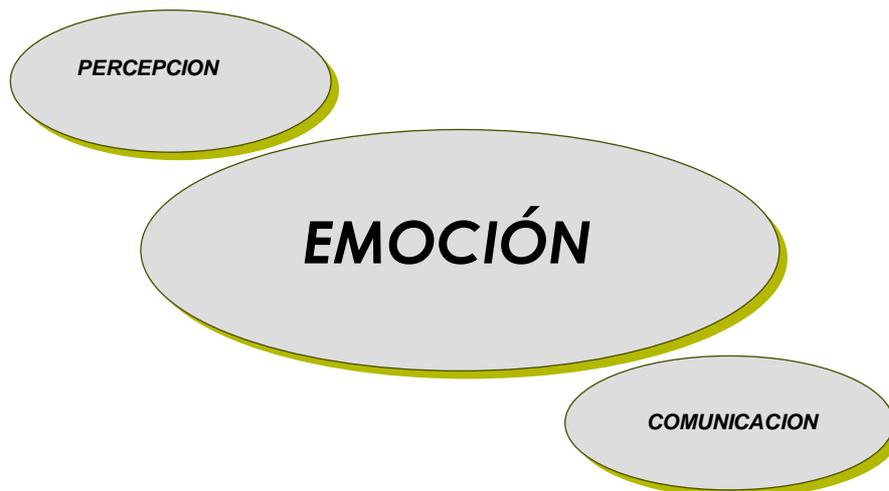
## Percepción: tácticas

- ✓ Póngase en el lugar del otro
- ✓ No deduzca sus intenciones en base a sus temores
- ✓ No los culpe por su problema
- ✓ Comente las mutuas percepciones
- ✓ Busque oportunidades de no confirmarlas

23

## Separe las personas del problema: Cómo se producen las interacciones humanas?

---



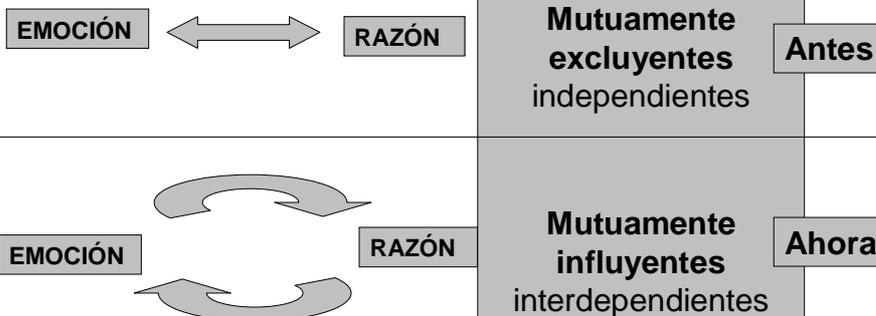
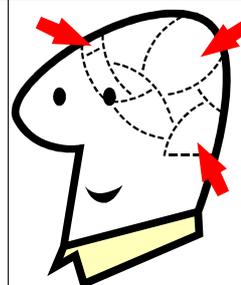
24

## Las emociones definen dominios de acción

- Al sentirnos atacados o amenazados el enojo actúa como señal de alarma para protegernos.
- Reaccionamos impulsivamente, respondiendo al “juego” del otro.
- Esto nos da una sensación de alivio y descarga, pero impide que podamos pensar en las consecuencias de la reacción en función de nuestros intereses.

25

## Emoción y Razón



26

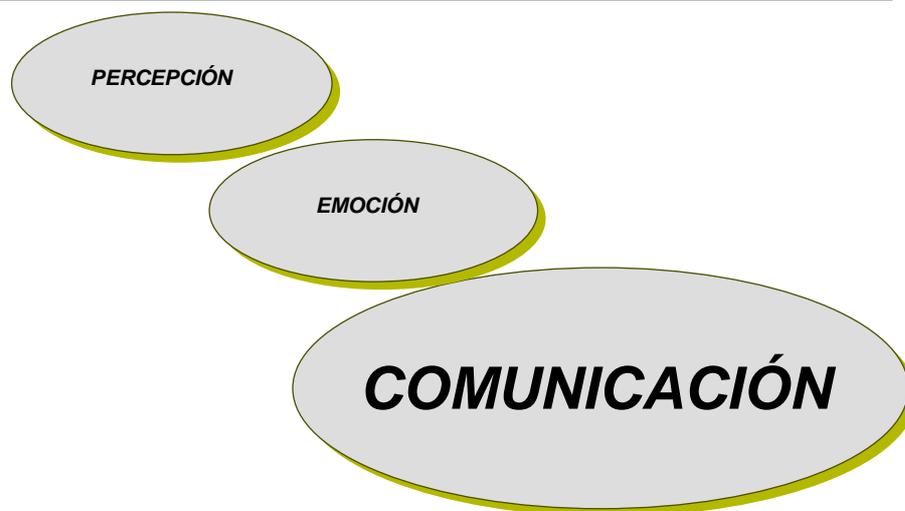
## Emoción: tácticas

- ✓ Permita que la otra parte se desahogue.
- ✓ Suspnda su reacción ante un estallido emocional.
- ✓ Suba al balcón.
- ✓ Procure que las emociones se hagan explícitas y legítimelas.

27

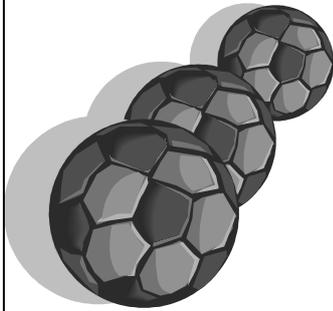
## Separe las personas del problema: Cómo se producen las interacciones humanas?

---



28

## Canales de Comunicación



### Canal Verbal

#### *Canal Verbal*

Lenguaje. Las palabras son el canal privilegiado para transmitir lo que se quiere decir.

### Canales No Verbales

#### *Canales no verbal y paraverbal*

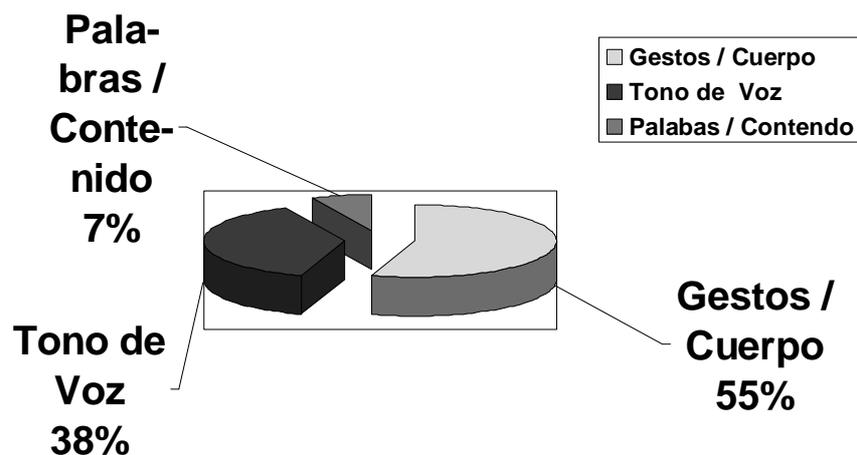
Se utilizan para metacomunicarse acerca de la forma en la cual debe ser entendido lo que se dice en el canal verbal. Marcan el contexto y califican toda la comunicación. Por eso se llama METACOMUNICACION.

#### *Contextual*

La misma afirmación, en un contexto o en otro, "significa" de forma diferente.

29

## Los Canales de la Comunicación



30

## **Comunicación Humana: Principios**

- ☞ I. No es posible no comunicarse
- ☞ II. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional
- ☞ III. Los seres humanos se comunican por cuatro canales simultáneamente
- ☞ IV. La naturaleza de una relación depende por donde empieces a contar la historia
- ☞ V. El significado de toda oración lo pone el receptor, no el emisor.

31

## **Comunicación Efectiva (1)**

La escucha activa requiere que el receptor:

- preste toda su atención y
- suspenda su reacción ante situaciones que pueden estar cargadas de emociones.

32

## Comunicación Efectiva (2)

- Estas técnicas no implican que el receptor esté de acuerdo o en desacuerdo con lo que se dice sino que esté haciendo un esfuerzo para mantener abiertos los canales de comunicación.

33

## PASOS DE LA ESCUCHA ACTIVA

L  
E  
G  
I  
T  
I  
M  
A  
R

1 - CREAR CLIMA DE CONFIANZA

2 - ESCUCHAR SIN INTERRUMPIR

3 - PREGUNTAR ACOMPAÑANDO

4 - CHEQUEAR COMPRENSION

34

## Técnicas de Comunicación Efectiva (1)

Técnica	Función	Acción
<b>Canales no verbales y paraverbales: Mirada, gesto, tono</b>	Mandar mensajes de comunicación efectiva por los canales no verbales (los canales más usados)  Reforzar el mensaje verbal	Evitar tonos de desprecio.  Evitar la ironía.  Mirar a los ojos.  Afirmar con tonos paraverbales.

Centre for Conflict Resolution, Cape Town, South Africa, 1999

35

## Técnicas de Comunicación Efectiva (2)

Técnica	Función	Acción	Ejemplos
<b>Parfrasear</b>	Para demostrar que estás escuchando y comprendiendo lo que se dice  Para asegurar que los significados e interpretaciones son acertadas  Para ayudar al orador, escuchar lo que él/ella está diciendo	Reiterar los hechos e ideas básicas	<i>“Entonces quisieras que existiese una relación de más confianza?”</i>  <i>“A ver si te entiendo...”</i>  <i>“Entonces, para vos, el problema es que...”</i>

36

## Técnicas de Comunicación Efectiva (3)

Técnica	Función	Acción	Ejemplos
<b>Resumir</b>	<p>Para resaltar los avances</p> <p>Para ordenar ideas y datos importantes</p> <p>Para establecer la base para otras reuniones o discusiones</p>	<p>Reiterar las ideas y emociones del otro</p>	<p><i>“A ver, entonces hasta ahora hemos charlado lo siguiente...”</i></p> <p><i>“Entonces los puntos clave que hemos tratado me parecen ser...”</i></p> <p><i>“Hemos hablado de temas A y B, podemos hablar de C...”</i></p>

37

## Técnicas de Comunicación Efectiva (4)

Técnica	Función	Acción	Ejemplos
<b>Legitimar</b>	<p>Reconocer el valor del otro</p> <p>Hacer saber al otro que es valorado</p>	<p>Reconocer el valor e importancia de las ideas y emociones del otro</p> <p>Reconocer y legitimar las acciones y esfuerzos del otro</p>	<p><i>“Le agradezco el esfuerzo y el tiempo que le has dedicado a este asunto”</i></p> <p><i>“Realmente has hecho un esfuerzo importante para hacer que esto tenga solución”</i></p> <p><i>“Debe ser difícil para vos haber hecho esto...”</i></p>

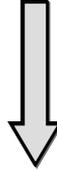
Centre for Conflict Resolution, Cape Town, South Africa, 1999

38

## Técnicas de Comunicación Efectiva (5)

### MENSAJES "TU"

*Los utilizamos cuando señalamos o culpamos al otro por las propias opiniones, sentimientos y deseos, evaluando su conducta.*



- ✓ Tienen efectos negativos en la propia imagen del interlocutor, generando emociones negativas.
- ✓ Obstaculizan la comunicación:
  - Dificultan el diálogo constructivo
  - Dañan la relación

39

### MENSAJES "TU"

#### Ejemplos



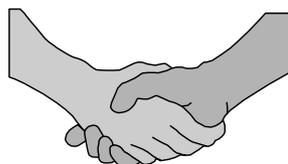
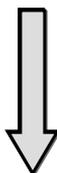
- "Qué barbaridad, siempre llegás tarde, no tenés el más mínimo respeto por los demás".
- "¿No te das cuenta que con ese tono con el que hablás nosotros no podemos conversar?"

40

## Técnicas de Comunicación Efectiva (5)

### MENSAJES “YO”

*Es la expresión, en primera persona, de las opiniones sentimientos y deseos sin evaluar la conducta de los demás*



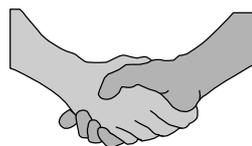
¿Por qué y para qué?

- ✓ Permiten la escucha del otro
- ✓ Promueven la disposición al cambio
- ✓ No implican una evaluación negativa del interlocutor
- ✓ Permite expresar los sentimientos y necesidades con firmeza y sin agresividad
- ✓ Permite expresar nuestras necesidades y problemas de un modo constructivo

41

### MENSAJES “YO”

Ejemplos



•“Yo siento que me faltas el respeto cuando llegas tarde.”

•“A mi me cuesta concentrarme cuando vos hablás tan fuerte.”

42

## Formas ineficaces de comunicar nuestro punto de vista

### MENSAJES PRESCRIPTIVOS

- **Ordenar, mandar, dirigir:** *“Pensá un poco...”*
- **Advertir, amenazar:** *“Si hacés eso te va a ir mal”*
- **Moralizar, sermonear:** *“No deberías hablar en esos términos”*
- **Aconsejar, sugerir:** *“Por qué no vas y le decís...?”*

43

## Formas ineficaces de comunicar nuestro punto de vista

### MENSAJES DE HUMILLACIÓN

- **Juzgar, culpar, criticar:** *“Qué mal que estuviste”*
- **Ridiculizar, avergonzar:** *“Sos un desubicado”*
- **Interpretar, diagnosticar:** *“Lo estás haciendo para enojarme”*
- **Enseñar, instruir:** *“No corresponde que un dirigente...”*
- **Ironizar:** *“Que vivo que sos eh?”*

44

## TIPOS DE PREGUNTAS (6)

---

- ➔ Preguntas para construir la base:  
**ABIERTAS**
- ➔ Preguntas para buscar acuerdos:  
**CERRADAS**

45

### Preguntas abiertas y cerradas

Que cierran	Que abren
Acaso?	Cómo?
No es?	Qué?
Puede?	Quién?
No puede?	Cuál?
Le parece?	Por qué? Por qué no? Para qué?

Fundación Cambio Democrático - © 2001 - Fuente: William Ury "Supere el No"

46

## **PREGUNTAS ABIERTAS (no focalizan en posiciones)**

---

- Las **preguntas personales** demuestran interés en la persona más allá del problema: ***“Cómo se siente con esta situación?”***
- Las **preguntas abiertas** descubren intereses y valores subyacentes: ***“Qué le preocupa?”***

47

## **PREGUNTAS CERRADAS (no preguntar hasta el final)**

---

- Las preguntas para comprobar si hay acuerdos y confirmar compromisos concretos para cumplir los mismos.  
Ej:
  - ***“Entonces está claro que tenemos un acuerdo?”***
  - ***“Podemos confirmar que A y B se comprometen a realizar esta acción?”***

48

## Comunicación: tácticas

- Escuche atentamente y reconozca, siempre que sea posible, lo que le digan.**
- Use mensajes YO.**
- Enfréntese con los problemas, no con las personas.**

49

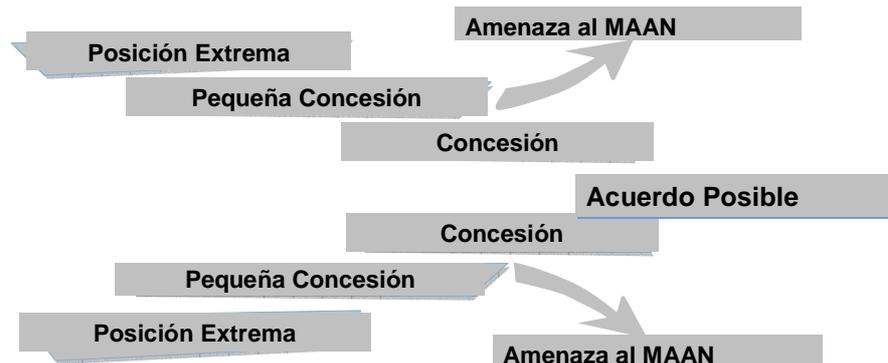
## El Proceso de Negociación NIVELES

**1 PERSONAS** 

**2 PROBLEMA** 

50

## Negociación tradicional basada en posiciones



51

Separar las personas del problema

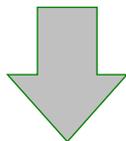
## Pasos de la Negociación basada en Intereses

1. Concéntrese en los **intereses** detrás de las posiciones
2. Amplíe sus **opciones** antes de decidir
3. Utilice estándares independientes de la voluntad (**criterios objetivos** de referencia)
4. Elabore su propio **MAAN** e identifique el de los otros
5. Formule **propuestas**

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

52

# 1. INTERESES



Temores, deseos, preocupaciones,  
esperanzas, necesidades que  
subyacen a las posiciones.

- ⇓ Cuáles son nuestros intereses?
- ⇓ Cuáles son los intereses de las otras partes?

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

53

## Cocinando la ZOPA

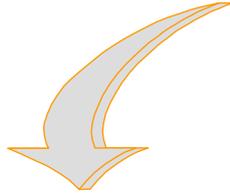


gtapia@cambiodemocratico.org - Adaptación de materiales del Modelo de Negociación de Harvard y PPC

54

## Concentrarse en los intereses

Los **intereses** definen el problema



Tras las posiciones enfrentadas  
hay intereses comunes y  
diferentes además de los opuestos

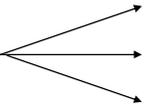
Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

55

## INTERESES

Concéntrese en los **INTERESES** por detrás  
de las posiciones

- ◆ Identifique los propios y los ajenos
- ◆ Haga un listado
- ◆ Explore su relación con las posiciones adoptadas
- ◆ Evalúe su influencia

**Distinga:**  **Intereses COMUNES**  
**Intereses OPUESTOS**  
**Intereses DIFERENTES**

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

56

## Los intereses opuestos

Son aquellos en los que todo lo que se lleva uno, lo pierde el otro y la única manera de congeniar las aspiraciones de ambos es partiendo las diferencias.



Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

57

## Los intereses comunes

Son aquellos que ambos comparten y coinciden en que son objetivos a alcanzar frente al conflicto.



Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

58

## Los intereses diferentes

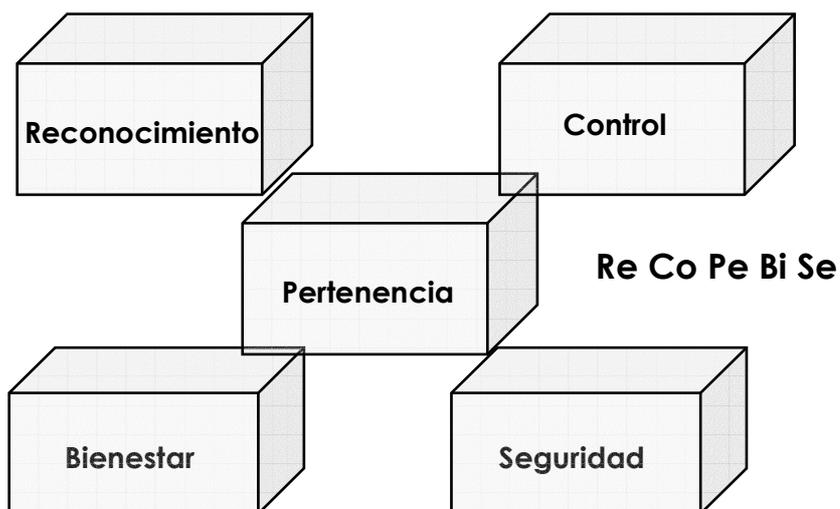
Son aquellos que se apoyan en previsiones, creencias, expectativas, deseos o modos de encarar la realidad que son propios de cada una de las partes en un conflicto y que responden a su personal y única vivencia de la realidad.



Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

59

## Los intereses más poderosos son: las necesidades humanas básicas



Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

60

## 2. OPCIONES

---

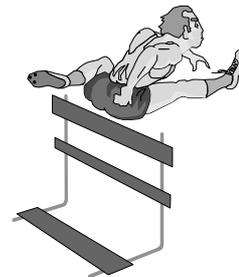
Amplíe su abanico de **OPCIONES**  
antes de decidir nada

- \* **Invente** antes de juzgar
- \* **Multiplique** la variedad de opciones

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

61

### OBSTACULOS A LA INVENCION DE OPCIONES



1. Juicio Prematuro.
2. Búsqueda de una respuesta única.
3. Supuesto de una torta de tamaño fijo.
4. Creencia de que la solución del problema de ellos es “de ellos”.

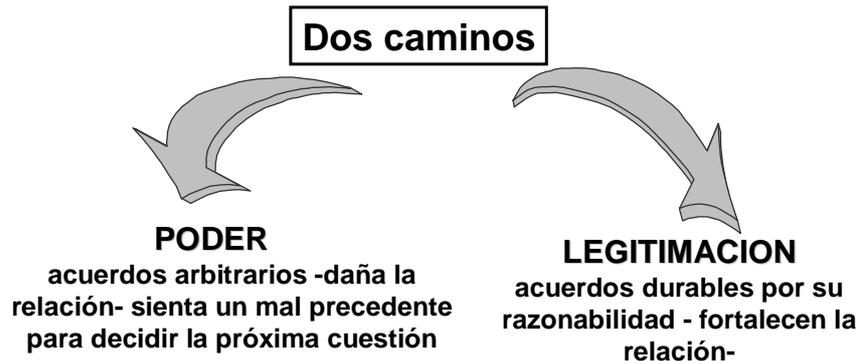
Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

62

### 3. CRITERIOS OBJETIVOS

#### Cómo se decide una cuestión?

Una vez que las partes han decidido **QUE** harán, entonces tienen que decidir **COMO** lo harán



Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

63

### LEGITIMACION

Porqué usarla?



- Porque ninguna persona quiere sentirse tratada injustamente

Para qué ayuda utilizarla?



Los criterios objetivos pueden ser usados para:

1. PERSUADIR a otros sobre una respuesta apropiada
2. PROTEGERSE a sí mismos de ser coaccionados.

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

64

## LEGITIMACION

**Posibilidad de justificar actitudes o procedimientos**

**Referida a la relación**



Implica reconocimiento del otro.

**Referida al problema**



Implica la utilización de criterios objetivos independientes de la voluntad .

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

65

Utilice **CRITERIOS OBJETIVOS** independientes

### **Criterio o Estándar**

Vara de medición, independiente de la voluntad de las partes, que sirve para evaluar opciones en el conflicto.

**Identifique Criterios Objetivos  
Proponga Procedimientos Equitativos**

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

66

## Ejemplos de criterios objetivos



**Ceda ante los principios, nunca ante las presiones**

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

67

## 4. Identifique sus alternativas a la negociación **Construya su MAAN**

*(MAAN: Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)*

- ➔ Las alternativas son sus fuentes de poder
- ➔ Explore sus alternativas fuera de la negociación
- ➔ Identifique la mejor (MAAN)
- ➔ Identifique la MAAN de la otra parte

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

68

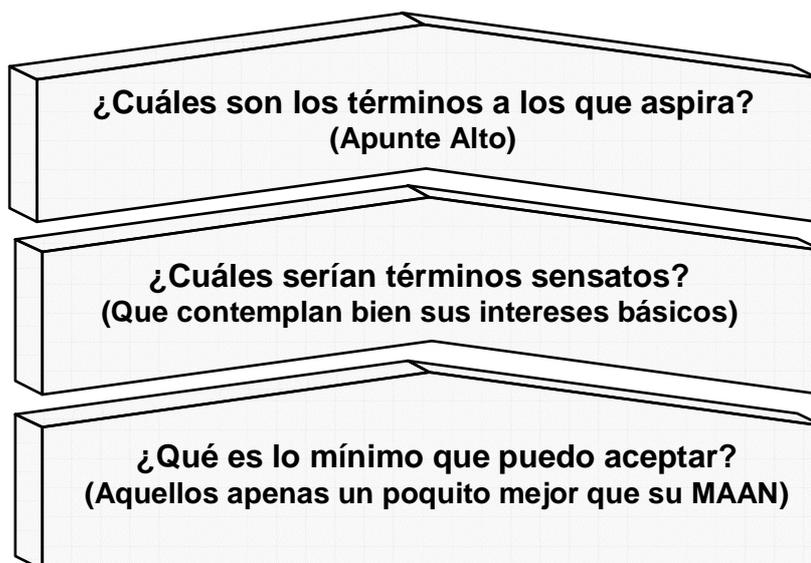
## 5. PROPUESTAS

---

1. Conozca su MAAN y el de la otra parte
2. Utilice el PODER para educar
3. Construya un PUENTE de oro

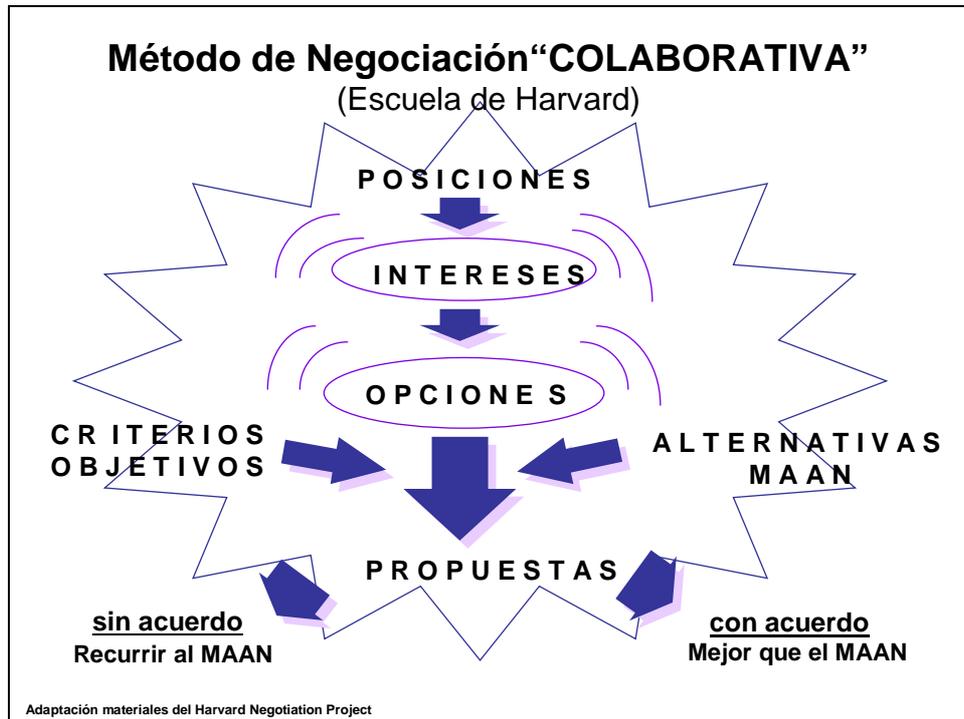
69

## PROPUESTAS



Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

70



71

### La dinámica del Conflicto

1. Identificación del **problema** con las personas
2. **Posiciones** rígidas y terminantes
3. **Intereses** confusos y genéricos
4. Sólo hay una **opción**, la propia
5. Sólo puede usarse un **criterio**: el propio
6. Sólo hay una **alternativa**: escalar
7. Sólo hay una **propuesta** definitiva

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

72

## La dinámica de la Colaboración

1. Separar las personas del problema
2. Buscar por detrás de las posiciones
3. Identificar los intereses
4. Replantear los términos del conflicto
5. Generar opciones
6. Utilizar criterios objetivos
7. Explorar las alternativas al acuerdo(MAAN)
8. Formular propuestas tentativas

Adaptación materiales del Harvard Negotiation Project

73

# Taller Facilitación y Construcción de consensos



FUNDACION  
CAMBIO DEMOCRATICO

**Herramientas para el Desarrollo  
Comunitario:  
Introducción al manejo de grupos para  
la toma de decisiones consensuada**

**La facilitación: herramienta  
para manejar la comunicación  
en grupos**

1

## **FACILITACIÓN**

La facilitación es una herramienta comunicacional para posibilitar que un grupo trabaje y colabore de manera efectiva en un proceso de toma de decisiones.

2

## **EL FACILITADOR**

El facilitador guía el diálogo para ayudar al grupo a reflexionar acerca de sus preconcepciones, creencias y valores y su comportamiento sistémico.

3

## **PROCESO PARTICIPATIVO DE TOMA DE DECISIONES - valores -**

- Participación plena
- Comprensión mutua
- Soluciones inclusivas
- Responsabilidad Compartida

4

<b>Los procesos tradicionales tienden a:</b>	<b>Los procesos consensuales aspiran a:</b>
Asumir resultados ganar/perder	Buscar resultados ganar/ganar y aumentar el valor para todas las partes.
Establecer y defender posiciones	Buscar y explorar valores e intereses compartidos y diferentes, necesidades y miedos.
Centrarse en el pasado y en el presente	Aprender del pasado. Principalmente enfocarse en el presente y en el futuro.
Enfocarse en los resultados	Focalización en el proceso como también en el resultado para generar una sensación de compromiso.

5

<b>Los procesos tradicionales tienden a:</b>	<b>Los procesos consensuales aspiran a:</b>
Producir resultados que reflejan la falta de equidad en poder y recursos.	Tendencia a buscar resultados evaluados a partir de sus méritos.
Tratar con hechos.	También tomar en cuenta sentimientos, valores, percepciones y vulnerabilidades.
Estimular una comunicación pobre a través de la generalización y la distorsión.	Estimular una comunicación efectiva mediante la clarificación y la especificación.
Deteriorar las relaciones.	Fortalecer las relaciones y contruir nuevas.
Ofrecer pocos medios de aprendizaje.	Activar la búsqueda del aprendizaje como una inversión para procesos futuros.

6

## Consenso

*“No requiere unanimidad. Es un esfuerzo de buena fe para satisfacer los intereses de todos los actores. Se logra el consenso en el momento que todos acuerdan que pueden sobrevivir con la propuesta después de que todo esfuerzo se ha hecho para satisfacer los intereses de todos”*

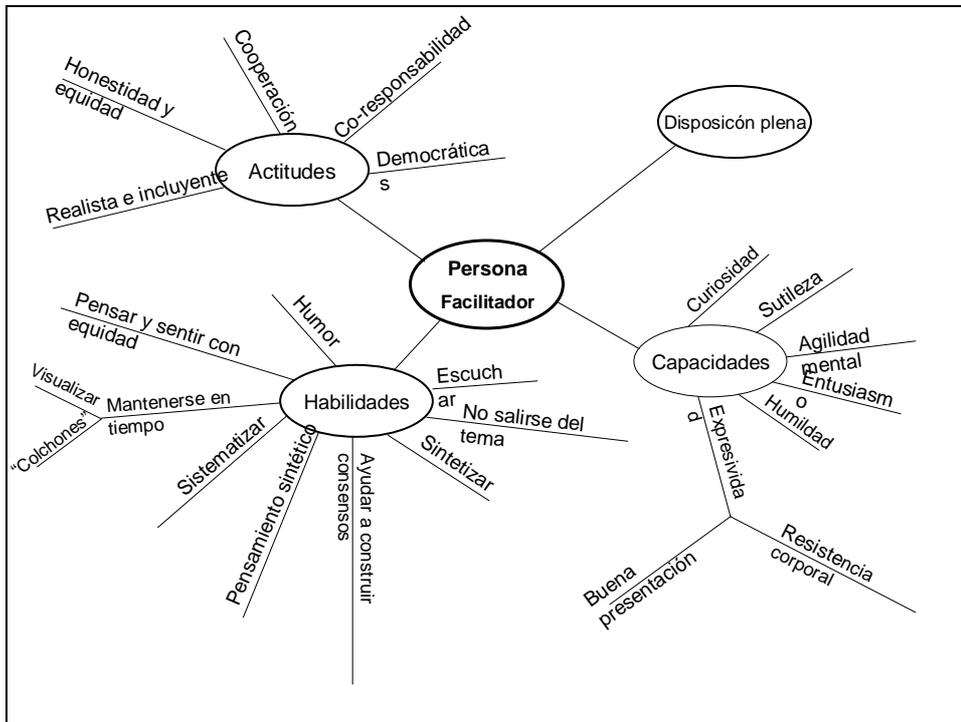
*Susskind, Consensus Building Handbook.*

7

## FUNCIONES DEL FACILITADOR

- **Mantener un intercambio fluido de información precisa entre los participantes**
- **Ayudar a convertir las posiciones en intereses y necesidades**
- **Responder efectivamente ante las situaciones de crisis o bloqueo**
- **Ayudar a establecer plazos adecuados y realistas**
- **Asegurar la participación de todos los participantes**
- **Estudiar y asimilar la información extensa o técnica**

8



9

## Habilidades comunicacionales del facilitador

- ✓ Escucha activa
- ✓ Parafraseo
- ✓ Connotaciones positivas
- ✓ Reformulaciones y reencuadres
- ✓ Mensajes yo
- ✓ Preguntas constructivas

10

## **E V I T A R**

- ✓ **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.**

11

## **Las cuatro "P" antes de la reunión**

- Propósito
- Personas
- Proceso
- Producto

12

## Antes de la Reunión

- Defina el objetivo o propósito
- Especifique posibles resultados de la reunión
- Diseñe una agenda
- Determine la cantidad deseable de asistentes
- Estime la duración de la reunión
- Clarifique roles
- Prepare la sala (distribución de sillas, etc)
- Prepare los elementos para el Registrador (rotafolios, pizarrón, marcadores, etc)

13

## Para estructurar una agenda

- **Clarifique el propósito de la reunión y los resultados esperados**
- **Acuerde la duración de la reunión**
- **Identifique los temas de las agendas individuales, sus expectativas y quienes serán los responsables de cada tema**
- **Determine el orden de los temas**
- **Asigne un tiempo para cada uno**
- **Apertura – Bienvenida, presentación, revisión de los objetivos.**
- **Clausura – Resumen, acuerdos o próximos pasos, evaluación, agradecimientos.**

14

## **REGISTRADOR**

### MEMORIA DEL GRUPO

- Es la persona que toma nota de los puntos importantes en la discusión sobre un pizarrón o papel a la vista de todos los miembros del grupo.

15

### MEMORIA DEL GRUPO

- Provee información sobre el desarrollo de la discusión.
- Ayuda al desarrollo de una percepción en común de la dirección de la discusión.
- Ayuda a las personas a trabajar en una tarea en lugar de concentrarse en los desacuerdos.

16

## Guía para el Registrador

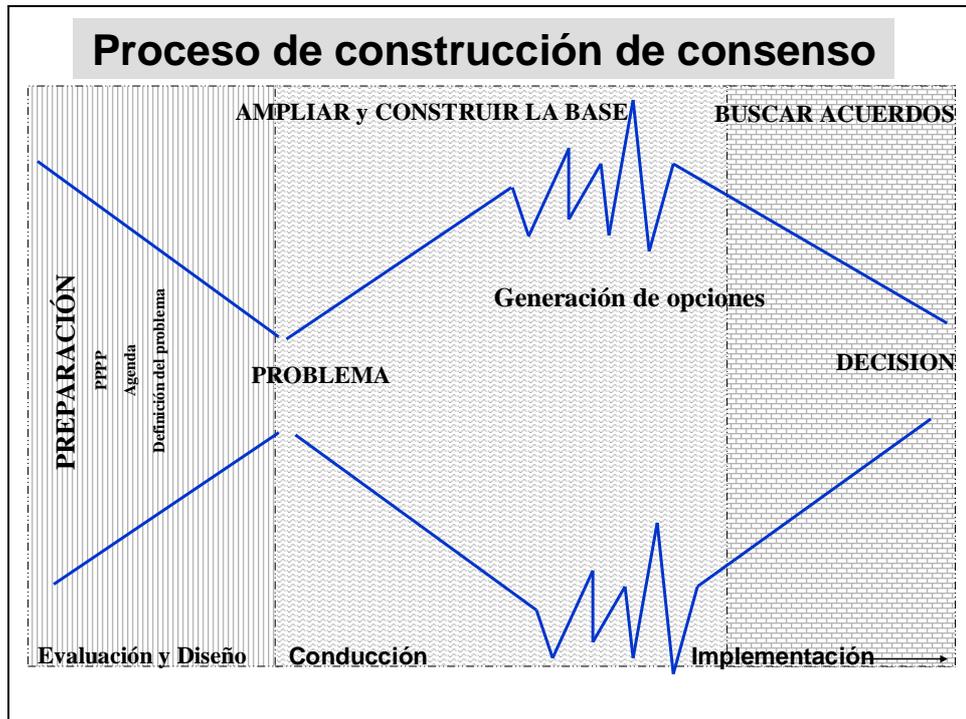
- Coloque las hojas en lugares visibles.
- Use marcadores de colores.
- Escriba con letra grande y legible.
- Numere las hojas.
- Distribuya las hojas de forma correlativa.
- Registre los puntos más importantes y las decisiones tomadas.
- No se preocupe por los errores de ortografía
- Capture las palabras clave.
- Pídale ayuda al grupo si necesita alguna aclaración.
- Haga una marca en las decisiones y acuerdos que requieren implementación.

17

## Conducción de la reunión

1. Ampliar y construir la base
2. Generar opciones
3. Buscar acuerdos

18



19

## Habilidades del facilitador

- ✓ Escucha activa
- ✓ Parafraseo
- ✓ Reformulaciones
- ✓ Preguntas constructivas
- ✓ Técnicas para promover, canalizar y cerrar la discusión
- ✓ Técnicas estructuradas

20

## Ampliar y construir la base

- Fomentar mayor comprensión del tema
- Relevar preocupaciones y temas de discusión
- Priorización de temas/problemas a tratar

21

## **DISCUSIÓN ABIERTA** diversas técnicas

- Para **promover** la discusión
  - ✓ Ordenar el uso de la palabra: "turnos"
  - ✓ Alentar la participación
  - ✓ Ayudar a las personas a definir y clarificar sus posiciones

22

## PREGUNTAS ABIERTAS (no focalizan en posiciones)

- Las **preguntas personales** demuestran interés en la persona más allá del problema: *“Cómo se siente con esta situación?”*
- Las **preguntas abiertas** descubren intereses y valores subyacentes: *“Qué le preocupa?”*

23

## Preguntas abiertas

Que abren
Cómo?
Qué?
Quién?
Cuál?
Por qué? Por qué no? Para qué?

24

## **TÉCNICAS ESTRUCTURADAS**

- **Tormenta de ideas**
- **Tarjetas autoadhesivas**
- **Votación por puntos**

25

## **Generar opciones**

- Canalizar la discusión
- Desarrollar opciones

26

## **DISCUSIÓN ABIERTA** **diversas técnicas**

- Para **canalizar** la discusión
  - ✓ Interrumpir el uso de la palabra
  - ✓ Seguir el rastro de una conversación
  - ✓ Equilibrar
  - ✓ Re-enfocar

27

## **TÉCNICAS** **ESTRUCTURADAS**

- **Tormenta de ideas**
- **Técnica del grupo nominal**
- **Carrusel**

28

## **DISCUSIÓN ABIERTA** diversas técnicas

- Para **cerrar** la discusión
  - ✓ Recurso del tiempo
  - ✓ Técnicas estructuradas

29

## **TÉCNICAS** **ESTRUCTURADAS**

- **Pros y Contras**
- **Votación por puntos**

30

## Buscar Acuerdos

- Evaluar opciones
- Tomar decisiones

31

## **PREGUNTAS CERRADAS (no preguntar hasta el final)**

---

- Las preguntas para comprobar si hay acuerdos y confirmar compromisos concretos para cumplir los mismos. Ej:
- *“Entonces está claro que tenemos un acuerdo?”*
- *“Podemos confirmar que A y B se comprometen a realizar esta acción?”*

32

## Preguntas cerradas

### Que cierran

Acaso?

No es?

Puede?

No puede?

Le parece?

33

¿Cómo tratar con personas  
difíciles?

34

## Participantes Dominantes

Para los participantes que dominan la discusión, que intentan todo el tiempo imponer su punto de vista

- **¿Que piensan los demás acerca de esto?**
- **¿Qué ideas no han sido expresadas?**
- **¿Cómo podría usted responder a las preocupaciones que acaban de presentarse?**

35

## Participantes que se oponen a todo

Es el participante que se opone a todo, critica a otros participantes, no respeta a los otros

- **Use lenguaje corporal (acérquese a la persona)**
- **Poco a poco vaya usando técnicas del lenguaje mas enfáticas**
- **Remítase a las reglas del encuentro**

36

## Participantes Pasivos

Para aquellos que solo se han limitado a escuchar

- **¿De los participantes que no han opinado, alguien quiere decir algo?**
- **¿Alguien tiene una perspectiva diferente sobre esto?**

37

## Reformulaciones: Connotaciones positivas

Dar un significado más positivo a una declaración negativa sobre:

- ☞ **Atributos negativos** (personas / situaciones)
  - ☞ **“Es un traidor”**
  - ☞ **“Esta organización es un caos”**
- ☞ **Intenciones negativas** (personas)
  - ☞ **“Me quiere perjudicar”**

38

## Reformulaciones: Cómo se hacen?

- ➡ Separar las acciones de las intenciones
- ➡ Identificar los intereses detrás de las quejas o críticas

39

## Reformulaciones: Connotaciones positivas

Modos de transformar una declaración negativa sobre:

- ➡ Atributos negativos
  - ➡ “Es un traidor”
    - ➡ “Te parece que no le es fiel a la misión acordada?”
- ➡ Intenciones negativas
  - ➡ “Me quiere perjudicar”
    - ➡ “Puedes contar las acciones que te hacen pensar eso?”

40

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS / LIBROS ESCOGIDOS

### CAPÍTULO I – CONFLICTO Y DESARROLLO

---

**ANDERSON, Mary (1999)**, *Do no harm: how aid can support peace or war*, Lynne Rienner Publisher, Boulder (CO)

**CARMONA, Rodrigo (junio 2005)**, “Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo”, ponencia presentada en el III Congreso de Administración Pública (Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública), San Miguel de Tucumán

**CURLE, Adam (1971)**, *Making Peace*. Tavistock Press, London.

**FISHER, Simon, LUDIN, Jawed y otros (2000)**, *Trabajando con el Conflicto. Habilidades y estrategias para la acción*. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Democracia (CEPADE), Guatemala, en asociación con Responding to Conflict.

**MADOERY, Oscar y VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio [comp.] (2001)**, *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*, Editorial Homo Sapiens, Rosario.

**LEDERACH, John Paul (1996)**, *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press, New York

**URY, William, BRETT, Jeanne y GOLDBERG, Stephen (1993)**, *Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. PON Books, Harvard University, Cambridge.

**WARNER, Michael (2001)**, *Complex Problems, Negotiated Solutions. Tools to Reduce Conflict in Community Development*. ITDG Publishing, Londres.

### CAPÍTULO II – NEGOCIACIÓN

---

**AXELROD, Robert (1984)**, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, USA

**CARITAS INTERNATIONALIS [varios autores] (2002)**, *Construcción de Paz. Manual de Capacitación de Caritas*. Caritas Internationalis, Ciudad del Vaticano.

**FISCHER, Roger, URY, William; PATTON, Bruce (1993)**, *Sí ... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. [2da. Edición]. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

**LEDERACH, John Paul (1993)**, *Enredos Pleitos y Problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Ediciones Semilla, Guatemala.

**STONE, Douglas; HEEN Sheila; PATTON, Bruce (2003)**, *Negociación. Una orientación para enfrentar las conversaciones difíciles*. Grupo Editorial Norma, Bogotá

**URY, William (1994)**, *¡Supere el NO! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

**WATZLAVICK, Paul (2002)**, *Teoría de la Comunicación Humana. Interacciones, Patologías y Paradojas*. Herder, Barcelona.

### **CAPÍTULO III – FACILITACIÓN**

---

**ANTONS, Klaus (1998)**, *Praxis der Gruppendynamik: Uebungen und Techniken*. 7. Aufl. Hogrefe – Verlag für Psychologie. Göttingen.

**BUSTILLO DE NUÑEZ, Gabriela y VARGAS, Laura (1988)**, *Técnicas participativas para la educación popular*. (Tomo I y II). Alforja. San José de Costa Rica.

**CROWTHER, Alison; Ingouville & Nelson (2005)**, *Liderazgo Mediante Construcción de Consensos: técnicas, prácticas y herramientas*. Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública, Buenos Aires.

**GRIESHABER, Christine (1994)**, *Step by Step: Group Development: A Trainer's Handbook*. DSE-ZEL. Feldafing.

**GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)**, *Crear-foro*, Boletín sobre capacitación y desarrollo de recursos humanos. Proyecto Crear-GTZ. Ediciones 1 (09/1997) a 12 (04/2000). Quito.

**(1996)**, *Guía práctica para docentes facilitadores*. Serie capacitación 2. Quito.

**(1998)**, *Seminar Moderationstechniken*. Kursunterlagen. GTZ.

*Técnicas de moderación y dirección de grupos: Material básico para el taller avanzado de moderación*. Quito, 03-07.05.99.

*Workshop: Manual zur Planung und Organisation von Seminaren und Projektwork-shops*. Abteilung 012: Qualitätssicherung, Organisation. Gruppe 0122. Qualitäts-standards, Methoden- und Instrumentenentwicklung. GTZ. Eschborn, 1990.

**IHL DAUSEND, Claudio (1999)**, *Manual del facilitador*. GTZ, Red Sectorial Mercosur y Países Andinos.

**KANER y otros (1996)** “*The Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*”, New Society Publishers, 1996

**MALORNY, C. U. Langner, M. A. (1997)**, *Moderationstechniken: Werkzeuge für die Teamarbeit*. Pocket Power. Hanserr. Wien.

**UNICEF (1996)**, *VIPP Visualización en programas participativos. Un manual para facilitadores y capa-citadores involucrados en eventos de grupo participativos*. UNICEF. Bogotá **(1997)**, *VIPP Visualization in Participatory Programmes. A manual for facilitators and trainers involved in participatory group events. Games and Exercises*. UNICEF, Penang.

## **CAPÍTULO IV – PROCESOS COLABORATIVOS**

---

**ADLER, Peter y BIRKHOFF, Juliana (2002)**, *Building Trust*. The National Policy Consensus Center, Portland.

**BRIGGS, Beatrice (2000)**, *Introducción al proceso de consenso*. IIFAC, Tepoztlán.

**CAPRA, Fritjof (1998)**, *La trama de la vida*. Editorial Anagrama, Barcelona.

**CARPENTER, Susan (1988)**, *Managing Public Disputes*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

**CORMICK, Gerald y otros (1993)**, *Building Consensus for Sustainable Future: Putting Principles into Practice*. National Round Table on the Environment and the Economy (NRTEE), New York.

**DUKES, E. Franklin, FIREHOCK, Karen, (2001)**, *Collaboration: a guide for environmental advocates*. The Wilderness Society and National Audubon Society, University of Virginia, Charlottesville (VA)

**LEDERACH, John Paul (1996)**, *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press, New York

**TAPIA, Graciela (2002)**, “Reflexiones sobre el rol de terceras partes en el marco de conflictos sociales” *Revista Mediadores en Red* N° 1. Septiembre.

**KRAPPITZ, Eberhard y ULLRICH, Uwe (1991)**, *Participatory Approaches for Cooperative Group Events: Basic Concepts, Case Study, Practical Tips*. Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE), Feldafing.

Partners for Democratic Change International, el Manual “*Collaboration, A guide or Environmental Advocates*”, publicado por la Universidad de Virginia

Red de Facilitadores de Bariloche; Manual “Taller de facilitación y dirección de grupos”

**REDLICH, Alexande (1996)**, *Konflikt-Moderation: Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Mit vier Fallbeispiele*. Moderation in der Praxis. Band 2. Windmühle GmbH. Hamburg.

**SCHULZ VON THUN, Friedemann (1981)**, *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen*. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rororo Sachbuch. Rowohl Taschenbuch

Verlag GmbH. Reinbeck bei Ham-burg.

\_\_\_ (1989) *Miteinander reden 2: Stille, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Rororo Sachbuch. Rowohl Taschenbuch Verlag GmbH. Reinbeck bei Hamburg.

**SEIFERT, Josef W. (1997)**, *Gruppenprozesse steuern: Als Moderator: Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen*. Gabal. 3. Aufl. Offenbach.