



Proyecto
FGDP Pasco

Construcción y Fortalecimiento de Espacios de Diálogo

Javier Caravedo Ch.
Gustavo Moreno H.



ProDiálogo

Prevención y Resolución de Conflictos



CONSTRUCCIÓN Y FORTALECIMIENTO
DE ESPACIOS DE DIÁLOGO
Guía Metodológica

Construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo.

Primera edición, febrero del 2007

Tiraje: 500 ejemplares

© ProDiálogo– Prevención y Resolución de Conflictos
Centro Canadiense de Estudios y Cooperación
Internacional (CECI Canadá)
Jr. Chiclayo 608 - Miraflores
Teléfono: 444-0448
Correo electrónico: contacto@prodialogo.org

El contenido de esta Guía Metodológica ha sido elaborado por Javier Caravedo Chocano y Gustavo Moreno Hermoza de ProDiálogo.

La información que contiene este libro puede ser reproducida parcial o totalmente, siempre que se mencione la fuente y se envíe un ejemplar a los autores.

Diseño y diagramación:
Magia Producciones S. A.
contacto@magiapro.com

Hecho el depósito legal N° 2007 - 01441 en la
Biblioteca Nacional del Perú

PRESENTACIÓN

Este proyecto emerge de la necesidad y gran voluntad de los pasqueños en buscar soluciones a los serios retos de desarrollo que enfrentan.

Hace tres años, el Centro de Cultura Popular Labor Pasco tuvo un primer contacto con CECI Perú (Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional), buscando apoyo para resolver los conflictos políticos y medioambientales entre los diversos actores de la zona. Luego de 16 visitas a Pasco, en el espacio de dos años, no demoré mucho tiempo en encontrar una gran riqueza de líderes locales e instituciones vivas en esta región ubicada en el centro del país.

Gracias a la experiencia adquirida en la zona, he podido conocer gente muy diversa, un pueblo que ha vivido más de trescientos años rodeado de la minería, la cual a su vez, ha traído personas desde lejos para extraer los minerales que esconde la Cordillera de los Andes en Pasco. Asimismo, he encontrado una variada riqueza natural y disímiles zonas ecológicas que alberga esta región. Todo ello, me ha permitido percibir de cerca la fuerza interna de su gente para so-

brevivir en condiciones adversas y sumamente difíciles, donde el diálogo y la concertación para un futuro mejor son considerados como valor e instrumento para el desarrollo. Sin embargo, aún se advierte su carencia en el contexto actual pasqueño.

El trabajo conjunto con los líderes locales, las autoridades regionales, los coordinadores de espacios de concertación en Pasco, nos ha permitido avanzar en varios conceptos y prácticas para fortalecer la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la toma de decisiones públicas. “Sin la democracia participativa no hay descentralización”, una lema que tomó aún más fuerza después de haber observado los resultados del Referéndum peruano de noviembre de 2005, donde se consultó a los pasqueños y sus vecinos de otras 16 regiones si querían formar “macro” regiones.

El resultado, como todos sabemos, fue un “NO” contundente, que demostró, entre otras cosas, la falta de eficacia del Gobierno Central en informar a la población sobre los beneficios de este proceso. Se dejó en evidencia, entonces, el interés en

poner énfasis al trabajo concertado, a fin de lograr un consenso a favor del proceso de descentralización, de urgente necesidad para el Perú.

Hemos visto que, con la concertación y la voluntad de diálogo, de la mano del apoyo técnico, se pueden lograr consensos y resultados beneficiosos para la población. Precisamente, gracias al diálogo y la concertación, en Pasco se ha demostrado que no sólo constituyen un medio para lograr acuerdos sobre las prioridades y las estrategias del desarrollo para el pueblo, sino también, un fin en sí mismo.

En otras palabras, creemos que la concertación promueve el compromiso ciudadano, la voluntad de escuchar y el empoderamiento de los pueblos, debido a que ven cómo su voz puede tener un impacto sobre el desarrollo de las acciones de sus representantes y autoridades.

El simple hecho de participar en los espacios de diálogo y negociación multipartes sensibiliza a los ciudadanos y ciudadanas sobre cuáles son los retos del desarrollo y qué aportes son necesarios de parte de las instituciones e individuos en su jurisdicción para realizar sus sueños de vivir mejor. Asimismo, brindar información y capacitación relacionada con los instrumentos para el diálogo y la concertación, permite que los

mismos actores locales aborden sus conflictos con más seguridad y resuelvan sus problemas sin intervención foránea.

Esto ha sido evidenciado en el caso de los participantes pasqueños de este proyecto y líderes de las Mesas de Concertación en la Lucha Contra la Pobreza, quienes han regresado a sus localidades y comunidades con mayores capacidades para abordar de modo constructivo los conflictos que suelen surgir.

De otro lado, los comuneros de algunas comunidades han reconocido las habilidades de estos líderes capacitados por ProDiálogo- CECI y, en varias ocasiones, solicitaron su apoyo como mediadores en conflictos.

Estas experiencias demuestran una nueva forma de trabajo con los actores locales, partícipes de los espacios de diálogo y concertación. Los beneficiados salen con más confianza, vigorizando su legitimidad como líderes y, a su vez, empoderan las comunidades, fortaleciendo los procesos de resolución de conflictos públicos.

Esta labor, realizada conjuntamente entre los técnicos del proyecto FRS-PPP y los ciudadanos, autoridades y líderes de Pasco, nos permitió elaborar metodologías innovadoras y aplicarlas a casos reales.

El presente material es el producto de las relaciones recientemente establecidas con esta comunidad y el trabajo logrado entre varias instituciones, entre las que figuran una ONG internacional: CECI Canadá, una ONG nacional: ProDiálogo, el Gobierno Regional de Pasco y la ONG local representada por el Centro de Cultura Popular Labor Pasco.

Finalmente, quisiera resaltar que no hubiera sido posible esta publicación sin la participación activa de los pasqueños y pasqueñas, y el apoyo financiero de la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional.

Considero que este trabajo va a resultar de utilidad, no solamente para todos los integrantes de espacios institucionalizados o de espacios que carecen del diálogo permanente en el país, sino también, para cualquier comité, comisión o agrupación de individuos u organizaciones que tienen un fin común.

Sólo juntos, debatiendo, dialogando y concertando, podemos lograr el consenso y el real entendimiento entre las diversas comunidades de este hermoso país andino, a fin de fortalecer la democracia, para todos, por todos.

Christopher L. Yeomans
Cooperante internacional

Proyecto FRSPPP- Pasco
Co- Coordinador

Representante en el Perú
de CECI

Asociado de ProDiálogo

INTRODUCCIÓN

La descentralización y la participación ciudadana están adquiriendo importancia, y ello es un signo saludable para el fortalecimiento y la profundización de la democracia en el Perú. Es en este contexto que se ubica la práctica de concertar, entendida como el acto en el que varias personas, con diversos intereses y puntos de vista, se ponen de acuerdo.

La **concertación** es uno de los procesos indispensables para la construcción de consensos y, en el marco de la descentralización, los gobiernos, en cada nivel, tienen la obligación de abrir espacios de concertación entre autoridades y representantes de la sociedad civil. Así, vemos que en nuestro país se ha creado un marco legal participativo que institucionaliza espacios de concertación de diverso nombre y naturaleza, como los Presupuestos Participativos, los Consejos de Coordinación Regionales y Locales, o las Mesas de Concertación Sectoriales. Es la oportunidad para entender mejor cómo los ciudadanos pueden aprovechar estos espacios de concertación para fortalecer sus instituciones democráticas y participativas para un mejor futuro.

Por otro lado, es importante indicar que el **diálogo** es también una necesidad que complementa el impacto de la concertación. Para ello, entenderemos el diálogo como el proceso en el cual los actores involucrados en un conflicto o problemática específica se acercan entre sí con el fin de construir confianza entre ellos y reconocerse como actores en la situación sin cuya participación sería imposible abordar satisfactoriamente aquella problemática.

De esta manera, el resultado esperado no es necesariamente un acuerdo para resolver la situación problema (como sí lo es en la concertación), sino el uniformizar discursos, objetivos y acordar metodologías para seguir adelante hacia la búsqueda de soluciones. Y en forma paralela, generar un mínimo de confianza y mutuo conocimiento, y promover con ello el empoderamiento o equilibrio de poderes entre todos los participantes (sin lo cual sería difícil lograr un relacionamiento equitativo y constructivo). Es decir, el proceso de diálogo puede continuar y transformarse en un proceso de concertación o negociación.

Por esta razón, en las siguientes secciones de este documento haremos énfasis en la concertación, sin menoscabo de que muchos aspectos descritos se apliquen y se refieran también a la naturaleza y características del proceso de diálogo.

La herramienta para el proceso de **concertación** es una **negociación multipartes**, entendida como la comunicación fluida y la puesta en marcha de técnicas efectivas para buscar acuerdos entre varios actores. La negociación multipartes busca el logro de acuerdos de consenso que sean aceptados y cumplidos por las partes.

Los procesos de diálogo exigen de sus protagonistas una gran dosis de voluntad, compromiso, y utilización de destrezas que les permitan realizar las acciones requeridas para su implementación. Por ello, es necesario contar con ciertas pautas elementales, que puedan ser adaptadas a cada circunstancia, para la creación de estos procesos y para el fortalecimiento de los ya existentes. Ello, finalmente, redundaría a su vez en la promoción de la participación ciudadana, los valores democráticos, la gobernabilidad y la cultura de paz.

Debemos señalar que las pautas que se plantean en el presente material se basan en el enfoque conceptual y de trabajo utilizado por ProDiálogo

y CECI, que hemos denominado *integral transformador*, desde la perspectiva del campo especializado de la Resolución de Conflictos y la Construcción de Consensos.

Este enfoque ha sido puesto en práctica en la implementación del Proyecto *Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y participativa en el marco de la descentralización: una propuesta para la Región Pasco*, ejecutado por ProDiálogo y CECI, y apoyado financieramente por ACDI.

El enfoque *integral transformador* se centra en tres aspectos o dimensiones:

- **Los procesos (micro y macro)**

Este enfoque parte de la premisa de que los conflictos son parte de la vida en sociedad y lo importante es manejarlos adecuadamente. Así, todo proceso conflictivo surge y se desarrolla en un escenario social determinado, en el que existe una dinámica de interrelacionamiento entre los diversos actores.

Esta dinámica –que puede ser constructiva o destructiva– no se produce en el vacío, es moldeada por el contexto. Por esta razón, es importante analizar y contextualizar los macro y micro- procesos de relacionamiento en los distintos planos en los que se producen: económico, político, étnico- cultural, etc.

Así, llamamos **macro- procesos** a aquellos **patrones de relación** que se desarrollan entre los actores sociales durante varios años, adquiriendo una dinámica propia y, muchas veces, poco constructiva. Por ello, es importante notar cómo estos patrones históricos afectan las relaciones hoy en día. Cuando un grupo de actores decide, por ejemplo, promover la creación de un espacio de concertación, es importante que tome conciencia de estos macro- procesos de relaciones, porque tendrán un impacto directo en el desarrollo del espacio.

Por otro lado, el espacio de concertación no sólo está inserto en un macro-proceso, sino que, además, genera su propio proceso o **dinámica de relaciones** entre los integrantes que participan en él. Este proceso generado en el espacio se llama el **micro-proceso**. Los micro y los macro-procesos se influyen mutuamente. Por ello, creemos que, a través de los microprocesos generados a partir de los espacios, se puede influir y, por tanto, modificar un patrón de relacionamiento destructivo en un contexto determinado.

• **Los espacios**

Entendemos por espacios a los **contextos específicos** en los cuales se desarrollan los encuentros entre los diversos actores o agentes involucrados en una problemática específica, como los Comités de Coordinación,

las mesas sectoriales, la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza (MCLCP), entre otros.

Estos espacios deben estar adecuadamente organizados en el aspecto metodológico, con la finalidad de que los actores sociales puedan interactuar constructivamente para la resolución de conflictos y/o la construcción de consensos sobre una problemática en particular.

• **Los actores**

Creemos que no basta la toma de conciencia de los macro procesos para generar micro procesos constructivos desde los espacios, ni que éstos estén adecuadamente organizados, si es que los actores que participan de ellos no tienen la capacidad para convertirse en agentes del diálogo.

En el plano de los actores, el enfoque enfatiza la necesidad de preparar a los actores integrantes de un espacio de concertación, para que éstos puedan participar de manera constructiva en el desarrollo de su interacción.

Esto implica trabajar –entre otras cosas– en las capacidades para el manejo de conflictos y la construcción de consensos. Es decir, se debe buscar que los conocimientos, habilidades y las actitudes estén suficientemente fortalecidos para lograr un desempeño óptimo del espacio.

De esta manera, el *enfoque integral-transformador* nos ayuda a concertar de manera más constructiva desde bases realistas, pues nos orienta a abordar y fortalecer los procesos, los espacios y los actores para que puedan adecuarse a la realidad de los participantes y sus bases buscando resolver sus problemas y/o conflictos por la vía del diálogo.

Sobre la base de este modelo, este documento tiene como propósito proponer algunas pautas o aspectos a considerar en la creación de espacios de diálogo y concertación, así como para el fortalecimiento de los espacios ya existentes de naturaleza socio-política (mesas de diálogo y concertación, etc) y de otras características (comisiones, grupos de trabajo, etc). De esta forma, estos

puedan realmente ser medios adecuados y eficaces para el tratamiento de diferentes problemáticas, para el encuentro entre las partes o actores sociales involucrados y su mutuo reconocimiento, y para la búsqueda de soluciones consensuadas que permitan fortalecer más la dinámica de relacionamiento constructivo entre los actores y promover una cultura de paz.

Esperamos que este material –que parte de nuestra propia experiencia y que no pretende ser un recetario o plantear “verdades absolutas”– pueda ser de utilidad en el contexto específico de las problemáticas regionales, y ser la base para la construcción de esquemas y modelos propios en la implementación de procesos de diálogo social.



CAPÍTULO 1:

LOS PROCESOS DE DIÁLOGO Y CONCERTACIÓN

Sumilla

Definimos estos procesos, identificamos las fases o etapas que lo conforman, y presentamos introductoriamente algunos aspectos a considerar en su diseño e implementación en base al enfoque integral- transformador.

Contenidos

- 1.1 Concertación: ¿un medio o un fin?
- 1.2 Diseñando y poniendo en marcha el proceso de diálogo y concertación
- 1.3 Fases o etapas de estos procesos
 - 1.3.1 Evaluación/ preparación
 - 1.3.2 Instalación/ inicio
 - 1.3.3 Conducción del proceso
 - 1.3.4 Implementación y monitoreo de los acuerdos



CAPÍTULO 1: LOS PROCESOS DE DIÁLOGO Y CONCERTACION

1.1 Concertación: ¿un medio o un fin?

El proceso de concertación presenta ambas cualidades.

Como MEDIO:

La concertación es un mecanismo, ya que implica el uso de procedimientos y metodologías específicas que promueven el encuentro y el diálogo entre los participantes, así como la búsqueda consensuada de soluciones a las problemáticas manifiestas.

Como FIN:

La concertación es la búsqueda participativa y responsable –hecha por ciudadanos empoderados– de salidas equitativas y satisfactorias a las problemáticas, lo que redunde en la promoción de la confianza entre los actores y en los procesos políticos.

Esta pregunta es importante si se trata de clarificar el rol y los alcances de un proceso de concertación, así como lo que se podría o debería esperar de los participantes en este proceso.

1.2 Diseñando y poniendo en marcha el proceso de diálogo y concertación

Cada uno de los pasos o etapas del proceso de concertación señalados anteriormente nos comprometen con el desarrollo de una serie de acciones específicas que desde ya implica su implementación. Las pautas que deben ser consideradas para este proceso de implementación serán presentadas y desarrolladas en los capítulos posteriores.

Si bien el diálogo y la concertación pueden estar rigurosamente diseñados y pautados, siempre son una experiencia abierta que dependerá en gran medida de la relación complementaria entre la estrategia trazada y la voluntad de los participantes para arribar a decisiones de común acuerdo.

Sin embargo, hay factores que entorpecen estos procesos. Se debe estar alerta para que, una vez que se detecten esos factores, se pueda enfrentarlos y de esta manera evitar que el esfuerzo se frustre. Por ello, debe realizarse un análisis y reflexión muy

Concertación:
búsqueda responsable de una salida equitativa al problema.

concienzudos para identificar las dificultades que pueden afectar o hacer fracasar al diálogo y la concertación.

Entre estos factores podemos encontrar los siguientes:

- Ausencia de voluntad política para negociar.
- Ausencia de objetivos para el proceso.
- Falta de información respecto a las problemáticas y asuntos vinculados.
- Limitadas capacidades y destrezas para el diálogo.
- Limitaciones en la capacidad para comunicarse.
- Débil participación de los agentes involucrados.
- Inadecuado diseño del diálogo y la concertación.
- Falta de tolerancia y cooperación entre los actores.

Una de las destrezas claves que debe ser desarrollada es la capacidad para prevenir conflictos y manejarlos constructivamente.

- Incumplimiento de acuerdos establecidos.

- Falta de confianza o credibilidad en el diálogo y la concertación.

Existe relativamente poco material sistematizado sobre el "cómo hacer" la concertación, que brinde orientaciones estratégicas para llegar al éxito. De hecho, una de las destrezas claves que debe ser desarrollada es la capacidad para prevenir conflictos y manejarlos constructivamente.

Empleando el enfoque integral transformador, los actores toman en cuenta los patrones de relacionamiento al macro y micro nivel para diseñar un proceso de concertación específico, que sea adecuado a los patrones de relaciones de los actores mismos.

En este momento, la evaluación del escenario social (macro- proceso) es particularmente central, más allá de que el propósito sea crear un espacio no existente o fortalecer alguno ya en funcionamiento. Con este fin, podemos basarnos en el análisis de las siguientes variables y así determinar el grado de maduración de las condiciones de base:

A. Condiciones de vida de la población:

Aquí debemos explorar los niveles de pobreza en el contexto social en el



cual se iniciará el espacio, así como los niveles de equidad existentes en los patrones de relacionamiento entre los actores, ya que ellos –de tener grandes desniveles- puede recrearse en el espacio de diálogo y concertación y afectar su propósito.

B. Nivel de confianza entre actores sociales:

En esta parte hay que identificar el grado en el cual los múltiples actores (grupos de base, ONGs, empresas y autoridades) muestran disposición al encuentro con los demás actores, y sienten que pueden dialogar e intercambiar información y opiniones entre sí.

C. Nivel de confrontación social:

Necesitamos identificar el grado en el cual los actores sociales se encuentran inmersos en confrontaciones entre sí, la recurrencia de las mismas, y la forma en que ellas afectan la dinámica tanto entre ellos como con los demás actores del escenario social.

D. Presencia de liderazgos representativos y constructivos:

Los líderes son un recurso importante en el desarrollo de cualquier proceso de diálogo, por lo cual es necesario identificar a los líderes más notorios e influyentes del escenario en el cual se intervendrá. Se debe indicar su

grado de interlocución o representatividad “real” y qué tan dialogantes pueden ser en la búsqueda de salidas satisfactorias para todos los actores sociales.

Se deben identificar los liderazgos sociales y políticos más saltantes, y si son democráticos o no. De ser democráticos, hay que analizar el grado de influencia que puedan tener sobre los demás actores para promover la apertura de espacios de diálogo y concertación.

E. Nivel de organización social y política:

Debemos indagar si existe un compromiso activo de las organizaciones políticas en la promoción de valores y mecanismos democráticos, así como el nivel de presencia e influencia de las organizaciones de la sociedad civil y el grado de participación ciudadana.

Finalmente, debemos identificar el nivel de presencia de los actores anti-sistémicos en el escenario (por ejemplo, grupos subversivos), y cual es su poder de influencia.

F. Nivel de integración cultural:

Nos referimos aquí a la existencia de grupos con identidades culturales diferentes, y la identificación de problemas o conflictos que pudieran

Para construir el espacio de concertación se debe contar con líderes dialogantes.

generarse por la dinámica de interacción entre estos grupos. Es necesario conocer este aspecto ya que de una u otra manera se verá reflejado en la dinámica del espacio de diálogo y concertación.

G. Nivel de seguridad existente:

Hay que verificar la existencia de condiciones de seguridad de tal modo que se promueva la participación de los actores en el espacio de diálogo y concertación, así como el ejercicio eficaz de su rol por parte de los convocantes y los facilitadores.

H. Nivel de respaldo y legitimidad institucional:

Tenemos que identificar la existencia de instituciones tanto públicas como privadas que muestren disposición para apoyar y facilitar la conformación y funcionamientos de los espacios de diálogo y concertación. Éstas serán las grandes aliadas (quizás convocantes, de reunir las características necesarias) para promover los proce-

sos. También es necesario identificar la existencia de un marco legal que respalde la formación de espacios de diálogo y concertación.

I. Nivel de respaldo ciudadano a espacios participativos:

Es fundamental que la ciudadanía perciba a los espacios de diálogo y concertación en forma favorable y le den su legitimación. Sin este apoyo, el proceso puede no tener repercusión social ni un adecuado nivel de participación de los actores involucrados.

Recordemos siempre que lo importante no sólo es considerar cómo llegar a un acuerdo sino cómo establecer relaciones más equitativas, abiertas y sostenibles en un espacio de concertación entre actores que tradicionalmente no concertan; tal como se da en nuestro país, y en particular ante problemáticas socioambientales.

Debemos, además, destacar que para lograr este fin hay que considerar y valorizar los patrones de relaciones anteriores, los patrones culturales, las cosmovisiones y las relaciones de poder que influyen en los espacios de concertación de manera transversal.

Por ello, no podemos dejar de considerar –particularmente en nuestro

Lo importante es cómo establecer relaciones más equitativas, abiertas y sostenibles en un espacio de concertación entre actores que tradicionalmente no concertan.



país– la manera cómo estos procesos pueden ser insertados en contextos interculturales. Los actores en este contexto, además de tener posiciones o intereses que no necesariamente son convergentes, se mueven en un escenario conformado por cosmovisiones diferentes del mundo.

La concertación se vuelve mucho más compleja porque los diferentes elementos que están en juego se entrecruzan con la perspectiva y marco referencial de cada grupo involucrado; cada uno de ellos presentarán sus propias necesidades, intereses y motivaciones.

Para que la experiencia de concertación sea exitosa, debemos asumir el diálogo intercultural como principio de base en una realidad en la que no existen verdades absolutas, sino que éstas se construyen a través de la respetuosa y equitativa interacción. Es necesario darle a cada actor la confianza de que será escuchado y que, a partir de ello, se abrirá el espacio para establecer el diálogo en igualdad de condiciones. Así, el reconocimiento se vuelve un elemento clave del proceso.

1.3 Fases o etapas de estos procesos

Estos procesos atraviesan por varias etapas, cada una de las cuales pre-

senta sus propios objetivos, roles y características metodológicas.

A continuación, presentamos –de manera general– las cuatro etapas del proceso, identificando las acciones que cada una de ellas involucra. En los siguientes capítulos haremos una mayor especificación de estas acciones.

1.3.1 Fase 1: Evaluación/ preparación

En esta primera etapa, un grupo impulsor o promotor del proceso (conformado por un núcleo plural de actores, provenientes de todos los sectores) desarrolla las siguientes acciones:

- a) Identificación de la problemática a abordar y concertar en el marco del contexto – histórico, político, etc.- mediante la identificación del propósito y los posibles objetivos de los actores.
- b) Evaluación de las condiciones existentes para seguir adelante con la concertación.
- c) Identificación del (los) convocante(s).
- d) Identificación de los actores validados para participar: actores primarios, secundarios, y terceros, facilitador.

Fase I: ¿Existen las condiciones?
¿Quién puede jugar el rol de convocante?

e) Identificación del mecanismo de resolución de problemas, y la promoción de su realización.

1.3.2 Fase 2: Instalación/ inicio

Generalmente liderada por un convocante y realizada por un facilitador (donde ambos pueden ser miembros del grupo impulsor u otro actor que gocen de legitimidad), esta etapa comprende los siguientes pasos o momentos:

- a) Brindar información previa a los convocados (sobre la problemática, las actas de reuniones previas o acuerdos previos).
- b) Establecer las “reglas de juego” para el espacio de diálogo y conciliación.
- c) Establecer los valores de base para los participantes o miembros del espacio.
- d) Construir una agenda previa como guía.
- e) Establecer una misión y visión a largo plazo.

La instalación es generalmente liderada por un convocante y realizada por un facilitador.

1.3.3 Fase 3: Conducción del proceso

En esta fase se produce el encuentro directo entre los actores involucrados y el intercambio de opiniones, percepciones, puntos de vista y propuestas de solución a las problemáticas a tratar. El facilitador es el encargado de guiar esta etapa, la cual consiste en:

- a) Diseñar una agenda de trabajo
- b) Realizar el debate enfocándolo en los temas previstos.
- c) Tomar en cuenta las diversas perspectivas de las partes.
- d) Esclarecer los intereses, necesidades y valores que influyen a la negociación.
- e) Desarrollar un plan de acción para elaborar los acuerdos.
- f) Registrar los acuerdos a medida que se construyen.
- g) Implementar los acuerdos y establecer las pautas para el seguimiento.

1.3.4 Fase 4: Implementación y monitoreo de los acuerdos

Esta fase consiste en ejecutar lo acordado, y puede ser monitoreada



por un grupo o comisión integrada por algunos de los participantes. Se abren, sin embargo, otras opciones de acuerdo a los intereses y la disponibilidad de todos.

Para el desarrollo de esta etapa se debe precisar:

- a) ¿Quién hace qué?
- b) ¿Cuándo?
- c) ¿Cuál es el costo de las acciones?
- d) ¿Cómo se monitorean los resultados?:

- Elaboración de los instrumentos de monitoreo.
- Identificación de los procedimientos de verificación.
- Elaboración de informes.
- Análisis de la situación.
- Reuniones para compartir los avances/ resultados del monitoreo.
- Otros....

Importante:

Antes de iniciar todo este proceso, el grupo impulsor y en general los actores sociales involucrados deben realizar un análisis previo de:

a) Las capacidades disponibles (el nivel de información o conocimientos, actitudes y habilidades tanto en la gestión de conflictos como en todo aquello que sea relevante para los problemas a tratarse).

b) Las alternativas disponibles si no se alcanzan acuerdos.

c) El rol que cumplirán los distintos actores:

- El/ los impulsor/es o promotor/es del proceso.
- El/ los convocante/s.
- El facilitador.

En este sentido, se debe considerar lo siguiente:

- Estos roles pueden ser realizados por personas u organizaciones.
- Una persona u organización puede ejercer más de uno de estos roles, dependiendo de las circunstancias concretas y del grado de legitimidad.
- El rol de impulsor o promotor es clave en la fase de evaluación.
- El rol de convocante es central en la fase de instalación o inicio.
- El rol del facilitador es importante en la etapa de conducción.

Antes de iniciar: identificar capacidades de actores, roles y alternativas.



CAPÍTULO 2: **CONSTRUCCIÓN DE** **LOS ESPACIOS**

Sumilla

Identificamos dos aspectos generales a considerar para la apertura o construcción de espacios de diálogo y concertación: a) la conformación de un grupo impulsor o promotor del proceso, y b) la identificación y creación de condiciones para el diálogo. También presentamos algunas acciones sugeridas o puntos para la reflexión respecto a cada uno de estos dos aspectos.

Contenidos

- 2.1 Conformación de un grupo impulsor o promotor del proceso
- 2.2 Identificación y creación de condiciones para el diálogo
 - 2.2.1 Valores compartidos
 - 2.2.2 Voluntad de actores
 - 2.2.3 Espacio neutral
 - 2.2.4 Información sobre problemáticas
 - 2.2.5 Recursos técnicos
 - 2.2.6 Facilitadores neutrales

2.2.7 Agenda mínima

2.2.8 Capacitación de actores para el diálogo

2.2.9 Liderazgo

2.2.10 Representantes



CAPÍTULO 2: CONSTRUCCIÓN DE LOS ESPACIOS

Ante determinadas problemáticas, es posible que aún no existan espacios en los cuales los actores puedan empezar a reconocerse, relacionarse y buscar soluciones.

Sin embargo, algunos de estos actores pueden ya estar percibiendo la necesidad de abrir estos espacios para abordar estas problemáticas.

Pensando en la conformación del espacio, algunos aspectos a considerar como tareas centrales podrían ser:

A. La conformación de un grupo impulsor/ promotor.-

Comprometido a movilizar voluntades de los actores sociales, identificar los problemas centrales a ser abordados, etc.

B. La identificación y creación de condiciones de base.-

Promoción y afianzamiento de liderazgo; fortalecimiento de las organizaciones de base; construcción de lenguajes, visiones y agendas mínimas comunes.

2.1 Conformación de un grupo impulsor o promotor del proceso

2.1.1 ¿Qué es el grupo impulsor?

Es un conjunto de actores –directa o indirectamente relacionados con la problemática específica– que tienen en común el interés y la voluntad por entender, abordar y dar solución a dicha problemática.

Por ejemplo, en el caso de la problemática minera de la región Pasco (y dentro del marco del Proyecto *Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y participativa en el marco de la descentralización: una propuesta para la Región Pasco* ejecutado por ProDiálogo y CECI, y auspiciado por ACDI), se ha conformado un grupo impulsor de un espacio (aún no existente) sobre la minería y el desarrollo en Pasco, que se encuentra conformado por la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP), el Centro Labor, la Vicaría Minera, la Municipalidad Provincial de Pasco, el Gobierno Regional y la Defensoría del Pueblo.

Grupo impulsor es fundamental para crear el espacio de diálogo.

Como parte de esta voluntad manifiesta, estos actores muestran la disposición de realizar acciones concretas para promover la reflexión de los demás actores en torno al problema y motivar en ellos la voluntad por reconocerse entre sí, buscar espacios de encuentro, promover la constitución de un espacio plural multipartes, y actuar para la generación de soluciones conjuntas.

Es importante señalar aquí que, más allá de que estos actores se agrupen para dar impulso al proceso, siempre habrán algunos agentes o actores que buscarán promover –de manera aislada o articulando esfuerzos– el encuentro de los demás en torno a una problemática particular que los congrege.

2.1.2 ¿Cual es su función?

Este grupo tiene como función la promoción o impulso para la conformación del espacio de diálogo y concertación. Para ello, cuenta entre sus principales tareas las siguientes:

a) Identificación y análisis de la problemática.

b) Identificación de los actores (participantes del espacio, y partes potencialmente involucradas).

c) Identificación del convocante al proceso (no necesariamente los miembros del grupo pueden ejercer esta función, esto dependerá de la capacidad que se tenga para movilizar a todos los actores) y desarrollo de acciones para su involucramiento.

d) Inicio de los contactos con las partes involucradas (del Estado, de la sociedad civil) brindando información sobre la iniciativa.

e) Diseño y/o implementación de actividades iniciales de sensibilización dirigidas a los actores involucrados como a la comunidad en su conjunto.

2.1.3 ¿Cómo conformar el grupo impulsor?

Este grupo es el “motor” de los procesos de diálogo y de los espacios para viabilizarlos. La conformación del grupo impulsor es un proceso complejo, que carece de toda receta o regla “paso a paso” y depende en gran medida de que exista al menos un actor (individual, o institución u organización de la sociedad civil o del Estado) que identifique la necesidad de promover el encuentro de todos los actores para la solución de una problemática determinada.

El grupo impulsor es el “motor” de los procesos de diálogo y de los espacios para viabilizarlos.



Este actor (o actores, en el mejor de los casos) busca el encuentro de otros actores que puedan ver con interés y tener la capacidad y los recursos (organización sólida, contactos, información, etc.) para iniciar el proceso, reflexionar preliminarmente sobre la problemática, y luego –en conjunto y en forma gradual– buscar la aproximación y participación de los demás actores involucrados hasta ir conformando un espacio lo más plural e institucionalizado que sea posible por la voluntad de los propios actores.

Realizado el contacto inicial entre estos actores y asumido el compromiso de ejercer el rol de promotores, se define una metodología de reuniones o encuentros regulares entre ellos para definir un plan de acción del grupo, y para establecer la estrategia de acercamiento a los demás actores.

2.2 Identificación y creación de condiciones para el diálogo

Para que un espacio crezca y cumpla sus objetivos, deben crearse determinadas condiciones. En este aspecto, el grupo impulsor cumple un rol central. Aquí presentaremos algunas de las condiciones básicas para la implementación de un espacio de diálogo y concertación, indicando también algunas pautas para su creación.

2.2.1 Valores compartidos

A pesar de la divergencia de puntos de vista, la existencia de valores en común entre los actores que participan en el proceso es una condición que coadyuva a la mejora de la capacidad concertadora del grupo, además de promover la cohesión del mismo y fortalecer la voluntad de participación en el proceso.

Para verificar la existencia de estos valores comunes, se debe realizar entrevistas a los actores e inferir en su discurso la presencia y puesta en práctica de alguno de los siguientes valores (que son centrales para el desarrollo de procesos de encuentro y concertación entre múltiples actores sociales):

- Respeto
- Honestidad
- Transparencia
- Diálogo
- Tolerancia
- Responsabilidad
- Equidad
- Solidaridad
- Cooperación

La promoción de estos valores puede realizarse a través de actividades de sensibilización en la cuales se difunda su importancia para la convivencia social. Sin embargo, no debemos perder de vista que ellos son producto –entre otros factores– de

Honestidad,
transparencia y
respeto mejoran
la capacidad de
concertación.

las experiencias de vida de cada una de las personas involucradas, y de la cultura organizacional de la institución o grupo al cual pertenecen. Son la base de una cultura democrática.

2.2.2 Voluntad de actores

Para que el proceso se inicie, es necesario que los actores sociales tengan la disposición y manifiesten su decisión de participar en él. Sin esta voluntad genuina, podemos construir procesos de diálogo inadecuados, ya que:

- Algunos actores no van a participar efectivamente.

- Algunos actores participarán sin una real convicción y, por tanto, no realizarán todo el esfuerzo requerido.

Es por esta razón que el grupo impulsor debe evaluar esta voluntad al momento que establece el contacto con cada actor. Algunos de sus indicadores son:

- Manifestar explícitamente el compromiso de participar (expresado

verbalmente o a través de comunicados “oficiales”).

- Asistir a las reuniones del espacio o realizar actividades y tareas específicas ligadas al mismo.

- Brindar información que ayude al proceso.

- Sugerir o promover el involucramiento de otros actores relevantes para el proceso.

- Desplegar recursos (económicos o humanos) en la implementación del proceso y mostrar disposición para este despliegue.

La generación de esta voluntad depende en gran medida de que:

- los actores perciban como necesaria la creación del espacio de diálogo y concertación para el tratamiento de la problemática que los involucra.

- los actores sepan que, más allá de discrepancias y puntos de vista opuestos respecto la problemática, los demás participantes aceptan y reconocen su participación en la concertación y muestran disposición de actuar en forma respetuosa y constructiva.

Estas percepciones pueden generarse gradualmente a través de actividades como:

Algunos actores participarán sin una real convicción y, por tanto, no realizarán todo el esfuerzo requerido.



- talleres de sensibilización,
- foros, seminarios o congresos,
- uso de los medios de comunicación para dar información sobre la problemática y los procesos de diálogo para abordarla,
- involucramiento de líderes o personajes con reconocimiento social,
- otras acciones que el grupo impulsor y los participantes consideren relevantes.

2.2.3 Espacio neutral

Los problemas de relacionamiento tienen como síntoma –entre muchos otros– un sentimiento de desconfianza respecto a otros actores sociales. Este sentimiento puede verse reforzado cuando el encuentro multiactoral se realiza en un espacio que “pertenece” a alguno de los otros actores (por quienes se siente esta desconfianza).

El manejo de la desconfianza será una tarea a realizarse a lo largo del proceso a través de muchas estrategias, pero la primera de ellas es el establecer un espacio de encuentro “libre” de estos sentimientos.

En ese sentido, puede escogerse un local ajeno al de cualquiera de los actores presentes (un hotel, por ejem-

plo), o el de alguna autoridad (local municipal, local parroquial, teatro, colegio, etc.); pero, siempre verificando que todos los invitados al proceso se sientan conformes con esta elección, y muestren su voluntad de participar y asistir al encuentro.

2.2.4 Información sobre problemáticas (conocimientos)

Es frecuente que, ante una problemática en particular, cada actor social tenga un punto de vista específico al respecto, a la vez que información parcial.

Este hecho puede constituir un obstáculo al momento de iniciar un proceso de diálogo, ya que impide entender los problemas a tratar, así como las posturas y puntos de vista de los demás actores (más aún si son discrepantes).

Es por ello que debe identificarse la información que los actores necesitan saber para participar eficazmente en el proceso. Se recomienda elaborar una lista de estos datos, entre los cuales pueden estar:

- información histórica sobre la problemática,
- aspectos legales vinculados,
- aspectos técnicos relacionados, de acuerdo a la naturaleza de la proble-

Información adecuada y veraz: factor clave para eficacia del espacio.

mática (por ejemplo, información sobre ganadería, suelos, minería, etc.)

- experiencias similares en otros contextos (de la región, del país o del extranjero)
- otros datos que los participantes consideren necesarios

El grupo impulsor puede promover el acopio y entrega de esta información, o puede conformarse un comité especialmente para realizar esta tarea.

2.2.5 Recursos técnicos

La concertación exigirá de los participantes la implementación de una serie de actividades, metodologías y herramientas en sus distintas fases, por ejemplo, en el diálogo, la conducción de las reuniones, la toma de decisiones, la evaluación técnica de asuntos específicos, etc.

Por ello, se debe asegurar este apoyo desde el inicio del proceso de concertación, para lo cual el grupo impulsor o un comité elegido para este fin

En procesos de diálogo y concertación, el rol de facilitación debe ser ejercido por una organización especializada, con experiencia y reconocida en esta tarea.

identificará los recursos requeridos. Identificados éstos, se les buscarán, primero, en las mismas organizaciones o instituciones que participan en el proceso, y luego recurrirán al apoyo de asesores o consultores independientes que puedan brindar estos recursos.

Si bien la concertación puede iniciarse sin contar aún con estas herramientas y metodologías de apoyo, de ninguna manera puede iniciarse este proceso sin que los actores sociales participantes tengan la conciencia de la necesidad de estos recursos.

2.2.6 Facilitadores neutrales

El facilitador es la persona o equipo que se encarga de ayudar al grupo a realizar sus reuniones de tal manera que se puedan cubrir los objetivos previstos.

Este facilitador puede ser:

- una persona o equipo ajeno al contexto de la problemática a tratarse, o
- un participante del espacio designado por consenso para desempeñar ese rol que goce de la confianza del resto.

Lo central aquí es que la persona –o equipo– designada como facilitadora, sea aceptada por todos los actores y sea percibida como imparcial



(que sus sesgos personales no van a influir en su trato con equidad) y neutral (que no tiene vínculo personal o especial con alguno de los actores involucrados, por lo cual tiende a tener “favoritismos”); sin estas dos condiciones, será imposible ejercer el rol.

Por ello, es frecuente que, en diferentes procesos de diálogo y concertación, el rol de facilitación sea ejercido por una organización o profesional que cuenta con experiencia, especialización y reconocimiento en el ejercicio de esta tarea; y que por la naturaleza de su ejercicio profesional tiende a mantener un rol neutral.

2.2.7 Agenda mínima

La agenda, o lista de asuntos a tratar, es un componente clave, no sólo en la mediación y la negociación (donde pueden ser breves y específicas), sino también en los procesos de diálogo y concertación, aunque en éstos puede adquirir cierta complejidad.

El proceso no puede iniciarse si las partes involucradas no tienen claridad sobre los asuntos que deben tratarse; más aún cuando lo usual en estos casos es que cada actor social (que son muchos) tiene su propia percepción de cuáles serían los temas centrales a discutirse. En tal sentido, el primer aspecto sobre el cual las partes deben concertar, es la agenda mínima.

Aún así, en un proceso de esta naturaleza, los actores –a pesar de sus diferencias– suelen tener intereses y necesidades en común, y su identificación puede ser el punto de partida para especificar la agenda a tratar.

Esta labor puede ser realizada por el grupo impulsor, y para esta identificación de temas se puede considerar lo siguiente:

- Naturaleza o características centrales de la problemática.
- Origen o fuentes de la problemática.

- Posturas de los actores.

- Intereses y necesidades propias de los actores.

- Intereses y necesidades en común.

Identificada una agenda mínima o básica de asuntos, el grupo impulsor y el convocante deben tenerla en cuenta para el involucramiento de los actores.

Sin embargo, hay que considerar que esta agenda puede irse modificando a medida que el proceso entre en marcha; y si bien puede haber una agenda global para toda la concertación, cada reunión o sesión específica puede tener su propia agenda de trabajo.

Si las partes no tienen claro los asuntos a tratar no se puede iniciar el proceso.

Para la identificación de estas agendas “específicas” se puede considerar los mismos aspectos que se utilizaron para identificar la agenda global del proceso, y siempre de manera participativa y conjunta con todos los actores.

2.2.8 Capacitación de actores para el diálogo

Una condición importante para la conformación y funcionamiento de un espacio de diálogo y concertación es que los actores sociales participantes cuenten con las destrezas necesarias para el desarrollo de todo el esfuerzo que esto exige.

Algunas pautas para la identificación y el fortalecimiento de estas capacidades las encontramos en el Capítulo 3 de este material (punto 3.3).

2.2.9 Liderazgo

En términos generales, el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales de manera constante y

sistemática. Su influencia no es esporádica, ni depende necesariamente del ejercicio de una tarea grupal concreta.

Otro aspecto del liderazgo es que implica la influencia sobre un grupo de tal manera que lo lleve a ejecutar acciones para el logro de un objetivo común. Es decir, promueve en los demás una buena disposición para trabajar hacia la consecución de las metas.

A manera de síntesis, y de acuerdo a varios expertos, ser líder implica:

- Educar (promover valores y desarrollo personal)
- Instruir (brindar información y conocimiento)
- Conducir (guiar y orientar desempeños)

Particularmente, en un espacio de diálogo y concertación, estas tres funciones o propósitos del líder tienen mucho sentido y adquieren una dimensión social muy importante, ya que hacen del líder un agente para el diálogo, diferenciándolo de los caudillos –que no tienen necesariamente claridad de objetivos y llevan al grupo a su antojo, no de manera constructiva ni producto del diálogo y el consenso–.

Como podemos ver, el liderazgo constructivo es una habilidad que

El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo ejerce más influencia que otros en las funciones grupales, de manera constante y sistemática.



puede aprenderse y desarrollarse con la experiencia, e implica a su vez cuatro componentes o “sub- habilidades”:

- Utilizar el poder de manera responsable y eficiente.
- Comprender que todos los seres humanos tienen diferentes niveles de motivación de acuerdo a las circunstancias
- Motivar a los demás
- Desarrollar una atmósfera de relaciones que permita satisfacer las motivaciones de los demás y también promoverlas.

Es muy importante comprender que el liderazgo no se manifiesta de una sola manera, que no hay una sola forma de ser líder. Así, existen distintos estilos de liderazgo y diferentes clasificaciones.

La siguiente clasificación reconoce tres estilos de liderazgo:

a) Autocrático:

Es aquél que ordena y espera el cumplimiento de sus órdenes, es firme y tiende al dogmatismo, y dirige al grupo mediante la habilidad de negar o dar recompensas o castigos.

b) Democrático o participativo:

Alienta la participación de sus bases y les consulta para la realización y la toma de decisiones para luego ser implementadas.

c) Liberal:

Utiliza muy poco su poder (si es que lo usa), y concede a sus bases un alto grado de autonomía en sus decisiones y actividades.

No existe un estilo de liderazgo “ideal”, ya que todos tienen sus ventajas y desventajas, de acuerdo a las circunstancias y a la naturaleza de las tareas y decisiones a tomarse.

Por ejemplo, en algunas circunstancias puede resultar más funcional tener un estilo autocrático, como en situaciones de crisis y cuando hay presión de tiempo, o las bases carecen de la información pertinente en ese momento. Y en otras, puede ser mucho más conveniente el estilo participativo.

En el contexto de un espacio de diálogo y concertación, son más frecuentes las ocasiones en las cuales el estilo democrático o participativo resulta el más conveniente, además de ser el más congruente con la lógica y la visión de un espacio de esta naturaleza.

Los estilos de liderazgo pueden “intercambiarse” a lo largo del proceso; es decir, en un momento puede emplearse un estilo y en otro momento puede utilizarse otro estilo.

Hay algunos factores que conllevan a que el líder utilice un estilo u otro:

3 tipos de liderazgo: autocrático, democrático o participativo, y liberal.

a) La naturaleza de las personas que dirige:

El manejo del líder es distinto, principalmente, en función a la experiencia previa de sus bases respecto a las tareas a realizarse, su conocimiento de las mismas, sus capacidades ya desarrolladas y sus habilidades en el desempeño concreto, entre otras características.

b) La naturaleza de las tareas que realiza:

En función a las características de la tarea (tales como el tiempo disponible para obtener resultados, la dificultad de la tarea misma, los riesgos o peligros que ella implica para las personas que la ejecutan, etc.), el líder, espontáneamente, utilizará un determinado estilo, acorde a las exigencias y al logro de la meta grupal.

c) Las características situacionales o del entorno:

El estilo de liderazgo a ser utilizado dependerá de los valores del grupo u organización (si es vertical o se pro-

mueve la participación, por ejemplo) y de las situaciones personales específicas de los miembros del grupo en un momento determinado.

Cada líder tiene un estilo predominante, de acuerdo a sus propias características personales, sin que ello le impida usar otros estilos en diferentes contextos.

2.2.10 Representantes (Tomadores de decisiones)

Esta idea alude al grado en que una determinada persona o grupo de personas realmente es portador(a) de la voluntad, la opinión, las percepciones, los requerimientos, las voluntades, las expectativas y las propuestas de sus bases, ya sea de una empresa privada, de una entidad pública o de una organización de la sociedad civil, en el contexto y el desarrollo de un espacio de diálogo y concertación.

La representatividad está también relacionada con la capacidad de decidir; es decir, en tanto el grado de representación es alto, también es grande la capacidad de los representantes para comprometerse a determinados acuerdos o acciones a futuro, con la seguridad total de que su voz es la voz de sus bases y que, por tanto, los acuerdos serán ejecutados tal como son suscritos en las reuniones dentro del espacio de diálogo y concertación.

En tanto el grado de representación es alto, los representantes pueden comprometerse a determinados acuerdos o acciones a futuro, con seguridad total de que su voz es la voz de sus bases.



Como puede apreciarse, ésta es una condición fundamental para cualquier proceso, y el desarrollo del mismo y el funcionamiento concreto del espacio se vería seriamente debilitado si los presentes no gozasen de esta representatividad.

Por ello, es importante asegurarse de que esta representatividad “formal” (demostrada a través de poderes y todo tipo de documentos) sea también una representatividad “real”.

Desarrollaremos aquí algunas pautas:

a) Asegurar, en primer lugar, la representatividad formal:

Ello implica revisar los documentos que acrediten debidamente las representaciones. Es un detalle formal de gran trascendencia, más aún en algunas comunidades en las que existe debilidad organizacional y es posible encontrar representantes “de facto” que, por desconocimiento o falta de información, no han realizado los procedimientos formalmente establecidos para acreditar tal condición.

b) Indagar con las bases:

O algunos miembros de ella, sobre la representatividad “real”, y plantear algunas interrogantes:

- ¿Por qué han escogido a esta persona (o grupo) como representante?

- ¿Qué impacto tienen sus opiniones y puntos de vista en las bases?

- ¿Qué tipo de desempeño ha tenido anteriormente y crees que tendrá en las reuniones del espacio?

- ¿Qué pasaría si acordara algo que no necesariamente se parecería a alguna propuesta planteada en la reunión de bases?

- ¿Qué pensarían de él en esta situación?

- ¿Qué harían ustedes en esta situación?

- Luego de esta situación, ¿dejarían que esta persona los siga representando en la siguiente reunión del espacio? ¿Por qué?

c) Si las interrogantes nos arrojan respuestas negativas:

Respecto a las percepciones y opiniones en torno al representante y su gestión, debemos plantear al representante esta situación, y sugerir que retome contacto con sus bases y converse abiertamente sobre el tema con ellas, ya que las consecuencias de esta “inconsistencia” serían muy nocivas en el contexto del proceso de diálogo y concertación.

d) Aún si las respuestas a estas interrogantes no arrojasen un resultado negativo:

Debemos indagar el nivel de comunicación que existe entre el representante y sus bases, preguntándoles a

Representatividad formal estará sustentada por la representatividad “real”.

ambos acerca de los procedimientos internos que emplean para que el representante pueda brindar a sus bases la información sobre las reuniones en el espacio de diálogo y concertación.

Del mismo modo, realizaremos una serie de preguntas sobre los procedimientos internos, con el objetivo de definir la información y los conteni-

dos que cada representante llevará desde sus bases al espacio de diálogo y concertación.

e) Los promotores y convocantes no deben forzar el proceso de encuentro entre los actores:

Si detectan estas “debilidades” de representación. Es mejor propiciar el fortalecimiento de las representaciones, antes que iniciar el proceso.



CAPÍTULO 3:

FORTALECIMIENTO DE LOS ESPACIOS


Sumilla

Presentamos tres dimensiones a ser consideradas para el fortalecimiento de los espacios ya existentes, a partir del enfoque integral-transformador: a) la metodología para la convocatoria; b) la organización técnica y la conducción del espacio; y c) el fortalecimiento de las capacidades de los actores.

Contenidos

- 3.1 Metodología para la convocatoria
 - 3.1.1 Adecuada identificación de los grupos de interés
 - 3.1.2 Adecuados procedimientos de convocatoria
- 3.2 Organización técnica y conducción del espacio
 - 3.2.1 Claridad de objetivos
 - 3.2.2 Claridad de roles
 - 3.2.3 Adecuada coordinación
 - 3.2.4 Claridad de reglas de interacción interna y externa
 - 3.2.5 Adecuados procedimientos de toma de decisiones

...///



3.2.6 Adecuada facilitación.

3.2.7 Adecuada ubicación y ambientación física del espacio.

3.2.8 Adecuado apoyo logístico.

3.3 Fortalecimiento de las capacidades de los actores.

3.3.1 Manejo de herramientas para el diálogo y la construcción de consensos.

3.3.2 Actitudes para el diálogo y la construcción de consensos.

3.3.3 Habilidades sociales adecuadas para el diálogo y la construcción de consensos.



CAPÍTULO 3: FORTALECIMIENTO DE LOS ESPACIOS

Hasta ahora, hemos hablado sobre la forma de crear espacios. Pero una vez que éstos ya existen, ¿cómo podemos asegurarnos de que cumplan sus objetivos y terminen de manera satisfactoria para sus participantes?

Algunos aspectos que podrían considerarse son:

- Incidir en la metodología para la convocatoria.
- Mejorar la organización técnica y la conducción del espacio.
- Fortalecer las capacidades de los actores para participar constructivamente.

A continuación, trataremos cada uno de estos aspectos.

3.1 Metodología para la convocatoria

Cuando hablamos de metodología nos referimos a la manera como está organizada la estructura, los mecanismos y los procedimientos del espacio. Sobre este aspecto, es importante observar el desempeño de las siguientes variables:

3.1.1 Adecuada identificación de los grupos involucrados (stakeholders)

Para esto nos podemos basar en los siguientes aspectos (a manera de preguntas):

- ¿Qué actores deben estar presentes para tomar decisiones sobre las problemáticas abordadas?, ¿por qué?
- ¿Cuáles son los grupos que se verán afectados directa e indirectamente con las decisiones?
- ¿Quiénes son sus representantes?
- ¿Qué intereses pueden tener en torno a la problemática a tratarse?
- ¿Qué necesidades requieren satisfacer estos actores?
- ¿Qué objetivos en común pueden tener estos actores en torno a la problemática?
- ¿Cómo es la relación de poder entre los diferentes actores?, ¿cuáles son sus fuentes de poder? (dinero, influencias, conocimiento, etc.)

Trabajar convocatoria, conducción técnica y capacidades de los actores.

Esta acción debe ser permanente. Al inicio del proceso la debe realizar el grupo impulsor, y a lo largo del mismo estará a cargo de los actores participantes.

3.1.2 Adecuados procedimientos de convocatoria

El grupo impulsor ha identificado ya a un convocante, quien goza de legitimidad ante todos los actores y es percibido por todos ellos como imparcial y neutral. También se han identificado a los grupos involucrados en la problemática a tratarse y por lo cual, deben ser incluidos en el espacio.

La convocatoria de estos actores debe realizarse en base a un procedimiento claro, estándar, y a su vez ágil y adaptable a las diversas circunstancias que puedan presentarse.

Este procedimiento debe considerar, entre otros aspectos, lo siguiente:

- El convocante es encargado de invitar.

- Las comunicaciones “formales” deben hacerse por escrito, mediante cartas o esquelas firmadas por el convocante.

- Estas comunicaciones por escrito deben ir en paralelo a comunicaciones directas (llamadas telefónicas o visitas personales) del convocante a cada uno de los actores sociales que participarán.

- Las invitaciones deben realizarse con anticipación, de tal manera que pueda haber tiempo para buscar las confirmaciones de asistencia a través de la comunicación directa.

- La invitación debe especificar el propósito del encuentro o reunión, la hora exacta de inicio, la duración aproximada, el lugar neutral de encuentro y una agenda de temas generales e iniciales a tratarse.

Recordemos que esta convocatoria se realiza después de un proceso de acercamientos graduales y sucesivos del grupo impulsor a todos estos actores; es decir, ya tienen una idea de la naturaleza del proceso a crearse y ahora ven formalizado el “inicio” del mismo. Por ello, es clave que el procedimiento de convocatoria se perciba como satisfactorio, claro y de fácil implementación.

La definición y asignación de roles asegura eficacia y eficiencia al espacio, y permite que los actores lo perciban como “propio”. Ello posibilita el incremento de su compromiso con el mismo y con el proceso en su conjunto.



3.2 Organización técnica y conducción del espacio

3.2.1 Claridad de objetivos

Un espacio de concertación, como todo grupo, requiere de objetivos claros y definidos para su conformación, pues ello permite:

- Reforzar la identidad del grupo como tal.
- Interiorizar el propósito y fines últimos del espacio.

Los objetivos del espacio, para ser claros y concretos, deben considerar lo siguiente:

- El ámbito o campo de acción (educación, desarrollo, salud, medio ambiente, proyectos productivos, etc.)
- El margen de intervención (generar confianza o entendimiento mutuo, mejorar la comunicación, proponer políticas, solucionar problemas, buscar consensos, resolver conflictos, etc.)

Además de determinar un objetivo general, es necesario esbozar objetivos específicos que sean verificables. Si bien esta labor puede ser iniciada por el grupo impulsor, la definición de objetivos debe ser una tarea que los actores involucrados deben realizar de manera concertada.

3.2.2 Claridad de roles

La definición y asignación de roles le asegura eficacia y eficiencia al espacio, y al mismo tiempo permite que los actores sientan el espacio como “propio”; con ello se posibilita el incremento de su compromiso con el mismo y con el proceso en su conjunto. Por estas razones debemos dedicarle todo el tiempo que sea necesario a esta clarificación.

Hay algunos roles específicos en el desarrollo de un proceso, tales como:

- promotor o impulsor
- convocante
- facilitador
- coordinador
- relator
- participantes en general
- apoyo técnico

La especificación de cada rol debe hacerse de manera simple, transparente y consensuada; no podemos avanzar en el proceso si es que los roles no han sido definidos.

3.2.3 Adecuada coordinación

La coordinación es más que una función a ser desarrollada por una persona o grupo responsable; es un esfuerzo conjunto que implica comunicación e intercambio de información, puntos de vista, responsa-

Clarificar objetivos y roles del espacio optimiza el esfuerzo de los participantes.

bilidades, y tareas entre los actores sociales involucrados en el espacio.

Es fundamental para la adecuada marcha del espacio, e implica fundamentalmente un apoyo en lo logístico y en la movilización de los participantes.

El grado de coordinación existente entre los actores del espacio, puede identificarse o “medirse” observando lo siguiente:

- La asignación del rol de coordinador en el espacio (si hay o no hay coordinador).
- El nivel de fluidez de la comunicación entre el coordinador y los actores, y entre los actores entre sí.
- La existencia de un registro de las sesiones y las actividades del espacio.

El coordinador debe ser elegido en forma consensuada, y con el aseguramiento de que la persona elegida se encuentra completamente conforme con la designación y la acepta.

En el contexto de un proceso de diálogo y concertación, los actores se convierten en un grupo que requiere de claras reglas de comunicación.

Entre otras cosas, el coordinador debe:

a) Ser proactivo:

Debe realizar sus funciones y tareas de manera planificada, anticipándose a cualquier circunstancia antes que actuar por simple reacción o respuesta a ella.

b) Contar con adecuadas habilidades comunicativas:

Requiere el uso de técnicas que le permitan escuchar y entender a los demás, y hacerse entender en forma clara y sin ambigüedades.

c) Ser eficaz en el manejo de las demandas administrativas del espacio:

Hay que responder a tareas como: convocatoria oportuna, provisión de la logística necesaria, etc.

d) Vigilar por el cumplimiento de los acuerdos:

Debe hacer un seguimiento de los compromisos asumidos por los actores participantes y verificar su cumplimiento.

e) Monitorear el desarrollo de las tareas y actividades programadas:

Tiene que verificar que las tareas planificadas se ejecuten en los plazos y en la forma como han sido pactadas.

No olvidemos que la eficacia de la coordinación no depende sólo del coordinador, y debe ser producto



del permanente compromiso y cumplimiento de tareas por parte de los demás actores participantes.

3.2.4 Claridad de reglas de interacción (reglas de juego) interna y externa

La comunicación es un proceso central en la interacción humana. Específicamente, como parte de un grupo de trabajo, ella es un elemento clave para su desenvolvimiento y desarrollo, el logro de sus objetivos y la cohesión entre sus miembros.

En el contexto de un proceso de diálogo y concertación, los actores se convierten en un grupo que requiere de claras reglas de comunicación y –por ende– de interacción, que le permitan trabajar con eficiencia y acercarse con optimismo hacia el logro de los objetivos que se hayan trazado. Además, el establecimiento y posterior cumplimiento de estas pautas, es un reflejo de lo que se quiere lograr con el proceso en su conjunto.

Distinguimos, en general, dos tipos de interacción en este contexto: la interna y la externa.

La interacción interna implica el intercambio comunicativo entre los actores del espacio durante los momentos de encuentro entre ellos para tratar las problemáticas de fondo o discutir

los aspectos relativos al proceso (objetivos, determinación de agendas, percepciones mutuas, puntos de vista, etc.). También es entendida como la comunicación que se da “dentro” del espacio de diálogo.

La interacción externa se refiere al intercambio entre los actores, pero “fuera” del espacio o con actores “fuera” del proceso aunque relacionados con alguno de los participantes.

Ambos procesos requieren ser pautados para maximizar su eficacia y evitar que se conviertan en fuentes de discrepancias y un obstáculo en la relación entre los actores involucrados; a la vez que se puede plasmar –en estas reglas– la visión que subyace al proceso y que los actores comparten –o deberían compartir–.

Es así que suelen sugerirse algunas pautas comunicativas, tanto para la interacción interna como para la externa.

Pautas para la interacción interna:

a) Conversación alturada:

El diálogo se realizará hablando clara y directamente, con términos descriptivos más que evaluativos, y evitando en todo momento el uso de calificativos o términos despectivos hacia algunas de las personas presentes. Ante la discusión de proble-

Se debe establecer con claridad las reglas de interacción internas y externas.

mas, se insta a todos a identificarlos claramente y ser propositivos al buscar soluciones.

b) Presencia de una persona que orienta la conversación:

Se acuerda que debe existir una persona que facilite y maneje el diálogo en el espacio. Puede ser uno de los actores del espacio, o una tercera persona identificada y convocada consensuadamente. Este rol coadyuvará al orden de la conversación y al cumplimiento de las reglas que se establezcan.

c) Orden de presentación de ideas:

La participación debe ser ordenada, de modo que todos puedan tener la oportunidad de escuchar, ser escuchados y participar. Esto, además, es coherente con la lógica y visión integradora y participativa de todo proceso de diálogo y concertación.

d) Evitar interrupciones:

Ayuda a mantener el orden de la reunión, a escucharse adecuadamente, y a mantener el principio de respeto a las opiniones de todos los presentes.

e) Emisión de mensajes o esquelas:

Permiten difundir y socializar mejor los acuerdos o compromisos que se asumen de reunión a reunión, así como la información general que pueda ser de relevancia para todos o algunos de los actores del espacio.

Pautas para la interacción externa:

a) Comunicados regulares:

Se emiten notas de prensa, esquelas u otro tipo de comunicaciones públicas. Su contenido debe ser consensuado por todos los actores, y publicado por una persona o comisión responsable de estas tareas. Están dirigidos al público en general.

b) Elaboración y difusión de actas:

Similar a la pauta anterior, aunque también el propósito es comunicar a las bases. La idea es difundir o poner en conocimiento contenidos relevantes sobre los acuerdos y compromisos del grupo, para que la comunidad esté enterada y sea consciente del propósito del espacio, del esfuerzo que implica, y del tipo de resultados que se pueden obtener.

c) Recepción de actas y/o comunicados:

Se reciben, revisan y discuten documentos que ayuden a verificar que los acuerdos o información general emitida del espacio ha llegado a las bases. Lo importante es que este mecanismo ayude a reforzar (y mo-

En los espacios de diálogo y concertación la toma de decisiones implica considerar las necesidades e intereses de todos los actores presentes.



nitorear) el compromiso que los representantes tienen de comunicarse permanentemente con sus bases.

d) Designación de vocero oficial:

Debe realizarse consensuadamente, así como la identificación de situaciones concretas en las cuales el espacio (como grupo) deba manifestarse públicamente. Está dirigido al público en general.

e) Elección de un canal específico para los mensajes:

Comunicaciones con los medios de comunicación, paneles, etc.

También se debe realizar consensuadamente, e identificando previamente las ventajas y desventajas de comunicarse a través de uno u otro medio (en términos de alcance, imagen y público destinatario).

3.2.5 Procedimientos de toma de decisiones adecuados

La toma de decisiones es un proceso de elección entre dos o más opciones. Se da en nuestras vidas a diario, pues siempre nos enfrentamos a situaciones que nos exigen optar, desde asuntos de importancia menor (como la ruta que tomaremos hoy para ir al trabajo o a la escuela) hasta temas de mayor repercusión (como la carrera profesional que vamos a seguir o la propuesta que vamos a llevar a la mesa de negociaciones).

En los espacios de diálogo y concertación, la toma de decisiones es más compleja, pues implica un proceso grupal, donde –además– hay que considerar las necesidades e intereses de todos los actores presentes como criterio fundamental para elegir la opción más adecuada.

En este complejo proceso grupal, es fundamental el rol del facilitador, quien se encargará de orientar y guiar al grupo hacia una discusión realmente conjunta, participativa, inclusiva para todos y que dé el mejor resultado para la totalidad de actores.

Este proceso de toma de decisiones suele incluir los siguientes pasos:

a) Identificación del problema o circunstancia a abordar:

El proceso de toma de decisiones parte identificando la necesidad de tomar una decisión, cuyo origen usualmente es un problema que requiere ser manejado de la mejor manera posible, y para lo cual debe ser identificado y definido con precisión.

b) Identificación de los criterios de decisión:

Tenemos que identificar los criterios relevantes para escoger una u otra opción, y ellos dependerán de cada situación en particular.

Por ejemplo, si se trata de un acuerdo grupal ante una problemática so-

En los espacios de diálogo decidir es difícil, por eso se necesita un facilitador.

cioambiental, algunos criterios que se pueden considerar para elegir una opción son:

- que satisfaga a todos los actores
- que todos estén de acuerdo con esa opción (o que esté de acuerdo la mayoría)
- que esté dentro de la disponibilidad de recursos de los actores participantes
- que esté basado en información técnica previamente discutida
- que esté dentro del marco legal vigente, etc.

c) Asignación de “peso” o valor ponderado a cada uno de los criterios

Cada uno de los criterios identificados en el paso anterior debe tener una ponderación determinada, con el fin de priorizar su importancia en el proceso de toma de decisiones en general, y en el momento de la elección en particular.

Para el ejemplo anterior, el primer criterio (“que satisfaga a todos los actores”) puede tener la más alta ponderación, el tercer criterio (“que

esté dentro de la disponibilidad de recursos de los actores participantes”) puede tener una ponderación intermedia, y así se precisa para cada uno de ellos.

d) Identificación de opciones:

Los criterios señalados se utilizarán para escoger entre una serie de opciones discutidas por el grupo. Para ello, los participantes deben hacer una lista de todas las opciones posibles que puedan dar solución al problema. Se puede usar la dinámica de la “lluvia de ideas” o “brainstorming”, que consiste en que cada participante presenta sus opciones de solución, las que serán registradas en una hoja o en una pizarra, sin realizar crítica u observación alguna, al menos en un primer momento.

La ausencia de evaluación en esta etapa motiva a los participantes a plantear, de la manera más libre posible, sus distintas propuestas.

e) Evaluación de cada una de las opciones:

Los participantes del proceso evalúan los pros y los contras de cada una de las opciones, en base a los criterios de decisión ponderados identificados previamente.

f) Elección de la mejor opción:

Los participantes eligen la opción con el puntaje más alto de acuerdo al paso anterior.

El facilitador debe ayudar al grupo a tomar sus decisiones colectivas de la manera más eficiente posible.



El seguimiento de todos estos pasos permite que el proceso de toma de decisiones se realice de manera lógica, objetiva y ordenada, y por tanto incrementa las posibilidades de hallar un resultado satisfactorio y duradero para todos los actores involucrados.

3.2.6 Adecuada facilitación

El facilitador debe ayudar al grupo a tomar sus decisiones colectivas de la manera más eficiente posible (es decir, maximizando el tiempo y los recursos disponibles, así como la satisfacción y el beneficio de todos los participantes), tanto en el proceso de abordar los problemas como en el de buscar soluciones a los conflictos.

Es así que el facilitador debe tener claridad sobre:

- el propósito específico (objetivos) de su intervención,
- los actores sociales que participarán (quiénes son, y cómo son las relaciones de poder entre ellos),
- un plan o esquema general del trabajo a desarrollar (apertura, desarrollo, cierre),
- las técnicas disponibles.

Es necesario que el facilitador promueva un ambiente de confianza, equidad de trato, el reconocimiento mutuo, y la participación de todos, con el fin de que los actores presen-

tes puedan sentirse incluidos y considerados en el acuerdo o resultado final, y en el proceso en su conjunto.

3.2.7 Adecuadas ubicación y ambientación física del espacio

El ambiente físico es indispensable para que la comunicación sea adecuada en un grupo de trabajo. En gran medida, el ambiente predispone emocionalmente a las personas, y este estado emocional puede favorecer o afectar el diálogo e intercambio de opiniones y puntos de vista.

Lo importante es que el ambiente físico sea cómodo y pueda condicionar un encuentro horizontal entre los participantes del espacio.

Algunos puntos a tomar en cuenta respecto al ambiente físico son los siguientes:

a) El tamaño:

Debe ser acorde a la cantidad de participantes y a la logística disponible –si hay sillas y mesas necesitaremos un ambiente más grande que si sólo disponemos de sillas o carpetas, por ejemplo–.

b) La iluminación y ventilación:

Éstas deben adecuarse al momento del día, a la temperatura ambiental, y a la cantidad de participantes. Recordemos que la sensación de

El facilitador verá que todos participen en un ambiente de confianza y equidad.

incomodidad física puede generar desconcentración, además de un sentimiento de molestia que indispona a las personas.

c) La tranquilidad:

El ambiente debe estar alejado de ruidos molestos, o de interrupciones que distraigan a los participantes; a más aislado esté el local de reuniones, mayor será la concentración y capacidad atencional de los participantes.

d) El tipo de mobiliario:

No es lo mismo reunirse alrededor de una mesa redonda, que alrededor de una mesa rectangular. La primera promueve una percepción de horizontalidad y equidistancia entre los actores presentes.

Del mismo modo, cuando no hay mesas, es diferente ordenar las sillas en círculo o semicircunferencia que ubicarlas en líneas como salón de clases. En el primer caso, la idea de igualdad entre los presentes y el intercambio de ideas se fortalecen, así como la dinámica de trabajo en equipo.

Es importante que los actores cuenten con las herramientas, destrezas y habilidades para participar en los espacios y procesos generados de manera constructiva.

Si bien puede nombrarse a un comité para que se encargue de coordinar estos detalles, en principio el grupo impulsor tiene la responsabilidad de gestionarlo.

3.2.8 Adecuado apoyo logístico

La implementación de un espacio de diálogo y concertación requiere la consideración de aspectos logísticos básicos: local adecuado para la reunión, mesas y sillas cómodas, materiales de trabajo disponibles (fotocopias, papelógrafos, plumones, pizarras, equipo multimedia, etc.)

Por eso, debe encargarse a un comité o grupo dentro de los participantes que se responsabilice de coordinar la provisión de todos estos detalles. Los proveedores pueden ser actores participantes del espacio, u otras personas u organizaciones ajenas al espacio.

3.3 Fortalecimiento de las capacidades de los actores

Si bien es fundamental que los actores conozcan temas relacionados con el marco legal y los temas sustantivos que puedan ser materia de los procesos de diálogo y concertación, creemos que es también importante que cuenten con las herramientas, destrezas y habilidades para partici-



par en los espacios y los procesos generados de manera constructiva. No basta con la buena voluntad. Por ello, es igualmente necesario observar si los actores participantes de los espacios cuentan con:

3.3.5 Adecuado manejo de herramientas conceptuales para el diálogo y la construcción de consensos.

Debemos verificar si los actores cuentan con conocimientos relacionados a los procesos de diálogo y concertación, tales como:

- qué entienden por conflicto
- qué es la negociación
- qué enfoques de negociación conocen
- qué es el diálogo
- qué es la concertación
- qué herramientas y acciones existen, para la negociación, el diálogo, la concertación, etc.

Para realizar esta indagación se pueden emplear cuestionarios, aplicándolos tipo encuesta o mediante entrevistas individuales o grupales, que nos permitan conocer también sus experiencias en torno a temas relacionados al diálogo y concertación (si han llevado cursos o talleres sobre estos temas, si han participado en procesos de esta naturaleza, etc.), y las capacidades o destrezas que creen requerirían para el proceso.

3.3.6 Actitudes adecuadas para el diálogo y la construcción de consensos

Las actitudes son tendencias o predisposiciones relativamente estables para responder a un determinado objeto (situación, idea, persona, etc); están conformadas por estructuras de creencias que preparan a la persona para responder de una forma determinada al objeto o referente de actitud.

Las personas solemos tener determinadas actitudes ya “instaladas” respecto a la forma como manejaremos conflictos o abordaremos situaciones problemáticas. Por ello, es necesario identificar en los actores las actitudes que tienen ante este proceso, para luego tratar de promover una visión favorable al diálogo y la construcción de consensos.

Si promovemos la cooperación o colaboración entre los actores, estaremos instalando el tipo de actitud requerida para estos procesos. Para ello, se pueden realizar actividades de sensibilización a través de talleres, seminarios, difusión en general. En estas actividades se pueden trabajar directamente las visiones y actitudes en los actores sociales. Trabajar las actitudes (en tanto son patrones perdurables) implica realizar acciones a largo plazo, casi en toda la extensión del proceso.

Hay que verificar que los actores conozcan los procesos de diálogo y concertación.

3.3.7 Habilidades sociales adecuadas para el diálogo y la construcción de consensos

Las habilidades sociales son un conjunto de conductas de intercambio interpersonal que expresan derechos, opiniones, sentimientos o inquietudes en forma respetuosa, buscando superar obstáculos y adaptarse a las circunstancias actuales.

En un proceso de diálogo y concertación, hay algunas habilidades sociales de importancia que serán de gran utilidad para optimizar las relaciones entre los actores, promover el reconocimiento y el mutuo entendimiento, y lograr los objetivos que el proceso implica.

Desde nuestro enfoque, algunas de estas habilidades son:

a) Asertividad:
Es la capacidad de expresar de manera afirmativa (no agresivamente)

los sentimientos, ideas y opiniones propias, en el momento y en la forma adecuados.

b) Actitud positiva:
Alude a la capacidad de resaltar las situaciones y aspectos más positivos y constructivos, y de recoger estos elementos pensando en su utilidad futura y en beneficio de todos.

Si bien es una actitud, veremos que se traduce en conductas proactivas (aunque a veces también reactivas) verbales y no verbales, de aceptación, reconocimiento y optimismo respecto de los demás y de situaciones específicas.

Asimismo, implica una actitud favorable hacia el acercamiento a los demás, hacia la diversidad, y hacia los otros.

c) Respeto:
Es la capacidad de aceptar a los otros y tomar en cuenta sus opiniones, sentimientos e ideas, y de considerarlos como válidos, más allá de estar de acuerdo con ellos o no.

d) Escucha activa:
Se refiere a la capacidad de mostrar atención y entender los mensajes que los otros nos transmiten, tanto verbal como no verbalmente. Esta comprensión no sólo es de ideas u opiniones, sino también de las emociones o sentimientos de los demás.

La capacidad para resaltar las situaciones y aspectos más positivos y constructivos, y recogerlos, pensando en su utilidad futura y en beneficio de todos, es una actitud que se traduce en conductas proactivas.



Todas estas habilidades están relacionadas entre sí, y su fortalecimiento parte de identificar el nivel en el que éstas se encuentran en cada uno de los participantes del proceso.

Luego de desarrollar una serie de actividades de sensibilización sobre su importancia para el diálogo y la concertación, estas habilidades deben ser desarrolladas y fortalecidas por medio de la capacitación continua y del permanente monitoreo de la utilización que los actores sociales hacen de las mismas durante el desarrollo del proceso.

3.3.8 Fortalecimiento del liderazgo

Vamos a enfatizar esta habilidad, dada su trascendencia en el desarrollo de los espacios, y su importancia en el fortalecimiento democrático y la promoción de la participación ciudadana.

Para el ejercicio eficaz del liderazgo, y visualizando éste como más democrático o participativo (según la visión propia de un proceso de diálogo y concertación, que ya señalamos), los expertos suelen sugerir los siguientes principios o patrones de acción para el líder:

- Mantenerse constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de las bases.

- Conocer siempre qué es lo que piensan las bases para comprender el por qué de sus actitudes y comportamientos.
- Después de “llamar la atención”, mantener la conducta habitual con las bases.

A continuación, detallaremos algunas cualidades que un líder debe poseer para promover el logro de objetivos grupales, la cohesión y la motivación de sus bases. Estas pautas pueden aplicarse a liderazgos dentro de un proceso de diálogo y concertación, y presentan una mayor congruencia con el estilo de liderazgo democrático o participativo:

- a) Conocer perfectamente sus labores y a todas las personas que están a su cargo.
- b) Usar su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar.
- c) Explicar, no sólo cómo deben ser hechas las cosas, sino también su finalidad.
- d) Brindar órdenes e instrucciones claras y directas, y cerciorarse de que éstas hayan sido bien comprendidas.
- e) Evitar los gritos o el levantamiento del tono de voz, ya que transmiten inseguridad y no promueven lealtades ni compromiso con las metas.

Líder promueve:
logro de objetivos
grupales, cohesión
y motivación de
sus bases.

f) Conocer las actividades y el rendimiento de cada uno de los miembros de sus bases, y juzgarlo con objetividad, transparencia y honestidad.

g) Apreciar y reconocer explícitamente el esfuerzo y la superación de las personas a su cargo.

h) Corregir las faltas o errores cometidos centrándose en las acciones mismas, y respetando a la persona.

i) Demostrar interés personal por cada miembro de sus bases y ser leal con todos.

j) Asumir responsabilidades ante el grupo y mostrar voluntad y acciones concretas para su cumplimiento (modelar el compromiso con el grupo).

k) Cumplir lo que se ofrece y no prometer lo que no se puede realizar.

l) No tener prejuicios y estar siempre dispuesto a escuchar las explicaciones de los otros, tratando siempre de comprender sus puntos de vista.

Para tener un liderazgo efectivo, es importante empezar por conocer las fortalezas y limitaciones propias, y aprender a aprovechar esas fortalezas más a que focalizarnos o culpabilizarnos por nuestros defectos.

Luego de este primer autoexamen, podemos incorporar algunas pautas que nos ayudarán a optimizar nuestro actuar como líderes:

a) Brindar dirección y guía a nuestras bases:

- Definiendo claramente sus responsabilidades.
- Enfatizando los procedimientos a seguir o las políticas del grupo.
- Supervisando regularmente la labor de las bases.
- Brindando retroalimentación de manera constante.

b) Apoyar a nuestras bases:

- Mostrando preocupación por la situación personal de cada uno de los miembros de las bases.
- Escuchando activamente.
- Evitando establecer diferencias en el trato con las bases (no tratar con mayor "privilegio" a unos respecto a otros).
- Promoviendo la iniciativa y la creatividad individuales.

El trabajo para fortalecer los espacios, con el propósito de impulsar el cambio en los patrones de relacionamiento entre los actores sociales, debe apuntar a trabajar en un plano concreto con la organización metodológica del espacio y con los mismos actores involucrados.



c) Transformar los patrones de relacionamiento con nuestras bases:

- Promoviendo la identificación de una visión común del grupo que las bases comprendan y acepten.
- Mostrando un elevado nivel de autoconfianza.
- Retando a las bases en cuanto al logro de los objetivos para hacerles ver que tienen la capacidad suficiente para lograrlo.
- Empoderar a las bases delegando funciones, alentando sus esfuerzos y poniéndose a disposición para la ayuda que requieran.

Para concluir este tema, presentamos algunas pautas adicionales para mejorar la eficacia del líder, siendo éstas aplicables también al contexto de los liderazgos en un proceso de diálogo y concertación:

- Desarrollar su fuerza de voluntad.
- Aprender a convivir con la incertidumbre (con los cambios permanentes).
- Aprender a ver oportunidades aún en los momentos de crisis.

- Planificar constantemente; ser más organizados.
- Orientarse al logro de objetivos cuantificados (si no, es difícil verificar de la manera más objetiva posible el alcance de las propias acciones).
- Aprender y mejorar a través de la formación continua (estar “al día”).
- Desarrollar una visión optimista de las cosas.

Finalmente, consideramos importante dejar claramente señalado que el trabajo para fortalecer los espacios, con el propósito de impulsar el cambio en los patrones de relacionamiento entre los actores sociales, debe apuntar a trabajar en un plano concreto con la organización metodológica del espacio y con los mismos actores involucrados.

Con ello, y de acuerdo al enfoque integral-transformador, se pretende lograr un impacto directo en los micro-procesos que se generen y a la larga en los macro-procesos de relacionamiento.

Fortalecer los espacios de concertación depende de su organización metodológica.

BIBLIOGRAFÍA

ARCE, Rodrigo. Guía del facilitador. Red Perú.

ASTE, Juan; José De Echave y Manuel Glave (2004). Procesos de concertación y desarrollo local en zonas mineras.

Atlantic Christian Training Centre (ACTC) (1999). The Tatamagouche Model of Education Design and Leadership, Part I. Tatamagouche, Nova Scotia, Canada: ACTC.

BONI, A. y Ferrero, G. Introducción a la Cooperación para el Desarrollo. Universidad Politécnica de Valencia, 1997.

BURTON, John. La resolución de conflictos como sistema político. Fairfax: Instituto de Análisis y Resolución de Conflicto, George Mason University, 2000. Disponible en <http://www.gmu.edu/departments/ICAR/Espanol.html>
Conflict Management, (1996). Formación de Formadores. Cambridge, Massachusetts.

Cooperación Técnica Alemana (GTZ), y Programa de Pequeña y Micro Empresa (PPME), (1998). Formación Básica de Facilitadores en Metodología CEFE. Lima, Perú: GTZ.

CHEVALIER, J., Sistema de Análisis Social, Universidad de Ottawa, IDRC-CRDI – Centro de Investigación para el Desarrollo, 2001.

LEDERACH, John Paul (1994). Preparándonos para la paz, Transformación de conflictos a través de las culturas. Syracuse, Nueva York: Syracuse University Press (Estudios de Paz de Syracuse y Resolución de Conflictos).

MITCHELL, Christopher. La voluntad de dialogar. Fairfax: Instituto de Análisis y Resolución de Conflicto, George Mason University, 2000. Disponible en <http://www.gmu.edu/departments/ICAR/Espanol.html>

ORMACHEA, Iván y Gustavo Moreno. (2002). Construcción de consensos en mesas de diálogo: Guía de trabajo. Lima: Iprecon.

PRETTY, Jules N., Gujit, Irene (1995). Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide. London, U.K.: International Institute for Environment and Development.

PRODIÁLOGO (2005), Guía metodológica: Resolución de Conflictos para el Desarrollo Concertado, Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, Lima.

PRODIÁLOGO y CECI Canadá (2006). Diálogo y concertación: Sistematización de la experiencia de descentralización y democracia participativa en la Región Pasco. Lima.

SUSKIND, Lawrence & Jeffrey Cruikshank, (1987), Breaking the Impass: Consensual Approaches to Resolving Public Interest Disputes, New York: Basic Books.