

Fortalecimiento  
de capacidades  
para la transformación  
de conflictos  
y la construcción  
de consensos

Guía de  
capacitación



# Presentación

El sector minero de Bolivia ha experimentado en el transcurso de las últimas décadas diversos cambios que han modificado profundamente su estructura y condiciones sociales.

Entre 1952 y 1985, la vigencia de un modelo de gestión estatal en la minería permitió el surgimiento de un combativo sindicalismo minero que se constituyó en el principal referente de los movimientos sociales del país, llegando incluso a liderar la lucha por reivindicaciones de carácter nacional como la recuperación de la democracia.

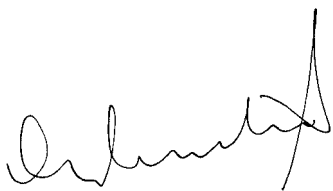
A partir de 1985, con el advenimiento del neoliberalismo, cuya principal consecuencia fue el retiro del Estado de las actividades mineras, se produce el surgimiento de una nueva y gran fuerza social: las cooperativas mineras. Aunque el cooperativismo minero nace en períodos anteriores, la relativa facilidad de acceso a los recursos mineralógicos y a infraestructura productiva ya instalada, remanente de los centros mineros estatales, determinaron que este subsector incremente paulatinamente su importancia en la producción minera.

En los últimos años, otros elementos han contribuido a la configuración de un nuevo mapa social en la minería. A partir de la vigencia del Convenio 169 de la OIT, los pueblos indígenas, originarios y comunidades campesinas comienzan a reclamar su derecho de participación en la definición y gestión de los proyectos mineros localizados en los territorios de su jurisdicción, planteando un nuevo debate que con seguridad influirá en el desarrollo de la minería en el futuro.

Este panorama muestra la complejidad de las relaciones políticas, sociales y económicas que actualmente se dan en torno a la actividad minera, lo que al mismo tiempo muestra la necesidad de un abordaje sistemático, basado en el diálogo social y el uso de metodologías apropiadas, lo que ha motivado al Ministerio de Minería y Metalurgia a introducir el tema de transformación y gestión de conflictos dentro de los alcances del Proyecto REFORMIN, que lleva adelante con el apoyo de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional y el Ministerio de Recursos Naturales de Québec.

La presente Guía, uno de los principales productos de esta iniciativa, sin duda ha de contribuir positivamente a dotar a los diversos actores del sector minero del instrumental metodológico para potenciar su capacidad de diálogo, interacción y concertación, como el único medio para superar sus controversias.

A tiempo de agradecer a la cooperación canadiense por su contribución, hacemos extensivo nuestro agradecimiento al Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI Andes) y a ProDiálogo Perú por su aporte técnico en la elaboración del presente documento.



Dr. José Guillermo Dalence Salinas  
MINISTRO DE MINERÍA Y METALURGIA



# Tabla de Contenidos

PRÓLOGO.....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
<b>MÓDULO 1</b>	
EL CONFLICTO Y SU ANÁLISIS .....	13
<b>MÓDULO 2</b>	
LOS VALORES .....	35
<b>MÓDULO 3</b>	
LA COMUNICACIÓN PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO .....	49
<b>MODULO 4</b>	
LOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LA NEGOCIACIÓN .....	67
<b>MÓDULO 5</b>	
LOS PROCESOS DE CONCERTACIÓN .....	89
<b>MÓDULO 6</b>	
LA FACILITACIÓN.....	103
<b>MÓDULO 7</b>	
HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA LA CAPACITACIÓN .....	119
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	139
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO N° 1	
Parfrasee las siguientes afirmaciones .....	145
ANEXO N° 2	
¿A qué tipo pertenece cada una de las siguientes preguntas? .....	147
ANEXO N° 3	
Indique si las siguientes preguntas están adecuadamente formuladas .....	150
ANEXO N° 4	
Mensajes a ser transformados a primera persona.....	153
ANEXO N° 5	
Replantear las siguientes intervenciones.....	155
ANEXO N° 6	
La Cola de León.	
Información para el Representante de la Empresa NATURVIDA .....	158
ANEXO N° 7	
La Cola de León.	
Información para el Representante de la Empresa NATUREXPORT.....	159
ANEXO N° 8	
Caso de las tierras de Andamarca.	
Información para los dirigentes de la comunidad de Andamarca .....	160
ANEXO N° 9	
Caso de las tierras de Andamarca.	
Información para los representantes de El Oro Verde .....	161
ANEXO N° 10	
Caso: Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural.	
Resumen para el Dr. Gómez.	
Director de Planificación de Desarrollo, Provincia Zamora.....	162
ANEXO N° 11	
Caso: Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural.	
Resumen Para Craig Samson.	
Asesor de Asuntos Comunitarios de Mining Enterprises International Limited.....	163
ANEXO N° 12	
Caso: Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural.	
Resumen para la Lic. María Pérez.	
Directora de Social Concerní International .....	164
ANEXO N° 13	
Caso: Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural.	
Resumen para Jefe Honcho.	
Líder de los pueblos indígenas del distrito de Bella Vista.....	165



# Prólogo

Los cambios políticos y sociales que atraviesa Bolivia han repercutido en la población y en el conjunto de instituciones y organizaciones que la componen. Mientras el modelo neo-liberal parece haberse agotado en un escenario de contradicciones que ahondan en la complejidad histórica de la sociedad boliviana, el modelo actual –con el control del Estado sobre los recursos naturales –tiene por delante un gran desafío: la reconciliación social. La experiencia acumulada en otros países latinoamericanos en los que se intentó llevar adelante grandes transformaciones de orden social y cultural demuestra que los esfuerzos por encontrar espacios de diálogo y soluciones concertadas son los medios atinados para consolidar la paz y el desarrollo de los pueblos. Por el contrario, la confrontación por el poder y la violencia surgida de la imposición han demostrado ser los caminos menos propicios para construir el futuro de las siguientes generaciones.

Dentro de un marco pleno de reconocimiento por la diversidad sociocultural que encapsula la sociedad boliviana, los esfuerzos que acompañen al proceso de cambio deberán orientarse hacia la integración de criterios y valores de convivencia pacífica. Pese a que en la actualidad se advierte un gran déficit de comunicación efectiva y de sensibilización intercultural entre los diversos actores sociales, la voluntad por encontrar las grandes soluciones a los grandes problemas debe permanecer como la fuerza que guíe a Bolivia hacia un mejor futuro; un futuro en el que las reivindicaciones históricas de los sectores más vulnerados y vulnerables de esta sociedad se conviertan en señales de un humanismo aleccionador para otras realidades sociales de Latinoamérica.

En esa campaña por el diálogo social, la cultura de paz y el desarrollo, la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), a través del Ministerio de Recursos Naturales de Québec, identificó sectores clave en los que países, como Bolivia, pueden ampliar y fortalecer sus capacidades consustanciales. A partir de esta estrategia, el sector minero boliviano emerge como un ámbito axiomático para potenciar el desarrollo económico y social del país. Su reconocida historia como principal productor mundial de minerales se vio opacada en los últimos cincuenta años por desaciertos en las políticas de fomento y desarrollo.

Si bien el contexto internacional marcó el ritmo de pulsaciones de auge y crisis de la minería, Bolivia se mantuvo como país minero; pese a las difíciles épocas que vivió en la década del 80 y pese a haber perdido su condición de primer contribuidor al PIB nacional, la minería boliviana muestra señales de una gran recuperación para la presente década. Proyectos importantes, como San Cristóbal, San Bartolomé y Kori Chaca constituyen importantes inversiones. Asimismo, el yacimiento de hierro más importante en el planeta se ubica en territorio oriental boliviano y se convertirá en el centro minero con la mayor inversión de la historia minera de Bolivia.

Este potencial renacimiento minero, no obstante, se enmarca en un complejo escenario de relaciones políticas, sociales y económicas. Existen serias dificultades para encontrar una visión común a todos los actores sociales del sector. El ahogo en la búsqueda de las soluciones comienza, fundamentalmente, por la poca capacidad de diálogo que prima entre los involucrados. Bajo un

clima de susceptibilidades mutuas, en el mejor de los casos, la interacción entre actores se ha reducido a procesos burocráticos. En el peor de los casos, las relaciones entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado han ido por el camino de la confrontación; en determinados casos con ingredientes de violencia.

El Proyecto REFORMIN, con un financiamiento cercano a los 5 millones de dólares, apoyó, durante cinco años, la reforma del sector minero en Bolivia, mejorando las condiciones de seguridad física del trabajador minero, así como la gestión de medio ambiente, la consulta pública y la resolución constructiva de los conflictos, entre otros aspectos. Su principal propósito fue elevar la calidad de vida de los grupos más vulnerables del sector minero.

Dentro del marco de REFORMIN, el Curso en Formación de Formadores en Negociación y Tratamiento de Conflictos (2005-2006) –organizado por el Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI) y coordinado por la Fundación Bartolomé de Las Casas –reunió a representantes de los diversos subsectores de la minería nacional con el propósito de formar un equipo especializado en los temas de resolución de conflictos mineros en Bolivia para que este equipo aplique la experiencia de capacitación y forme a otros actores del entorno minero. Sus objetivos específicos fueron (i) fortalecer las capacidades de los participantes para el análisis y abordaje conjunto de problemas y conflictos vinculados con el sector minero boliviano y (ii) consolidar las capacidades de facilitación y formación en los temas de concertación y resolución de conflictos.

Participaron representantes del Ministerio de Minería y Metalurgia, COMIBOL, la Superintendencia General de Minas, la Cámara Nacional de Minería Chica, la Federación Nacional de Cooperativas Mineras (FENCOMIN), el CECI, la Fundación Bartolomé de Las Casas, Medioambiente, Minería e Industria (MEDMIN) y Cumbre del Sajama. A este grupo, se sumaron dos representantes del Diálogo Minero que fue conformado el año 2000 y que estuvo a cargo del gobierno y la Iglesia Católica. Un total de 18 representantes recibieron el certificado correspondiente.

El CECI, en colaboración con socios, a nivel regional (ProDiálogo, de Perú) y local (Fundación Bartolomé de Las Casas, de Bolivia) consolidó el proceso de formación de formadores; esta experiencia le permitió organizar los temas y componer la presente guía, la cual constituye un instrumento imprescindible para futuros formadores en el abordaje constructivo y transformativo de conflictos en Bolivia. Ello no implica, sin embargo, que la presente guía sea de uso exclusivo para el especialista, sino que también está dirigida a personas interesadas en la profundización de la temática aquí expuesta.

Por todo lo señalado, creemos que esta guía de capacitación establece un amplio marco de referencia, tanto a nivel teórico como metodológico, útil para la capacitación en el abordaje transformativo de conflictos y la construcción de consensos. El conflicto es inherente a la vida social humana; su gestión oportuna y ordenada en el marco de una cultura de paz permitirá a las partes en conflicto encontrar soluciones creativas a los problemas estructurales de fondo.

Juan Albarracín-Jordan  
Fundación Bartolomé de Las Casas

Norman Maclsaac  
CECI-Andes



# Introducción

Si se revisan los principales tratados de la historia económica boliviana, se advierte que en la época Colonial la “Gran Audiencia de Charcas” tenía como sustento económico la explotación de plata y mercurio. Durante la República la situación no varió; la minería siguió siendo el principal motor económico de Bolivia. Entrado el siglo XX, el estaño fue el principal producto de exportación y gran puntal de la economía del país. A mediados del mismo siglo, en el contexto de la Revolución Nacional de 1952, la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL) consolidó al sector minero como eje del crecimiento económico, llegando a producir el 70% de las exportaciones de Bolivia.

Gran parte de las utilidades generadas por la minería fueron usadas, posteriormente, para desarrollar otros sectores, como hidrocarburos, creándose así Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos. Este sector, paulatinamente, adquirió un dinamismo mayor al minero. Entre las décadas de los ochenta y los noventa, la minería entró en oscilación, mostrando una caída sistemática (4.4% del PBI) hacia inicios del presente siglo. Estos cambios estuvieron vinculados a la desnacionalización de la COMIBOL y a la volatilidad de los precios exte mayor presencia, particularmente el cooperativismo. Este último surgió como consecuencia de la relocalización de los trabajadores mineros estatales.

En perspectiva, la gran minería<sup>1</sup> emergió, paso a paso, con proyectos como San Cristóbal, con una inversión aproximada de 520 millones de dólares y San Bartolomé, con unos 70 millones de dólares. Se siguen proyectos como San Simón, Mutún, Don Mario y Kori Chaca. La gran minería plantea que su lento despegue se debe a los niveles de inestabilidad social y política que el país ofrece.

En un estudio realizado por CERES<sup>2</sup>, para el periodo 1970-1998, en Bolivia se registraron 7647 conflictos sociales. Durante este horizonte temporal, el país pasó de un modelo de Estado benefactor a otro de Estado neoliberal. En efecto, a mediados de la década de los ochenta se instaló la denominada Nueva Política Económica, la misma que desmanteló el anterior modelo e instauró los principios fundamentales del Consenso de Washington que consisten en la disminución del gasto fiscal, el shock monetario y la flexibilización de los mercados laborales, entre otras medidas.

Con el ascenso de Víctor Paz Estensoro al poder, se inicia la “consolidación democrática” y, con ésta, el inicio del fin del “Estado benefactor”. Los gobiernos subsiguientes se encargaron de consolidar el modelo neoliberal.

Como lo plantea Quiroga (2005), la progresiva transferencia de competencias del sector público al privado (recursos naturales y servicios en general), en vez de generar una economía más oxigenada y eficiente derivó en una voracidad privatizadora que alcanzó a la política, haciendo de ella, también, un negocio privado. Así, en Bolivia se fue creando un campo polarizado entre los partidos políticos, de un lado, y las emergentes fuerzas sociales, de otro. Ello se expresa claramente en la inestabilidad crónica que en los últimos años se ha venido agudizando. La conflictividad social es frontal y suele pasar por una exacerbación de las contradicciones, llegando, inclusive, a la autopenición. Las cabezas de los gobernantes ruedan, pero las organizaciones sociales (por ejemplo, los sindicatos) tampoco logran niveles de legitimidad. Mientras el viejo Estado muere no se vislumbra en el horizonte de las demandas sociales otra institucionalidad estatal que no sea el reflejo invertido del orden actual<sup>3</sup>.

Cabe señalar que Bolivia es uno de los países más pobres de Sudamérica. Según los datos censales del 2001, cerca del 60% de la población se encuentra en condiciones de pobreza; un poco más de un tercio se halla dentro de los parámetros de la extrema pobreza, o indigencia. Aplicando el criterio de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), solamente el 16% del total de la población logra ingresos suficientes para cubrirlos. En términos geográficos, la pobreza se condensa en las zonas rurales de los Andes occidentales. Todo indica que en el último quinquenio los índices de desigualdad se han agudizado.

Los grandes conflictos sociales en Bolivia se han dado en varios frentes: desde las luchas sindicales por mejores condiciones de vida, durante el Estado benefactor, hasta los nuevos frentes derivados del contexto instaurado a partir del modelo neoliberal. Una de las primeras crisis se dio en 1999, a partir de la privatización del sistema de distribución de agua, en Cochabamba. De manos del Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, éste pasó a manos de “Aguas del Tunari”, nombre vernacular que asumió la empresa matriz “Internacional Water”, sucursal de la transnacional Bechtel. Otros frentes, no menos agudos, lo constituyeron los conflictos por tierras en Santa Cruz de la Sierra; las demandas de los pensionistas, sobretudo del sector minero; las luchas étnicas aymaras, y la reciente “guerra del gas”, que desencadenó la salida del Presidente Sánchez de Losada, con un saldo lamentable de setenta muertos y centenas de heridos<sup>4</sup>.

La presente guía apunta a constituirse en instrumento e insumo de trabajo para contribuir al fortalecimiento de capacidades en el campo de la prevención y transformación de conflictos, en particular, aquellos que se desencadenan en asuntos referidos al control, manejo o uso de los recursos naturales; los llamados conflictos socioambientales; más específicamente, los conflictos socioambientales que se dan en el contexto minero.

Los conflictos socioambientales son complejos; alrededor de éstos interactúan asuntos de carácter político, económico, social y cultural. No se trata solamente de aquellos en los que hay una explícita afectación contra el ambiente o un recurso en particular. Se trata de conflictos en los que se juegan expectativas, necesidades y percepciones, entre otras cosas. Frente a ellos, la sola voluntad de resolverlos no basta. Se debe contar con las capacidades, habilidades e instituciones que permitan un trabajo preventivo y transformativo. Se debe atender con especial perspicacia la manera cómo se configuran los procesos que los desencadenan; identificar con detalle los actores que se hallan involucrados, sea de manera directa o indirecta, y a partir de ello, trabajar conjuntamente para construir los espacios a través de los cuales el diálogo, la negociación, la concertación y los entendimientos entre las partes puedan ser viables.

Bolivia es un país de grandes retos. En estos momentos se juega otra carta en la política y todos los desenlaces son posibles. Nosotros aspiramos y queremos con toda nuestra voluntad que sea el mejor. Que los ciudadanos bolivianos encaminen sus voluntades y las hagan coincidir con sus sueños de una patria más unida en su diversidad; una patria más equitativa y justa; una patria donde haya para todos, todo.

## La capacitación para el abordaje transformativo de los conflictos socioambientales y la construcción de consensos en la actividad minera

Como se vio, la actividad minera configura un escenario diverso, con el reto de la integración y el trabajo conjunto, el manejo de diferencias, problemas y conflictos. Dada la importancia de este sector en la sociedad, en la economía y en el desarrollo global del país, se hace urgente identificar y crear destrezas para el tratamiento integral y constructivo de los problemas y conflictos que este tipo de actividad pudiera conllevar.

Cuando se generan conflictos, la tendencia generalizada es tratar de darles una salida inmediata, surgiendo así la opción de negociar directamente o de recurrir a otras vías más formales, no negociadas, que terminan siendo agotadoras, tanto social, económica como emocionalmente. Estas salidas suelen no atender los intereses y necesidades de los actores, afectando, de esta manera, las relaciones y generando resultados que no contribuyen al futuro desarrollo de los actores involucrados.

En este sentido, es sumamente relevante y urgente generar los espacios para el diálogo multiactoral que contemple las diversidades y diferencias, y que, tras promover la necesaria confianza básica, coadyuve a un posterior proceso de análisis y solución conjunta de la problemática. Para la generación de estos espacios, un requisito previo es la sensibilización de los actores involucrados así como el desarrollo de las destrezas que este proceso de diálogo y construcción de consensos exige a cada uno de sus participantes.

Hacia este propósito se dirige la elaboración de la presente guía, basada en la importancia de la generación de destrezas y habilidades para el diálogo, así como la permanente sensibilización de todos los actores y promotores de estos encuentros.

## La Guía de Capacitación: premisas conceptuales

Esta guía es un instrumento para la implementación de un programa de capacitación en resolución de conflictos socioambientales y la construcción de consensos en el contexto de la actividad minera en Bolivia.

Conscientes de la importancia de un manejo constructivo de estos conflictos y de la importancia de generar espacios de encuentro entre todos los actores vinculados a las actividades mineras, este material provee una herramienta para el fortalecimiento de las capacidades de estos actores, ya que el manejo de estos espacios requiere más que la voluntad o la buena fe de sus promotores y participantes. Cabe resaltar que con este material se busca promover la autoformación de los usuarios y, al mismo tiempo, dar los insumos básicos para que personas interesadas se decidan a formar a otras personas en el campo de la resolución de conflictos y la construcción de consensos.

<sup>1</sup> Gran parte de la inversión minera extranjera en Bolivia es calificada como “minería mediana”, pese a que los capitales invertidos en los proyectos tendrían un carácter más cercano a la gran minería.

<sup>2</sup> Miguel Villarreal “La acción colectiva en Bolivia. Cambio y transformación de los conflictos sociales 1970-1998”. En Crisis y conflicto en el capitalismo latinoamericano. Bettina Levy (Compiladora). CLACSO, Bs.As. 2002.)

<sup>3</sup> Ver: Antonio Quiroga “Apuntes sobre la crisis estatal y la convivencia social (o la agonía de Leviatán en los Andes)”. En Las piezas del conflicto. UNIR. La Paz, 2005.

<sup>4</sup> Ver: John Crabtree “Perfiles de la protesta. Política y movimientos sociales en Bolivia” UNIR. La Paz, 2005.

Los conceptos centrales, así como la metodología, se basan en las siguientes premisas:

- El conflicto es una oportunidad de cambio positivo.
- A través del diálogo entre las partes pueden manejarse los conflictos con eficacia y eficiencia.
- Las soluciones más eficaces y duraderas son aquellas que satisfacen los principales intereses y necesidades de los actores involucrados, lo que a su vez favorece la clarificación y posterior satisfacción de los intereses comunes.
- Los problemas y conflictos socioambientales, vinculados a la actividad minera, pueden resolverse a través de espacios legitimados que apoyan a las partes de manera clara, imparcial, promoviendo confianza y conocimiento mutuo.
- Las vías confrontacionales -a diferencia de los mecanismos colaborativos- para el manejo de conflictos no garantizan resultados satisfactorios y duraderos, y tampoco aseguran la solución del conflicto en sí.
- La capacitación para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y la promoción de consensos son factores clave para la creación, eficaz implementación y aprovechamiento de estos espacios.
- La mejor manera de involucrar a los participantes con el proceso de capacitación es partiendo inductivamente de sus propias experiencias.
- La metodología participativa tiende a involucrar a las personas y comprometerlas con la formación, a la vez que permite hacerlas responsables de dicho proceso, promoviendo la equidad entre todos.

## Objetivos de la Guía de Capacitación

El objetivo general es que los usuarios se conviertan en promotores y facilitadores del fortalecimiento de capacidades y destrezas en el manejo de conflictos, así como en la construcción de consensos en el entorno de la actividad minera en Bolivia.

Para el logro de este objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Que los usuarios conozcan los principales conceptos relacionados con la resolución de conflictos y la construcción de consensos.
2. Que los usuarios cuenten con pautas metodológicas para la implementación de réplicas sobre los temas desarrollados en la Guía.

## Estructura y organización de los contenidos

La Guía de Capacitación sobre "Fortalecimiento de Capacidades para el Abordaje Transformativo de Conflictos y la Construcción de Consensos" está conformada por siete módulos, cada uno de los cuales presenta objetivos específicos, contenidos temáticos, actividades y materiales, debidamente especificados para facilitar la transmisión de estos contenidos al capacitador y la comprensión de los participantes.

Entre los materiales se encuentran las Fichas de Trabajo, adjuntas a cada módulo, que permiten identificar los pasos a tomar así como los conceptos a desarrollar en la capacitación. Hay por tanto dos tipos de fichas de trabajo:

- las conceptuales, o teóricas: en ellas se desarrollan los principales temas y conceptos propios de la capacitación; y
- las prácticas, o de ejercicios: en ellas se presentan algunas dinámicas que se desarrollarán en la capacitación; desde dinámicas de presentación hasta dinámicas para la introducción y reflexión sobre ciertos temas, así como dinámicas para el análisis y simulación de casos.

Ambas fichas pueden ser adaptadas por el capacitador de acuerdo a:

- los tiempos disponibles,
- el tipo de actividad que van a desarrollar (taller, charla, conferencia, seminario, clase universitaria, etc.), y
- las características del público.

Los módulos son los siguientes:

- **Módulo 1: El conflicto y su análisis**  
El conflicto es definido. Se identifican y desarrollan sus fuentes, sus elementos, y sus etapas. También se discuten las particularidades de los conflictos socioambientales. Finalmente, se brindan pautas para el análisis de los conflictos que sirven de base para el diseño de cualquier estrategia de intervención.
- **Módulo 2: Los valores**  
Aquí se desarrolla una definición de valores, el rol de la educación en la formación de los valores y la importancia de los mismos en la cultura cívica, la democracia y los procesos de diálogo y concertación.
- **Módulo 3: La comunicación para el manejo del conflicto**  
Este módulo presenta la complejidad del proceso comunicacional, sus canales o vías para la transmisión de mensajes, la manera en la que se afecta la comunicación durante una situación de conflicto, los factores que afectan la comunicación adecuada y las técnicas que permitirían optimizar el proceso comunicacional.
- **Módulo 4: Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos y la negociación**  
Se desarrollan las principales vías o mecanismos para manejar los conflictos, en particular los de naturaleza socioambiental, vinculados a la actividad minera, señalando sus características, alcances y límites. Luego, el módulo se centra en el mecanismo de la negociación directa, identificando sus tipos, sus técnicas y los pasos para la negociación de tipo integrador.
- **Módulo 5: Los procesos de concertación**  
Presentamos una definición de concertación y desarrollamos las condiciones y limitantes para el inicio de este tipo de procesos, identificando a su vez las etapas del mismo, las acciones y compromisos que cada una de ellas implica. Se enfatizan los roles que deben ser desempeñados en cada una de estas etapas para que el proceso marche adecuadamente.
- **Módulo 6: La facilitación**  
Presentamos una definición de facilitación, así como sus características, técnicas, funciones y contextos de aplicación. También desarrollamos las etapas del diseño del proceso de facilitación.
- **Módulo 7: Herramientas metodológicas para la capacitación**  
En este módulo se desarrollan algunas técnicas para la capacitación en resolución de conflictos y construcción de consensos, incidiendo en la importancia del diseño inicial de las actividades de capacitación y del uso de algunas técnicas para motivar a los participantes, brindar información, promover conocimiento y construcción conjunta de ideas, y sensibilizar mediante el uso de técnicas vivenciales.

## Metodología

La metodología presenta las siguientes características:

- **Exposiciones interactivas**  
El capacitador presenta una serie de ideas pero no sólo de manera discursiva, sino de manera propositiva a los participantes, planteándoles preguntas para que presenten sus propios ejemplos, sus ideas, conocimientos previos o su experiencia en torno a los temas desarrollados en el taller. En todo momento, los participantes intervienen y configuran el contexto de capacitación, promovidos por las técnicas del capacitador.
- **Uso de dinámicas participativas**  
Los participantes del taller forman parte activa de todo el proceso, encontrándose en permanente actividad y vertiendo ideas, opiniones y comentarios que luego -con ayuda del capacitador- son incorporados al taller y a las conclusiones del mismo.
- **Trabajo grupal**  
Se promueve la formación de grupos de trabajo para el intercambio de experiencias y la elaboración de ideas integradas que faciliten la incorporación de nuevas ideas así como la formación de un cálido clima de trabajo.
- **Análisis de casos**  
Se presentan algunos casos, ya sean ficticios o reales, para ser trabajados en plenaria o en grupos pequeños, de tal manera que los participantes puedan identificar los conceptos desarrollados y las técnicas que podrían emplearse para entender o intervenir en dichos casos. Constituye, también, una forma de favorecer el intercambio de ideas entre todos.

- Sociodramas / juego de roles.  
Mediante la representación de determinadas situaciones, o la actuación de roles, por parte de los participantes, debidamente pautados por las indicaciones del capacitador, se promueve la sensibilización de los participantes a los temas y problemáticas tratadas; asimismo, se les brinda la oportunidad de aplicar las técnicas desarrolladas en el taller y situarse y reflexionar sobre la situación representada.

## Materiales

En cada módulo se especifican los materiales sugeridos a emplearse. Además del soporte logístico (que es prácticamente similar para todos los módulos: papelógrafos, pizarras y plumones, diapositivas, etc.), se detallan los contenidos temáticos y la descripción de los casos y dinámicas del taller mediante fichas de trabajo.

El capacitador usará estas fichas de trabajo para el desarrollo de cada módulo y ellas le permitirán armonizar su discurso y acción con los objetivos trazados y con los requerimientos del grupo específico al cual se está dirigiendo; estos participantes también podrán utilizar estas fichas con el fin de orientar su formación a lo largo de la capacitación.

## Duración

El tiempo total de duración del taller de capacitación es variable, pero puede oscilar entre 60 y 70 horas, lo cual estará en función del uso de todas las fichas de trabajo de cada módulo o de sólo una selección de ellas.

En el caso de plantearse un taller como un seminario o una charla, los tiempos pueden reducirse aun más en función de los módulos de interés y de las fichas de trabajo que finalmente podrían ser empleadas (que en principio podrían no ser empleadas todas, sino sólo aquéllas que respondan al interés y objetivos de la actividad planteada).

Por ejemplo, un taller de capacitación de ocho sesiones, en la que cada sesión tendría una duración de 8 horas, tendría la siguiente estructura:

Sesión I	:	Módulo 1 y parte del Módulo 2
Sesión II	:	Parte del Módulo 2 y parte del Módulo 3
Sesión III	:	Parte del Módulo 3 y parte del Módulo 4
Sesión IV	:	Parte del Módulo 4
Sesión V	:	Parte del Módulo 4 y parte del Módulo 5
Sesión VI	:	Parte del Módulo 5 y parte del Módulo 6
Sesión VII	:	Parte del Módulo 7
Sesión VIII	:	Parte del Módulo 7

## Evaluación

Para que el taller cumpla los objetivos trazados y que permita a los participantes, de manera activa y dinámica, identificar sus avances, es importante que la evaluación del mismo sea continua, realizándose en tres momentos:

- Al inicio del taller:  
Recogiendo información sobre las expectativas y conocimientos de los participantes sobre los temas del taller.
- Durante el taller:  
Observando el desempeño de los participantes en las simulaciones, así como sus opiniones en la discusión de los casos y ejercicios.
- Al final del taller:  
A través de un cuestionario con el cual se recoge información acerca de las actitudes, las opiniones y los conocimientos de los participantes sobre los temas tratados y discutidos.

## Participantes

Este programa de capacitación está dirigido a los diversos actores sociales que participan en la actividad minera o en otras actividades en las que se manifiestan problemáticas y conflictos socioambientales. Entre los actores se encuentran las empresas, organismos del Estado, organizaciones de base y organizaciones no gubernamentales, así como profesionales, estudiantes y público en general interesados en el conocimiento y difusión de los conceptos y herramientas en torno al manejo transformativo de conflictos socioambientales y la construcción de consensos.

El número de participantes apropiado para un manejo eficiente del taller fluctúa entre veinticinco y treinta personas.

## Perfil del capacitador

El capacitador es la persona encargada de brindar dinamismo al proceso de enseñanza - aprendizaje, para lo cual desarrolla los contenidos temáticos y monitorea las actividades de los módulos. En ese sentido, la eficacia de la labor del capacitador dependerá de determinadas características; entre éstas se puede mencionar las siguientes:

- disposición favorable al trabajo en equipo;
- habilidades para el manejo de grupos;
- empatía;
- orden y adecuado manejo de los tiempos;
- amenidad
- conocimiento profundo e integrado de los temas del taller;
- capacidades comunicacionales para la transmisión de mensajes y la escucha activa;
- respeto y fomento de la libre expresión de ideas;
- capacidad de adaptación (flexibilidad);
- actitud crítica y capacidad para promoverla en los participantes.

Es recomendable que la implementación del taller se realice a través de un equipo de capacitadores, o, en su defecto, mediante un capacitador acompañado de un grupo de apoyo, con el fin de compartir las responsabilidades de la realización de este programa, intercambiar experiencias y extraer conclusiones útiles para posteriores labores de formación. Por otro lado, esto permitiría formar cuadros de futuros formadores o capacitadores en las materias aquí tratadas.



# El conflicto y su análisis

## módulo 1



# Módulo 1

## El conflicto y su análisis

### Objetivos

1. Brindar información básica sobre el proceso conflictivo, sus fuentes y elementos.
2. Promover el desarrollo de las habilidades de análisis en conflictos en los participantes.
3. Generar reflexión en los participantes en torno a los conflictos socioambientales y a la oportunidad de cambio positivo que éstos conllevan.

### Temario

1. Definición del conflicto
2. Fuentes del conflicto
3. Formas de abordaje de conflictos
4. Elementos del conflicto
5. Los conflictos socioambientales
6. Análisis del conflicto

### Actividades

1. Definición del conflicto.

El taller se iniciará con la dinámica de las tarjetas (Ficha de Trabajo N° 1.01). El capacitador planteará las conclusiones generales de esta dinámica, las que servirán de puente conceptual para definir el conflicto y plantear algunas generalidades en torno a este fenómeno, desarrollando los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 1.02.

2. Fuentes del conflicto

En base a la Ficha de Trabajo N° 1.03, y mediante una exposición interactiva, el capacitador presentará las fuentes o causas del conflicto y profundizará lo tratado con un ejercicio (Ficha de Trabajo N° 1.04) que se trabajará individualmente o en grupos pequeños (2 a 3 personas) durante aproximadamente quince minutos. Después, en plenaria, compartirá los ejemplos trabajados por los participantes. El capacitador reforzará las ideas más sobresalientes y aclarará las dudas y/o confusiones manifiestas.

3. Formas de abordaje de conflictos

El capacitador presentará, mediante una exposición interactiva, los diversos mecanismos existentes para el abordaje de conflictos, basándose en los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 1.05. Se presentarán ejemplos y casos reales para ejemplificar el uso e implementación de estos mecanismos y se solicitará a los participantes que presenten ejemplos de su experiencia.

Por otro lado se explicará y ejemplificará cómo surge y se desarrolla un conflicto (Ficha de Trabajo N° 1.06), solicitando a los participantes, permanentemente, que brinden ejemplos que –desde su propia experiencia- puedan ilustrar estos conceptos.

4. Elementos del conflicto

Se presentará, mediante una exposición interactiva, basada en los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 1.07, cada uno de los elementos del conflicto (situación conflictiva, actitudes conflictivas y comportamientos conflictivos). El capacitador presentará ejemplos y promoverá que los participantes planteen nuevos ejemplos basados en sus propias experiencias.

Luego, los participantes realizarán un ejercicio sobre los comportamientos conflictivos (Ficha de Trabajo N° 1.08), guiados por el capacitador, presentando sus respuestas en plenaria.

5. Los conflictos socioambientales

El capacitador formará grupos de trabajo con los participantes, los cuales deberán dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué entienden ustedes por conflicto socioambiental?, y ¿cuáles son las características propias y esenciales de un conflicto socioambiental?. Luego de 25 minutos de trabajo grupal y de anotar las respuestas en papelógrafos, los participantes presentan en plenaria lo trabajado, grupo por grupo, durante aproximadamente 30 minutos. Posteriormente, el capacitador promoverá la construcción conjunta de una definición de conflicto socioambiental y de sus principales características, complementando con conceptos adicionales para ampliar la comprensión de este tipo de conflicto (Ficha de Trabajo N° 1.09).

6. Análisis del conflicto

Se trabajará con los participantes las pautas para desarrollar el análisis de un conflicto (Ficha de Trabajo N° 1.10). Posteriormente, y empleando las pautas de la Ficha de Trabajo N° 1.11, los participantes trabajarán casos propios y realizarán el análisis de esos mismos casos, los cuales serán compartidos después del trabajo en grupos.

Después de esta actividad, se extraerán conclusiones y se reforzará la importancia de analizar un conflicto como requisito para el diseño de una estrategia eficaz de intervención.

### Materiales

1. Pizarra, marcadores y borrador para pizarra
2. Tarjetas de cartulina
3. Masking tape
4. Papelógrafos y marcadores para cartulina
5. Diapositivas / transparencias
6. Ficha de Trabajo N° 1.01: La dinámica de las tarjetas
7. Ficha de Trabajo N° 1.02: Los conflictos: definiciones, afirmaciones sobre el conflicto, conceptos generales.
8. Ficha de Trabajo N° 1.03: Las fuentes del conflicto.
9. Ficha de Trabajo N° 1.04: Ejercicio sobre fuentes del conflicto.
10. Ficha de Trabajo N° 1.05: Formas de abordaje de conflictos.
11. Ficha de Trabajo N° 1.06: ¿Cómo se desarrollan los conflictos?
12. Ficha de Trabajo N° 1.07: Los elementos del conflicto.
13. Ficha de Trabajo N° 1.08: Ejercicio sobre comportamientos conflictivos.
14. Ficha de Trabajo N° 1.09: Los conflictos socioambientales.
15. Ficha de Trabajo N° 1.10: El análisis del conflicto.
16. Ficha de Trabajo N° 1.11: Ejercicio de análisis de conflictos con casos de los propios participantes.



# Fichas de trabajo

Ficha de Trabajo N° 1.03: Las fuentes del conflicto.

Ficha de Trabajo N° 1.04: Ejercicio sobre fuentes del conflicto.

Ficha de Trabajo N° 1.05: Formas de abordaje de conflictos.

Ficha de Trabajo N° 1.06: ¿Cómo se desarrollan los conflictos?

Ficha de Trabajo N° 1.07: Los elementos del conflicto.

Ficha de Trabajo N° 1.08: Ejercicio sobre comportamientos conflictivos.

Ficha de Trabajo N° 1.09: Los conflictos socioambientales.

Ficha de Trabajo N° 1.10: El análisis del conflicto.

Ficha de Trabajo N° 1.11: Ejercicio de análisis de conflictos con casos de los propios participantes.



# Ficha de trabajo N° 1.01

## La dinámica de las tarjetas

### Objetivos

- Identificar las percepciones de los participantes respecto al conflicto.
- Iniciar la construcción conjunta de una visión positiva del conflicto.

### Tiempo

15 -20 minutos.

### Materiales

- Tarjetas
- Marcadores para cartulina
- Masking tape
- Pizarra
- Marcadores y borrador para pizarra

### Introducción

El capacitador menciona que antes de empezar a desarrollar algunos conceptos sobre el conflicto es necesario saber cómo los participantes ven el conflicto, para lo cual se desarrollará un ejercicio específico con el propósito de identificar esas percepciones y compartirlas en el grupo.

### Procedimiento

- Se reparte una tarjeta de cartulina y un marcador a cada participante.
- El capacitador les dice a los participantes que deberán completar, con una palabra (y la anotarán en la tarjeta), la siguiente frase:

"Cuando escuchas la palabra CONFLICTO, lo primero que viene a tu mente es ....."

Sólo deben anotar la palabra que completa la frase, NO la frase completa.

- A medida que los participantes van terminando, el capacitador recoge las tarjetas.
- Cuando todos los participantes han entregado sus tarjetas, el capacitador señala que las agrupará en la pizarra (pegadas con Masking tape).
- El capacitador colocará hacia la izquierda aquellos términos con connotación negativa y hacia la derecha los términos con connotación positiva. Los términos "neutros" podrán colocarse al centro.
- Colocadas todas las tarjetas, el capacitador indicará cual es la connotación más frecuente en el grupo y preguntará las razones de estas percepciones.
- Se señalará que el lado negativo y positivo son diferentes caras de un mismo fenómeno: el conflicto. Sin embargo, el conflicto no es ni bueno ni malo, en sí mismo, pero sí pueden haber consecuencias adecuadas o inadecuadas en función a la forma cómo los implicados manejen el conflicto.
- Tras este intercambio, el capacitador indicará que la manera como las personas perciben el conflicto influirá en la manera como manejen el conflicto.

### Reflexión / conclusión

- El capacitador preguntará a los participantes su opinión sobre la dinámica y sobre la importancia de la percepción de los conflictos al momento de intervenir en ellos.
- Finalmente, se relacionará el tema de la percepción del conflicto con la necesidad de definirlo, aspecto que será tratado en el siguiente punto.

# Ficha de trabajo N° 1.02

## Los conflictos: definiciones, afirmaciones sobre el conflicto, conceptos generales

### Objetivos

- Definir el conflicto
- Presentar algunas generalidades conceptuales en torno al conflicto para diferenciarlo de otros fenómenos

### Materiales

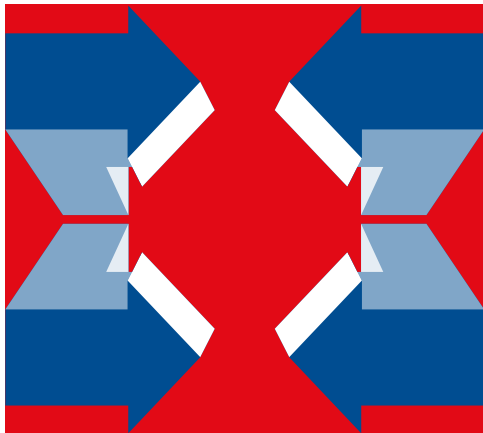
- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### ¿Qué es el conflicto?

Tomando en cuenta que éste tiene aspectos positivos y destructivos, ¿cómo lo podríamos definir para entenderlo mejor y abordarlo de manera constructiva? Hemos elaborado, a partir de las diversas definiciones de conflicto, una que plantea sus características importantes.



"El conflicto es una situación en la cual dos o más actores perciben tener objetivos mutuamente incompatibles en la búsqueda por satisfacer sus intereses y necesidades, desplegando acciones ya sea para destruir, frustrar, neutralizar o controlar a la otra parte."

### Algunas ideas claves sobre el conflicto

- El conflicto es un fenómeno natural de la convivencia humana.
- El conflicto es un tipo de relación.
- El conflicto es un fenómeno social omnipresente, en todo tiempo, lugar y espacio.
- El conflicto social requiere una pluralidad de actores.
- El conflicto, como hecho, no es negativo ni positivo; esto dependerá de las consecuencias de su manejo o abordaje.
- El conflicto es necesario para la humanidad.

- El efecto contraproducente del conflicto es la violencia.
- El conflicto es un proceso dinámico y complejo.
- El conflicto es un "síntoma" de algo que se requiere resolver o ser manejado con atención.
- El conflicto presenta aspectos subyacentes y puede permanecer latente.

### ¿Es lo mismo conflicto que problema, crisis o violencia?

Muchos usan ciertos términos como sinónimos de conflicto; esto lleva a errores conceptuales que terminan afectando la manera como se perciben y abordan los conflictos. Por ello, es necesario realizar algunas precisiones conceptuales que conduzcan a pensar en los conflictos de manera adecuada.

En este sentido, se destacará que conflicto no es sinónimo de problema, mucho menos de violencia, ni tampoco de crisis.

- **Problema:** Es un obstáculo en la satisfacción de intereses y necesidades. Sin embargo, no hay un "otro" que es percibido como el obstáculo. Es más bien un desafío que nos plantean las circunstancias y que nos exige darle una solución. Por ejemplo, la caída de un puente -producto de un alud- plantea problemas por solucionar en la comunidad: cómo reconstruir el puente y permitir el flujo del transporte. En suma, todo conflicto es un problema, en la medida en que plantea un desafío a las relaciones con los otros, pero no todo problema es conflicto.
- **Crisis:** es entendida como un cambio importante en el desarrollo de los procesos de distinta naturaleza. Por lo que no toda crisis implica necesariamente la existencia de un conflicto (Ejemplo: se suele hablar de crisis por desastre natural, crisis ministerial por problemas con los ministros, crisis económica por causas financieras, etc.). Cuando se habla de crisis en relación con los conflictos, se hace referencia a un punto determinado en el tiempo en el que el conflicto ha alcanzado un alto grado de intensidad, las tensiones se agudizan y se vuelve difícil de abordar. La crisis se presenta con una potencialidad destructiva, pero también puede afrontarse como una oportunidad de transformación constructiva (como modificar estructuras inadecuadas), si es canalizada y abordada adecuadamente, en la medida en que los problemas de fondo han salido a la luz y las partes han cobrado conciencia de su importancia y de la prioridad en cuanto a su atención.
- **Violencia:** es la acción destructiva que media entre los actores o partes en conflicto. Los conflictos no tienen que desencadenar necesariamente en violencia y la violencia no requiere necesariamente de conflictos. La violencia es más bien la cara destructiva y negativa de algunos conflictos cuando no se abordan adecuadamente. La asociación de violencia y conflicto que mucha gente hace deriva de la tradicional concepción negativa del conflicto que se identifica con las consecuencias dañinas que trae una crisis dentro de un conflicto. Si éste es abordado como una oportunidad para resolver las tensiones existentes, podría convertirse en energía positiva para construir y mejorar la realidad, evitándose así sus aspectos destructivos.

## Ficha de trabajo N° 1.03

## Las fuentes del conflicto

## Objetivos

- Identificar las principales categorías de fuentes, o causas, del conflicto
- Ejemplificar la influencia de estas fuentes en conflictos reales

## Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

## Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

## ¿Cuáles son las fuentes del conflicto?

Los conflictos pueden surgir de diversas fuentes conflictivas (factores que originan conflictos), generalmente éstas se combinan dando pie a la formación de un conflicto latente, el cual saldrá a la superficie gracias a algún evento precipitante que hace que el fenómeno se convierta en un conflicto manifiesto.

La teoría del conflicto actualmente evita hablar de "causas" debido a que es una noción asociada a la producción de una secuencia lógica lineal en la que a una causa le sigue una consecuencia inevitable, situación que no se produce necesariamente en la dinámica de los conflictos. En éstos, interactúan una diversidad de factores de manera compleja, siendo que las consecuencias son, muchas veces, imprevisibles.

En todo conflicto es importante determinar cuáles son sus fuentes principales y su preponderancia a fin de determinar el tipo de decisiones estratégicas que se adoptarán a la hora de abordarlo para procurar una solución:

## A. La interpretación de los hechos:

El conflicto surge por un desacuerdo sobre lo que es. Es decir, las partes tienen una percepción distinta de la realidad (lo que es). Las fuentes principales del conflicto se encuentran en la parte cognitiva de los actores en conflicto, vale decir, en cómo ven las cosas y las percepciones que ellos tienen sobre las cosas.

Por ejemplo, cada vez que tenemos una diferencia con alguien se debe a que entendemos los hechos (la realidad) de acuerdo a nuestro punto de vista o creencias. Por ejemplo, el vaso que contiene agua a la mitad del nivel ¿Está medio lleno o medio vacío?

## B. Los recursos escasos:

Los conflictos basados en intereses provienen del desacuerdo sobre la distribución de ciertos recursos escasos. Es decir, la discusión se centra en quién obtendrá qué cosa o qué beneficio cuando, implícita o explícitamente, se deba realizar la distribución de estos recursos escasos. La escasez no se da exclusivamente en bienes tangibles, como el dinero, territorio, objetos o alimentos, sino también sobre recursos intangibles, como el poder, status, imagen, etc.

Por ejemplo, si sólo hay dos personas y las dos desean tomar asiento en la única silla que existe en la sala, tendríamos el caso de un conflicto donde producto de la falta de un recurso (la silla) surge el conflicto.

## C. La insatisfacción de necesidades humanas básicas:

Los desacuerdos sobre necesidades son desencuentros relacionados a qué debe satisfacerse o respetarse para que cualquier persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente. Nos referimos a necesidades tan vitales como el vestido, alimento, vivienda y a aquellas que sin ser tan obvias representan una necesidad de todo ser humano: respeto, seguridad, reconocimiento, autoestima, etc.

## D. Los valores, creencias y principios:

Estos conflictos se basan en las diferencias en cuanto a lo que debería ser como factor que deba determinar una decisión para solucionar el conflicto. Es decir, la fuente del conflicto proviene de aquellas creencias que determinan la posición de uno de los actores en conflicto; un principio o criterio rector que desea introducirse pero que no es tomado en cuenta o es rechazado por la contraparte. Para profundizar el tema, ver el Módulo 2 de la presente Guía sobre Valores.

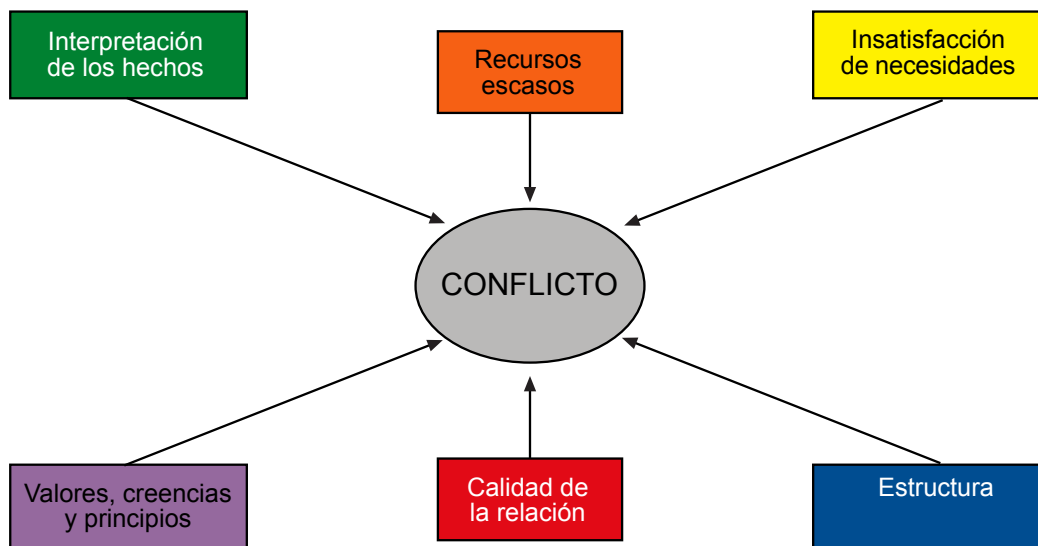
Por ejemplo, ¿si tuviera que sancionar a una persona por asesinar a otra, usted la condenaría a qué sanción?, ¿cómo deberían repartirse las obligaciones de la familia entre una pareja?

## E. La calidad de la relación:

La situación conflictiva proviene del estilo o la calidad de la interacción reinante entre los actores en conflicto, el tipo de comunicación que mantienen, las emociones o percepciones que poseen el uno del otro. Por ejemplo, si el tipo de relación es accidentada, las emociones y percepciones mutuas son negativas o equívocas, lo cual facilita el surgimiento de desacuerdos y conflictos.

## F. La estructura existente:

El conflicto surge por el modo cómo se ha conformado la estructura dentro de la cual interactúan los actores en conflicto, lo cual fomenta desigualdad, asimetría de poderes, falta de equidad y, eventualmente, opresión. Por ejemplo, la estructura de una familia fomenta conflictos por el mayor poder que tiene uno de los cónyuges sobre el otro; la conformación de una sociedad determinada promueve la concentración de la riqueza (dinero, tierra, medios de producción, etc.) en pocas manos; la forma como se han diseñado las relaciones entre los poderes del Estado facilita la mayor presencia de uno de ellos sobre los demás, o la forma como se negocian las materias primas en el mercado internacional favorece más a compradores que a vendedores, o viceversa.



# Ficha de trabajo N° 1.04

## Ejercicio sobre fuentes del conflicto

Recuerde la definición de conflicto; elija un conflicto socioambiental de su entorno y descríballo a continuación:

---



---



---

Ahora identifique las fuentes del conflicto elegido. Luego comparta lo trabajado en plenaria.

Fuentes (causas) del conflicto	Descripción Señale aquí las razones por las que eligió alguna(s) de la(s) fuente(s) de conflictos
Interpretación de los hechos / información	
Recursos escasos	
Necesidades humanas insatisfechas	
Valores/creencias distintas	
Calidad de la relación	
Estructura	

# Ficha de trabajo N° 1.05

## Formas de abordaje de conflictos

### Objetivos

- Identificar y comprender las principales formas de abordaje de conflictos

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### ¿Cuáles son las formas en que son abordados los conflictos?

Es necesario reflexionar sobre las distintas maneras en las que las personas involucradas en un conflicto deciden afrontarlo, pensando que de esa manera arribarán a una solución deseable. Así, las formas en las que los actores suelen abordar una situación conflictiva pueden estar basadas en:

- LA APLICACIÓN DEL PODER (o medidas autoaplicativas)

Se produce cuando se pretende la satisfacción de los intereses y necesidades para lograr la solución del conflicto a través de la imposición de una parte frente a la otra, utilizando los recursos de poder que tiene de manera unilateral. Algunos mecanismos comúnmente utilizados por los actores sociales son la huelga, las marchas, campañas mediáticas, presión por obtener poder político, presentación de memoriales, etc. Las acciones violentas también pretenden la solución del conflicto a través de la aplicación del poder; sin embargo, en ese caso es una aplicación antidemocrática.

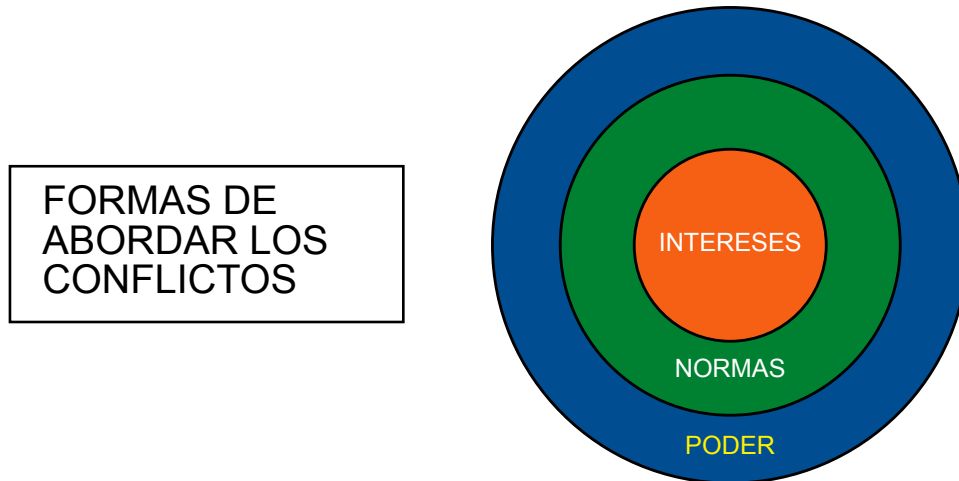
Por su parte, un Estado democrático prevé también el uso de la fuerza (es el único que puede usarla legítimamente), pues detenta la capacidad de coerción para hacer cumplir la ley (Estado de Derecho) otorgada por los propios ciudadanos. Sin embargo, un Estado democrático debe usar estos mecanismos de coerción como último recurso, luego de haber agotado las otras formas de resolver los conflictos que impliquen el diálogo y la negociación.

- LA APLICACIÓN DE NORMAS (o medidas heterocompositivas)

Se aborda el conflicto en base a determinar quién tiene derecho a qué, no sólo a través de la aplicación de normas legales sino, eventualmente, de normas organizacionales, morales o consuetudinarias (costumbre). Los conflictos sociales, muchas veces, van de la mano con la utilización de algunos mecanismos institucionalizados, tales como los procedimientos administrativos o los procesos judiciales. En un Estado democrático de derecho los conflictos sociales que no pueden ser resueltos directamente por las partes tienen que ser procesados por los distintos mecanismos legales, en tanto garantía de una convivencia social pacífica. Cuando los canales institucionales están viciados por la desconfianza ciudadana producto de la corrupción de los operadores legales o de la falta de equidad en el trato dependiendo del origen y posición social de las partes, nos encontramos ante una situación social potencialmente explosiva.

- LA ARTICULACIÓN DE INTERESES (o medidas autocompositivas)

Las partes optan por solucionar el conflicto mediante la interacción directa y articulación de sus intereses, necesidades y motivantes a través del acuerdo entre ellas dentro de un proceso de negociación, mesa de diálogo o mediación, entre otros. Esta forma de abordaje es la que se muestra más sólida y perdurable en cuanto a las posibilidades de resolver los conflictos, si es adecuadamente conducido el proceso, en tanto procura la satisfacción y compromiso voluntario de todas las partes involucradas.



Cabe hacer notar que las formas de solución presentadas no son necesariamente excluyentes. Normalmente, un conflicto presenta diversos niveles de abordaje, sobre todo en conflictos sociales y políticos. Por ejemplo, en un conflicto entre ciudadanos y autoridades pueden producirse marchas de protesta, presentación de memoriales, acciones legales (ante los órganos de contraloría o los organismos electorales), así como negociaciones entre los actores para acordar una manera de solucionar el conflicto.

# Ficha de trabajo N° 1.06

## ¿Cómo se desarrollan los conflictos?

### Objetivo

Presentar las etapas del conflicto y las características de cada una de ellas, enfatizando en una visión global del fenómeno conflictivo como un proceso.

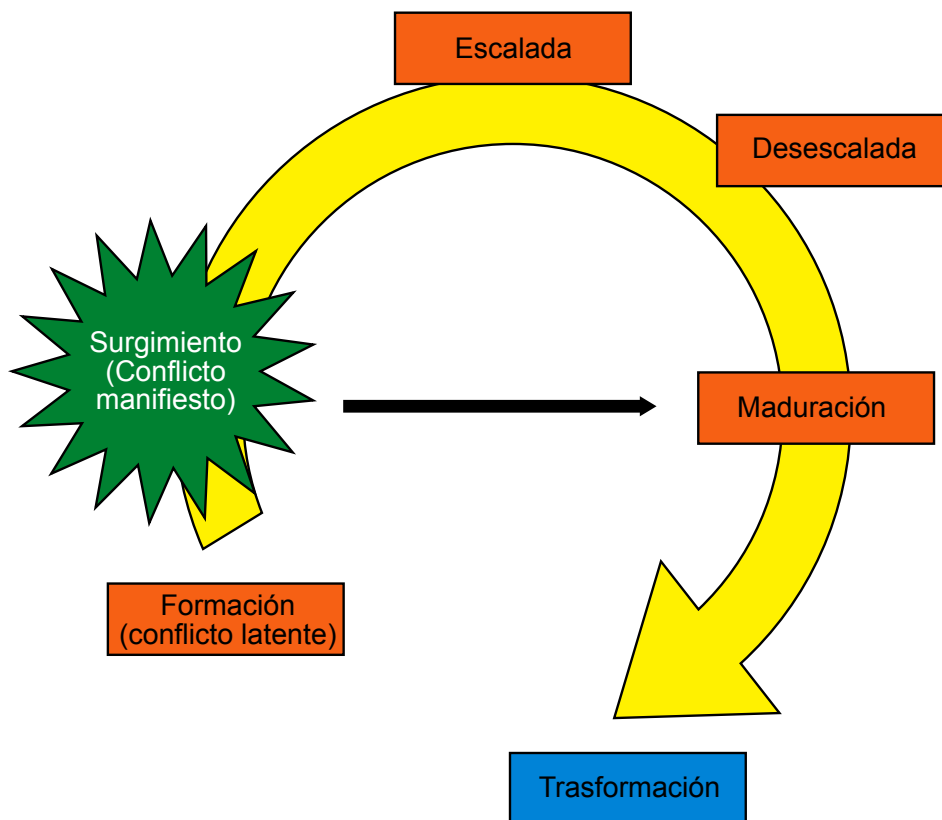
### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Plumones y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

- Como ya se ha señalado, el conflicto es un proceso dinámico porque cambia en el tiempo en sus múltiples aspectos, pudiéndose complejizar de muchas formas (factores, actores, asuntos, etc.)
- Por ello, se puede decir que los conflictos evolucionan a través de un proceso cuya duración e intensidad dependerá de las características propias de cada conflicto particular, así como de la forma en que éste es abordado por las partes.
- Por lo tanto, es estratégico identificar la etapa del proceso en el que se encuentra un determinado conflicto para establecer el tipo de intervención que se requiere para abordarlo.
- Cabe hacer notar que no todo conflicto tiene necesariamente que pasar por cada una de las etapas propias de un conflicto en términos generales; algunos se resolverán en las fases iniciales y durarán poco tiempo mientras que otros se desarrollarán en un período amplio y pasarán por distintas etapas,
- A continuación presentamos una ilustración que grafica el desarrollo de un proceso conflictivo en sus distintas etapas.



- **FORMACIÓN:** El conflicto se encuentra latente, es decir, se encuentra en estado de formación debido a la existencia de una serie de factores o fuentes (existe un "caldo de cultivo") que aún no producen comportamientos o acciones de las partes.

#### Tipo de intervención ➡

En esta etapa el abordaje de un conflicto implicará actuar en el ámbito de la prevención. Esto significa trabajar para revertir las condiciones que están dándole forma al conflicto, el que eventualmente estaría por manifestarse. Algunos medios para el abordaje son los sistemas de alerta temprana, los procesos de diálogo y concertación para enfrentar los problemas de fondo, la introducción de políticas públicas que ataquen los factores que están configurando el conflicto, así como el diseño de instancias de resolución de conflicto adecuadas a la naturaleza del caso.

- **SURGIMIENTO:** En esta etapa el conflicto se manifiesta a través de un hecho específico ("chispazo"). Esto significa que el conflicto sale a la superficie y se comienzan a realizar acciones ya sea para controlar, destruir o neutralizar a la otra parte.

#### Tipo de intervención ➡

El abordaje en este punto se da mediante una intervención temprana manejando o, en su caso, resolviendo el conflicto a fin de evitar que entre en un proceso de escalada y termine desbordándose con consecuencias negativas. Algunos de los medios utilizados son la negociación directa, un proceso de diálogo facilitado, la mediación o el arbitraje.

- **ESCALADA:** Es una etapa de acción y reacción donde aparecen con mayor intensidad las acciones destructivas. El conflicto incrementa su hostilidad haciéndose más difícil de manejar. De seguir escalando e intensificándose en una "espiral" de confrontación cada vez más profunda entre las partes, las cuales comienzan a "satanizarse" unas a otras, se endurecen las posiciones y exigencias, los actores toman mayor distancia. El conflicto se vuelve más complejo al incorporarse asuntos adicionales a los originalmente planteados, así como por la formación de alianzas con otros actores. Aquí, el conflicto ha entrado en una situación de crisis con consecuencias inclusive violentas.

La grave crisis de llave (Puno, 2004), por ejemplo, empezó como un rechazo popular contra la gestión del alcalde de esa provincia. Con el paso del tiempo, los actores empezaron a manejar un discurso deshumanizador contra la autoridad. Algunos medios de comunicación hicieron eco de esas voces; la protesta popular aumentó, desencadenando, finalmente, una asonada que tuvo por punto máximo el linchamiento y muerte del Alcalde de llave.

**Tipo de intervención** ➡

Cuando estamos en esta etapa del conflicto, es necesario intervenir para poner fin a los aspectos destructivos de éste, propiciar la desescalada y crear las condiciones para que el conflicto sea adecuadamente abordado. En esta etapa se requiere una combinación de distintas formas de abordaje con el objetivo inmediato de evitar consecuencias destructivas, bajar las tensiones, desescalar y luego encauzar el proceso conflictivo en una dirección más constructiva. Las medidas concretas a elegir dependerán de cada contexto.

- **DESESCALADA:** Es el proceso inverso de acción y reacción por el cual se reducen las tensiones. Por ejemplo, los grupos en conflicto empiezan a separarse físicamente unos de otros, o bajan de tono a la hora de expresarse públicamente sobre el conflicto y sus adversarios, o empiezan a dar señales a favor de un diálogo más abierto, obteniendo respuestas similares.

**Tipo de intervención** ➡

En esta etapa son más adecuados los mecanismos de negociación, mediación, conciliación y diálogo. El objetivo principal es llevar el proceso conflictivo a un punto de maduración donde se pueda buscar una solución definitiva

- **MADURACIÓN:** Es la etapa en la cual se han creado las condiciones para que los actores/partes en conflicto entren en un proceso de solución definitiva a sus diferencias. La maduración puede darse a partir de un cambio repentino, como el cambio intempestivo de liderazgo de una de las partes, o a partir del trabajo realizado por las partes o un mediador, o incluso por fatiga entre los actores en conflicto.

**Tipo de intervención** ➡

Los mecanismos de resolución de conflictos a utilizar son aquellos que elijan libremente las partes, sea los de negociación directa o el de intervención de terceros, como ser mesas de diálogo, mediación, facilitación, arbitraje o mecanismos híbridos, como ser las comisiones de alto nivel enviadas por el Estado.

- **TRANSFORMACIÓN:** Es la etapa en la cual el conflicto adquiere una nueva dimensión. Las relaciones de confrontación e incompatibilidad han dado paso a relaciones de confianza y las diferencias han sido superadas, dando pie a la discusión de asuntos dentro de una perspectiva constructiva. Por ejemplo, los acuerdos definitivos de paz entre Perú y Ecuador han permitido impulsar nuevos procesos de cooperación e integración entre estos dos países, donde, seguramente, habrán diferencias pero que se abordarán dentro de una dinámica distinta.

Cabe hacer notar que en el relativamente nuevo campo de la Resolución de Conflictos, como ámbito de estudio propio que se enriquece de la diversidad que existe en las ciencias sociales, se vienen desarrollando diversos enfoques. Un importante enfoque es la transformación de conflictos, desde el cual se plantea que se debe buscar la transformación de los patrones de relacionamiento que propician los conflictos, a fin de que estos, como parte natural del desarrollo de la convivencia social, puedan ser aprovechados de manera constructiva y no se conviertan en fuente de destrucción.

# Ficha de trabajo N° 1.07

## Los elementos del conflicto

### Objetivos

- Identificar los elementos del conflicto
- Comprender el rol de estos elementos en un proceso conflictivo

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

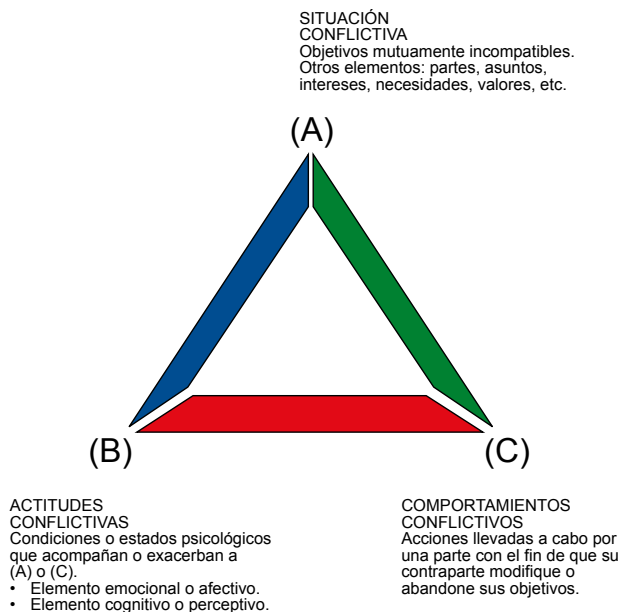
Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### ¿Cuáles son los elementos de la estructura del conflicto?

Habiendo estudiado la naturaleza del conflicto, sus fuentes, formas de abordaje y proceso de evolución, se puede presentar de manera sistemática e integrada los elementos de la estructura de un conflicto.

Es importante recordar que la identificación de los elementos del conflicto representa, figurativamente, la "fotografía" de un conflicto, donde los elementos se relacionan entre sí y su presentación por separado obedece a una estrategia pedagógica, siendo en la realidad aspectos que se afectan recíprocamente y que pueden presentarse de manera simultánea e integrada.

La siguiente es una figura con la representación de los elementos del conflicto:



Estos tres elementos se afectan mutuamente y están en constante evolución.

Conflicto latente: A  
Conflicto manifiesto: A y B, generalmente acompañado de C

(A) Situación conflictiva:

En una situación de conflicto tenemos:

- Partes o Actores primarios:

Son los protagonistas del conflicto; se reconocen como actores que tienen objetivos mutuamente incompatibles y realizan diversas acciones (comportamientos conflictivos) para lograr sus fines.

- Partes o Actores secundarios:

Brindan algún tipo de recurso a las partes primarias, como ser dinero, objetos, información, soporte moral, etc.

- Terceros o intermediarios:

Aquellos actores que desean intervenir de modo imparcial, buscando soluciones que beneficien a todos.

- Objetivos:

Aquello que efectivamente desean lograr los actores en conflicto.

- Asuntos conflictivos (problemas):

Son los temas, puntos o problemas que van a ser materia de discusión durante la solución del conflicto. Es importante hacer una lista de los asuntos que deben ser discutidos por los actores.

- Posiciones o posturas:

Es la exigencia que cada actor en conflicto le comunica a su contraparte, la cual, al ser rechazada o no aceptada, produce la situación de conflicto.

- Intereses, necesidades y valores (motivantes):

Elementos que subyacen a las posiciones. Son las verdaderas razones o "motivos" que hacen que las partes, al sentirse amenazadas, entren en una relación de conflicto. Estos intereses, necesidades y valores pueden ser comunes, diferentes u opuestos.

En la negociación, y en todas aquellas formas de solución dialogadas, se busca que las partes obtengan soluciones basadas en la satisfacción de sus intereses y necesidades.

(B) Actitudes conflictivas:

- Emociones

Como primer elemento de las actitudes conflictivas, las emociones son una variable constante en una situación de conflicto. Las partes vienen con una carga emotiva o afectiva, producto de una historia conflictiva intrincada.

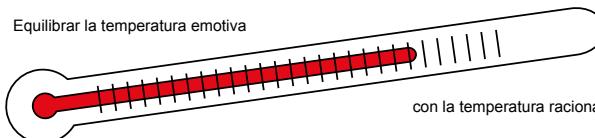
Las partes generalmente experimentan:

Miedo, disgusto, desconfianza, envidia, suspicacia, rabia, ira, deseos de venganza o resentimiento entre otros sentimientos.

La mayoría de estas emociones son negativas y, a menos que sean tomadas en cuenta, las partes se verán impedidas de comunicarse efectivamente y llegar a un acuerdo.

Un elemento fundamental en la comunicación interpersonal es la noción de que las emociones deben ser manejadas primero antes que cualquier otro asunto.

Cuando una persona experimenta sentimientos muy fuertes, su prioridad no recae en buscar soluciones a los problemas sino en ser escuchada.



Las emociones fuertes evitan que uno piense racionalmente. La situación ideal para realizar un mejor manejo de conflictos se encuentra cuando las emociones están al mismo nivel que el raciocinio.

Una técnica crucial para el manejo de emociones intensas es la paráfrasis; otra posibilidad es la intervención de un tercero que ayude a que las partes ventilen sus emociones.

- Percepciones

El segundo elemento de las actitudes conflictivas son los procesos cognitivos o perceptivos producidos por los filtros sensoriales. Los estudios realizados en psicología social sobre la percepción demuestran que cada persona aprecia la realidad de modos distintos, lo cual genera, a menudo, problemas. En una situación conflictiva, las partes desarrollan una serie de procesos que distorsionan la imagen de su contraparte o la realidad.

En una situación conflictiva, las apreciaciones de la realidad se ven distorsionadas por la relación que se tuvo con la contraparte anteriormente. Se percibe la realidad de acuerdo a la forma en la que se relacionan las partes en conflicto. Por esta razón, una parte empieza a asumir, por ejemplo, una posición de víctima frente a la otra parte, de racional frente al irracional, del que tiene la razón frente al que está equivocado.

A lo largo del proceso conflictivo, las partes almacenan y generan un conjunto de percepciones, prejuicios y premisas.

Cada una de las partes, a menudo, piensa:

- Que tiene la razón (reforzamiento).
- Que la otra parte es su enemiga (imagen de enemigo).
- Que sus actos son razonables (racionalización).
- Que está siendo víctima de la otra parte (victimización).
- Que la otra parte no vale nada (dehumanización).
- Que la otra parte es siempre así (generalizaciones).

Corresponderá al interventor identificar este tipo de procesos psicológicos y proponer ideas para la elaboración de la estrategia que ayude a manejar adecuadamente estas percepciones.

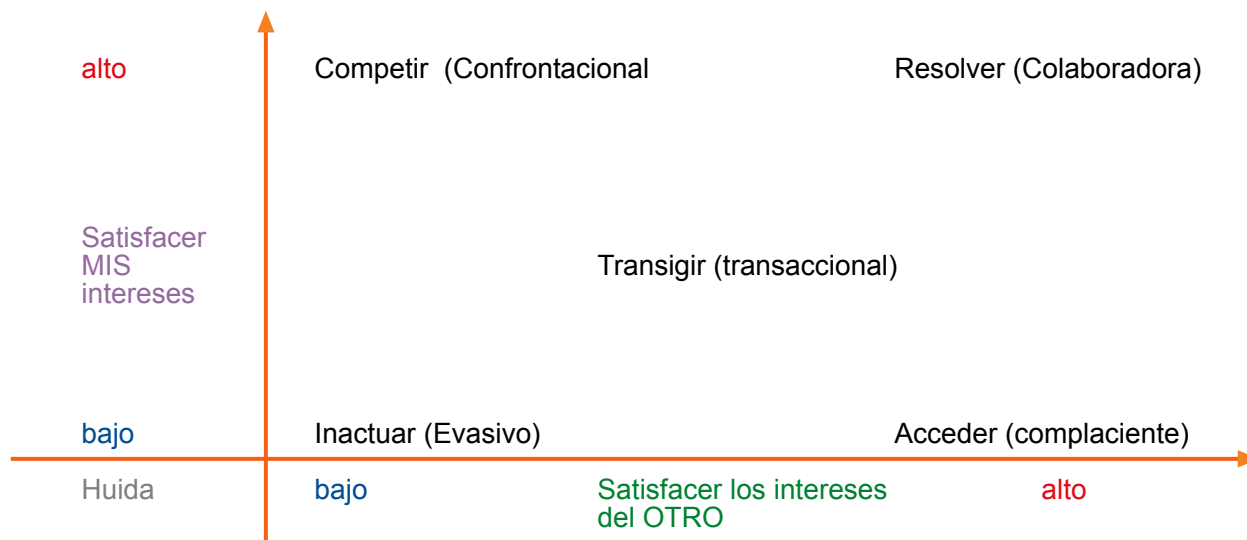
(C) Comportamientos conflictivos:

La siguiente lectura grafica claramente algunos comportamientos que pueden llevar a cabo las partes en una eventual situación de conflicto.

- Estrategias y tácticas ante los conflictos:

La sociología ha demostrado que existen principalmente dos elementos que influyen en el comportamiento humano. El primero es el deseo de satisfacer los intereses o las necesidades propias y el segundo es el deseo de satisfacer los intereses o necesidades de la otra parte.

En el siguiente cuadro, se muestra un plano cartesiano, llamado Modelo de Importancia Dual, en el cual la línea vertical representa "el deseo de satisfacer MIS intereses" mientras que la línea horizontal representa "el deseo de satisfacer los intereses del OTRO". Este es un análisis individual que va a afectar la toma de decisiones de cada actor. La contraparte también elaborará su propio análisis para saber cómo actuar en la misma situación conflictiva.



Si A desea satisfacer únicamente sus intereses sin tener en cuenta los intereses de B, optará por competir (la primera estrategia). Es decir, puede persuadir al otro para que acepte su solución, amenazarlo, imponer sanciones, comprometerse a seguir una posición determinada o valerse de un tercero para satisfacer sus intereses individualmente. Este estilo de manejo de conflictos es caracterizado por ser de naturaleza confrontacional: puede ser violento o simplemente competitivo, sin el uso de la violencia. El objetivo es simplemente vencer a la otra parte. Sin embargo, la violencia no resuelve el conflicto, al contrario, lo exacerba y lo amplía, convirtiéndolo en un fenómeno destructivo.

Sin embargo, A también podría optar por ser condescendiente con B y satisfacer los intereses de B sin tener en cuenta los suyos. ¿En qué situaciones se da esta renuncia a satisfacer los intereses propios? Puede darse por razones genuinas; es decir, uno desea que el otro obtenga un beneficio de esta situación, como aquel acto desinteresado de una madre en favor de un hijo, o por razones instrumentales. En este último caso, se prefiere acceder en ese momento para obtener un beneficio posterior. Esto es común en las relaciones públicas donde existe una relación de subordinación, como aquella entre jefe y empleado, o profesor y alumno. Este estilo de manejo de conflictos es caracterizado por ser de naturaleza complaciente: predispuesta a ceder ante exigencias de la otra parte con la esperanza que así se solucionen las diferencias.

Otra estrategia es la inacción. A decide no hacer nada y esperar ya que no tiene deseo de satisfacer sus intereses ni desea que B satisfaga los suyos. Esto se produce generalmente cuando no hay ninguna presión de tiempo o no hay necesidad de resolver el conflicto. Este estilo de manejo de conflictos es caracterizado por ser de naturaleza evasiva.

Una cuarta estrategia es la huida de la escena conflictiva que es relacionada al estilo evasivo. A opta por evitar todo contacto con B y el conflicto para evitar los costos que esto implicaría.

Pero existe una quinta estrategia: resolver. Esta estrategia permite que A opte por tratar de satisfacer al máximo sus intereses y los de B. El comportamiento será cooperativo entre las partes en aras de arribar a una solución que maximice la satisfacción de los intereses de ambas. Este estilo de manejo de conflictos es caracterizado por ser de naturaleza colaboradora / conciliadora.

Transigir puede ser llamada una sexta estrategia, aunque, en general, es el resultado de un proceso resolutivo ocioso o ineficiente, o producto de un acceder o competir a un nivel intermedio. Esto se debe a que las partes satisfacen medianamente sus intereses, perdiendo la oportunidad de maximizar sus beneficios. Este estilo de manejo de conflictos es caracterizado por ser de naturaleza transaccional: busca un punto intermedio entre las posiciones creyendo que ahí se encuentra la solución.

Trasladándonos al contexto jurídico, encontramos que la forma de solucionar los conflictos por la vía legal se basa en la estrategia competitiva sustentada en la argumentación jurídica. Los litigantes optarán, haciendo todos los esfuerzos necesarios, por convencer a un tercero, el juez, de la legalidad de su posición, produciendo, por tanto, un resultado ganador-perdedor y afectando las relaciones entre las partes litigantes (Ormachea, 1994, basado en Pruitt 1992).

# Ficha de trabajo N° 1.08

## Ejercicio sobre comportamientos conflictivos

### Objetivo

Que los participantes identifiquen las estrategias de manejo de conflictos (competir, conceder, evitar, huir, transigir, resolver) que pueden emplearse en las situaciones conflictivas manejadas por los actores involucrados en conflictos socioambientales relacionados con la actividad minera en Bolivia.

### Tiempo

25 a 30 minutos

### Materiales

- Papelógrafos
- Marcadores para cartulina
- Masking tape
- Pizarra
- Marcadores y borrador para pizarra

### Introducción

La identificación de estrategias de manejo de conflicto es un aspecto importante del análisis de conflictos, ya que permite conocer la manera como las partes buscan lograr sus objetivos. Esto ayuda a orientar las estrategias apropiadas para el manejo de la situación conflictiva.

### Procedimiento

- Se forman grupos de 4 a 5 personas.
- Cada grupo deberá tomar en cuenta los comportamientos conflictivos de la Ficha de Trabajo N° 1.06.
- Cada grupo identificará y describirá detalladamente un conflicto en el contexto de la actividad minera, indicando con claridad cuales son las partes implicadas.
- Luego, debe ejemplificar el uso de cada uno de los comportamientos conflictivos en el conflicto descrito, identificando la parte que hace uso de esa estrategia y de qué comportamiento se trata. Lo trabajado en cada grupo será plasmado en uno o más papelógrafos.
- Después de trabajar en grupo, durante 10 minutos, un representante de cada grupo presentará, en plenaria, el conflicto elegido y las estrategias identificadas, usando los papelógrafos como material de apoyo para dicha presentación. Otros miembros del mismo grupo pueden completar la información presentada y los participantes de los demás grupos podrán preguntar o plantear observaciones o sugerencias en torno al ejemplo presentado.
- Esta misma dinámica se repetirá con cada grupo de trabajo hasta completar todos los grupos presentes, empleando para esto unos 15 a 20 minutos.

### Reflexión / conclusión

- Concluidas las presentaciones, el capacitador indicará que en cada conflicto las partes hacen uso de las diferentes estrategias (comportamientos conflictivos) y que éstos dependen de la situación y del contexto específico.
- En una situación conflictiva específica, las partes pueden hacer uso de más de una estrategia a lo largo del manejo de dicha situación.
- A pesar que el uso de las estrategias puede obedecer a razones contextuales, es también cierto que puede predominar el uso de dos o tres estrategias.

# Ficha de trabajo N° 1.09

## Los conflictos socioambientales

### Objetivos

- Definir los conflictos socioambientales
- Identificar las principales características de los conflictos socioambientales

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

Hasta aquí, se ha hecho una presentación de la naturaleza y características del conflicto en general, así como de los elementos que configuran su estructura, pero: ¿qué ocurre con el caso específico de los conflictos socioambientales?

En primer lugar, se debe destacar que el concepto de conflicto socioambiental alude básicamente a ciertas prácticas de uso y explotación de los recursos de la naturaleza que al degradar los ecosistemas pueden conducir a movimientos, modificaciones, cambios y/o desarticulación en la estructura de las relaciones entre diversos actores al interior de las sociedades (Ortiz 1997:18).

Homer Dixon describe tres categorías de conflictos socioambientales:

1. Conflictos por simple escasez que surgen del uso del agua de ríos o lagos, de los bosques, del aire, de los peces y tierras agrícolas productivas;
2. Conflictos por identidad de grupo que pueden surgir del movimiento a gran escala de poblaciones, efecto del cambio medioambiental;
3. Conflictos por deprivación relativa, debido a la cual las sociedades en desarrollo producen menos riqueza. Los problemas medioambientales aumentan el descontento en los ciudadanos por la creciente brecha en el nivel del logro económico y el nivel que ellos creen que merecen (Homer-Dixon 1991:213). Este aspecto está ligado a las carencias en la estructura político legal que rige la explotación de los recursos y la distribución de los beneficios.

Una experiencia interesante, en términos de identificación de las características de los conflictos socioambientales, fue la de CONAM (Comisión Nacional de Medio Ambiente), en Perú, la cual ha evidenciado lo siguiente:

- Los factores que generan el conflicto pueden estar fuera del área de jurisdicción de las partes. La deforestación de las zonas altas de las cuencas y su impacto en zonas bajas es un ejemplo.
- El estado del conocimiento -científico y local- sobre procesos naturales y socioculturales genera un marco de incertidumbre mayor para evaluar posibles soluciones. El uso de la ciencia activista suele ser un factor de la discordancia entre grupos.
- Subsisten controversias en los resultados e interpretación de datos y medición de los factores responsables del daño. No están definidos los indicadores de desempeño, los patrones de cualidad ambiental o los procedimientos para resolver las controversias.
- Los recursos con los que cada actor cuenta para hacer valer sus intereses en un conflicto son asimétricos, en parte porque los generadores, las propias instancias reguladoras y parte de la población, posiblemente afectada, perciben la conservación del ambiente como un freno al desarrollo. La reducción de esta asimetría es necesaria para lograr soluciones duraderas. Esta reducción también depende de la calidad y disponibilidad de información acerca de los proyectos y sus riesgos, así como de los mecanismos de participación pública.

Asimismo, se plantea que los conflictos socioambientales pueden ser analizados a partir de cuatro niveles, utilizando un esquema piramidal de fuentes, dependiendo de cual sea la perspectiva de análisis:

- El conflicto socioambiental se exterioriza a partir de una discordancia real o percibida de impactos económicos, sociales y ambientales de alguna actividad humana;
- El conflicto socioambiental puede ser definido como la diferencia real o percibida de objetivos mutuamente incompatibles y una discordancia de intereses;
- El conflicto socioambiental se visualiza como el desencuentro de valores y visiones en torno al desarrollo local y la cosmovisión de los actores sociales sobre cómo se construye su medio ambiente y cómo estos actores deben interactuar en él;
- El conflicto socioambiental está condicionado por un contexto cultural, social, político-legal, económico e histórico que afecta su evolución. Estos factores tienen directa vinculación con los aspectos estructurales del conflicto.

Algunas consecuencias que se ha evidenciado en relación con el manejo de conflictos socioambientales en el campo de la minería suelen ser:

- Comportamiento confrontacional entre los actores;
- Afectación de derechos;
- Impactos sobre la inversión;
- Polarización de posiciones;
- Impactos sociales y ambientales

# Ficha de trabajo N° 1.10

## El análisis del conflicto

### Objetivos

- Identificar y desarrollar los pasos para el análisis de conflictos

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### ¿Para qué analizamos el conflicto?

Dada la tendencia natural a creer que se está en lo correcto, producto de los sesgos de percepción, muchas veces se da por descontado que se entiende una situación y se actúa sobre ella sin reflexionar sobre sus diversos aspectos.

En una situación de conflicto, observar y analizar es una actividad especialmente importante, sobre todo si se toma en cuenta que el conjunto de emociones y percepciones que se encuentran involucradas no permiten ver con claridad los distintos ángulos.

Como consecuencia de no analizar los conflictos en los que una persona se ve involucrada, se tiende a actuar impulsivamente sin una idea clara de por donde encontrar las soluciones. Este hecho alimenta la dinámica del conflicto, haciendo que éste comience a desplegar sus efectos destructivos. Por ello, en la medida en que se entienda mejor la naturaleza del conflicto, habrá mayor capacidad para aprovecharlo como una oportunidad de transformación positiva de los patrones de relacionamiento entre los actores.

En suma, es importante analizar el conflicto para tener mayor información que permita:

- entenderlo mejor
- y
- abordarlo adecuadamente

El análisis de conflictos es un paso necesario ANTES de cualquier intervención.

### ¿Cómo se analiza un conflicto?

- Existen varias maneras de analizar o "hacer un mapa" de un conflicto.
- Para analizar un conflicto hay que considerar los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 2.02.
- Realizar un análisis es asumir (cuando menos momentáneamente) el lugar de un observador independiente e imparcial. Esto significa que el análisis debe estar lo menos condicionado a los sesgos de la propia percepción.
- Se trata de establecer lo siguiente respecto del conflicto:
  - ¿Dónde?
  - ¿Cómo?
  - ¿Quiénes?
  - ¿Sobre qué?
  - ¿Por qué?
  - ¿Para qué?

Con el propósito de realizar el análisis de manera integral y sistemática, a partir de los elementos e ideas presentadas anteriormente, se propone la siguiente secuencia de ocho pasos a desarrollar:

#### 1. Describir brevemente el conflicto

En esta parte se tiene que hacer una presentación descriptiva y resumida de las manifestaciones del conflicto, y de los factores que podrían estarlo generando. La idea es tener claro el contexto (macro-proceso) del conflicto, en el escenario social en el que se produce, así como de los hechos relevantes del conflicto, conforme se han desarrollado. Es importante presentar los hechos de la manera más objetiva posible, manteniendo una posición de observador, a fin de evitar "teñirlos" con juicios de valor.

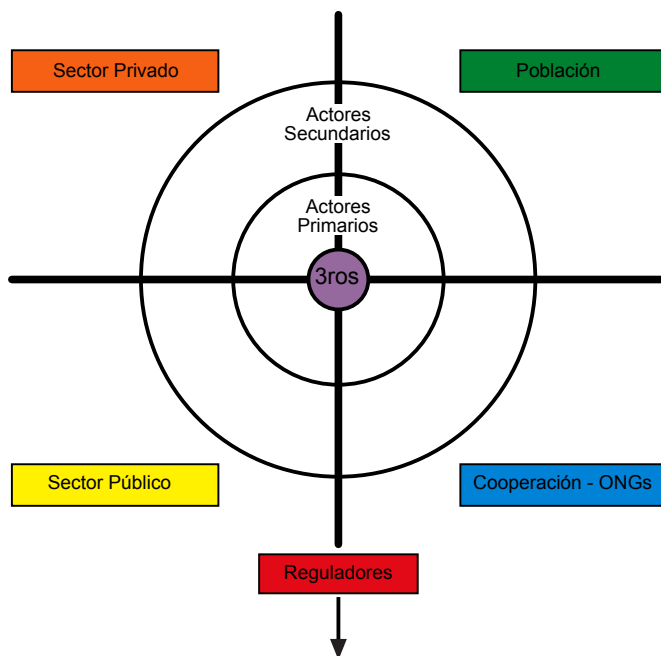
Este es el punto de partida para una mirada más detallada que se realizará en los siguientes pasos.

#### 2. Identificar a las partes en conflicto

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

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

Mapa visual de actores sociales en conflictos socioambientales



A. Los actores primarios: partes cuyos objetivos son, o son percibidos por ellos mismos como, incompatibles y que interactúan directamente en la búsqueda de sus respectivos objetivos.

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

Es importante incluir para efectos del análisis a todos los actores clave, prescindiendo de si están formalmente reconocidos o no. Si se excluye a algún grupo sobre la base de la mera formalidad, se podría perder la oportunidad de entender la verdadera naturaleza del conflicto.

B. Actores secundarios o aliados: Partes que brindan su ayuda a alguno de los actores principales. Esta ayuda puede ser de tipo moral, política, militar o económica. Pueden convertirse en partes principales con el paso del tiempo si es que su involucramiento se compromete cada vez más. Por ejemplo, algunas ONGs participan en conflictos socioambientales asistiendo a las poblaciones; sin embargo, con el tiempo se convierten en actores principales.

C. Terceros neutrales: Existen frecuentemente terceros, como los mediadores o ciertas organizaciones que les interesa que las partes resuelvan sus conflictos de la mejor manera posible. Son terceros que aspiran tener un rol de neutrales en el conflicto, situación desde la cual pueden contribuir al proceso de resolución de conflicto ya sea como facilitadores de un proceso de diálogo, como mediadores, conciliadores, técnicos evaluadores o árbitros.

D. Reguladores: Aquellas instituciones públicas que de acuerdo a las funciones que les atribuye el Estado están obligadas a intervenir para prevenir, mitigar o reparar algún daño ambiental o socioambiental. Por ejemplo, para los conflictos socioambientales, existen diversas instituciones u oficinas gubernamentales encargadas de proteger directa o indirectamente el medio ambiente y los recursos naturales.

Todas estas partes deben ser claramente identificadas antes de continuar con el análisis, ya que sin esa información los demás contenidos del análisis no podrían ser identificados.

3. Identificar los “síntomas” del conflicto

Aquí se deben identificar las percepciones, las emociones y las acciones conflictivas de las partes principales involucradas en el conflicto.

En relación a las percepciones y las emociones, tenemos que identificarlas en cada una de las partes principales.

- ¿Cuáles son las percepciones manifestadas por cada parte respecto a sí misma?
- ¿Cuáles son las percepciones manifestadas por las partes respecto a sus contrapartes?
- ¿Cuáles son las emociones manifestadas por cada una de las partes?

En cuanto a las acciones conflictivas, se debe determinar cuales son las formas que toma el conflicto (violento, no violento, dentro de un marco institucionalizado o fuera de él, etc.), identificando las conductas de las partes primarias:

- ¿Son violentas o no violentas las conductas?
- ¿Están dentro del ámbito judicial o administrativo, o están fuera de este ámbito?
- ¿Buscan confrontar y vencer al otro? (competitivo-confrontacionales)
- ¿Buscan ceder ante el otro con tal de llegar a un acuerdo? (complacientes)
- ¿Buscan llegar a soluciones de “término medio”? (transaccionales)
- ¿Buscan soluciones donde todos salgan satisfechos? (colaboradoras / conciliadoras)
- ¿Satisfacen los propios intereses y los de la contraparte o implican cierta “inacción”? (evasivas)

Estas preguntas se plantean para cada una de las partes primarias, o principales. Ejemplo:

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

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

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

Un conflicto suele desarrollarse alrededor de uno o más asuntos o problemas que requieren de soluciones y –por tanto- de decisiones específicas.

Cada asunto puede ser visto como un punto de desacuerdo, en tanto las partes manifiestan posiciones contradictorias, que deben ser resueltas. Es decir, un problema que separa a las partes.

Los asuntos pueden ser identificados a partir de la fuente o factor que produce el conflicto. Así, se pueden plantear las siguientes preguntas para empezar a identificar algunos asuntos o nudos problemáticos entre las partes:

- ¿Cuáles son los intereses y necesidades que están en juego en el conflicto?
- ¿Cuáles son los problemas de comunicación entre las partes? ¿Qué asuntos tienen que ver con problemas de comunicación o falta de información?
- ¿Cuáles son las emociones o sentimientos que afectan la relación entre las partes? ¿Qué asuntos tienen relación con aspectos emocionales como el respeto, el reconocimiento, etc.?
- ¿Cuáles son los valores, creencias o principios diferentes que separan a las partes? ¿Qué asuntos en conflicto tienen que ver con valores contrapuestos?
- ¿Cuáles son las injusticias o problemas que genera la estructura? ¿Qué asuntos conflictivos tienen relación con cuestiones estructurales?
- ¿Cuáles son los aspectos históricos de la relación entre las partes que afectan la relación el día de hoy? ¿Qué asuntos están relacionados con situaciones históricas (anteriores)?

5. Identificar las relaciones de poder entre las partes

En un conflicto, el grado de poder entre las partes es un factor crucial que favorece o dificulta el abordaje de dicho conflicto. Las relaciones de poder siempre están presentes en toda interrelación humana, también en una situación conflictiva. Este es un hecho de la realidad. Lo significativo es cómo se utiliza el poder, más que la existencia, o no, de la relación de poder. Más aún, TODA situación conflictiva se produce en el marco de una interacción de poder.

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

Se pueden usar las siguientes preguntas para precisar el mayor o menor poder de las partes en un conflicto real:

- ¿Cuál de las partes tiene mayor poder respecto a:

- dinero
- influencias
- información
- acceso a medios de comunicación

- relación (contactos) con otros grupos
- liderazgo - otros aspectos?

- ¿Tienen las partes el mismo nivel de poder?
- Si no es así, ¿cuál de ellas tiene más poder?

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

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

Elabore un cuadro comparativo para evaluar las distintas fuentes de poder para los actores en conflicto.

Escala:

- 0 – Nada
- 1 – Poco
- 2 – Medio
- 3 – Mucho

Grupos de Interés (Actores)	Recursos Económicos	Manejo de Información	Poder e Influencia Política	Nivel de Organización	Aliados directos	SUB TOTAL
Actor 1						
Actor 2						
Actor 3						
.....						
Actor n						

6. Describir la evolución del conflicto

Como el conflicto es un proceso dinámico, es necesario tener información de la manera como éste se ha ido desarrollando e identificar la etapa en la que se encuentra, a fin de establecer a qué nivel es adecuado intervenir. Ese punto tiene relación con los "síntomas" del conflicto.

En este punto se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron las condiciones que hacían pensar que el conflicto surgiría?
- ¿Cuál fue el "chispazo" que lo inició?
- ¿Cuáles son las posiciones, demandas o soluciones pretendidas de las partes?
- ¿Cuán polarizadas se encuentran las partes?
- ¿Qué otros problemas más ha creado el conflicto?
- ¿Ha existido un momento donde aumentó la tensión y se desencadenó la crisis?, ¿por qué?
- Si hubo un momento donde aumentó la tensión, ¿en qué momento se redujo la tensión?, ¿por qué?
- ¿Hubo otro factor que hizo que el conflicto cambie para bien o para mal?

7. Identificar los recursos que existen para resolver el conflicto

En todo conflicto hay factores que pueden aminorarlo o resolverlo. Estos factores pueden referirse a características de las partes o aspectos del entorno.

El análisis de conflictos debe mostrar estos recursos, aunque sea de forma preliminar. Para ello, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Existen algunos intereses, necesidades y valores en común que acerquen a las partes primarias?
- ¿Hay alguna persona o institución de fuera que podría estimular o presionar a la partes para llegar a un acuerdo?
- ¿Hay alguna persona o institución neutral que pueda ayudar a resolver el conflicto?

8. Plantear posibles soluciones al conflicto

En esta parte se debe identificar tanto las propuestas de solución que las partes han brindado hasta el momento, así como las que otros actores neutrales y usted consideren las más adecuadas a los intereses y necesidades de las partes.

Hecha esa lista, para cada posible solución se debe preguntar lo siguiente acerca de las soluciones:

- ¿Cambian o no cambian la estructura en la que se encuentra el conflicto?
- ¿Resuelven definitivamente el conflicto o sólo lo arreglan temporalmente?
- ¿Satisfacen a todos o no?

Esta información servirá para diseñar una estrategia de abordaje más apropiada a los requerimientos de todas las partes involucradas y, específicamente, permitirá visualizar posibles soluciones al conflicto.

# Ficha de trabajo N° 1.11

## Ejercicio de análisis con casos de los propios participantes

### Objetivos

- Poner en práctica las pautas para el análisis de conflictos.
- Identificar algunos conflictos propios del quehacer cotidiano de los participantes.
- Comprender la utilidad del análisis de un conflicto como condición básica para su adecuado manejo o tratamiento.

### Tiempo

80 - 90 minutos.

### Materiales

- Papelógrafos
- Marcadores para cartulina
- Masking tape
- Pizarra
- Marcadores y borrador para pizarra

### Introducción

El capacitador manifiesta que ahora se pondrá en práctica el conjunto de pautas -trabajadas previamente- para el análisis de conflictos, por lo que es necesario seguir ciertos pasos.

### Procedimiento

- El capacitador conformará grupos de 3 a 4 personas.
- A cada grupo le entregará marcadores para cartulina y 1 o 2 papelógrafos.
- Cada grupo deberá intercambiar experiencias entre sí acerca de los conflictos socioambientales vividos en su entorno y escogerá uno de ellos.
- Con el conflicto elegido, cada grupo discutirá y completará la información solicitada como parte de los pasos de análisis (Ficha de Trabajo N° 1.09). Para ello dispondrán aproximadamente de 30 minutos.
- El análisis realizado deberá ser presentado en el papelógrafo.
- Concluido el análisis y plasmado éste en los papelógrafos, los grupos presentarán, uno por uno, (mediante un representante por grupo) los contenidos de su análisis.
- Al final de cada presentación, el capacitador solicitará las opiniones y comentarios de los demás participantes, y luego planteará sus propias observaciones, con el fin de reforzar el adecuado uso de los pasos del análisis.

### Reflexión / conclusión

- El capacitador preguntará a los participantes su opinión sobre esta actividad.
- Se reforzará la idea de la importancia del análisis previo del conflicto antes de la intervención.
- El capacitador resaltará la necesidad de practicar regularmente el uso de estos pasos para el análisis.
- Se señalará la idea de que el análisis es necesario para entender el conflicto e intentar manejarlo a través de alguna estrategia que deberá tomar en consideración la información encontrada en el análisis.
- El análisis implica recoger información sobre el conflicto, tanto con fuentes secundarias (reportes, textos, informes, y cualquier otro dato escrito sobre el conflicto en cuestión) y especialmente con fuentes primarias (los actores del conflicto, tanto los principales o primarios como los aliados o secundarios).
- El capacitador manifestará que el conflicto es un proceso (es decir, es una realidad cambiante, no estática), de tal manera que sus componentes pueden variar de un momento a otro. Por ejemplo, un actor secundario puede pasar en poco tiempo a convertirse en actor primario, o viceversa; un conflicto que tiene de base dos asuntos en disputa, puede pasar a tener un tercer asunto distinto, o a reducir el número de asuntos, etc.
- Como el conflicto es un proceso, el análisis del mismo es muy contextual y tendrán que actualizarse regularmente los datos del análisis para tener una visión realista del conflicto.



Los valores

módulo 2



# Módulo 2

## Los valores

### Objetivos

1. Definir los valores y diferenciarlos de conceptos similares.
2. Reflexionar sobre la importancia de la educación en valores y su puesta en práctica para la creación de procesos de diálogo y construcción de consensos.
3. Identificar las características y retos propios de los conflictos de valores.

### Temario

1. Definición de valores.
2. La educación en valores.
3. Seis valores centrales de la ética cívica y el desarrollo democrático.
4. Valores y posiciones.
5. Conflicto de valores.

### Actividades

1. Definición de valores

El capacitador comenzará con una lluvia de ideas, preguntando a los participantes: "¿qué son los valores?". Las respuestas se irán registrando y ordenando en la pizarra, o en papelógrafos, para luego inferir una definición de valores a partir de estas ideas y complementar con los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 2.01. Finalmente, se presentará la distinción entre "ética" y "moral", para establecer nexos entre estos conceptos y la formación y práctica de los valores.

2. La educación en valores

En función a lo desarrollado en la Ficha de Trabajo N° 2.02, el capacitador presentará en una exposición interactiva la importancia de la educación en valores para la sociedad, en su conjunto, y, en particular, para la implementación de procesos de diálogo y concertación ante problemáticas sociales.

3. Seis valores centrales de la ética cívica y el desarrollo democrático

Inicialmente, el capacitador formará grupos de trabajo y durante, aproximadamente, 20 minutos le pedirá a cada grupo que responda la siguiente pregunta: "¿cuáles son los valores más importantes para la ética cívica y el desarrollo?". Las respuestas grupales serán registradas en papelógrafos y luego presentadas en plenaria, un grupo tras otro. El capacitador reforzará las ideas más importantes planteadas por cada grupo, y, concluida la presentación de todos los grupos, el capacitador presentará, mediante una exposición interactiva, algunas ideas en torno a los valores requeridos para la ética cívica y el desarrollo (Ficha de Trabajo N° 2.03).

4. Valores y posiciones

A partir de un ejercicio (Ficha de Trabajo N° 2.04), el capacitador desarrollará la idea de que tras el posicionamiento de las partes, propio de todo conflicto, subyacen siempre valores determinados, planteando la importancia de identificar estos valores como parte del proceso gradual de análisis y posterior intervención en el conflicto.

5. Conflictos de valores

El capacitador desarrollará un ejercicio sobre conflictos de valores planteado en la Ficha de Trabajo N° 2.05. Concluido el ejercicio, se reforzará la idea del rol de los valores tras las posiciones de las partes en conflicto, a la vez que se reflexionará sobre el impacto de las jerarquías de valores (sean individuales o grupales) que los actores de un conflicto reflejan a lo largo del mismo y la importancia del trabajo conjunto de las partes para encontrar valores comunes como punto de partida para crear espacios de diálogo y concertación.

### Materiales

1. Pizarra, marcadores y borrador para pizarra
2. Tarjetas de cartulina
3. Masking tape
4. Papelógrafos y marcadores para cartulina
5. Diapositivas / transparencias
6. Ficha de Trabajo N° 2.01: Marco conceptual - Valores, ética y moral
7. Ficha de Trabajo N° 2.02: La educación en valores
8. Ficha de Trabajo N° 2.03: Seis valores centrales de la ética cívica y el desarrollo democrático
9. Ficha de Trabajo N° 2.04: Ejercicio sobre valores y posiciones
10. Ficha de Trabajo N° 2.05: Ejercicio sobre conflicto de valores



# Fichas de trabajo

Ficha de Trabajo N° 2.01: Marco conceptual - Valores, ética y moral

Ficha de Trabajo N° 2.02: La educación en valores

Ficha de Trabajo N° 2.03: Seis valores centrales de la ética cívica y el desarrollo democrático

Ficha de Trabajo N° 2.04: Ejercicio sobre valores y posiciones

Ficha de Trabajo N° 2.05: Ejercicio sobre conflicto de valores



# Ficha de trabajo N° 2.01

## Marco conceptual: valores, ética y moral

### Objetivos

- Definir el concepto de valor.
- Establecer la relación de los valores con la ética y la moral.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

- Todos los seres humanos tienen valores y todos deciden en función de ellos. Los valores guían las acciones en el grupo y en la sociedad y, por consiguiente, en el entorno del conflicto. Se puede entender por "valores", los modelos ideales de conducta que se piensan, aprenden y que se aspiran a realizar; son los principios que guían las acciones, pensamientos y decisiones. Son abstractos o intangibles.
- No existen modelos morales absolutos. La diversidad de valores depende de la comunidad, la etnia o la cultura. Se vive en un mundo de conflicto de valores que es, y siempre será, omnipresente e inherente al ser humano. La evolución cultural y científica, así como el desarrollo, en general, conducen a problemas y situaciones desconocidas que ponen en riesgo los valores de fondo. Por ejemplo, los avances en la medicina han generado temas de ética sobre el aborto o la clonación que se deben resolver, no sólo a nivel científico sino también a nivel ético o moral.
- La clasificación de los valores en una escala preferencial está a cargo de la disciplina denominada "Axiología, o Teoría de los Valores". La Axiología es una rama de la Ética, la cual a su vez, depende de la Filosofía.
- Por otra parte, los "principios" son aquellos valores que se reciben en la primera infancia, inculcados por padres, maestros, religiosos y por la sociedad. Estos valores, generalmente, no se cuestionan, pues forman parte de la esencia misma del criterio y de la conciencia personales.
- La Moral y la Ética son disciplinas normativas que definen el bien y el mal, y que nos encaminan hacia el bien. Sin embargo, son diferentes en lo siguiente:
  - La Ética se basa en la razón y depende de la Filosofía.
  - La Moral se apoya en las costumbres y la conforman un conjunto de elementos normativos que la sociedad adopta como válidos.
- Para apreciar más claramente los anteriores conceptos, se tiene el siguiente cuadro:

Cómo pensar la ética y los valores:

Autoridad	Yo	La sociedad
Normatividad	Ética	Moral
Axiología	Valores	Principios
Respuesta	Racional	Dogmática
Actitud	Tolerante	Intransigente
Juicio de valores	Relativista	Inmutable

- A primera vista, parecerá que en ambas columnas se dan aspectos similares, pues tanto la Ética como la Moral son disciplinas normativas que buscan el bien personal y colectivo. Los principios y los valores son los objetivos de las mismas.
- Sin embargo, hay un factor que distingue a los elementos de un lado de la línea con los del lado opuesto. Ese factor es el concepto de "Autoridad".
- Si se repasa, mentalmente, la identidad de la Moral, se cae en cuenta que está definida por la interacción de muchos elementos normativos; entre ellos destacan: la religión, las costumbres, las leyes, los ritos sociales, las buenas maneras, etc.
- ¿Y quién es la autoridad que dicta las anteriores normas? Desde una perspectiva religiosa, es Dios quien las dicta a través de la jerarquía eclesiástica, o de las escrituras, o de la tradición. Con respecto a las costumbres, es la sociedad. Las leyes, ritos y buenas costumbres son definidas también por la sociedad.
- Por otra parte, la Ética tiene como única autoridad, el juicio racional de cada uno de nosotros.

# Ficha de trabajo N° 2.02

## La educación en valores

### Objetivos

- Reflexionar sobre la importancia de la educación en valores en la sociedad.
- Identificar el aporte de la educación en valores hacia la promoción de los procesos de diálogo y concertación en conflictos socioambientales.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### La educación o sensibilización en valores: ¿por qué es necesaria?

Los modelos de enseñanza-aprendizaje tradicionales están siendo cuestionados con detenimiento por los nuevos fenómenos históricos y con la transformación de la sociedad en las últimas dos décadas. En las sociedades democráticas del capitalismo avanzado, de la explotación de los recursos naturales, de la globalización (donde el desarrollo de la economía y de la ciencia y la tecnología han alcanzado unos niveles inimaginables hace unas décadas), los retos que se presentan exigen no sólo sujetos bien informados, sino personas y ciudadanos bien formados y concientes de las diferentes cosmovisiones que puede tener la sociedad, las culturas y sub culturas que la conforman.

Cuestionarse por el sentido y el significado que tiene la formación del siglo XXI es también preguntarse sobre cómo se quiere que sea el mundo en este siglo nuevo. Es en este sentido que se tiene que hablar de formación global e integral: global, porque el alumno debe conocer todo su entorno; la especialización en su parcela de conocimiento no basta para ser un buen profesional y ciudadano, sino que se requieren unas nociones elaboradas de los medios, los fines, las consecuencias y el contexto en el que se aplicará su conocimiento específico; e integral porque debe desarrollar todas las potencialidades humanas; es decir, no sólo el conocimiento lógico-matemático, sino también las habilidades, las capacidades, los sentimientos y los valores.

### ¿Qué es la educación o sensibilización en valores para el diálogo y concertación y para qué sirve?

Todos los elementos que configuran la experiencia educativa están influidos por los valores de las personas; están presentes en la selección de contenidos que realiza el profesor, en el diseño de las metodologías educativas que se aplicarán, en el comportamiento de los actores educativos en el aula y fuera de ella, en los contenidos del currículo, etc.

Acerca de lo que es un valor, tradicionalmente, ha habido mucha discusión entre dos tendencias filosóficas que han pretendido explicar el origen del mismo: el Objetivismo indica que los valores existen fuera del hombre, mientras que el Subjetivismo sostiene que el hombre crea el valor según sus deseos, intereses o ideas.

El modelo de educación en valores que aquí se presenta es el de los valores éticos, basados en la ética cívica (Cortina 1997) y se propone como meta colaborar con el alumnado en el proceso de construcción significativa de los valores mediante dos principios esenciales: autonomía y razón dialógica (Puig y Martínez 1989).

A través de la autonomía se apuesta por los procesos de autoconocimiento, de análisis crítico y de toma de conciencia que faciliten la construcción de la personalidad moral del individuo. La razón dialógica incide en la esfera pública y supone que la persona trata con esas cuestiones a través del diálogo basado en la argumentación, que reconoce los diferentes puntos de vista sobre una misma realidad e intenta acercarse a ellos mediante el entendimiento y la comprensión (Payá 1997:186). Esto es aún más importante cuando se quiere comprender, por ejemplo, los valores detrás de las posiciones o intereses en un conflicto socioambiental. Todos los conflictos interculturales tienen que ver con los valores y creencias detrás de los asuntos conflictivos. La identificación y entendimiento de estos valores conforman una etapa fundamental en el reconocimiento del otro y la resolución de los conflictos sociales, particularmente en el ámbito minero.

Según propone María Rosa Buxarrais (1997:83-84) los objetivos fundamentales de la educación en valores éticos son que los alumnos:

- Desarrollen las estructuras universales del juicio moral y guíen su razonamiento moral por las ideas de justicia y responsabilidad.
- Adquieran competencias para dialogar correctamente que predispongan a la participación democrática y a alcanzar acuerdos justos.
- Construyan una imagen de sí mismos y del tipo de vida que quieren llevar de acuerdo a los valores personales.
- Fomenten las capacidades y adquieran los conocimientos necesarios para el diálogo crítico y creativo con la realidad.
- Adquieran las habilidades y actitudes necesarias para hacer coherente el juicio con la acción moral.

- Reconozcan y asimilen los valores universales y los Derechos Humanos.
- Comprendan, respeten y construyan normas de convivencia que regulan la vida colectiva entre culturas distintas.

### ¿Qué es la ética cívica al servicio del diálogo y la concertación?

La ética de los ciudadanos, o ética cívica, es la ética de la sociedad civil, entendiendo por sociedad civil "la dimensión de la sociedad no sometida directamente a la coacción estatal" (Cortina, 1998:354).

Está formada por un núcleo de valores que constituyen la base sobre la que se sustenta la convivencia pacífica de los ciudadanos en sociedades pluralistas. De hecho, una sociedad pluralista sólo es posible donde existe una ética cívica, es decir, donde los ciudadanos ya comparten unos valores mínimos que son los que les permiten tener una base común para ir construyendo desde ellos un mundo más humano. Estos valores mínimos tienen dos características:

- Son compartidos en las sociedades con democracia liberal. Por eso, no se trata de ver cómo se los consensúa, sino de "descubrir" aquello que ya es aceptado en la vida cotidiana.
- Son la condición para que tenga sentido cualquier acuerdo legítimo que se tome en cuenta en una sociedad democrática y pluralista.

La ética cívica, hoy, es un hecho en las democracias occidentales porque han aceptado determinados valores, derechos y actitudes que constituyen unos mínimos valores compartidos. "Tales mínimos podrían concretarse, por el momento, en el respeto a los derechos humanos de la primera, segunda y tercera generación, en los valores de libertad, igualdad y solidaridad y, por último, en una actitud dialógica, posible por la tolerancia activa, no sólo pasiva, del que quiere llegar a entenderse con otro, porque le interesa ese entendimiento con él" (Cortina 1994:104).

La ética cívica contiene, además de los valores -guía de cada una de las generaciones de derechos humanos- libertad, igualdad, solidaridad- otros valores importantes, como el respeto activo, el diálogo, la responsabilidad y la justicia.

La ética cívica es una ética de mínimos, referida a lo justo, a lo exigible para una convivencia pacífica, frente a las diversas éticas de máximos, referidas a los diversos ideales de vida buena.

# Ficha de trabajo N° 2.03

## Seis valores centrales de la ética cívica y el desarrollo democrático y económico

### Objetivos

- Identificar los valores preponderantes para la formación de una ética cívica y el desarrollo de los ciudadanos.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

En la actualidad, se puede afirmar que la historia de la ética, que ha caminado paso a paso con la historia de la humanidad, ha logrado justificar racionalmente seis valores morales fundamentales: la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo, el diálogo y la responsabilidad. La unión de todos ellos constituiría, a su vez, el valor de la justicia. Estos valores son la base de lo que hoy se conoce como ética cívica.

¿En qué consisten estos valores?:

#### 1. Libertad

Es el poder de escoger un camino sin interferencias ni rescisiones ni coacciones extrañas. Hay tres modos de entender la libertad:

- Libertad como participación. Se refiere a la libertad política, de participar en los asuntos públicos; es el derecho a tomar parte en las decisiones comunes.
- Libertad como independencia. Empieza a entenderse que los intereses de los individuos pueden ser distintos de los de su comunidad, e incluso pueden ser contrapuestos. Por eso se establecen los límites entre cada individuo y los demás, y entre cada individuo y la comunidad. Es la libertad la que permite disfrutar de la vida privada.
- Libertad como autonomía. Libre es la persona autónoma, es decir, la que es capaz de darse sus propias leyes.

#### 2. Igualdad

Todas las personas son iguales en dignidad, hecho por el cual todas merecen igual consideración y respeto. La igualdad exige proteger el derecho a la educación, a la atención sanitaria, al trabajo, a la vivienda, a la jubilación, etc.

#### 3. Solidaridad

Se refiere al hecho de sentirse ligado al resto de la humanidad. La verdadera solidaridad toma en consideración a todos los afectados por la acción de una persona o de un grupo; el impulso a actuar por una idea de justicia. La solidaridad tiene que ver con el esfuerzo por llevar la libertad, la igualdad y los demás valores morales a aquellos que no pueden disfrutar de esos valores.

#### 4. Respeto activo

Es el interés por comprender a los otros y por ayudar a llevar adelante sus planes de vida. En un mundo de desiguales, sin un respeto activo, es imposible que todos puedan desarrollar sus proyectos de vida, porque los más débiles rara vez estarán en condiciones de hacerlo.

#### 5. Diálogo

Parte de la convicción de que toda persona tiene al menos una parte de verdad que sólo dialógicamente puede salir a la luz. El que se toma el diálogo en serio:

- Ingresar en él convencido de que el interlocutor puede aportar algo; por eso está dispuesto a escucharlo.

- Está dispuesto a modificar su posición si le convencen los argumentos del interlocutor.
- Está preocupado por buscar una solución correcta y, por tanto, por entenderse con el interlocutor.

#### 6. Responsabilidad

Hace referencia al hecho de que se le pidan cuentas a una persona por las consecuencias negativas o positivas de algo que ha realizado o dejado de realizar. La responsabilidad, como valor ético, tiene que ver con las consecuencias justas o injustas. Cuando atribuimos a una persona responsabilidad ética pensamos que la persona puede controlar su comportamiento a través de cuatro capacidades:

- Libertad de elección; es decir, capacidad de preferir una acción frente a otras posibles.
- Reflexión; capacidad de valorar racionalmente los motivos de su acción.
- Anticipación; capacidad de considerar las consecuencias previsibles de la acción.
- Sentido de la justicia; capacidad para distinguir lo justo de lo injusto.

Cuanto mayor es el poder que una persona tiene, mayor es también su responsabilidad.

### La justicia (un concepto relativo)

Consiste en "dar a cada uno las condiciones para vivir en libertad y en igualdad". En realidad, la justicia es un valor que articula los restantes: el respeto a la libertad y su potenciación: el fomento de la igualdad, la realización de la solidaridad, el respeto a las diversas formas de vida y la toma de decisiones comunes a través del diálogo de manera responsable. Cuando se da todo eso, entonces se da la justicia.

La aplicación de estos conceptos en los conflictos socioambientales, dentro del contexto de una sociedad en vía de desarrollo, es lo que importa. ¿Qué valores son importantes para el desarrollo sostenible en el contexto de conflicto socioambiental andino?

El siguiente es un listado de valores básicos y que también son aplicables al contexto de los conflictos mineros en la región andina: ¿Qué valores serán importantes para los procesos de diálogo y de concertación sociales?, ¿por qué?

- La diversidad
- La tolerancia
- Respeto para el otro
- Reconocimiento - Identidad
- El sentido común - solidaridad
- El desarrollo sostenible
- Conservación – generacional
- Equidad
- La separación de poderes
- Las cosmovisiones del mundo
- La paz

Para la construcción de un adecuado nivel de confianza, en un proceso de negociación, o de concertación, el mutuo conocimiento entre las partes dependerá, entre otros factores, de que ellas actúen en este proceso, con base en los valores fundamentales ya indicados. Si se piensa en los valores democráticos ya señalados, se advierte que cada uno de ellos tendrá un impacto directo en el proceso de diálogo y de concertación que sea implementado. Por ejemplo, la libertad implica la capacidad de optar libremente y también participar libremente en la toma de decisiones públicas.

Los seis valores de base de la ética cívica, así como el listado de valores presentado más arriba, tienen un impacto directo en la manera como las partes se relacionan entre sí y en la forma en que abordan conjuntamente los problemas. También es importante saber que cada individuo prioriza algunos valores más que otros y que tiene una manera muy propia de entender o definir cada uno de ellos. Apreciamos que las jerarquías de los valores y su significado tienen mucho que ver con los conflictos de valores. La tarea es encontrar cuáles son y qué significan los valores de base en su contexto con los actores, o stakeholders, involucrados en los conflictos socioambientales, o mineros, en particular.

# Ficha de trabajo N° 2.04

## Ejercicio sobre valores y posiciones<sup>5</sup>

### Objetivos

- Entender y manejar mejor los problemas, atendiendo no las posiciones sino los valores detrás de los problemas.
- Hablar sobre los valores en juego cuando surge un problema o conflicto entre actores diversos.

### Tiempo

90-120 minutos.

### Materiales

- Papelógrafos
- Marcadores para cartulina
- Masking tape
- Pizarra
- Marcadores y borrador para pizarra
- Tarjetas

### Introducción

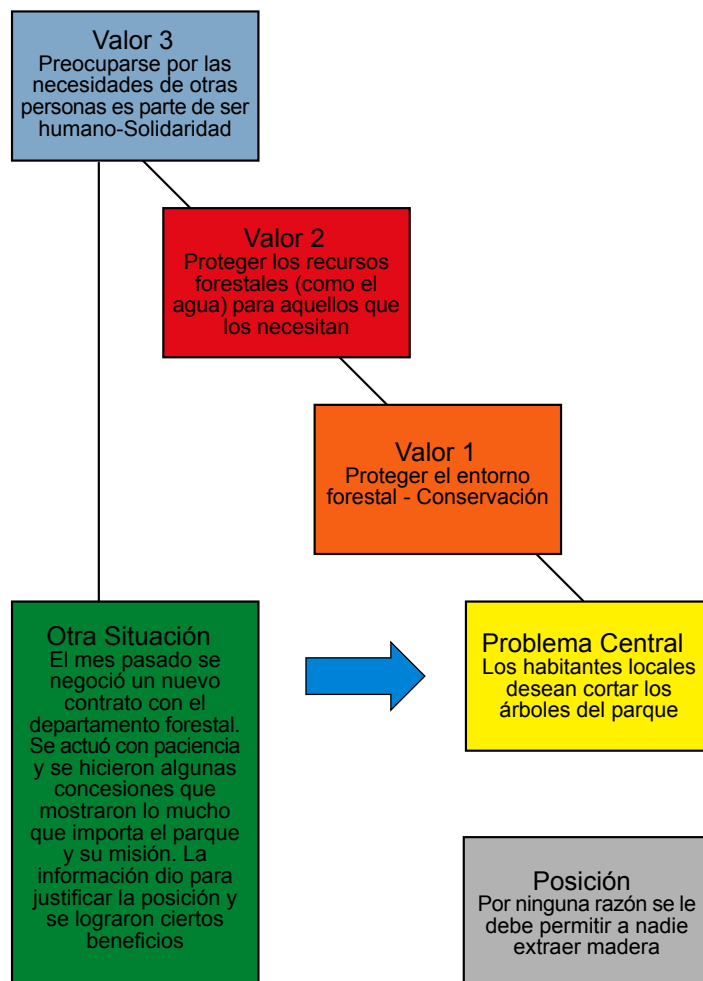
El capacitador indica que una de los primeros aspectos en surgir durante un conflicto son las posiciones o posturas iniciales de las partes y, que a pesar de la preponderancia y notoriedad de ellas, subyacen elementos muy importantes, como los valores, los cuales orientan y guían la acción. Por tanto, es necesario desarrollar estrategias y técnicas para identificarlos.

### Procedimiento

- En grupos de trabajo, los participantes elaboran “árboles lógicos” para identificar los valores subyacentes a las posiciones en torno a un conflicto.
- Para ello, el capacitador brindará las siguientes instrucciones:
  - Cada grupo escribirá oraciones en términos clave, positivos, de manera sucinta en las tarjetas, y que expresen valores.
  - Se deberá identificar una situación que incluya un problema central que parezca difícil de resolver.
  - Se deberá proponer una respuesta, o posición frente al problema central, respecto a cómo manejar este problema.
  - Se deberá señalar por qué es importante que se resuelva el problema y por qué es importante que se encuentre una oración positiva que evite lo negativo para describir el valor detrás de la respuesta o posición.
  - Se dibujará el diagrama de un árbol lógico.
  - Se colocará la tarjeta del problema debajo del árbol y la tarjeta del valor inmediatamente encima del problema.
  - Se determinará por qué el valor que se identificó en el Paso 2 es importante para el grupo.
  - Se formularán preguntas tales como:
    - > ¿Qué significa esto?
    - > ¿Qué sucederá si se aplica este valor?, o
    - > ¿Qué se ganará con esto?
  - Se anotará el nuevo valor en una tarjeta y se lo ubicará encima de las otras tarjetas.
  - Se repetirá este proceso hasta que se haya alcanzado lo que se considere que es el valor central que posee el grupo. Este será colocado en la parte superior del árbol.
  - Se identificará al menos una situación en la que se puede aplicar adecuadamente el valor principal. Se describirá lo que genera el valor en dicha situación.
  - Se imaginará que se le está dando una respuesta similar al problema central.

El siguiente es un ejemplo de un diagrama de posiciones y valores:

Ejemplo de un árbol lógico de valores



### Reflexión / conclusión

- El capacitador preguntará a los participantes su opinión sobre la dinámica y sobre la importancia de los valores en los conflictos.
- Se reforzará la idea de que los valores subyacen a las posiciones e inclusive los intereses de los actores en un conflicto específico.
- La identificación de los valores permitirá entender mejor las prioridades y orientaciones de los actores.
- Asimismo, la identificación de los valores ayudará a orientar mejor la posterior intervención en el conflicto.

<sup>5</sup> Ejercicios tomados de la Guía de Sistema de Análisis Social de Jacques Chevallier (2001).

# Ficha de trabajo N° 2.05

## Ejercicio sobre conflicto de valores

### Objetivo

Identificar los diferentes valores o principios subyacentes que motivan a las personas cuando manifiestan sus posiciones en torno a un problema. Ordenar los niveles de importancia para cada grupo e identificar el nivel de desacuerdo y malentendidos en función al ordenamiento de los otros actores principales.

### Tiempo

180- 210 minutos

### Materiales

- Papelógrafos
- Marcadores para cartulina
- Masking tape
- Pizarra
- Marcadores y borrador para pizarra
- Tarjetas

### Introducción

Se indicará a los participantes que es importante identificar los valores de los actores sociales en conflictos, pero también el grado de priorización que cada actor realiza de estos valores (que en muchos casos son los mismos, variando sólo en el grado de importancia que cada actor les otorga).

### Procedimiento

- El capacitador formará grupos de 4 o 5 personas en función de su organización para jugar el rol de los protagonistas o actores principales en un conflicto hipotético o real de la actividad minera.
- En trabajo grupal, los participantes elaborarán sus árboles lógicos para identificar los valores que subyacen a los problemas.
- Los participantes deberán escribir sus oraciones y términos clave de manera positiva y sucinta en las tarjetas.
- Para el trabajo de grupo, el capacitador dará las siguientes instrucciones:
  - Se deberá identificar una situación conflictiva en torno a la actividad minera en Bolivia, y, principalmente, se precisará el problema central.
  - Se identificará la posición en oraciones breves respecto al problema.
  - Se enumerarán los valores o principios que motivan la posición del grupo. Se escribirá, o dibujará, cada valor o principio en una tarjeta.
  - Se recogerán todas las tarjetas y se hará una lista de los valores o principios escritos (o dibujados) en las mismas.
  - Se utilizará una técnica de clasificación para reducir la lista a 5 valores o principios, si la lista es demasiado grande.
  - Se ordenarán estos valores, o principios, según su importancia. El valor o principio más importante deberá otorgársele un valor de "1".
  - Se elaborará un cuadro y se insertarán los valores o los principios en la columna 1. Se utilizarán las otras columnas para anotar los ordenamientos de cada una de las partes en conflicto.
  - Se compararán los ordenamientos que hayan hecho los diferentes actores (tales como los empresarios mineros, las ONGs o los representantes de la sociedad civil y/o el Estado).
  - Para comprender los niveles de desacuerdo entre los ordenamientos de dos de los actores, se sumará el total de las diferencias entre los valores asignados a los ordenamientos de un mismo principio. Después, se dividirá esta cantidad entre la diferencia máxima que hubiese generado las dos listas ordenadas. Si los valores fluctúan entre 1 y 5, entonces la diferencia máxima será 5 menos 1; es decir, 4 menos 2, 3 menos 2, y 5 menos 1, para una diferencia total de 12. El siguiente es un ejemplo de dos ordenamientos que abarcan una diferencia máxima de 12 y una diferencia de ordenamiento de 8. El resultado es un 75 % de nivel de desacuerdo.

Valor o Principio	Ordenamiento del Grupo 1	Ordenamiento del Grupo 2	Ordenamiento Grupo 3	Diferencias entre los ordenamientos
Paz	1	2		1
Desarrollo	3	4		1
Equidad	2	3		1
Conservación	5	1		4
Identidad	4	5		1
Total				8/máximo 12 = 0.75

- Para evaluar los niveles de malentendidos, cada grupo ordenará los valores o principios de la forma en que piensa que las otras partes lo harán, para que luego se compare el ordenamiento que predijeron con el ordenamiento real (se utilizarán los mismos cálculos del paso 8).
- Los niveles de desacuerdo podrán combinarse con los niveles de malentendidos para producir seis posibles situaciones:

	Malentendidos Entendimiento		
Acuerdo	Situación 1 Las partes están de acuerdo pero no lo saben	Situación 2 Las partes están de acuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 3 Las partes están de acuerdo y ambas lo saben
Desacuerdo	Situación 4 Las partes están en desacuerdo pero no lo saben	Situación 5 Las partes están en desacuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 6 Las partes están en desacuerdo y ambas lo saben

- Se discutirán los resultados de las comparaciones de los ordenamientos, haciendo énfasis en qué aspecto por qué hay desacuerdos o malentendidos importantes (tal como el principio de conservación en el cuadro, paso 8), si se está trabajando con dos o más grupos.
- Luego, se reunirán todos para discutir el ejercicio de ordenamiento y explorar cómo ha incidido en los puntos de vista y prioridades de los individuos o subgrupos.
- Si el nivel de desacuerdo es alto, se identificarán dos valores o principios sobre los cuales los participantes difieran más.

Se regresará a plenaria para discutir los resultados y las diferencias entre los grupos y su clasificación de los valores más resaltantes. Se identificarán los actores que tienen menos diferencias en su ordenamiento de valores con las partes y se conversará sobre su posible rol como tercero en los conflictos de valores.



# La comunicación para el manejo del conflicto

## módulo 3



# Módulo 3

## La comunicación para el manejo del conflicto

### Objetivos

1. Identificar las interrelaciones entre comunicación y cultura.
2. Comprender el proceso comunicacional y su impacto en el fenómeno conflictivo.
3. Identificar las barreras que afectan la transmisión de mensajes adecuados.
4. Conocer las técnicas que permitirán manejar las barreras comunicacionales y optimizar el intercambio comunicacional.

### Temario

1. Comunicación y contextos culturales.
2. La comunicación: definición y canales.
3. Barreras comunicacionales.
4. Técnicas de comunicación: escucha activa, parafraseo, formulación de preguntas, mensaje usando el “yo” y replanteo.

### Actividades

1. Comunicación y contextos culturales

El capacitador iniciará el tema con una lluvia de ideas sobre lo que es la comunicación y su nexa con los patrones culturales de los actores involucrados. Los participantes deberán dar respuesta a las siguientes preguntas: “¿qué es la comunicación?”, y “¿qué relación hay entre comunicación y cultura?”. Las respuestas serán registradas y organizadas por el capacitador en papelógrafos, para luego plantear una exposición interactiva donde se profundizarán estos conceptos, sobre la base de los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 3.01.

2. La comunicación: definición y canales.

Se iniciará con una lluvia de ideas sobre la base de una diapositiva en la que se mostrarán los canales de comunicación y se preguntará: “¿cuál de los canales tiene mayor impacto comunicativo?”. Con base en las respuestas el capacitador ajustará los conceptos sobre el proceso comunicacional, los canales y la importancia de tomar conciencia de esta complejidad, tanto para las relaciones interpersonales, en general, como para las situaciones de conflicto, en particular. Para esto, el capacitador se basará en los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 3.02.

3. Barreras comunicacionales

Los participantes desarrollarán una lluvia de ideas con base en la siguiente pregunta planteada por el capacitador: “¿qué aspectos o factores pueden afectar la comunicación entre dos o más personas?”. Las respuestas brindadas por los participantes serán agrupadas por el capacitador; luego, el capacitador desarrollará brevemente, y mediante una exposición interactiva, las principales barreras comunicacionales o factores que pueden afectar la eficacia comunicativa entre las personas. Esta explicación se basará en los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 3.03 y se resaltarán la idea de que la identificación previa de estas barreras en una situación comunicacional específica podría ayudar a desarrollar estrategias más eficaces de acercamiento, para lo cual se emplearán las técnicas comunicacionales explicadas en el siguiente punto.

4. Técnicas de comunicación: escucha activa, parafraseo, formulación de preguntas, mensaje usando el “yo” y replanteo.

El capacitador introducirá el tema de las técnicas de comunicación realizando directamente una dinámica sobre la escucha activa (Ficha de Trabajo N° 3.04). Concluida esta actividad, y habiendo sensibilizado a los participantes respecto de la importancia de una actitud de escucha, el capacitador desarrollará esta técnica de comunicación en base a los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 3.05.

Concluida la explicación sobre escucha activa, el capacitador, nuevamente, empleará la Ficha de Trabajo N° 3.05 para explicar, mediante una exposición interactiva, en qué consiste la técnica de la paráfrasis; luego, se trabajarán algunos ejercicios (Ficha de Trabajo N° 3.06).

El capacitador explicará la importancia y propósito de las preguntas para la mejora de la comunicación y especificará algunos tipos de pregunta (Ficha de Trabajo N° 3.05). Luego se desarrollarán algunos ejercicios sobre esta técnica, planteados en la Ficha de Trabajo N° 3.07.

Se empezará a tratar el tema de los mensajes del “yo” (Ficha de Trabajo N° 3.05), incidiendo en su importancia, su propósito y su lógica; se presentarán algunos ejemplos de este tipo de mensajes a los participantes; a la vez, que se les pedirá que planteen algunos ejemplos aplicables a su contexto cotidiano. Posteriormente, se desarrollarán algunos ejercicios planteados en la Ficha de Trabajo N° 3.08, trabajando cada uno de ellos en plenaria, y aclarando los conceptos y pautas de uso, de ser pertinente.

El capacitador introducirá el tema del replanteo como técnica de comunicación mediante el desarrollo de una dinámica (Ficha de Trabajo N° 3.09). Concluida esta actividad, el capacitador, mediante una exposición interactiva, explicará el sentido, la importancia y las pautas para el uso de la técnica del replanteo, ejemplificando la misma y solicitando ejemplos de los mismos participantes. Para esta explicación, el capacitador se basará en los contenidos desarrollados en la Ficha de Trabajo N° 3.10.

### Materiales

1. Pizarra, marcadores y borrador para pizarra
2. Tarjetas de cartulina
3. Masking tape
4. Papelógrafos y marcadores para cartulina
5. Diapositivas / transparencias
6. Ficha de Trabajo N° 3.01: Comunicación y contextos culturales
7. Ficha de Trabajo N° 3.02: ¿Qué es la comunicación?
8. Ficha de Trabajo N° 3.03: ¿Cuáles son las barreras de la comunicación?
9. Ficha de Trabajo N° 3.04: Dinámica de la escucha activa
10. Ficha de Trabajo N° 3.05: Técnicas para la comunicación eficiente
11. Ficha de Trabajo N° 3.06: Ejercicios de paráfrasis
12. Ficha de Trabajo N° 3.07: Ejercicios de preguntas
13. Ficha de Trabajo N° 3.08: Ejercicios de mensajes del “yo”
14. Ficha de Trabajo N° 3.09: Dinámica de los defectos
15. Ficha de Trabajo N° 3.10: Ejercicios de replanteo



# Fichas de trabajo

- Ficha de Trabajo N° 3.01: Comunicación y contextos culturales
- Ficha de Trabajo N° 3.02: ¿Qué es la comunicación?
- Ficha de Trabajo N° 3.03: ¿Cuáles son las barreras de la comunicación?
- Ficha de Trabajo N° 3.04: Dinámica de la escucha activa
- Ficha de Trabajo N° 3.05: Técnicas para la comunicación eficiente
- Ficha de Trabajo N° 3.06: Ejercicios de paráfrasis
- Ficha de Trabajo N° 3.07: Ejercicios de preguntas
- Ficha de Trabajo N° 3.08: Ejercicios de mensajes del “yo”
- Ficha de Trabajo N° 3.09: Dinámica de los defectos
- Ficha de Trabajo N° 3.10: Ejercicios de replanteo



# Ficha de trabajo N° 3.01

## Comunicación y contextos culturales

### Objetivos

- Discutir sobre la importancia del proceso comunicacional en la interacción humana.
- Identificar el nexo entre el proceso comunicacional y los aspectos culturales cuando dos personas, o más, interactúan en un contexto específico.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

La comunicación es un proceso muy importante en toda interacción humana. Comprenderlo ayudará a tener una idea más clara de cómo las personas se relacionan entre sí, y cómo se podría mejorar las relaciones entre ellas.

- La comunicación no se desarrolla en un espacio vacío, sino en contextos determinados. El contexto de fondo tiene que ver con la cultura, entendiendo ésta como una red de significados, o formas de entender la realidad que un determinado grupo social desarrolla respecto al mundo en el que vive y que le sirve para organizar y actuar cotidianamente.
 

La sociedad se fue complejizando en el tiempo y es poco probable encontrar grupos humanos “encapsulados” en su propia cultura. La convivencia permite el intercambio de los diversos modos de vida, su entendimiento y su manifestación concreta. El contexto actual presenta algunas características generales de las cuales se puede inferir, con facilidad, lo siguiente:

  - mundo globalizado
  - existencia de múltiples culturas
  - mayor interacción
  - “nadie tiene la última palabra”
  - “las verdades se construyen”
- En este contexto, es muy común escuchar nociones de multiculturalidad, pluriculturalidad e interculturalidad que plantean diversos enfoques desde los cuales se puede observar la complejidad cultural.
  - La multiculturalidad es una noción descriptiva que da cuenta de la existencia simultánea de distintos grupos sociales que comparten un espacio común pero que no llegan a establecer una relación entre culturas y la posibilidad de un diálogo y trabajo integrado entre ellas.
  - La pluriculturalidad es un término que describe, más cercanamente, a Latinoamérica. Ello por la existencia de una larga data de convivencia entre distintos pueblos indígenas, afroamericanos, de origen europeo y mestizos que, juntos, hacen una totalidad nacional (aunque ésta no sea una unidad, propiamente dicha). Lo pluricultural hace referencia a una mayor integración pero que no genera, necesariamente, una síntesis o diálogos creativos entre culturas.
  - La interculturalidad se trata de un proceso continuo que requiere voluntad y sensibilidad de las partes. Busca establecer una relación de diálogo y negociación (social, política y cultural) de la que deben emerger nuevas estrategias, expresiones, sentidos y prácticas que desafían la primacía de una cultura sobre la otra.
- El mayor nivel actual de interacción y vinculación exige mantener una actitud abierta al cambio y al debate respecto a posturas que postulan verdades últimas y certezas rotundas. La sociedad se construye en diálogo permanente, dando cabida a los beneficios que genera la diversidad. Este es el marco general en el que operan las comunicaciones.
- Desde una perspectiva transformadora del conflicto, lo que se busca es contribuir al empoderamiento y reconocimiento de los diversos grupos culturales, a partir de lo cual se pueda construir una narrativa discursiva en común (historia de cómo uno ve el mundo: los paradigmas o modelos de conocimiento) que favorezca el cambio de patrones negativos de relaciones destructivas hacia patrones constructivos, donde las diferencias se aborden como una oportunidad de crecimiento conjunto.
- Sabiendo que toda comunicación se realiza en un contexto cultural que es necesario no perder de vista, se analizará en mayor detalle cómo se produce la comunicación, las dificultades que presenta y algunas técnicas para superar esas dificultades para el manejo constructivo de conflictos y la construcción de consensos.

# Ficha de trabajo N ° 3.02

## ¿Qué es comunicación?

### Objetivos

- Definir el proceso comunicacional y sus componentes.
- Identificar los canales de transmisión de mensajes en la comunicación interpersonal.

### Materiales

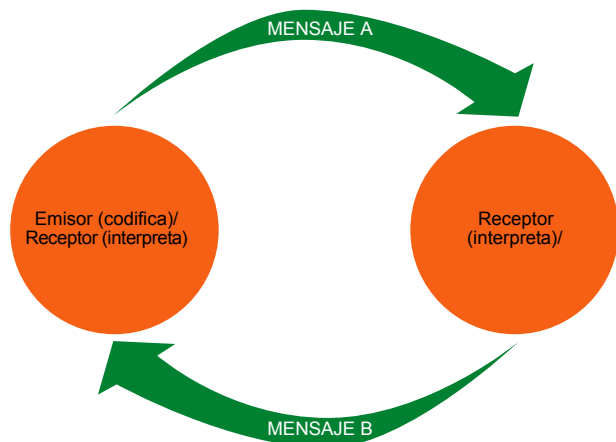
- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

Se puede definir la comunicación como un proceso interactivo que se da entre dos o más personas mediante el cual se transmiten mensajes que contienen información, ideas, sentimientos y emociones que están cargados de significados de diversa naturaleza.

La comunicación se da en una relación entre un emisor y un receptor en un contexto determinado.



Es importante recordar que:

- Las personas siempre se comunican en tanto compartan el mismo espacio y momento.
- La comunicación entre dos o más personas demuestra el tipo de relación que se tiene o que se quiere.
- Las personas se comunican, tanto con las palabras como con los gestos y el tono de voz.
- El lenguaje del cuerpo y el tono de voz comunican más que las palabras.

Dado que en todo proceso conflictivo están involucradas percepciones y emociones, a partir de la interpretación de hechos, información, situaciones, necesidades e intereses, la comunicación no sólo es un elemento que puede ser fuente de conflicto sino que es una pieza fundamental en el adecuado manejo de éste para su transformación.

### ¿Cómo se comunican las personas?

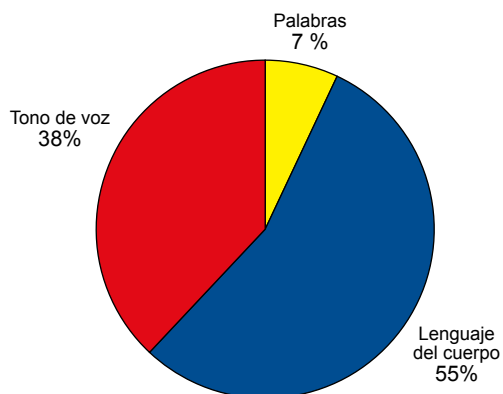
Las personas se comunican a través de distintos canales, en la mayoría de las veces de manera simultánea:

Con las palabras (canal verbal);

con el tono de voz (canal paraverbal);

con los gestos de la cara y de todo el cuerpo (canal no verbal).

De acuerdo con estudios realizados desde la perspectiva de la programación neurolingüística (PNL), la preponderancia de los canales en el proceso comunicativo es la siguiente:



## Ficha de trabajo N° 3.03

# ¿Cuáles son las barreras de la comunicación?

### Objetivos

- Identificar los factores que suelen afectar la eficacia comunicacional en un contexto específico.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

La comunicación humana -por su naturaleza compleja- suele ser imperfecta. Por ello, las posibilidades de una deficiente comunicación y, por lo tanto, de eventuales conflictos son muchas.

- Si se considera que la comunicación es un especie de “embudo”, donde lo que se quiere transmitir realmente es recibido finalmente por nuestro interlocutor de manera disminuida, se tendría un gráfico como el siguiente:

## 1. Lo que quiero expresar

### 2. Lo que realmente digo

### 3. Lo que es oído

### 4. Lo que es entendido

### 5. Lo que es retenido

- Una realidad a considerar es que el proceso de comunicación puede encontrar en el camino muchas barreras de distinto tipo:
  - Emocionales: estados de ánimo poco equilibrados (emociones intensas) que impiden una adecuada disposición a la transmisión y recepción de mensajes.
  - Cognitivas (percepción): la interpretación de la realidad y los prejuicios que condicionan el entendimiento e interpretación de los mensajes que son transmitidos.
  - Generacionales: el manejo de códigos comunicativos diferentes entre distintas generaciones que abre una brecha y que es necesario superar para una eficiente comunicación.
  - De género: fruto de los roles socialmente configurados, los códigos comunicativos que entre los géneros pueden ser muy distintos y que pueden generar un espacio de eventuales ineficiencias comunicativas.
  - Físicas o de medio: los medios utilizados y las situaciones (teléfono, correo electrónico, el ruido de la calle, la distancia física, etc.) que pueden constituir un problema para una comunicación adecuada.
  - Culturales: dado que la cultura implica la manera como los grupos humanos procesan la información (es decir, la manera en que la codifican y la interpretan en base a determinados valores y formas de ver el mundo), las posibilidades de desencuentros comunicativos que entre dos personas de distintas culturas pueden ser dramáticas. Por ello, y sobre todo en Latinoamérica, en tanto región pluricultural, es fundamental estar atentos a la comunicación intercultural.

# Ficha de trabajo N° 3.04

## Dinámica

### de la escucha activa

#### Objetivos

- Reflexionar sobre la importancia de la escucha activa para promover la comunicación y generar confianza en el intercambio de mensajes.

#### Tiempo

20 – 25 minutos.

#### Introducción

Antes de empezar a desarrollar algunos conceptos sobre las técnicas de comunicación, el instructor señalará que se empezará la reflexión –a partir de una actividad- sobre la técnica de la escucha activa.

#### Procedimiento

- Se solicitará tres personas voluntarias; una vez identificadas, se les pedirá que abandonen el aula y que esperen las indicaciones.
- A los demás participantes, se les indicará que la actividad a desarrollarse tendrá el objetivo de visualizar la importancia de la escucha, tanto para captar y entender al otro como para promover confianza y favorecer la disposición al diálogo.
- El capacitador señalará que los tres voluntarios relatarán una breve historia, o una anécdota, con un contenido positivo, que pueda ser compartida con los demás. Cada una de estas presentaciones será sucesiva y cada voluntario realizará su relato individualmente, uno por uno.
- Los participantes deberán reaccionar ante cada uno de los voluntarios de manera distinta:
  - Ante el primer voluntario, todos mostrarán disposición a la escucha (contacto ocular directo, gestos de asentimiento, postura adecuada, etc.).
  - Ante el segundo voluntario, la mitad de los participantes mostrará disposición a la escucha mientras que la otra mitad no brindará señales de atención (hablarán unos con otros, leerán o escribirán otras cosas, se pondrán de pie y caminarán a cualquier punto del salón, mirarán a cualquier otro punto menos al emisor, etc.).
  - Ante el tercer voluntario, todos los participantes no brindarán señales de atención.
- Concluidas las presentaciones, el capacitador preguntará a los voluntarios cómo se sintieron mientras presentaban su relato, si percibieron atención del público y, si no, por qué; y si estarían dispuestos a seguir compartiendo información con el público de ser esto requerido.
- Luego, el capacitador preguntará a los participantes cómo se sintieron en las presentaciones de cada uno de los voluntarios, cuánto entendieron de lo que ellos estaban compartiendo y por qué.

#### Reflexión / conclusión

- El capacitador preguntará a los participantes su opinión sobre la dinámica, la importancia de la escucha activa en las relaciones interpersonales, en general, y en una situación de conflicto y promoción de consensos, en particular.
- Después de estos intercambios de opiniones y puntos de vista entre todos los presentes, el capacitador resaltaré las siguientes ideas:
  - La escucha activa favorece el entendimiento (desde la perspectiva del receptor);
  - permite que el emisor se sienta realmente escuchado y comprendido, lo cual puede promover un clima de confianza entre los comunicantes;
  - este ambiente, generado por el uso regular de la escucha activa, permite que la comunicación siga fluyendo y no se vea mermada;
  - esta técnica es muy útil para promover relaciones más armoniosas en cualquier contexto en general;
  - en una situación de conflicto, la escucha activa ayuda a entender los problemas, reducir las tensiones, promover confianza y abrir el diálogo.

# Ficha de trabajo N° 3.05

## Técnicas para la comunicación eficiente

### Objetivos

- Conocer el uso de las técnicas de comunicación para mejorar la eficacia de la comunicación interpersonal.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

Debido a que la comunicación es un proceso que puede encontrar muchas dificultades y que la adecuada comunicación es importante para la interacción humana armónica, especialmente en situaciones de conflicto, es clave contar con herramientas que permitan mejorar la eficiencia de la comunicación. Las siguientes son algunas de las técnicas:

#### 1. La escucha activa

##### Formas de escuchar

Una primera forma es escuchar en completo silencio. Se le llama escucha pasiva.

Una forma más provechosa se denomina escucha activa, la cual implica estar dispuesto a escuchar, psicológica y físicamente, con total atención, la información que el emisor está brindando para entenderla.

La escucha activa sirve para:

- Entender el problema
- Identificar los intereses de las partes
- Reducir emociones fuertes
- Dar e inspirar confianza

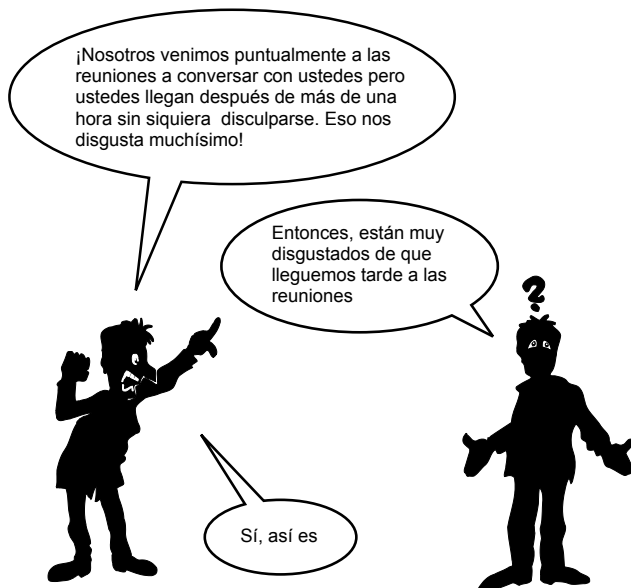
Requiere dos pasos:

- Poner mucha atención a la persona a la que se escucha.
- Usar un resumen de lo que la persona dijo o de cómo se siente. A esta parte se le llama parafraseo.

#### 2. El parafraseo

Es un resumen de lo que el interlocutor ha manifestado, pero expresado con palabras de la persona que escuchó lo que el interlocutor dijo. Si la parafrasis es buena, se recibirá una respuesta afirmativa del interlocutor: "Sí, así es".

Ejemplo:



La parafrasis puede referirse a información sobre:

- Hechos o problemas
- Emociones o sentimientos
- Intereses o necesidades

La parafrasis sirve para:

- Identificar información importante
- Asegurar que lo que se ha escuchado es lo que el otro quiso decir
- Disminuir la hostilidad
- Reducir emociones fuertes

#### 3. Formulación de Preguntas

Las preguntas cumplen un fin trascendental en la resolución de conflictos puesto que ayudan a:

- obtener información;
- entender mejor el conflictivo y
- encontrar soluciones

Tipos de preguntas

Las preguntas pueden servir para:

- obtener información (Preguntas Lineales);
- buscar soluciones (Preguntas Estratégicas);
- identificar problemas ocultos (Preguntas Circulares); y
- hacer reflexionar a las partes (Preguntas Reflexivas).

##### A. Preguntas para obtener información (Preguntas Lineales)

Empiezan con qué, cuándo, dónde, por qué, para qué, cómo, quién.



Sirven para:

- Entender el caso;
- identificar los problemas;
- identificar los intereses y necesidades de las partes e
- identificar los recursos que tienen las partes.

B. Preguntas para buscar soluciones (Preguntas Estratégicas)

Ayudan a salir de situaciones difíciles o de impases y ayudan a buscar soluciones. Se utiliza el verbo en futuro condicional —fa—.

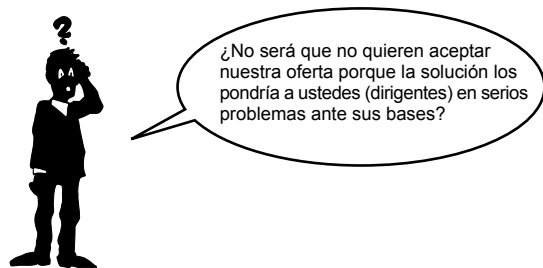
Ejemplos:



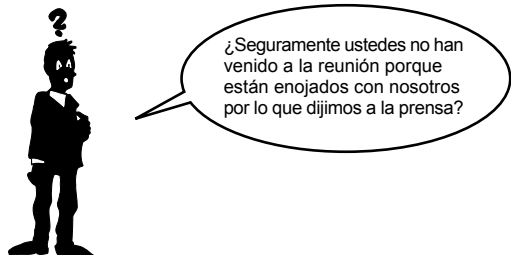
C. Preguntas para identificar problemas ocultos (Preguntas Circulares)

Se presume que hay algún problema escondido que impide avanzar las conversaciones y manifiesta ese hecho como la causa del impase.

Ejemplos:



Aquí se está asumiendo que el problema para llegar a un acuerdo está en que el acuerdo no deja bien parados a los dirigentes.

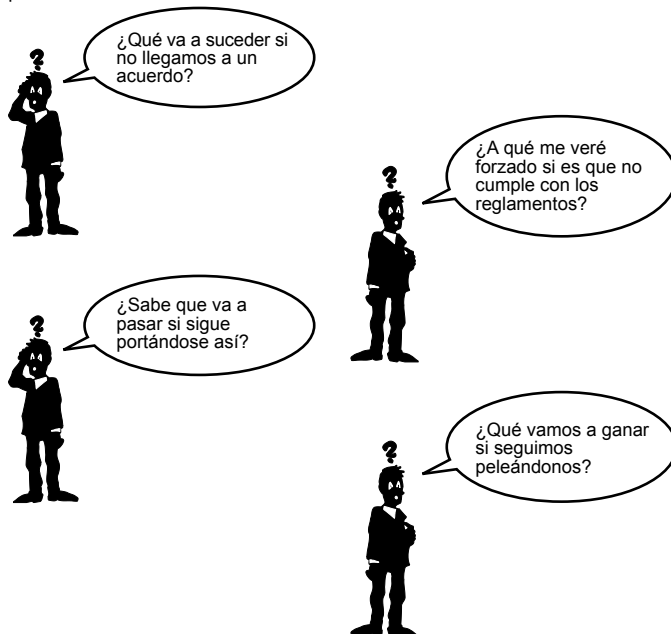


En este caso se está pensando que el problema (la ausencia de la otra parte) se debió a las declaraciones que se hicieron a los medios de comunicación.

D. Preguntas para hacer reflexionar a las partes (Preguntas Reflexivas)

Se invitará a que las partes reflexionen sobre su posición cuando se aferran tenazmente a ella. Se evitará presionar a las partes y que ellas misma obtengan sus conclusiones y consecuencias.

Ejemplos:



Dime cómo preguntas y te diré cuan buen negociador eres

Una buena pregunta permite:

- Extraer más información de las partes negociadoras.
- Extraer más información del conflicto.
- Aclarar puntos ambiguos.
- Hacer meditar a las partes sobre decisiones apresuradas o posturas inflexibles.
- Manejar mejor las situaciones difíciles que se presentan en la reunión de negociación.

4. Mensaje usando el YO

- En lugar de atacar a la otra persona cuando se quiere evitar un agravio, queja o decir algo ofensivo, es mejor usar mensajes en YO.
- Se utiliza el YO para mostrar a la otra parte cómo se siente uno ante un determinado comportamiento de la otra parte y en qué uno se siente afectado.
- Los mensajes en YO se utilizan para:
  - Modificar el comportamiento de otra persona cuando le está causando problemas.
  - Animar a otra persona a considerar un comportamiento aceptable o positivo.
  - Comunicar sus propias necesidades o problemas que otros deben entender.
- El siguiente es un esquema del mensaje en primera persona:



Ejemplo:



- a) Están enojados porque después de estar reunidos en la mesa de diálogo por más de un año hasta ahora no hay acuerdos; están perdiendo tiempo y dinero por que no notan muchos avances.



- b) Usted es el presidente de la comunidad y su vicepresidente falta continuamente a las reuniones. Luego tiene que reunirse con él, posteriormente, para ponerlo al día en cuanto a lo acordado y discutido. ¡Toda una molestia!



- c) Ustedes estaban esperando con muchas ansias una buena oferta de los representantes de la cooperativa, y en la reunión ellos manifiestan que aún no tienen nada que ofrecer porque recién están evaluando la situación y se necesita más tiempo para tener algo claro que proponer. Esta respuesta les molesta a ustedes muchísimo.



- d) Se ha iniciado la explotación de las tierras que están siendo materia de discusión en esta mesa de diálogo. Ustedes –representantes de los comunarios- dicen que estas tierras no deben ser tocadas hasta que concluyan las conversaciones.



Recuerde que si uno está muy enojado lo mejor es:

- Tratar de calmarse.
- Pensar bien lo que va a decir.
- Expresar su enojo, frustración, ira u otro sentimiento con los mensajes YO.
- Dirigirse al problema que lo causa, NO a las personas.
- Pedir un cuarto intermedio para pensar qué hacer o decir.

## 5. El replanteo

- Es una transformación de lo dicho por el otro, pero expresado en términos positivos para favorecer la comunicación, la clarificación del problema y la búsqueda de soluciones.
- El replanteo:
  - da otra formulación a algo ya hecho;
  - permite entender desde otra perspectiva el problema o situación;
  - reestructura el problema presentado;
  - permite continuar el diálogo.
- El replanteo sirve para:
  - Especificar generalizaciones;
  - identificar sentimientos;
  - neutralizar ataques verbales;
  - personalizar el mensaje.

Ejemplos:

- a) Afirmación: ¡Este señor siempre dice lo mismo y nunca cumple con nada!  
Replanteo: ¿Podría decirnos que es lo que el señor se comprometió a hacer?
- b) Afirmación: ¡Nunca haces lo que se te pide!  
Replanteo: ¿Te hubiera gustado que hiciera lo que me sugeriste?
- c) Afirmación: Nadie quiere que Cristóbal venga a la oficina!  
Replanteo: ¿Podrías contarme porqué no quieres que Cristóbal venga a la oficina?

REPLANTEO: EJERCICIO I

1. Tú siempre tienes que controlar todo.
2. ¡Nunca me escuchas!
3. ¡Siempre tienes que ganar!
4. No puedes tener lo que quieras.
5. ¡Esto no es verdad! No vamos a poder solucionar nada si estás mintiendo.

REPLANTEO: EJERCICIO II

- Juan: ¡No te importa nada el negocio! Yo tengo que llevarlo todo mientras tú estás bebiendo y hablando con las mujeres.
- Jorge: ¡Mentira! Tú no sabes nada más que números. No tienes ninguna idea creativa y no sabes cómo tratar a los clientes.
- ♦♦♦
- Isabel: Yo he dirigido esta oficina durante años. ¡Ya es hora de que tú también te muevas un poco y trabajes duro!
- María: ¡No voy a seguir escuchando esto! ¡Tú no podrías haber tenido tanto éxito si no fuera por todo lo que yo y otros empleados hemos hecho!

## Ficha de trabajo N° 3.06

# Ejercicios de paráfrasis

### Objetivos

- Comprender el uso y finalidad de la paráfrasis

### Tiempo

25 -30 minutos.

### Materiales

- Hojas con los ejercicios de paráfrasis
- Lapiceros

### Introducción

El capacitador indicará que se pondrá en práctica las pautas para la elaboración de paráfrasis.

### Procedimiento

- Se repartirá la hoja de ejercicios de paráfrasis (ANEXO N° 1); una para cada participante.
- Se dará la instrucción que se debe leer cada una de las oraciones planteadas en el ejercicio, asumir que esas frases son expresiones de un interlocutor, y, de acuerdo a lo allí manifestado, colocar –en el espacio en líneas- alguna o algunas paráfrasis que se consideren apropiadas para el contexto.
- Se indicará que si bien cada participante tiene una hoja, el trabajo se puede hacer en grupos pequeños de 2 a 3 personas.
- Se darán aproximadamente 10 minutos para completar toda la hoja, y, si al cabo de esos minutos no todos han terminado, se indicará que ello no es importante y que se pasará a compartir las respuestas en plenaria.
- El capacitador –a manera de ejemplo- planteará al menos dos paráfrasis referidas al primer ejercicio, solicitando también las respuestas brindadas por los participantes, destacando las paráfrasis adecuadas y planteando sugerencias a las paráfrasis que pueden mejorarse.
- Después se pedirá un voluntario para que presente sus respuestas al segundo ejercicio y se compartirán las respuestas de otros participantes que también deseen plantearlas voluntariamente. Ante eso, y tras escuchar atentamente, el capacitador planteará los ajustes necesarios a las paráfrasis presentadas.
- De esta manera se procederá con todos y cada uno de los ejercicios siguientes.

### Reflexión / conclusión

- El capacitador preguntará a los participantes su opinión sobre la dinámica y sobre las dificultades que hayan tenido para elaborar las paráfrasis.
- Se resaltarán y se ejemplificará la idea de que las paráfrasis pueden referirse a tres tipos de datos de la realidad: hechos o problemas, emociones o sentimientos, e intereses propios y comunes de las partes involucradas.
- Finalmente, se discutirá sobre la importancia de la paráfrasis para:
  - fortalecer nuestra imagen de escucha;
  - entender los problemas y los intereses de los otros;
  - reducir las tensiones, y
  - generar confianza.

La paráfrasis favorece el diálogo y el mutuo entendimiento.

# Ficha de trabajo N° 3.07

# Ejercicios de preguntas

## Objetivos

- Comprender el uso y finalidad de las preguntas.

## Tiempo

25 -30 minutos.

## Materiales

- Hojas con los ejercicios de preguntas
- Lapiceros

## Introducción

El capacitador indicará que se pondrá en práctica las pautas para la elaboración de preguntas y ejercicios para la identificación de los distintos tipos de preguntas que existen.

## Procedimiento

- Se repartirán las hojas de ejercicios de preguntas (ANEXOS N° 2 y N° 3); una para cada participante.
- Con la hoja del ANEXO N° 2:
  - se pedirá a los participantes que lean cada una de las preguntas allí planteadas, y que en la línea punteada al final de cada pregunta identifiquen el tipo al cual pertenece (lineal, estratégica, reflexiva o circular).
  - se les dará aproximadamente 5 minutos para que revisen el material para luego discutir y ajustar sus respuestas en plenaria.
- A continuación, con la hoja del ANEXO N° 3:
  - se dará la instrucción de leer cada una de las preguntas planteadas e identificar en cada caso si la pregunta está adecuada o inadecuadamente formulada.
  - de estar adecuadamente formulada, se pasará a la otra pregunta o se podrá ensayar una nueva formulación –en el espacio en líneas.
  - de estar inadecuadamente formulada, se pedirá a los participantes que:
    - > identifiquen lo inadecuado de la pregunta;
    - > identifiquen el objetivo de la pregunta y
    - > ensayen una nueva formulación.
  - Se indicará que si bien cada participante tiene una hoja, el trabajo podrá hacerse en grupos pequeños de 2 a 3 personas.
  - Se otorgarán aproximadamente 10 minutos para completar toda la hoja, y si al cabo de esos minutos no todos han terminado, se indicará que ello no es importante y que se pasará a compartir las respuestas en plenaria.
  - El capacitador –a manera de ejemplo- trabajará la primera pregunta de la hoja de ejercicios, solicitando también las respuestas brindadas por los participantes, planteando sugerencias a las preguntas elaboradas.
  - Se pedirá un voluntario para que presente sus respuestas al segundo ejercicio y se compartirán las respuestas de otros participantes que también deseen plantearlas voluntariamente. Ante eso, y tras escuchar atentamente, el capacitador planteará los ajustes necesarios a las preguntas presentadas.
  - De esta manera se procederá con todos y cada uno de los ejercicios siguientes.

## Reflexión / conclusión

- El capacitador preguntará a los participantes su opinión sobre la dinámica y sobre las dificultades que hayan podido tener para identificar las preguntas “inadecuadas” y plantear una reformulación.
- Se resaltarán y se ejemplificará la idea de que hay algunas preguntas “peligrosas” que podrían afectar la comunicación, a saber:
  - las preguntas cerradas;
  - las preguntas que empiezan con “¿por qué?”
- Finalmente, se discutirá sobre la importancia de las preguntas para recoger información básica del conflicto y de las personas. Ello promoverá la reflexión para identificar soluciones y para establecer nexos entre hechos e ideas distintas.

# Ficha de trabajo N° 3.08

## Ejercicios de mensajes de yo

### Objetivos

- Comprender el uso y finalidad de los mensajes de YO.

### Tiempo

25 -30 minutos.

### Materiales

- Hojas con los ejercicios de mensajes de YO
- Lapiceros

### Introducción

El capacitador indicará que se pondrá en práctica las pautas para la elaboración de mensajes de YO.

### Procedimiento

- Se repartirá la hoja de ejercicios de mensajes de yo titulado "Mensajes a ser transformados a primera persona" (ANEXO N° 4), una para cada participante.
- Se dará la instrucción de leer cada una de las oraciones planteadas en la hoja de ejercicios, asumiendo que esas frases son expresiones vertidas en un contexto en particular (explicado en la información que está entre corchetes, al final de cada oración) y que requieren ser transformadas a mensajes de YO –en el espacio en líneas- para lograr un mejor impacto comunicativo con el "interlocutor" ficticio.
- Se indicará que si bien cada participante tiene una hoja, el trabajo se puede hacer en grupos pequeños de 2 a 3 personas.
- Se dará aproximadamente 10 minutos para completar toda la hoja, y si al cabo de esos minutos no todos han terminado, se indicará que ello no es importante y que se pasará a compartir los mensajes elaborados en plenaria.
- El capacitador –a manera de ejemplo- planteará al menos dos mensajes de YO referidos al primer ejercicio, solicitando también las respuestas brindadas por los participantes, destacando los mensajes "adecuados" y planteando sugerencias a los mensajes de YO que pueden mejorarse.
- Se pedirá un voluntario para que presente sus respuestas al segundo ejercicio y se compartirán las respuestas de otros participantes que también deseen plantearlas voluntariamente. Tras escuchar atentamente, el capacitador planteará los ajustes necesarios a los mensajes de YO presentados.
- De esta manera se procederá con todos y cada uno de los ejercicios siguientes.

### Reflexión / conclusión

- El capacitador preguntará a los participantes su opinión sobre la dinámica y sobre las dificultades que hayan podido tener para elaborar los mensajes de YO.
- Se resaltarán y se ejemplificará la idea de que los mensajes de YO pueden hacer alusión a emociones tanto positivas (orgullo, alegría, alivio, etc.) como negativas (cólera, desconfianza, temor, etc.).
- Finalmente, también se indicará que los mensajes de YO pueden ser simples o breves y complejos o extensos; en ambos casos se requiere una práctica cotidiana para que cada vez sean más adecuados y eficaces en la comunicación.

## Ficha de trabajo N° 3.09

# Dinámica de los defectos

### Objetivos

- Reflexionar sobre la importancia de tener una visión positiva de las cosas para promover una comunicación eficaz.

### Tiempo

15 - 20 minutos.

### Materiales

- Hojas en blanco
- Lapiceros

### Introducción

El capacitador indicará que antes de presentar la siguiente técnica de comunicación (el replanteo, reformulación o reenmarcación), se realizará una actividad que permita reflexionar sobre la posibilidad de dar una visión positiva a las cosas, aún cuando estas sean –o parezcan ser- negativas, y cómo esta visión aplicada a la comunicación puede ayudar muy favorablemente al diálogo y al mutuo entendimiento.

### Procedimiento

- Se repartirá una hoja en blanco para cada participante y se les pedirá que se reubiquen (ya sea sentados o de pie) en círculo.
- Se dará la instrucción que en una cara de la hoja deberán escribir dos defectos que consideren tener, de manera breve y con letra legible.
- Hecho esto, cada participante entregará su hoja al compañero de la derecha.
- Ya con la hoja del compañero en la mano, se le pedirá a cada participante que lea los defectos escritos por su compañero y que reformule cada uno de ellos escribiendo algo positivo o una ventaja que ese defecto podría representar. Por ejemplo:  
Defecto: "Soy muy tardón"  
Reformulación: "Así puedes darte tiempo de pensar mejor lo que vas a hacer"
- Se brindará al grupo alrededor de 5 minutos para que elaboren las reformulaciones de los defectos de su compañero, tras lo cual se les pedirá que devuelvan la hoja a "su dueño".
- Luego, se pedirá voluntarios que quieran compartir, tanto los defectos identificados por ellos mismos como las reformulaciones planteadas por sus compañeros.
- Se procederá de la misma manera durante aproximadamente 10 minutos. No será necesario que todos los participantes compartan sus defectos y sus respectivas reformulaciones; es muy importante que esta actividad se realice de forma absolutamente voluntaria.

### Reflexión / conclusión

- El capacitador preguntará a los participantes su opinión sobre la dinámica.
- Tras cada intervención de los voluntarios, el capacitador resaltaré el carácter positivo de la reformulación, y, que a pesar de haber cosas no tan adecuadas o agradables, siempre puede extraerse de ellas algo útil, positivo y constructivo.
- Finalmente, el capacitador manifestará que esta actitud positiva ante las cosas también puede trasladarse a la comunicación, especialmente en una situación de conflicto o de búsqueda de consensos.

## Ficha de trabajo N° 3.10

# Ejercicios de replanteo

### Objetivos

- Comprender el uso y finalidad del replanteo.

### Tiempo

25 -30 minutos.

### Materiales

- Hojas con los ejercicios de replanteo
- Lapiceros

### Introducción

El capacitador señala que a continuación, a través de algunos ejercicios, se pondrán en práctica las pautas para la elaboración de paráfrasis.

### Procedimiento

- Se repartirá la hoja de ejercicios de paráfrasis (ANEXO N° 1), una para cada participante.
- Se dará la instrucción de leer cada una de las oraciones planteadas en la hoja de ejercicios, asumiendo que esas frases son expresiones de un interlocutor; de acuerdo a lo manifestado, se deberá colocar –en el espacio en líneas- un replanteo, o reformulación, que se considere apropiado para el contexto.
- Se indicará que si bien cada participante tiene una hoja, el trabajo podrá hacerse en grupos pequeños de 2 a 3 personas.
- Se darán aproximadamente 10 minutos para completar toda la hoja, y si al cabo de esos minutos no todos han terminado, se indicará que ello no es importante y que se pasará a compartir las respuestas en plenaria.
- El capacitador –a manera de ejemplo- planteará al menos dos replanteos referidos al primer ejercicio, solicitando también las respuestas brindadas por los participantes, destacando los replanteos adecuados y planteando sugerencias a los replanteos que pueden mejorarse.
- Se pedirá un voluntario para que presente sus respuestas al segundo ejercicio y se compartirán las respuestas de otros participantes que también deseen plantearlas voluntariamente. Tras escuchar atentamente, el capacitador planteará los ajustes necesarios a los replanteos presentados.
- De esta manera se procederá con todos y cada uno de los ejercicios siguientes.

### Reflexión / conclusión

- El capacitador preguntará a los participantes su opinión sobre la dinámica y sobre las dificultades que hayan podido tener para elaborar los replanteos, reformulaciones o reenmarcaciones.
- Se resaltarán y se ejemplificará la idea de que los replanteos, si son adecuadamente planteados en el momento oportuno, son una herramienta comunicacional importante para promover la continuidad del diálogo, clarificar las ideas que quieren transmitirse y eliminar la connotación negativa (culpabilizadora, agresiva o despectiva) de algunos mensajes.

# Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos y la negociación

## módulo 4



# Módulo 4

## Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos y la negociación

### Objetivos

1. Conocer cuáles son los diferentes mecanismos que pueden emplearse para el manejo de conflictos, especialmente aquellos de naturaleza socioambiental.
2. Conocer las pautas básicas para la implementación de un proceso de negociación.

### Temario

1. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos
2. La negociación

### Actividades para el desarrollo de los contenidos

1. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos

Mediante una pregunta, se inicia una lluvia de ideas en la cual los participantes brindarán respuestas a la pregunta: "¿qué mecanismo o procedimientos de resolución de conflictos y búsqueda de consensos conocen ustedes desde su propia experiencia?". El capacitador anotará las respuestas en la pizarra, y tras ello irá definiendo los mecanismos planteados y agregando otros si los participantes no han llegado a plantearlos. Esta presentación conceptual se realizará con base en la Ficha de Trabajo N° 4.01.

2. La negociación

El capacitador comenzará este tema preguntando a los participantes lo siguiente: "¿cuándo fue la última vez que han negociado?". Con base en las respuestas, el capacitador centrará la idea de que la negociación es un proceso cotidiano, que se realiza a diario y no sólo está reservado para los "grandes" temas (asambleas, mesas de concertación, reuniones de negocios, etc.); por lo tanto, implica un conjunto de actitudes y habilidades que se construyen día a día. Tras esta presentación inicial, se realizará una simulación de un caso de negociación (Ficha de trabajo N° 4.02), después de la cual se aprovechará la experiencia para presentar algunas ideas básicas de la negociación, y para desarrollar junto con los participantes una definición de negociación (centrada en el contexto de la negociación directa bilateral), basándose para ello en los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 4.03.

Antes de desarrollar el tema de enfoques de negociación, el capacitador realizará una dinámica (Ficha de Trabajo N° 4.04), luego de la cual, y mediante una exposición interactiva, desarrollará los enfoques de negociación (Ficha de Trabajo N° 4.05). Después de ello, se presentará brevemente, mediante casos que ilustren la explicación, el modelo de negociación desarrollado por ProDiálogo y CECI-Andes (Ficha de Trabajo N° 4.06).

Posteriormente, el capacitador desarrollará las herramientas de negociación, explicando mediante una exposición interactiva cada una de ellas; pondrá ejemplos y solicitará ejemplos de los propios participantes a partir de su experiencia. La explicación de cada herramienta (Ficha de Trabajo N° 4.07) irá seguida de trabajos en grupos pequeños (2 a 3 personas) donde cada grupo explicará el uso de esa herramienta a partir de un caso propio, basado en su labor cotidiana. Luego, en plenaria, el capacitador ajustará algunos conceptos y planteará algunas pautas para el adecuado uso de estas herramientas.

Sobre la base de los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 4.08, el capacitador presentará interactivamente las etapas de la negociación y hará una breve presentación de los factores que ayudarían a que la negociación sea realmente eficiente y constructiva desde el punto de vista de las partes (Ficha de Trabajo N° 4.09).

Finalmente, y con base en lo planteado en la Ficha de Trabajo N° 10, los participantes desarrollarán un nuevo caso de negociación, el cual será simulado, siguiendo las pautas brindadas por el capacitador.

### Materiales

1. Pizarra, marcadores y borrador para pizarra
2. Tarjetas de cartulina
3. Masking tape
4. Papelógrafos y marcadores para cartulina
5. Diapositivas / transparencias
6. Ficha de Trabajo N° 4.01: Los distintos mecanismos alternativos de resolución de conflictos
7. Ficha de Trabajo N° 4.02: Caso inicial de negociación
8. Ficha de Trabajo N° 4.03: La negociación
9. Ficha de Trabajo N° 4.04: Dinámica de la pulseta
10. Ficha de Trabajo N° 4.05: Enfoques de negociación
11. Ficha de Trabajo N° 4.06: Enfoque de negociación integral transformadora
12. Ficha de Trabajo N° 4.07: Herramientas para la negociación
13. Ficha de Trabajo N° 4.08: Etapas en la negociación
14. Ficha de Trabajo N° 4.09: Ingredientes para una negociación constructiva
15. Ficha de Trabajo N° 4.10: Caso de negociación simulada



# Fichas de trabajo

Ficha de Trabajo N° 4.01: Los distintos mecanismos alternativos de resolución de conflictos

Ficha de Trabajo N° 4.02: Caso inicial de negociación

Ficha de Trabajo N° 4.03: La negociación

Ficha de Trabajo N° 4.04: Dinámica de la pulseta

Ficha de Trabajo N° 4.05: Enfoques de negociación

Ficha de Trabajo N° 4.06: Enfoque de negociación integral transformadora

Ficha de Trabajo N° 4.07: Herramientas para la negociación

Ficha de Trabajo N° 4.08: Etapas en la negociación

Ficha de Trabajo N° 4.09: Ingredientes para una negociación constructiva

Ficha de Trabajo N° 4.10: Caso de negociación simulada



# Ficha de trabajo N° 4.01

## Los distintos mecanismos alternativos de resolución de conflictos

### Objetivos

Presentar los diferentes mecanismos de resolución de conflictos que pueden ser empleados en el manejo de conflictos socioambientales, identificando sus alcances y restricciones.

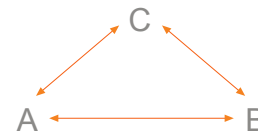
### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

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



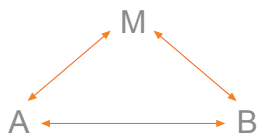
### Negociación

- Mecanismo por el cual las partes, de manera directa, intercambian información, una con la otra, con el objeto de arribar a una solución mutuamente satisfactoria a sus intereses individuales y comunes, sin la participación de terceros.
- Las partes tienen control absoluto de todo: proceso, tiempo, costos y resultado.



### Mediación

- Es un proceso conducido por un tercero neutral e imparcial, llamado mediador, que ayuda o asiste a las partes, a través de técnicas y herramientas de comunicación, para que negocien de la manera más eficiente posible buscando que lleguen a un acuerdo que ponga fin al conflicto existente.
- Por eso, a este proceso también se le llama negociación asistida.
- El mediador no decide sobre el resultado del acuerdo: son las partes las que se responsabilizan por los compromisos a los que arriben de manera negociada.
- El mediador maneja el proceso pero no el resultado. Adicionalmente, el mediador busca mejorar la relación entre las partes, promover el reconocimiento entre ellas o incidir en los aspectos emocionales del conflicto.
- El mediador tiene que ser aceptado por todas las partes en conflicto que son las mismas que participarán en el proceso.

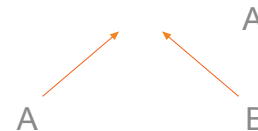


### Conciliación

- Es un mecanismo similar a la mediación, con la única diferencia práctica de que el tercero imparcial —el conciliador— está facultado para proponer a las partes algunas opciones de solución que no necesariamente deben ser consideradas por ellas.
- En algunos contextos, la conciliación y la mediación son consideradas idénticas.

### Arbitraje

- Es un proceso de resolución de conflictos mediante el cual las partes acuerdan que un tercero —o un tribunal arbitral de tres— decidan la suerte de la disputa sobre la base de los méritos que tienen sus respectivos argumentos.
- Después de evaluar las pruebas y/o los testimonios de las partes en función de criterios técnicos apropiados a la situación y a los asuntos en disputa, el árbitro o los árbitros ponen fin a la controversia a través de una decisión final llamada laudo arbitral.
- Este laudo es de obligatorio cumplimiento, les guste o no a las partes, pues tiene el mismo valor que una sentencia judicial definitiva.
- Son las partes las que eligen tanto a los árbitros como el procedimiento y las reglas que se aplicarán.



Los procesos mencionados hasta aquí son de aplicación en situaciones de conflicto de naturaleza bilateral (es decir, donde hay sólo dos partes bien definidas), así como en situaciones de conflicto multipartes o multiactores.

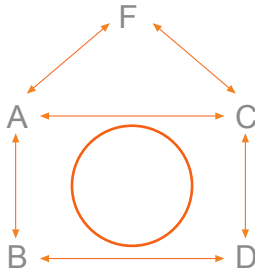
Adicionalmente, para abordar problemas y conflictos multipartes, como es el caso de los conflictos socioambientales, existen otros procesos:

### Facilitación

- Es una metodología de trabajo que se aplica en grupos humanos de distinto tipo y en la que un tercero facilita el proceso de interacción con el fin de que el colectivo alcance determinados objetivos.
- Ejemplos: ayudar a una organización a hacer su plan de trabajo para el siguiente año o, en otro ámbito, identificar cuáles son las condiciones para que los actores sociales que tienen una relación de conflicto acepten sentarse en una mesa de diálogo.
- Es decir, el facilitador ayuda al grupo a tomar sus decisiones colectivas de la manera más eficiente posible, tanto en el proceso de abordar los problemas como en el de allanar el camino para solucionar los conflictos.

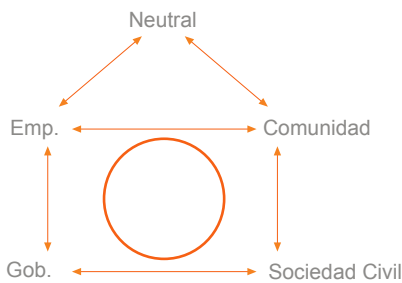
PARA RECORDAR:

Cuando se está ante un conflicto, el proceso de diálogo tiene por objetivo acercar a las partes para crear las condiciones —si es que no las hay— que luego permitan abordar el conflicto mediante, por ejemplo, una negociación o una mediación.



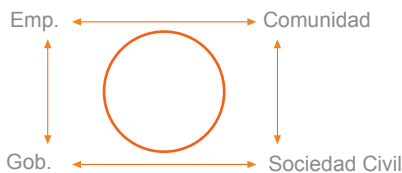
Mesa de Diálogo

- Son espacios en los que se llevan a cabo procesos de diálogo cuya finalidad esencial es acercar a los actores para fortalecer la comunicación y la confianza entre ellos.
- Estas mesas se implementan especialmente en el contexto de conflictos complejos en los que interviene una multiplicidad de actores. Por esta misma razón, es usual que estos procesos sean facilitados por un ente neutral.
- Estas mesas pueden dar pasos mayores, pues tienden a cumplir otras funciones, como ser: intercambiar ideas; explorar posibilidades de trabajo cooperativo; crear las condiciones para la resolución de conflictos o, en un momento posterior, configurarse en un espacio de solución de conflictos. En otras palabras, los participantes en una mesa de diálogo pueden decidir qué función quieren asumir en el desarrollo del proceso.



Mesas de Concertación

- Son espacios en los que participan múltiples actores sociales (empresas privadas, ONGs, organizaciones de base y autoridades) y en los que se implementan procesos de construcción de consensos (concertación).
- Se busca generar acuerdos en torno a la solución de una problemática social y, eventualmente, situaciones de conflicto que afectan a los actores sociales participantes.
- Las mesas de concertación pueden ser institucionalizadas, instaladas de manera permanente por decisión de los actores o por disposición legal— o ad hoc —para afrontar una situación particular de manera coyuntural.
- Las mesas de concertación pueden recibir distintos nombres, pero la naturaleza del proceso que se implementa en ellas es la misma, aunque las características particulares de cada espacio puede variar en cuanto a su organización, tipo de actores, etc.
- Existen distintas mesas temáticas que reciben los nombres de los problemas que abordan. Por ejemplo, la mesa de la educación rural, los comités de vigilancia ambiental, la mesa de salud pública, etc.
- Asimismo, las mesas de concertación pueden abarcar distintos ámbitos y problemáticas.



- En los procesos de negociación o mediación sí se busca llegar a acuerdos para poner fin al conflicto.
- ¡No se puede entrar en un proceso de negociación constructivo si previamente no existen las condiciones mínimas de comunicación y confianza! Hacerlo podría desgastar a la mesa de diálogo como espacio de resolución de conflictos.
- Una de las características de las mesas de concertación —al igual que en el caso de las mesas de diálogo— es que por lo general buscan fortalecer la democracia.
- Todos los actores interesados en una problemática deciden participar en estos espacios, en los que debe predominar la buena comunicación, la creación de confianza y la eventual búsqueda de acuerdos. Por eso, también, se los conoce de manera general con el nombre de procesos de construcción de consensos.
- Los procesos de diálogo y concertación son generalmente conducidos por un facilitador.
- Las mesas de concertación y de diálogo pueden asumir en algún momento otro rol; por ejemplo, el de espacio para la mediación. Estos dos tipos de mesas pueden convertirse en espacios de resolución de conflictos, sea con la ayuda de terceros o convirtiéndose —ellas o sus integrantes— en terceros que intervienen para ayudar en la solución de conflictos. Esto dependerá de la legitimidad que las partes en conflicto le otorguen al espacio como tal, así como de quién realice el rol de facilitador o mediador.
- Por ello es importante tener en cuenta que quien conduce una mesa de concertación o de diálogo debe preocuparse por preservar con mucho celo la imparcialidad del espacio; de lo contrario, a la larga, afectará su legitimidad.
- El objetivo es que cualquier actor social se sienta cómodo al recurrir a este espacio para abordar su conflicto de manera pacífica. Si no se toman precauciones en este sentido, ante la falta de espacios legitimados para el diálogo y la negociación, los actores optarán, eventualmente, por caminos menos democráticos.

# Formato N° 4.02

## Caso inicial de negociación

### Objetivo

- Familiarizar a los participantes con la dinámica propia de una negociación.
- Que los participantes identifiquen sus espontáneas estrategias de negociación.

### Tiempo

15 – 20 minutos

### Materiales

- Pizarra acrílica y marcadores
- Hoja con el caso "La Cola de León" (ver ANEXOS N° 6 y N° 7)

### Introducción

El capacitador indicará que antes de tratar el tema de la negociación se realizará una negociación simulada, ya que es necesario entrar en contacto desde el inicio con el esfuerzo real que esta situación implica; además, se podrá observar cuales son los estilos de negociación comunes, información necesaria para interiorizar más adelante el modelo de negociación que esta guía propone.

### Procedimiento

- El capacitador repartirá a los participantes el caso "La Cola de León", en el cual hay dos empresas en conflicto, cada una de las cuales tiene un representante que entrará a la mesa de negociación.
- La mitad de los participantes recibirá la información de una de las partes del caso ficticio, mientras que la otra mitad recibirá la información de la contraparte.
- Las hojas están numeradas, de tal manera que hay una Hoja N° 1 de una de las partes, y hay otra Hoja N° 1 correspondiente a la contraparte. Y así se numerará en función a la cantidad de participantes que tenga el taller.
- Después de darles aproximadamente cinco minutos para que lean el caso, se les dará las siguientes consignas:
  - "En este conflicto hay dos empresas en conflicto y cada una de ellas tiene un representante".
  - "Cada uno de ustedes tiene información del representante de una de las dos empresas".
  - "La idea es que en unos minutos más formaremos parejas, donde una persona representa a una empresa y la otra representa a la contraparte".
  - "Es importante que en este momento no compartan información con los representantes de su contraparte, sino se pierde la posibilidad de usarla en la negociación simulada".
  - "Les daremos un par de minutos más para que revisen la hoja con la información del caso, y vayan preparándose para negociar con su contraparte".
  - "Formaremos las parejas cuando se les indique".
  - "Cuando las parejas estén formadas, empezarán a negociar tratando de lograr el mejor acuerdo que puedan. Tendrán como máximo 10 minutos".
  - "Durante la negociación simulada asuman el rol que representan lo más realmente posible".
  - "No pueden intercambiar las hojas informativas durante la negociación. Si desean compartir información entre ustedes deben hacerlo verbalmente, tal como ocurre en una negociación real".
  - "¿Tienen alguna pregunta?... Muy bien....."
- El capacitador pedirá a los participantes que identifiquen el número que tienen escrito en la esquina superior derecha de su hoja.
- Se les pedirá a los participantes que tienen el mismo número que se reúnan. Se procederá así hasta que todos los participantes estén agrupados con su respectiva "contraparte".
- Se les dirá que pueden negociar sentados en las sillas alrededor de las mesas o de pie, sea dentro o fuera del salón. Lo importante es que haya una distancia física entre cada pareja para que puedan negociar lo más "privadamente posible".
- Se darán diez minutos para la negociación, tras los cuales los participantes vuelven a reunirse en plenaria.

- El capacitador preguntará de manera general a los participantes sus impresiones sobre la simulación realizada.
- Luego, se le pedirá a cada pareja de negociadores que describan el acuerdo alcanzado; si no llegaron a ningún acuerdo, se les solicitará que planteen las posibles razones de ello.
- El capacitador irá registrando en la pizarra los acuerdos alcanzados por cada pareja de negociadores.
- Luego, se repasará con los participantes muy rápidamente los conceptos de POSICIONES e INTERESES vistos previamente en la parte de Elementos y Análisis del Conflicto de la presente guía, y, a manera de lluvia de ideas, se identificarán las posiciones y los principales intereses y necesidades de las partes del caso simulado.
- Posteriormente, se analizará con los participantes el grado en el cual cada acuerdo alcanzado por las parejas de negociadores llega a satisfacer realmente los intereses y necesidades principales de las partes.
- El capacitador planteará algunas conclusiones.

### Reflexión / conclusión

- El acuerdo será más satisfactorio en tanto cubra los intereses y necesidades principales de ambas partes.
- Si esto no ocurre, pueden darse dos situaciones (ambas no deseables):
  - que ambas partes salgan insatisfechas de la negociación;
  - que una de las partes salga más satisfecha que la otra (ganador-perdedor).
- Estas dos situaciones corresponderían a un tipo de negociación que se explicará más adelante: la negociación posicional.
- Cuando la negociación se basa en intereses (el otro tipo de negociación), los acuerdos suelen ser más satisfactorios para ambas partes, y por lo tanto tienden a cumplirse.

# Ficha de trabajo N° 4.03

## La negociación

### Objetivo

Definir el mecanismo y/o proceso de negociación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### ¿Qué es la negociación?

- Constantemente se interactúa con otras personas con el fin de llegar a acuerdos para fines diversos, ya sea en el ámbito de la familia, los amigos, el trabajo o la comunidad.
- En ese sentido, se negocia cuando se conversa con otra persona para obtener algo de ella. Por ejemplo, cuando se pide un favor, se pide que alguien compre lo que uno necesita, se solicita que alguien participe en un trabajo grupal, se pide que alguien suscriba un contrato, etc. Es decir:

En tanto buscamos ponernos de acuerdo, estamos negociando.

- Por ello se puede decir que la negociación es un hecho de la vida: ¡se negocia en todo momento!
- Se negocia, pues, tanto para solucionar problemas y conflictos como para realizar todo tipo de transacciones.
- La negociación no sólo se da entre dos partes/actores (negociación bipartita o bilateral) sino que también puede presentarse entre tres o más actores/partes. A esta última se la conoce como negociación multipartes.
- En los espacios de concertación se negocia permanentemente la forma de enfrentar los problemas para los cuales se buscan soluciones conjuntas. Esto, además, ayuda a prevenir conflictos. También se negocia cuando se abordan conflictos que surgieron debido a que no pudieron ser prevenidos.
- Así, en el ámbito de la resolución de conflictos se puede decir que la negociación es:

Un proceso en el que las partes buscan directamente -sin intermediario o tercero alguno- dar fin a sus diferencias, arribando a un acuerdo mutuo.

## Ficha de trabajo N° 4.04

# Dinámica de la pulseta

### Objetivos

- Que los participantes reconozcan las dos formas o lógicas para el manejo de disputas: la lógica adversarial, o competitiva, y la lógica cooperativa, o colaborativa.
- Introducir el tema de la negociación.

### Tiempo

7 – 10 minutos

### Materiales

- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Introducción

Se dirá a los participantes que antes de empezar a tratar el tema de la negociación en mayor profundidad, se realizará un ejercicio que ayudará a visualizar las distintas maneras que existen de enfrentar las dificultades y diferencias que surgen entre las personas.

### Procedimiento

- Todos los participantes formarán grupos de dos personas.
- Cada pareja se pondrá en posición “de fuerza de brazos” o pulseta (tomándose de las manos y colocando los codos sobre la mesa).
- El capacitador dará las siguientes instrucciones:
  - “Ahora voy a darles 30 segundos para que traten de obtener la mayor cantidad de puntos que ustedes puedan”
  - “Tendrán un punto cuando el dorso de la mano de su compañero/pareja toque la superficie de la mesa”
  - “Y su compañero/pareja tendrá un punto cuando el dorso de sus manos toque la superficie de la mesa”
  - “¿Está todo claro?, ¿tienen alguna pregunta?”
  - “Bien, comenzarán todos al mismo tiempo cuando yo les indique. ¿Listos?...”
- Aclarada cualquier duda o consulta, el capacitador se asegurará que todas las parejas estén listas para empezar el ejercicio.
- Verificado esto, se dará inicio al ejercicio con una señal para todos los participantes.
- Después de treinta segundos se dará la señal de finalización del ejercicio, y luego se preguntará a cada participante cuántos puntos obtuvieron durante ese lapso.
- Los resultados se irán anotando en la pizarra (o sobre un papelógrafo), especificando los puntajes, pareja por pareja.
- El capacitador irá observando la orientación de los resultados (si son “ajustados”, con puntajes que no pasan los 4 o 5 puntos o si hay parejas con puntajes que sobrepasan los 10 o 15 puntos).
- El capacitador preguntará a todos los participantes a qué se debe que hayan obtenido esos resultados.
- El capacitador planteará algunas conclusiones.

### Reflexión / conclusión

- El capacitador explicará que es usual que el ejercicio arroje resultados muy “ajustados” por pareja (por ejemplo: 3-2, 4-3, 2-0, 2-1, 1-0, o empates 1-1, 2-2 o 0-0), o “triumfos categóricos” de un participante sobre otro (por ejemplo: 5-0, 4-0, 6-1, 5-1, 7-0, etc.).
- Esto se debe a que se realiza el ejercicio pensando en GANAR o VENCER al compañero, con lo que realmente hacen “fuerzas” en el ejercicio, pierden tiempo, y los puntajes obtenidos son limitados. Aquí, el enfoque es de COMPETENCIA o ANTAGONISMO.
- En cambio, cuando se afronta el ejercicio con un enfoque de COLABORACIÓN o COOPERACIÓN, pensando ambos compañeros en obtener el máximo puntaje posible como un OBJETIVO COMÚN, se deja de hacer “fuerzas” y se mueven los brazos voluntariamente de tal manera que ambos consiguen el máximo puntaje posible en treinta segundos. Así, pueden verse resultados como 35-35, 29-28, 30-30, 37-38, etc.

- De esta manera, realmente se “gana” cuando se trabaja cooperativamente ya que los puntajes serán mayores para las dos personas participantes.
- Las personas suelen afrontar la tarea de este ejercicio de manera COMPETITIVA ya que es un patrón interiorizado a través del proceso de socialización.
- En los conflictos ocurre lo mismo:
  - ♦ hay formas competitivas de manejar los conflictos (en la que uno gana y el otro pierde, o en la que ambos también pierden), y
  - ♦ hay formas colaborativas de manejar los conflictos (en las que ambas partes satisfacen sus necesidades y se perciben “ganadoras”).
- Así, por ejemplo, el proceso judicial es un ejemplo del enfoque competitivo en el manejo de las diferencias; también lo es el arbitraje (en ambos casos hay un “ganador” y un “perdedor”).
- El objetivo es buscar el desarrollo de las habilidades para el manejo colaborativo de los problemas y diferencias, y la interiorización de este enfoque cooperativo. Este aspecto será abordado más adelante con el tema de la negociación.
- Este enfoque colaborativo o cooperativo también puede darse en la mediación y en la conciliación.

# Ficha de trabajo N° 4.05

## Enfoques de negociación

### Objetivos

Identificar y desarrollar los dos enfoques de negociación: aquél basado en posiciones, o "competitivo", y aquél basado en intereses, o "colaborativo".

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### Formas de negociar

- A la hora de negociar con los demás, se puede optar por el enfrentamiento. Esto es notorio cuando predomina el deseo de convencer a la otra persona de que uno tiene la razón y de que a la otra parte le corresponde ceder. A esto se le llama negociar a través de las posiciones. El problema está en que la otra persona puede actuar de la misma manera y no se llegará a ningún acuerdo, salvo que una de las dos —o ambas cedan.
- Esta forma de negociar genera disgustos e insatisfacción, e impide explorar soluciones adecuadas a los intereses y las necesidades de las partes. Como consecuencia de ello, si es que se llegan a acuerdos, éstos suelen ser poco estables.
- Otro problema está en que la negociación de posiciones se convierte en un juego de "tira y afloja", que es agotador y produce mucha tensión entre las personas, más aún cuando tienen una relación de por medio; por ejemplo, los vecinos que tienen un vínculo de vecindad, los amigos que tienen un vínculo afectivo, el jefe y el empleado que tienen un vínculo laboral, entre otros, no sólo fracasan en la posibilidad de llegar a acuerdos sino que su relación se ve afectada negativamente.

### ¿Hay otra forma de negociar?

- Sí. Se debe negociar tratando más bien de entender, cabalmente, cuáles son los intereses, las necesidades humanas y los motivantes que han llevado a que se presente una diferencia. Es decir, se requiere comprender cuál es el fondo del asunto, saber qué es lo que está en juego. Una vez que esto quede claro, se podrá crear posibles soluciones para resolver los conflictos.
- Por ejemplo, si dos comunidades están peleando por obtener más agua del riachuelo que las atraviesa, es más importante saber los temas de fondo: para qué y en qué momentos requieren el agua. Así se podría entender que una de ellas necesita más agua para sus criaderos de peces, pero que, luego, éstos pueden ser utilizados para los sembradíos de la otra comunidad que se encuentra río abajo. Otra posibilidad es que trabajen en conjunto para ensanchar los canales y así obtener más agua.

### Enfoques de negociación

De acuerdo a lo explicado, se puede decir que existen básicamente dos grandes enfoques de negociación:

#### 1. Enfoque basado en posiciones (negociación competitiva)

Este es el enfoque tradicional y se caracteriza por lo siguiente:

- Buscar beneficios propios de la situación sin pensar necesariamente en el beneficio de la otra parte;
- Tratar de ganar y que el otro "no se salga con la suya";
- Usar el poder para "salir victoriosos", imponiendo la demanda o posición propia sobre la otra parte;
- Los acuerdos que se logren no son necesariamente satisfactorios para ambos, sino sólo para una parte.
- Puede darse una reacción posterior de la parte "vencida", y, a la larga, la relación entre ambos puede verse seriamente afectada;
- El conflicto de fondo no llega a resolverse realmente.

#### 2. Enfoque basado en intereses (negociación cooperativa)

Este enfoque se basa en que las partes resuelven sus problemas, teniendo como objetivo la identificación y satisfacción de los intereses que llevan a la mesa de negociación. Se caracteriza por lo siguiente:

- El esfuerzo está dirigido a la búsqueda de soluciones que satisfagan a ambas partes.

- No basta con lograr un resultado beneficioso para una parte, sino que se trabaja para obtener una solución que también la otra parte perciba como satisfactoria.
- Los resultados, al ser altamente satisfactorios para ambas partes en conflicto, tienden a ser duraderos y a ser respetados.
- La relación entre las partes no se deteriora; es fortalecida o, al menos, preservada por este tipo de resultados.
- El conflicto de fondo puede llegar a resolverse realmente.

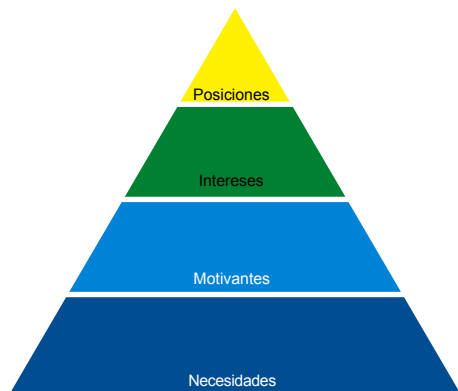
El siguiente cuadro comparativo (Murray 1986) muestra las características más salientes del negociador que aplica uno u otro tipo de negociación.

Negociación Basada en Posiciones	Negociación Basada en Intereses
<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de maximizar los beneficios dentro de los límites del actual conflicto.</li> <li>• Empieza con exigencias altas y concede lentamente.</li> <li>• Usa mucho la persuasión, la confrontación y la amenaza.</li> <li>• Manipula tanto a las personas como al proceso de negociación.</li> <li>• No es permeable a la discusión de cuestiones de fondo.</li> <li>• Está orientado hacia objetivos cuantitativos y competitivos (ganar más que el otro).</li> <li>• Su interés por la relación es instrumental.</li> </ul>	<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de maximizar los beneficios incluyendo cualquier recurso que tengan las partes.</li> <li>• Se focaliza en los intereses comunes de las partes.</li> <li>• Trata de entender las razones tan objetivamente como sea posible.</li> <li>• Usa técnicas de debate no confrontacionales (ej., las preguntas).</li> <li>• Es permeable a la discusión de cuestiones de fondo.</li> <li>• Está orientado hacia objetivos cualitativos: un acuerdo justo, sabio, durable y eficientemente negociado.</li> <li>• Cuida la relación.</li> </ul>

### IMPORTANTE:

- Puede darse una negociación que mezcle estrategias de los dos tipos.
- De todos modos, la negociación basada en posiciones tiende a obtener resultados que desperdician recursos y beneficios mutuos para las partes.
- En cambio, la negociación basada en intereses tiene la ventaja de llegar a resultados de mutuo beneficio y eventualmente mejora la relación entre las partes.
- La negociación basada en intereses requiere mucho trabajo a nivel de actitudes ante el conflicto, mejora de las habilidades de negociación y conocimiento sobre conflictos.
- Se debe entender que lo evidente es la posición de las partes y que los intereses, las necesidades y los motivantes se hallan debajo de estas posiciones. Por tanto, en el momento en que se esté negociando, es preciso que se realice el esfuerzo de identificarlos y sacarlos a la superficie. Una vez que se haya hecho esto, se estará en condiciones de buscar soluciones creativas que, en la medida de lo posible, satisfagan a todas las partes.

## Algunos conceptos de base



- Posiciones

Son las posturas, demandas o soluciones exigidas por cada una de las partes. Se caracterizan porque generalmente son rechazadas por la contraparte. La posición suele sustentarse en diversos argumentos que pueden ser legales, históricos, políticos, económicos, de costumbre o, incluso, hasta éticos. Por ejemplo, una comunidad exige que la empresa se retire del valle porque ha contaminado las aguas, ha incumplido con el marco legal sobre consultas y no ha realizado los estudios de impacto ambiental técnico. La empresa, por su parte, sostiene la posición de que debe continuar con sus operaciones, argumentando que, según la Constitución, el subsuelo le pertenece al Estado y que la empresa cuenta con una concesión estatal.

- Intereses

Son los beneficios que las partes desean y buscan obtener. Están vinculados, generalmente, a recursos tangibles, como el dinero, el tiempo, el espacio, bienes, etc., así como a recursos simbólicos o intangibles como el poder, el reconocimiento, el estatus, etcétera.

Los intereses también pueden ser clasificados en tres tipos:

- Sustantivos

Aquellos que se buscan en el plano tangible.

- Psicológicos

Vinculados al deseo de lograr reconocimiento y respeto.

- Procesales

Representan el interés que tienen las personas de participar en la solución de sus propios problemas y conflictos.

Por ejemplo:

En los casos de conflicto socioambiental, las comunidades tienen, habitualmente, el interés sustantivo de que se limpie lo contaminado y se repare tanto la salud de los pobladores como los daños ocasionados al espacio físico. El interés psicológico estará más ligado al reconocimiento de quien causó el daño, a que asuma su responsabilidad, a que pida disculpas y realice gestos consistentes en ese sentido. El interés procesal, por su parte, se relaciona con la idea de que los pobladores desearán que se los escuche y se les permita participar activamente en el proceso de solución del problema.

¡Ojo! Interés no necesariamente es sinónimo de lucro. Tampoco es equivalente a intenciones poco transparentes. Todos tienen intereses, independientemente de que éstos sean legítimos o ilegítimos. Incluso en una relación de amistad sincera hay intereses de por medio: a ambos amigos les interesa la compañía y el aprecio del otro porque los consideran valiosos.

- Motivantes

En un sentido amplio se trata de aspiraciones, expectativas, motivaciones e incluso temores. Son factores movilizados más por aspectos subconscientes que conscientes. Muchos motivantes llevan a las personas a asumir ciertas posiciones en un conflicto que pueden ser determinantes. Por ejemplo, el miedo a perder un trabajo o el aspirar a obtener un beneficio personal antes que el de la comunidad puede llevar a asumir una posición poco razonable. Los motivantes se estructuran a partir de cómo experimentan las personas sus propias necesidades humanas.

- Necesidades humanas

Son las condiciones esenciales para que toda persona o grupo humano pueda desarrollarse plenamente. Estas necesidades están relacionadas con asuntos básicos en el plano material —como la salud, la seguridad, la educación, la alimentación, la vivienda— y también se vinculan a cuestiones relacionadas con la forma en que las personas construyen su identidad, es decir, quiénes creen que son y cuál creen que es su lugar en el mundo. Estas necesidades son de autonomía e independencia —libertad personal y autodefinición—, de pertenencia a una comunidad —sentirse parte de un grupo humano—, de intimidad —ser querido—, entre otras.

## Ficha de trabajo N° 4.06

# Enfoque de negociación integral transformadora

## Objetivos

Identificar y explicar el modelo de negociación integral transformadora, así como sus condiciones y escenarios de aplicación.

## Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

## Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

## Enfoque integral-transformador (más allá de los intereses)

- Un tercer enfoque de la negociación, que se enmarca dentro de la corriente de transformación de conflictos, es el enfoque que predica ProDiálogo y CECI-Andes: el enfoque integral-transformador, el mismo que resalta (a diferencia de los enfoques de negociación basados en posiciones y basados en intereses) el equilibrio de poderes, la confianza y el mutuo reconocimiento entre las partes.
- Frecuentemente, se encuentran situaciones de conflicto, o de negociación intercultural, dónde hay una larga historia de relaciones de poder asimétrico y dónde los actores no tienen una base común de referencia en el plano religioso, lingüístico o intelectual. En casos de diálogos y negociaciones "difíciles", es necesario, pero no suficiente, negociar al nivel de los intereses de las partes. Aquí, se requiere un enfoque intercultural y transformador que ayude a las partes a tomar conciencia de la dinámica de interrelacionamiento, más allá de los temas de discusión del momento. En estas negociaciones interculturales donde hay una historia de confrontación y resentimiento entre los actores es difícil entrar directo a revelar los intereses y negociar acuerdos durables. Aquí, el enfoque debe adaptarse al contexto del conflicto en donde se inserta la negociación para, justamente, reconocer los años de relaciones tensas que tuvieron las partes.
- Este enfoque suele tomar en cuenta todo lo que rodea a la negociación y así como el proceso de relacionamiento entre los actores involucrados. Desde esta perspectiva es importante incorporar algunas acciones, a fin de validar el contexto y la historia de las relaciones entre los actores. El propósito es que estos reconozcan explícitamente que la negociación puntual en la que están involucrados es parte de un largo proceso de negociaciones entre actores en conflicto.
- Para poner en la práctica este enfoque de negociación, es necesario evidenciar las posiciones y los intereses detrás de ellas junto con las motivaciones internas, así como los valores, necesidades, relaciones de poder o emociones que condicionan los actores en un proceso de negociación intensa y compleja. Una parte fundamental, en este sentido, es tomar el tiempo necesario para construir la confianza entre los actores con una serie de acciones y encuentros, a fin de que puedan negociar de forma sincera y sostenible en el futuro. Se busca lograr un cierto nivel de aprendizaje mutuo y una dinámica de comunicación constructiva que tiene que realizarse antes de que los actores puedan negociar sus temas de fondo. Así, dado que la negociación es solamente un punto, o momento en la historia de las relaciones de los actores, este enfoque permite que éstos incorporen pasos, o acciones, para establecer un mejor nivel de interacción y poder, eventualmente, abordar sus problemas y conflictos de una manera más constructiva.
- El reconocimiento mutuo de la existencia de meses, o años, de una comunicación tensa, los daños incurridos por estas acciones y reacciones del pasado y las distintas fases de la relación, es el primer paso para transformar la cultura de confrontación y el reclamo establecido entre los actores. Aprovechar de una negociación puntual para ampliar el conocimiento y empatía con el otro ayuda a construir un mayor nivel de confianza y una negociación de buena fe, dos componentes primordiales que condicionan una negociación.
- De igual manera, es importante no solamente hablar sobre el fondo de un conflicto en relación al cual se negocia, sino de la forma o la manera de llevar a cabo una negociación intercultural y asimétrica. Es decir, tanto o más importante que el resultado es el proceso mismo. En esta línea, se suele buscar pasos o detalles de la negociación que incorporan aspectos culturales y patrones de comunicación particular a todas las partes

involucradas. Estas son las características de un proceso integral transformador de negociación.

¡Ojo! Es importante determinar en qué nivel es necesario trabajar para que el abordaje del conflicto sea productivo. No es conveniente profundizar mucho si la situación no lo amerita, pero tampoco quedarse en la superficie si el conflicto tiene raíces profundas. Depende de cada caso.

# Ficha de trabajo N° 4.07

## Herramientas para la negociación

### Objetivos

Identificar y desarrollar los principales aspectos a considerar para la implementación de un proceso de negociación directa.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### Herramientas para la negociación

Para realizar una negociación de manera eficiente, es importante considerar algunos aspectos de la misma, tanto antes como durante el encuentro con la(s) contraparte(s).

#### 1. Identificar los intereses, los motivantes y las necesidades

- Se sugiere seguir estos pasos:
  - Primero, averiguar los propios intereses, preguntándose:
    - > "¿por qué quiero lo que quiero?" (la propia posición).
  - Segundo, averiguar lo mismo acerca de la contraparte:
    - > "¿por qué quiere lo que quiere?" (posición del otro), o
    - > "¿por qué no quiere lo que yo quiero?" (posición de uno).
  - Ponerse en la cabeza del otro y preguntarse:
    - > "Si yo fuera el otro, ¿por qué querría lo que él quiere?", o
    - > "Si yo fuera el otro, ¿por qué no aceptaría lo que yo le estoy pidiendo?".
  - Hacer una lista de los intereses, las necesidades y los motivantes que se vayan detectando
- Hay que recordar que existen intereses, necesidades y motivantes distintos y opuestos entre las partes, pero que también están presentes los intereses, las necesidades y los motivantes comunes —los que las vinculan— que estimulan a que ellas cooperen.
- Se debe hacer aflorar a la superficie estos últimos para que las partes encuentren un terreno común sobre el cual busquen soluciones satisfactorias.
- Véanse los siguientes cuadros:
  - Preguntando para entender mis intereses:
    - > ¿Para qué o por qué quiero mi posición?

POSICIÓN	PREGUNTA	INTERÉS
"Que el Sr. Pérez me pague mañana mismo todo lo que me debe"	¿Por qué o para qué quiero que "el Sr. Pérez me pague mañana mismo todo lo que me debe"?	"Para poder cubrir con ese dinero los gastos de fin de año de mi familia"
"Que la Empresa Minera ABC se vaya mañana mismo y para siempre"	¿Por qué o para qué queremos que " la Empresa Minera ABC se vaya mañana mismo y para siempre "?	"Para mantener las tierras y las aguas libres de contaminación" ó "para cuidar las tierras que vienen desde nuestros antepasados"

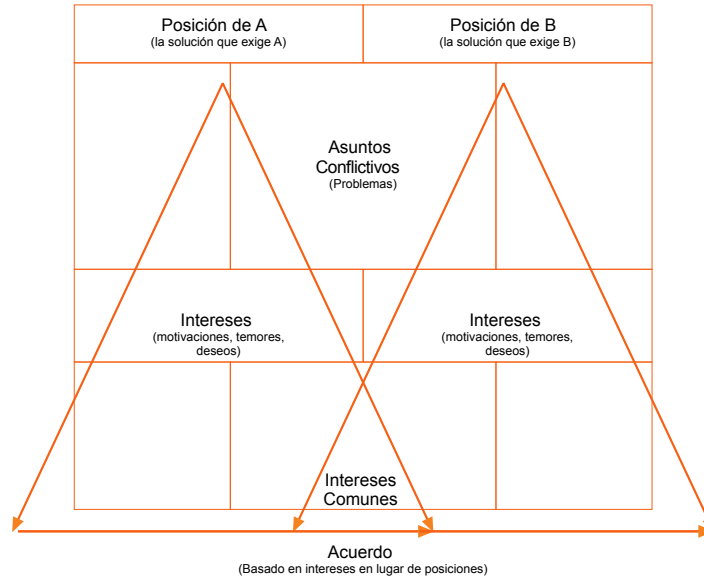
- Poniéndome en el lugar de mi contraparte para aproximarme a sus intereses:
  - > ¿Si yo fuera el otro, por qué querría (la posición del otro)?

POSICIÓN	PREGUNTA	INTERÉS
El Sr. Pérez quiere quedarse en el departamento hasta fin de año	¿Por qué querría el Sr. Pérez quedarse en el departamento hasta fin de año?	"Porque a fin de año termina de construir su casa en Miraflores"
La cooperativa quiere quedarse en la zona hasta concluir las explotaciones mineras	¿Por qué querría la cooperativa " quedarse en la zona hasta concluir las explotaciones mineras"?	"Para incrementar y mantener ganancias"

- A fin de tener mayor claridad respecto a los intereses subyacentes que están en juego, durante el mismo proceso de negociación debemos actuar:
  - Preguntando a mi contraparte sobre el por qué de su posición (¡Ojo!, utilizar “por qué” o “para qué” no siempre es la forma más adecuada de averiguar los intereses de la otra parte).
  - Analizando y preguntando a la contraparte sobre las razones (molestias, deseos, preocupaciones) que manifiestan durante la discusión de los problemas

Recuerde:

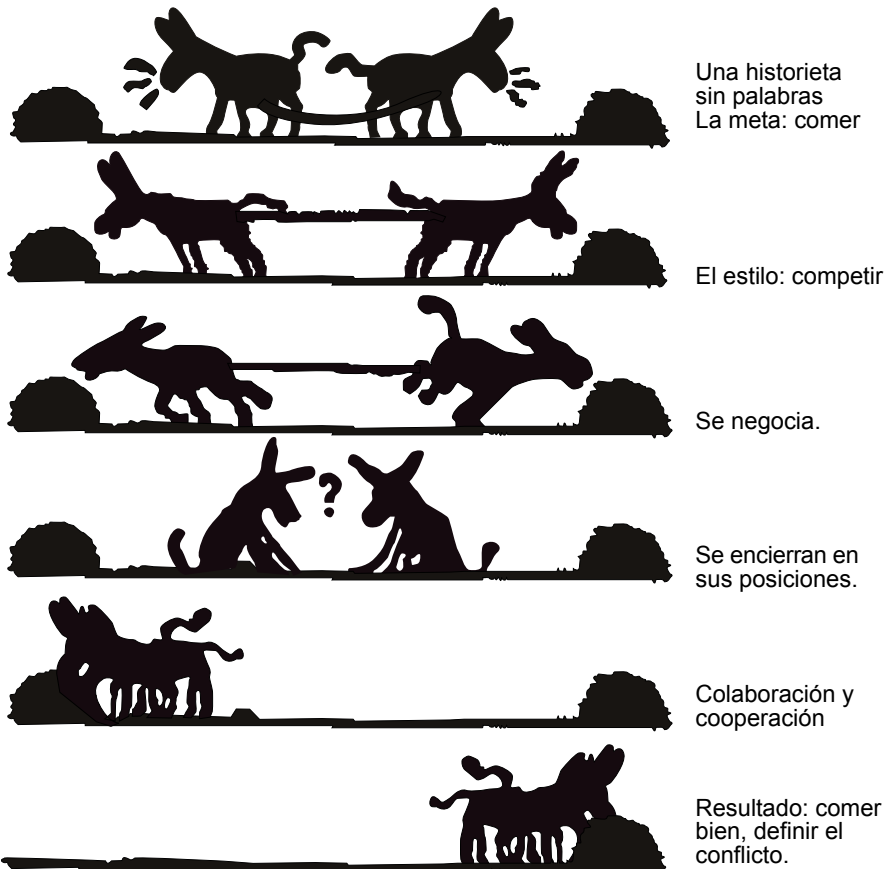
- identificando los propios intereses y los de la contraparte se logra tener elementos clave para generar nuevas opciones de solución, ayudando así a que ambas partes abandonen gradualmente sus posiciones;
- también se debe identificar y resaltar, permanentemente, los intereses comunes entre ambas partes;
- esto puede ayudar a que ambas sientan pertenecer a un trabajo común y perciban más similitudes que diferencias entre ellas..



\* Tomado de Interpersonal Conflict de K. Kennedy (1995).

La Historia de los Burros nos demuestra claramente cómo la negociación basada en posiciones evita, en muchos casos, que las partes satisfagan sus intereses. La negociación basada en intereses contribuye a buenos y satisfactorios resultados.

### LA HISTORIA DE LOS BURROS



Una historieta sin palabras  
La meta: comer

El estilo: competir

Se negocia.

Se encierran en sus posiciones.

Colaboración y cooperación

Resultado: comer bien, definir el conflicto.

Gráfico tomado del libro de Juan Pablo Lederach y Marco Chupp, Conflicto y Violencia.1995:112).

Un ejemplo para aplicar lo aprendido:

El director de un establecimiento penitenciario ha denegado el pedido de salida para que un interno sentenciado por delitos de alta peligrosidad acuda al velorio de su único hijo. El director ha tomado esa decisión porque no cuenta con una orden judicial que autorice esa salida; quiere evitar correr el riesgo de que el interno se fugue y desea que se respeten los reglamentos del establecimiento. El interno, por su parte, realmente afectado por la muerte intempestiva de su niño, busca tan sólo despedirse de él, rezando en el velorio y verlo por última vez, razón por la cual, muy acongojado, insiste en su pedido.

Utilizando el siguiente recuadro podemos identificar las posiciones y los intereses, las necesidades y los motivantes:

Director	← Partes →	Interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>No otorgar la salida</li> <li>Argumento legal (no hay orden judicial)</li> </ul>	<p>← Posiciones →</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar la salida</li> <li>Argumento moral (deben tener compasión)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con los reglamentos</li> <li>No ser eventualmente sancionado</li> <li>Evitar que se fugue</li> </ul>	<p>← Intereses Motivantes Necesidades →</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver a su hijo fallecido y despedirse de él</li> </ul>
<p>← Intereses comunes →                      Evitar que esta situación genere un clima desfavorable entre los internos                      Actuar con sentido humanitario</p>		

2. Identificar las alternativas

- Es importante identificar qué alternativas tienen las partes en caso de que la negociación no conduzca a un acuerdo. Es decir, hay que tomar en cuenta todas las acciones que las partes pueden realizar fuera de la mesa de negociación para satisfacer sus intereses y necesidades. Estas alternativas pueden ser de diversa naturaleza: huelga, campañas mediáticas, demandas ante el Poder Judicial, etcétera. La mejor de estas alternativas es conocida como MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado).
- Por otro lado, hay que tener claro también qué es lo peor que le puede pasar a cada parte en caso de que no se llegue a un acuerdo. A esto se le conoce como PAAN (peor alternativa a un acuerdo negociado).
- En la medida en que el poder es contextual, el grado de poder de cada una de las partes en una negociación estará determinado en gran parte por la calidad de su MAAN y su PAAN.
- En resumen:
  - Si las partes no llegan a un acuerdo, cada una intentará satisfacer sus intereses de alguna otra manera.
  - En este caso, es necesario que cada parte haya identificado previamente cuáles son las acciones alternativas que tiene a disposición SI FRACASA la negociación. Por ejemplo, una comunidad debe tener ya identificadas sus acciones alternativas disponibles si es que la negociación con los mineros fracasa (¿ir al poder judicial?, ¿recurrir a los medios de comunicación para que ejerzan presión?, etc)
  - Y más importante aún es identificar cuál de esas alternativas es la mejor para la parte. Esta mejor alternativa es la MAAN: Mejor Alternativa ante el fracaso de un Acuerdo Negociado.
  - Igualmente importante es conocer cuál de esas alternativas es la peor para cada parte. Esa peor alternativa es la PAAN: Peor Alternativa ante el fracaso de un Acuerdo Negociado.
  - Acudir a una negociación conociendo claramente cual es nuestro MAAN si fracasa la negociación, nos otorga mayor poder y capacidad de negociación.

Un ejemplo sencillo para graficar este punto:

Juan quiere quedarse en la oficina que tiene actualmente, pero desea una rebaja en el alquiler. Quiere pasar de pagar 500 bolivianos a pagar, a lo mucho, 400 bolivianos. El dueño de la oficina quiere que el precio del alquiler siga siendo el mismo.

Averiguando en el edificio del costado, Juan encuentra una oficina funcional y a su alcance. El puede tomar la oficina cuando firmen el contrato. El valor del alquiler, según quedó con el propietario, es 410 bolivianos.

En unos minutos más, Juan tendrá que definir la situación del alquiler con su actual arrendatario.

- ¿Cuál es la mejor opción que tiene Juan si la negociación con el dueño de su actual oficina fracasa?
- ¿Le será útil a Juan tener esta alternativa?, ¿por qué?

3. Crear las mejores soluciones

- Esto puede lograrse con mucho empeño y creatividad. Sobre la base de la colaboración, las partes identifican la mejor alternativa para satisfacer, en la medida de lo posible, los intereses, los motivantes y las necesidades de todos los involucrados.
- Una de las herramientas que se utiliza para ello es la "lluvia de ideas":
  - Una vez identificados los intereses, las necesidades humanas y los motivantes, hay que buscar imaginativamente posibles soluciones, tomando en cuenta que éstos —los intereses, las necesidades humanas y los motivantes— son los insumos para llegar a las soluciones.
  - Ayudará mucho utilizar la siguiente pregunta como una herramienta para articular los intereses, las necesidades y los motivantes de las partes:

“¿Qué podemos hacer para satisfacer tanto tus intereses, tus necesidades y tus motivantes como los míos?”

- Después se lanzan ideas que son anotadas. Es importante suspender, por el momento, toda crítica o descalificación de las ideas. Todas son registradas, por más descabelladas que parezcan.
- Acabada la "lluvia", se pasa a la fase de depuración, en la que se dejan de lado las ideas que no parezcan muy buenas y se mantienen sólo las mejores; es decir, las que parezcan más viables.

Por ejemplo en el caso anterior, la pregunta sería la siguiente:

¿Cómo se podría hacer para que el director actúe cumpliendo los reglamentos —y así evite una sanción—, se garantice que el interno no se va a fugar y que este último pueda despedirse de su hijo fallecido?

Luego de dar muchas ideas, se arribó a la mejor de ellas:

Solución beneficiosa:

Que el director autorice que el velatorio del niño se realice dentro del establecimiento penitenciario.

Es beneficiosa porque satisface los principales intereses de ambas partes.

#### 4. Utilizar criterios técnicos u objetivos

- A veces, para que las soluciones sean más justas y técnicas, resulta conveniente utilizar criterios que no dependan de la voluntad de las partes.
- Por ejemplo, en lugar de que una cooperativa y una comunidad se enfrenten debido a que la segunda acusa a la primera de realizar una actividad que supuestamente contamina el medio ambiente, sería mejor que se realice el estudio de evaluación de impacto ambiental (EEIA). Si la comunidad considera que los encargados de realizar el EEIA sirven a los intereses de la cooperativa, se podría plantear que ambas partes se pongan de acuerdo para determinar quiénes van a asumir esa tarea y cómo se les va a pagar.
- Estos criterios técnicos y objetivos, que ayudan a encontrar buenas soluciones, pueden provenir de las normas —legales o morales—, la costumbre, los precedentes, los precios del mercado, etc.
- La idea es que el resultado de una negociación no sea arbitrario; es decir, que no se imponga la voluntad de una parte, sino que tenga un marco de legitimidad y justicia. Esto le dará estabilidad a lo acordado.

#### 5. Evaluar los aspectos comunicativos

- La comunicación es un proceso interactivo en el que intervienen al menos dos partes: emisor y receptor que intercambian información, ideas, sentimientos, emociones, etc. En otras palabras, la comunicación no se produce sólo a nivel racional sino—y a veces fundamentalmente— a nivel emocional.
- No se comunica únicamente a través de las palabras sino a través del tono y el ritmo de la voz, así como del lenguaje del cuerpo (posturas y gestos). Hay que recordar que todo comunica, que uno no puede dejar de comunicar.
- Una persona que sabe comunicarse adecuadamente tiene más posibilidades de ser escuchada, de hablar y de contribuir a la búsqueda de soluciones.

- Tan importante es el tono de voz y el lenguaje corporal que, según indican los especialistas, se comunica mucho más a través de estas dos formas que con el contenido de las palabras que se pronuncian.
- Por ejemplo, si se le pregunta a una persona “¿Cómo estás?”, ella puede responder en tono poco entusiasta y con cara de tristeza, “Muy bien”. Está claro, entonces, que a pesar de lo que dijo, no se siente bien.
- Por eso, cuando uno se comunica debe tomar en cuenta algunos aspectos:
  - El silencio puede tener muchos significados: puede indicar incomodidad, cansancio, disgusto, desaprobación, aprobación, respeto y tensión, entre otras posibilidades. Debe quedar claro qué significa el silencio en la situación específica en la que se está participando.
  - Las personas que provienen de culturas diferentes tienen patrones de comunicación distintos; es necesario ser conscientes y respetuosos de las distintas formas de comunicarse. Por ejemplo, los miembros de un grupo humano pueden estar acostumbrados a decir las cosas directamente, mientras que para otros ser directo puede asociarse con la descortesía; algunos hablarán a través de metáforas, mientras que otros tienden a usar un lenguaje no simbólico; para algunos, exteriorizar sus emociones a través de la comunicación verbal es más común que para otros; algunos necesitan que la comunicación sea formal mientras que para otros es importante que sea informal. Para lograr una eficiente comunicación intercultural se debe estar atento tanto a los propios patrones comunicativos como a los de la otra parte.
  - A través de la comunicación, las personas no sólo intercambian los mensajes manifiestos sino que muestran el tipo de relaciones que tienen o que una de ellas le plantea a la otra. Por ejemplo, si una persona le ordena autoritariamente a otra que cierre la puerta, no sólo le está diciendo que ejecute esa acción sino está manifestando el tipo de relación que tiene o que quiere tener con ella (autoridad-subordinado); en algunos países latinoamericanos, quienes se sienten más poderosos se dirigen a los menos poderosos con la palabra tú y estos últimos utilizan el usted.
  - Quien quiera comunicarse para construir una mejor relación incidirá en los puntos de vista que comparte con el otro antes que en discutir los asuntos que los separan. Por ejemplo, si se habla de las preferencias políticas, lo más probable es que se genere una discusión que divida a los participantes; pero si éstos conversan sobre temas que los vinculan —cómo solucionar un problema común, qué valores comparten, etcétera—, la comunicación ayudará a crear mejores relaciones. Por lo tanto, en los procesos de concertación y diálogo se tiende a preferir este último tipo de enfoque comunicativo.
- Parte del análisis del conflicto implica evaluar estos aspectos con el fin de determinar si la comunicación es o no adecuada.

# Ficha de trabajo N° 4.08

## Etapas en la negociación

### Objetivos

- Identificar y desarrollar los pasos para el análisis de conflictos

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

---

## ETAPAS EN LA NEGOCIACIÓN

Las herramientas presentadas sirven para la negociación, pero se debe recordar que ésta, en tanto proceso, tiene una serie de etapas que, a su vez, marcan pasos. Para que la negociación sea más productiva, éstos deberán cumplirse y respetarse.

### 1. La preparación (previa a la negociación)

- Identificar los posibles temas o asuntos conflictivos que se deben tratar y que deberán ser parte de la Agenda de Negociación.
- Identificar las posiciones, necesidades e intereses propios, así como los de la otra parte.
- Identificar algunas posibles opciones de solución.
- Identificar los procedimientos y/o criterios objetivos.
- Identificar algunas alternativas por las que uno cree que tanto uno mismo como el otro optarían en caso de que no llegaran a un acuerdo.
- Identificar los mensajes y las preguntas que a uno le gustaría hacerle al otro.
- Pensar en las posibles reglas de juego que deberían regir la negociación.

Es importante recordar que la clave de una buena negociación se encuentra, en gran medida, en una buena preparación.

### 2. El encuentro cara a cara (durante la negociación)

Hay que procurar:

- Romper el hielo.
- Definir las reglas de juego.
- Presentar los puntos de vista
- Elaborar la agenda —sobre la base de los asuntos conflictivos identificados—.
- Buscar soluciones.
- Elaborar los acuerdos.

### 3. La ejecución y el seguimiento (después de la negociación)

- Verificar si los acuerdos se están cumpliendo.
- Si se están cumpliendo, señalar a las contrapartes lo positivo de este hecho.
- Si no se están cumpliendo, plantear las medidas para hacerlo.

# Ficha de trabajo N° 4.09

## Ingredientes para una negociación constructiva

### Objetivos

Identificar las condiciones que asegurarían o promoverían un adecuado y satisfactorio proceso de negociación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### Ingredientes para una negociación constructiva

Los siguientes son algunos elementos fundamentales para que la negociación conduzca a acuerdos beneficiosos para todas las partes:

- **Voluntad:**  
Si las partes están dispuestas a negociar de buena fe y conjuntamente, se ha ganado más del 50% de las condiciones para encontrar alternativas.
- **Confianza:**  
Una buena negociación genera confianza entre las partes y, a mayor confianza, mayor posibilidad de colaborar para encontrar soluciones.
- **Intercambio de información:**  
Las partes tienen que participar, sabiendo que no podrán negociar constructivamente si no comparten la información que tienen. Esto se hace poco a poco, en la medida en que se empieza a generar confianza.
- **Buena fe:**  
El interés genuino para negociar es obtener un buen resultado tanto para una de las partes como para las demás. Cuando, por el contrario, una de las partes busca quedarse con información de la otra y no comparte la suya, está mintiendo, engañando o buscando únicamente ganar tiempo.
- **Creatividad:**  
La capacidad de crear soluciones debe ser ilimitada y constantemente alentada.
- **Perseverancia y paciencia:**  
La negociación toma tiempo y a veces atraviesa por situaciones complejas. Se requiere persistir en la búsqueda de soluciones.
- **Buena comunicación:**  
Si una parte sabe comunicarse, tendrá más posibilidades de alcanzar el éxito en la negociación. No se debe atacar a las personas; ante todo, se las debe escuchar y tratar respetuosamente.
- **Colaboración:**  
Cuando las partes están dispuestas a cooperar es más fácil llegar a una negociación constructiva.
- **Identificación de intereses, necesidades humanas y motivantes:**  
Si en la negociación quedan claros estos elementos, se estará en mejores condiciones de articularlos y llegar a buenos acuerdos.
- **Respeto por el otro y por las diferencias culturales:**  
Todas las personas merecen ser respetadas y tratadas de la misma forma en que a cualquiera de las partes le gustaría que la traten. El respeto implica la aceptación de las diferencias culturales entre personas de distinta procedencia.

### Revisión: pautas básicas para la negociación

- Se deberá diferenciar entre las personas y el problema
- La concentración deberá estar en los intereses y no en las posiciones
- Se deberá generar opciones que beneficien a ambas partes
- Se usarán criterios objetivos
- Se deberá conocer la propia MAAN y PAAN, así como los de la contraparte

# Ficha de trabajo N° 4.10

## Caso de negociación simulada

### Objetivo

Que los participantes pongan en práctica los pasos de la negociación que busca satisfacer los intereses principales de las contrapartes.

### Tiempo

45 – 50 minutos

### Materiales

- Pizarra acrílica y marcadores
- Hoja con el caso “Tierras de Andamarca” (ver ANEXOS N° 8 y N° 9)

### Introducción

El capacitador indicará que se va a poner en ejercicio las etapas de la negociación a través de una nueva simulación. Para ello, señalará que los participantes deberán tomar en cuenta los contenidos y herramientas desarrollados y discutidos en el Ficha de Trabajo N° 4.08.

### Procedimiento

- El capacitador repartirá entre los participantes información con el caso “Tierras de Andamarca”, en el cual hay dos actores en conflicto (una comunidad y una empresa minera); ambos entrarán a la mesa de negociación.
- A una mitad de los participantes se le entregará la información de una de las partes del caso ficticio, y a la otra mitad se le entregará la información de la contraparte.
- Las hojas están numeradas, de tal manera que hay una Hoja N° 1 de una de las partes, y hay otra Hoja N° 1, correspondiente a la contraparte. Y así, sucesivamente se numera en función a la cantidad de participantes que hay en el taller.
- Después de darles aproximadamente cinco minutos para que lean el caso, se les dará a los participantes las siguientes consignas:
  - “En este conflicto hay dos actores sociales en conflicto”.
  - “Cada uno de ustedes tiene información de uno de los dos actores”.
  - “Vamos a formar parejas, donde una persona representa a una parte y la otra representa a su contraparte”.
  - “Es importante que en este momento no compartan información con los representantes de su contraparte, sino se pierde la posibilidad de usarla en la negociación simulada”.
  - “Les daremos aproximadamente quince minutos más para que revisen la hoja con la información del caso, y así:
    - > analicen el caso, y
    - > se preparen para la negociación usando los pasos y herramientas propuestos en la Ficha de Trabajo N° 4.08”.
  - “Formaremos las parejas cuando se les indique”.
  - “Cuando las parejas estén formadas, empezarán a negociar tratando de lograr el mejor acuerdo que puedan. Tendrán como máximo 10 minutos”.
  - “Durante la negociación simulada asuman el rol que representan lo más realmente posible”.
  - “No pueden intercambiar las hojas informativas durante la negociación. Si desean compartir información entre ustedes deben hacerlo verbalmente, tal como ocurre en una negociación real”.
  - “¿Tienen alguna pregunta?... Muy bien.....”
- El capacitador pedirá a los participantes que identifiquen el número que tienen escrito en la esquina superior derecha de su hoja.
- Se les pedirá a los participantes que tienen el mismo número que se reúnan. Se procederá, así, hasta que todos los participantes estén agrupados con su respectiva “contraparte”.
- Se les dirá que pueden negociar sentados en las sillas alrededor de las mesas, o de pie, sea dentro o fuera del salón. Lo importante es que haya una distancia física entre cada pareja para que puedan negociar lo más “privadamente posible”.

- Se darán diez minutos para la negociación, tras los cuales los participantes vuelven a reunirse en plenaria.
- El capacitador preguntará a los participantes, de manera general, acerca de sus impresiones sobre la simulación realizada.
- Luego, empleando la pizarra y con la ayuda de los participantes, se identificarán las posiciones de las partes, los asuntos en disputa, los intereses propios de cada parte así como los intereses comunes, las relaciones de poder entre ellos y los patrones de relacionamiento existentes.
- Se pedirá a los participantes que describan como usaron los pasos de cada una de las etapas de la negociación, qué dificultades tuvieron para emplearlos, y si finalmente fueron de ayuda para su negociación simulada.
- Posteriormente, se pedirá a cada pareja de negociadores que describan el acuerdo alcanzado; y si no llegaron a ningún acuerdo, que planteen las posibles razones de ello.
- El capacitador irá registrando en la pizarra los acuerdos alcanzados por cada pareja de negociadores.
- Se analizará con los participantes el grado en el cual cada acuerdo alcanzado por las parejas de negociadores llega a satisfacer realmente los intereses y necesidades principales de las partes.
- El capacitador planteará algunas conclusiones.

### Reflexión / conclusión

- Un acuerdo será más satisfactorio en tanto cubra los intereses y necesidades principales de ambas partes.
- La negociación que satisface los intereses de las partes implica el uso de ciertos pasos, pero también de una visión y enfoque por parte del negociador.
- La implementación de los pasos de este tipo de negociación requieren de práctica constante.
- No todas las situaciones pueden negociarse integrando o satisfaciendo los intereses de ambas partes por igual. En algunos casos, especialmente cuando se trasgreden normas o derechos, o cuando la escasez de tiempo es un limitante, la negociación posicional (por ejemplo, el regateo) se convierte en una opción funcional.
- En el contexto de la interacción cotidiana entre personas que pertenecen a un mismo grupo (familia, organización laboral, comunidad, parroquia, etc.), es mucho más funcional el uso de estilos colaborativos o integrativos para manejar las diferencias y resolver los problemas.
- No siempre el acuerdo entre las partes es el indicador de una buena negociación, ya que puede llegarse al acuerdo mediante estrategias no necesariamente integrativas o colaborativas (presión personal o social, presión de tiempo, actitud condescendiente, temor, uso del poder, etc.). Es mejor velar por un adecuado proceso de negociación; así, el acuerdo satisfactorio y duradero podría ser la consecuencia “natural” de este proceso.



# Los procesos de concertación

módulo 5



# Módulo 5

## Los procesos de concertación

### Objetivos

1. Entender el proceso de concertación en su conjunto.
2. Identificar las pautas para la implementación de este proceso.
3. Discutir sobre los factores que favorecerían o interferirían en la implementación de un proceso de concertación.

### Temario

1. Definición de concertación
2. Etapas del proceso de concertación
3. Condiciones para la implementación del proceso de concertación
4. Concertando en contextos interculturales

### Actividades

1. Definición de concertación

Rápidamente, el capacitador solicita a los participantes algunas ideas sobre lo que entienden por concertación. Estas definiciones serán escritas en la pizarra, para luego de manera interactiva y con base en lo planteado en la Ficha de Trabajo N° 5.01, construirá, participativamente, una definición de concertación y sus implicancias como proceso en el contexto de un conflicto socioambiental.

2. Condiciones para la implementación del proceso de concertación

El capacitador formará grupos de trabajo (de 3 a 4 personas cada grupo), y tras proponer como asunto de interés a ser tratado en el siguiente ejercicio de concertación el tema de la actividad minera y el desarrollo del país; les planteará las siguientes tres preguntas:

- “¿Quiénes deben participar de un proceso de concertación en torno a la actividad minera y el desarrollo del país?”
- “¿Cuales serían las condiciones que ayudarían a promover eficazmente la formación de este proceso de concertación?”
- “¿Qué se requiere para generar estas condiciones?”

El capacitador brindará a los participantes un tiempo de, aproximadamente, 40 minutos para que puedan trabajar estas preguntas, discutir las, responderlas, y plasmar dichas respuestas en papelógrafos. Luego, cada grupo presentará en plenaria lo trabajado, y tanto el capacitador como los demás participantes plantearán sus comentarios, observaciones y opiniones, creándose así un intercambio de ideas y puntos de vista enriquecedores.

El capacitador cerrará siempre cada presentación grupal con sus comentarios que permitan fijar las ideas centrales. Concluidos todos los grupos, el capacitador a manera de corolario y mediante una exposición interactiva presentará las ideas contenidas en la Ficha de Trabajo N° 5.02.

3. Etapas del proceso de concertación

El capacitador empezará a presentar las cuatro etapas del proceso de concertación, con base en los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 5.03. A medida que se van explicando los contenidos de cada etapa, ira formando grupos entre los participantes (de 3 a 4 personas por grupo) para que se trabajen los pasos de cada una de las etapas del proceso de concertación en un caso ficticio presentado para este fin (Ficha de Trabajo N° 5.05).

4. Concertando en contextos interculturales

Mediante una lluvia de ideas inicial, con base en la pregunta “¿cómo afectan las diferencias culturales entre los actores al proceso de concertación?”, el capacitador anotará las ideas de los participantes en torno a este punto, para luego desarrollar los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 5.04 mediante una exposición interactiva.

### Materiales

1. Pizarra, marcadores y borrador para pizarra
2. Tarjetas de cartulina
3. Masking tape
4. Papelógrafos y marcadores para cartulina
5. Diapositivas / transparencias
6. Ficha de Trabajo N° 5.01: La concertación - Introducción y definición
7. Ficha de Trabajo N° 5.02: Condiciones para la implementación de un proceso de concertación
8. Ficha de Trabajo N° 5.03: Etapas del proceso de concertación
9. Ficha de Trabajo N° 5.04: Concertando en contextos interculturales
10. Ficha de Trabajo N° 5.05: Análisis y simulación de un caso de concertación



# Fichas de trabajo

Ficha de Trabajo N° 5.01: La concertación - Introducción y definición

Ficha de Trabajo N° 5.02: Condiciones para la implementación de un proceso de concertación

Ficha de Trabajo N° 5.03: Etapas del proceso de concertación

Ficha de Trabajo N° 5.04: Concertando en contextos interculturales

Ficha de Trabajo N° 5.05: Análisis y simulación de un caso de concertación



# Ficha de trabajo N° 5.01

## La concertación: introducción y definición

### Objetivo

Presentar y discutir una definición del proceso de concertación, articulando esta construcción con la experiencia de los participantes.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

## LA CONCERTACIÓN EN LA REGIÓN ANDINA

- 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 y Bolivia. 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. Evidencia de aquello es que en los países de la región andina se ha creado un marco legal participativo que institucionaliza los espacios de concertación de diverso nombre y naturaleza, como ser los Presupuestos Participativos, los Consejos de Coordinación, o Participación Regionales y Locales, o las Mesas de Concertación Sectoriales. La hora es propicia para entender mejor como los ciudadanos pueden aprovechar estos espacios de concertación para fortalecer sus instituciones democráticas y participativas para un mejor futuro.
- Para llegar a concertar no basta la voluntad de las partes; es una condición necesaria pero no suficiente. Se requieren también aptitudes, capacidades y destrezas que pueden ser desarrolladas.
- 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. Aquí debe señalarse que la negociación multipartes está orientada hacia el logro de resultados expresados en decisiones o acuerdos que sean aceptados y cumplidos por las partes.

## CONCERTACIÓN: ¿UN MEDIO O UN FIN?

- Planteamos la necesidad de hacer la siguiente pregunta: "¿es la concertación un medio o un fin?". En realidad, este proceso tiene algo de ambas cosas:
  - Como MEDIO, la concertación es un mecanismo ya que implica el uso de determinados procedimientos y emplea ciertas metodologías.
  - Como FIN, la concertación busca la participación responsable de ciudadanos empoderados, a través de la cual se promueva la confianza entre 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.

## DISEÑANDO Y PONIENDO EN MARCHA EL PROCESO DE CONCERTACIÓN

Debe señalarse que las pautas que se plantean en el presente módulo están basadas en el enfoque que denominamos integral transformador, desde la perspectiva del campo de la resolución de conflictos y la construcción de consensos.

Este enfoque está centrado en tres aspectos, o dimensiones:

### a. Los procesos (micro y macro)

A nivel de los procesos, el enfoque parte por entender que todo proceso conflictivo surge y se desarrolla en un escenario social determinado en el que existe una dinámica de relacionamiento entre los diversos actores.

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, políticos, étnico-cultural etc. Estos procesos desarrollan patrones de relación 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 genera, además, 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.

### b. Los espacios

En el nivel del espacio, es necesario organizarlo metodológicamente de manera adecuada para que los actores sociales puedan interactuar constructivamente para la resolución de conflictos y/o la construcción de consensos sobre algún tema en particular.

### c. Los actores

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 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 ayuda a concertar de manera más constructiva, pues orienta a abordar y fortalecer los procesos, los espacios y los actores.

Mediante este enfoque se promueve la adecuación del espacio –que se está creando o fortaleciendo- a la realidad de los participantes y sus bases, para que aborden las problemáticas y /o conflictos por la vía del diálogo.

Finalmente, cabe destacar que para lograr este fin hay que tomar en cuenta y valorizar los patrones de relaciones anteriores, los patrones culturales y las relaciones de poder que influyen en los espacios de concertación de manera transversal.

## DEFINICIÓN DE CONCERTACIÓN

Es el proceso por el cual actores sociales con diferentes intereses llegan a acuerdos sobre problemáticas comunes y se comprometen a cumplirlos.

- En esta definición se encuentran algunos elementos interesantes:
  - la concertación debe ser entendida como un proceso, un paso a paso, una secuencia a través de la cual se llega hacia algo que es la decisión conjunta o el acuerdo consensuado;
  - en ella participan varias partes, o sea varias personas, por ejemplo ciudadanos que pueden estar presentes a título individual o representando a alguna institución u organización;

- el objetivo de la concertación es el logro de acuerdos o decisiones en común que generalmente atienden asuntos de carácter social o político.
- El proceso de concertación se desarrolla en un campo muchas veces difícil y no exento de conflictos. De ahí que otra habilidad clave que se tiene que cultivar es la prevención y el manejo constructivo de los conflictos.
- La concertación no neutraliza ni resuelve los conflictos; más bien busca que éstos encuentren canales de prevención o resolución abiertos y efectivos.

# Ficha de trabajo N° 5.02

## Condiciones para la implementación de un proceso de concertación

### Objetivos

Identificar los factores que favorecerían el desarrollo e implementación de un proceso de concertación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### ¿Y QUÉ DIFICULTADES PUEDEN AFECTAR O HACER FRACASAR LOS PROCESOS DE CONCERTACIÓN?

- Los procesos de concertación, si bien 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.
- Concertar es abrir un espacio para la negociación permanente. Se busca concertar para llegar a resultados que se expresan como acuerdos entre las partes.
- Sin embargo, hay factores que entorpecen los procesos de concertación. Se debe estar alerta para que, una vez que se detecten esos factores, puedan enfrentarse y de esta manera evitar que el esfuerzo se frustre.
- Algunos ejemplos de este tipo de factores son los siguientes:
  - Ausencia de objetivos
  - Falta de información
  - Ausencia de voluntad política para negociar
  - Limitadas capacidades y destrezas para el diálogo
  - Limitaciones en la capacidad para comunicarse
  - Débil participación de los agentes involucrados
  - Procesos mal diseñados
  - Falta de tolerancia y cooperación
  - Incumplimiento de acuerdos
  - Falta de confianza o credibilidad en el proceso
- Si bien, últimamente, la concertación viene sonando mucho como proceso a través del cual se alienta y canaliza la participación ciudadana, hay relativamente poco material sistematizado sobre el "cómo hacer", que brinde orientaciones estratégicas para llegar al éxito. De hecho, una de las destrezas clave que debe ser desarrollada es la capacidad para prevenir conflictos y manejarlos constructivamente.
- Empleando el enfoque integral transformador, los actores toman en cuenta los procesos de relacionamiento al nivel macro y micro para diseñar un proceso de concertación específico que sea adecuado a los patrones de relaciones de los actores mismos.
- Lo importante es considerar no solamente 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 la región andina y, en particular, ante problemáticas socioambientales.

# Ficha de trabajo N ° 5.03

## Etapas del proceso de concertación

### Objetivos

Describir las acciones que conforman cada una de las etapas del proceso de concertación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

## ETAPAS DEL PROCESO

- La concertación, en tanto proceso, pasa por el desarrollo de varias etapas, cada una de las cuales presenta sus propios objetivos, roles y características metodológicas.
- Para facilitar una comprensión sistemática y constructiva del proceso se identificarán cuatro etapas:
  1. Evaluación/preparación
  2. Instalación/inicio
  3. Conducción del proceso
  4. Implementación y monitoreo de los acuerdos
- Cabe destacar que antes de iniciar el proceso, es importante que los actores sociales involucrados promuevan su fortalecimiento interno, lo cual puede lograrse a través de un análisis previo de:
  - 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).
  - Alternativas disponibles si la negociación, a través de este proceso de concertación, fracasa.
- En el desarrollo de cada una de estas etapas es muy importante clarificar los roles que cumplen los distintos actores:
  - el/los Impulsador/es o Promotor/es del proceso,
  - el/los Convocantes, y
  - el Facilitador.
- Algunas ideas a tomar en cuenta:
  - 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 Impulsador 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.

## ETAPA 1: EVALUACIÓN/PREPARACIÓN

- En esta etapa, el Impulsador, o Promotor, del proceso analiza con profundidad el conflicto o problema, busca evaluar si el mecanismo de la concertación resultará o no adecuado, e identifica a el, o los Convocantes, que contribuirían a involucrar a los actores clave.
- Poner en marcha esta fase implica recoger información específica y evaluar en qué estado se encuentran las partes para iniciar un proceso de concertación:
  - Recoger información sobre temas/ problemática que se concertarán.
  - Considerar algunos aspectos del contexto, tales como:
    - > Historia de la relación entre los actores
    - > Contexto político
    - > Contexto económico
    - > Contexto cultural
  - Identificar a los actores (stakeholders):
    - > ¿Quiénes tienen que estar presentes? ¿Cuáles serán los criterios de selección de los participantes del proceso?
    - > ¿Cuál es su nivel de representatividad ante sus bases?
    - > ¿Cuál es su legitimidad?
    - > ¿Voluntad (compromiso con el proceso)?
    - > Intereses
    - > Necesidades

- > Capacidades o carencias
- > Fortalecimiento de las organizaciones
- > Nivel de comunicación entre representantes y las bases

- Analizar la relación de poder entre las partes, identificando:

- > Fuentes de poder
- > Relaciones entre actores (cuadro de relaciones de poder)

- Identificar los elementos necesarios para la concertación.
- Identificar el espacio.
- Identificar objetivos comunes.
- Analizar si los actores están preparados para iniciar la concertación.
- Hacer una lista de datos que se necesitan saber para mejorar el conocimiento de los actores sobre el problema a concertar.

- Para evaluar las condiciones existentes, es útil absolver preguntas como:

- ¿Existe alguna razón para participar en el proceso de concertación?
- ¿Tienen los actores disponibilidad para concertar?
- ¿Existen representantes legítimos que participen en este proceso? (interlocutores válidos)
- ¿Son susceptibles de negociación los diferentes asuntos que están en controversia?
- En caso de que no se llegara a un acuerdo, ¿qué consecuencias negativas se presentarían?
- ¿Pueden fijarse plazos reales para alcanzar los acuerdos?

## A manera de síntesis

La primera etapa del proceso de concertación comprende los siguientes pasos:

- Identificación de la problemática a abordar y concertar en el marco del contexto histórico, político, etc. (identificar el propósito y posibles objetivos).
- Evaluar condiciones existentes para seguir adelante con el proceso de concertación.
- Identificación de los convocantes.
- Identificación de los actores validados para participar en el proceso
  - ♦ actores primarios,
  - ♦ secundarios, y
  - ♦ terceros y/o facilitador.
- Identificación del medio y forma de resolución de problemas y promoción de su realización.

## ETAPA 2: INSTALACIÓN/INICIO

- En esta fase se busca organizar, convocar y determinar la metodología de trabajo.
- La convocatoria es un aspecto importante a considerar aquí; es necesario determinar quién sería la persona u organización convocante.
- Después de identificar quiénes son los actores clave, cuáles son las relaciones de poder entre ellos, cuáles son los principales problemas o asuntos, y en qué fase se halla el conflicto, deben establecerse las normas para el diálogo tales como:
  - ♦ Plazos
  - ♦ Horarios
  - ♦ Tipo de participación
  - ♦ Metodología de trabajo inicial
  - ♦ Reglas de juego
  - ♦ Agendas
  - ♦ Visión, misión, principios o valores

- Todo proceso de concertación debe tener en cuenta un conjunto de principios clave:
  - La concertación es un medio orientado hacia la búsqueda del bienestar del ser humano.
  - La diversidad de posiciones, intereses, necesidades y motivantes es bienvenida.
  - Ningún proceso de concertación es válido si excluye a algún participante con el fin de facilitar o lograr rapidez en el proceso.
  - El objetivo es llegar a acuerdos consensuados. Llegar a acuerdos de consenso no implica necesariamente llegar a la unanimidad, sino lograr que las diferencias confluyan en torno al bien común.
  - Todos los integrantes del proceso son respetados por igual y el trabajo se centra en:
    - > la solución de problemas, y
    - > la toma de decisiones colectivas.
- Este conjunto de principios se articula a un conjunto de requisitos importantes que deben ser observados para llevar a cabo un proceso exitoso:
  - Contar con información transparente y veraz que sea de dominio de todos los participantes.
  - Todos los participantes se involucran en el proceso en forma voluntaria y libre. Nadie debería ser forzado a concertar contra su voluntad.
  - Acordar, establecer y manejar reglas de juego que sirvan como pautas ordenadoras del debate.
  - Las partes deben tener claridad y estar de acuerdo en el objetivo que buscan. No se puede concertar sin haber establecido de antemano cuales son los objetivos en función del interés de las partes y el principio de realidad.
- Las ideas, posiciones y puntos de vista que surjan en el debate deben ser expuestos con toda franqueza.
- El proceso de concertación será exitoso en la medida en que lo que se discuta responda a las necesidades e intereses de los involucrados.
- Un proceso de construcción de consensos será eficiente y eficaz en la medida en que cuente con la participación voluntaria y comprometida de las partes involucradas, y en la medida en que éstas manejen información veraz y significativa que aporte al debate.
- Es preciso tener un objetivo claro que cumpla el papel de eje ordenador que dé sentido al proceso. Este objetivo debe estar en consonancia con los intereses y las necesidades de las partes involucradas.
- No se puede buscar consensos sin antes saber que existe claridad sobre qué acuerdos —satisfactorios para todas las partes— se espera alcanzar.
- Se usa la concertación como un medio que permite tomar decisiones colectivas; por ejemplo, para ponerse de acuerdo qué prioridad se les dará a las obras que se realizarán en determinada comunidad y qué recursos se asignarán a cada una de ellas.
- El conjunto de la población o sus representantes buscarán llegar a consensos para:
  - determinar qué acciones son las prioritarias,
  - cómo se obtendrán los recursos para realizarlas, y
  - qué compromisos asumirá cada uno de los involucrados.
- Dado que los procesos de concertación son un medio para tomar decisiones colectivas, es preciso que las partes involucradas:
  - participen por voluntad propia,
  - estén bien informadas acerca de la materia sobre la que discutirán, y
  - tengan claridad respecto a los objetivos o resultados que buscan obtener.
- La clave de la acción concertadora es que en el proceso participen todas las personas —o sus representantes— que estén involucradas y que tengan algo que decir sobre el tema en discusión, incluso aquellas que se presenten como capaces de poner obstáculos al proceso. Justamente, esta característica hace que los procesos de concertación adquieran complejidad.
- Concertar no es fácil; es el camino más largo pero al mismo tiempo el más seguro para legitimar decisiones.
- La pregunta clave es:

“¿cómo asegurar que los participantes estén suficientemente informados, capacitados y empoderados para que concierten de manera efectiva en un proceso de negociación multipartes?”

### A manera de síntesis

La segunda etapa del proceso de concertación implica los siguientes pasos o momentos:

- Informar previamente - distribución de materiales, ideas o agendas previas (sobre la problemática, las actas de reuniones previas o acuerdos previos).
- Establecer tres tipos de reglas de juego para un espacio de concertación:
  - Logístico-administrativo: los plazos - cómo convocar y cuándo? Aspectos logísticos: ¿dónde?-lugar, horarios, y refrigerios; ¿quién asume los costos económicos del proceso?.
  - Reglas de comunicación interna y externa.

- > La comunicación interna implica la interacción entre los actores del proceso, como ser, por ejemplo, la conversación alburada (sin términos ofensivos entre los participantes), presencia de una persona que orienta la conversación, orden de presentación de ideas, evitar interrupciones, emisión de mensajes o esquelas, etc.
- > La comunicación externa (entre los actores pero fuera del espacio, o con actores fuera del proceso pero relacionados): comunicados regulares, elaboración y difusión de actas, designación de vocero oficial, elección de un canal específico para los mensajes (comunicaciones con los medios de comunicación, paneles, etc.).

- Metodología de trabajo y de toma de decisión inicial (criterios para decidir): por consenso, por mayoría simple o cualificada, intercambio previo de opiniones y/o apelaciones, etc.

- Establecer los valores de base para el espacio de concertación.
- Construir una agenda previa cómo guía.
- Establecer una misión y visión a largo plazo para el espacio de concertación

### ETAPA 3: CONDUCCIÓN DEL PROCESO

- No debe entenderse la concertación como un evento o un episodio específico que transcurre mientras los participantes se sientan alrededor de una mesa para intercambiar información.
- La concertación implica seguir una secuencia de trabajo claramente pautada que comprende los siguientes pasos:
  - Establecidos los objetivos del proceso, se debe definir lo que constituirá un consenso para alcanzar un acuerdo.
  - Se debe estructurar la mecánica del proceso —cuándo, cómo y dónde se van a realizar los encuentros, qué características va a tener el trabajo en subgrupos, qué recursos se van a necesitar, etcétera.
  - Podemos establecer acuerdos relativos a la información que se va a manejar en el proceso:
    - > qué documentos existen,
    - > quién los va a proporcionar u obtener,
    - > cuáles se van a intercambiar,
    - > qué datos son confidenciales y qué otros deben hacerse públicos, etcétera.
  - Definir el rol y las responsabilidades del tercero aceptado como facilitador (si lo hubiera).
  - Identificar las responsabilidades de los participantes respecto a representar adecuadamente a sus bases y mantenerlas informadas del proceso.
  - Formular, suscribir y difundir los acuerdos consensuados.
  - Ejecutar los acuerdos en función de los compromisos asumidos por las partes.
  - Evaluar el proceso y realizar el seguimiento a la forma en que se cumplen los acuerdos. Sistematizar el proceso de forma continua.
- En esta fase se da el proceso de negociación, propiamente dicho, que consiste en:
  - diseñar una agenda de trabajo,
  - realizar el debate, enfocándolo en los temas previstos,
  - tomar en cuenta las diversas perspectivas de las partes,
  - esclarecer los intereses, necesidades y valores que influyen a la negociación,
  - desarrollar un plan de acción para elaborar los acuerdos,
  - registrar los acuerdos a medida que se construyen,
  - ejecutar los acuerdos y realizar el seguimiento.
- La forma de comunicar y negociar permite ver cómo se trata el tema de la relación entre las partes.
- Es importante que la definición de la agenda de trabajo sea realista, acorde a las necesidades de las partes pero que pueda lograrse (que sea percibida como “alcanzable”). Por ello se requiere que todos los participantes se sientan conformes con la lista de temas a tratar en la agenda.
- Aquí se plantean algunas pautas que pueden emplearse para elaborar la agenda:
  - Previamente, identificar los objetivos que tienen los participantes en este proceso, o conjunto de reuniones.
  - Elaborar una lista con los principales temas que permitirían a los participantes lograr estos objetivos.
  - Hacer una secuencia de temas y de actividades, priorizando los considerados como más importantes por los participantes.
  - Esta secuencia debe plantearse en un orden lógico y coherente, de tal manera que pueda ser entendida y aceptada por todos.
  - Los temas complejos, o los que puedan generar mayor controversia, deben ser planteados en un momento en el cual las partes hayan reducido las tensiones y se haya generado un mínimo clima de confianza.
  - Elaborar un borrador de la agenda y circularlo entre los participantes del proceso para recoger sus impresiones y asegurar que los temas tratados y su secuencia se ajustan a las demandas y requerimientos de las partes.
  - Realizar ajustes a la agenda si es necesario, tratando siempre de satisfacer las expectativas de todos.

- La concertación es un proceso pautado. Si bien es cierto que se debe ser flexible y tratar de responder a las situaciones en la medida en que se vayan suscitando, no hay que dejar nada libre a la improvisación. Cuanto más se prepare previamente el proceso —estableciendo la agenda y la metodología, obteniendo la información, etcétera— habrá mayores probabilidades de éxito.
- En muchas ocasiones este proceso es facilitado por un tercer actor (persona natural u organización representada por un equipo o individuo), llamado facilitador, que tiene como función:
  - guiar a los actores en la realización de todas las etapas del proceso de concertación;
  - facilitar la comunicación entre los actores;
  - guiar a los actores en la clarificación e identificación de los problemas, la búsqueda de soluciones y la elaboración de acuerdos; y
  - alentar permanentemente a las partes en el esfuerzo de acordar, comprometerse y cumplir lo acordado, resaltando la importancia de los compromisos asumidos y de su cumplimiento.

#### ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS ACUERDOS

- Esta fase consiste en ejecutar lo acordado. Por ello se debe precisar:
  - ¿Quién hace qué?
  - ¿Cuándo?
  - ¿Cuál es el costo de las acciones?
  - ¿Cómo se monitorean los resultados?
- Un proceso de concertación no es un hecho estrictamente técnico o metodológico sino que tiene mucho de político, dado que los actores involucrados ponen en discusión sus necesidades, intereses y posturas, desarrollando distintas acciones destinadas a lograr objetivos que satisfagan estos aspectos.
- Por ejemplo, una experiencia concertadora puede buscar que se pongan de acuerdo, o tomen decisiones conjuntas, representantes de diferentes grupos políticos: las autoridades locales de una comunidad, un grupo de ciudadanos que simpatizan con el bando político opuesto y, además, el representante del gobierno central que es de otro grupo político; todos con diferentes posturas respecto al asunto materia de la concertación.
- El llevar a cabo una exitosa experiencia de concertación traerá como resultados de dicho proceso:
  - Desarrollar y fortalecer las capacidades de los actores en el campo de la gestión, comunicación, negociación y conducción de procesos.
  - Generar y fortalecer liderazgos sociales en los ámbitos local, regional y nacional.
  - Mejorar la gestión de los recursos de todo nivel —humanos, económicos, financieros, naturales, etcétera— presentes en el ámbito en el que se haya llevado a cabo el proceso.
  - Mejorar y aumentar las capacidades locales para aprovechar las oportunidades de desarrollo.
  - Generar nuevas redes sociales y mayor confianza entre los actores y fortalecer las organizaciones.
- El resultado principal de toda acción concertadora radica en las decisiones o acuerdos consensuados que se tomen sobre uno o varios temas contemplados en la agenda de trabajo.
- Concertar genera valor, no solamente en el nivel de los resultados —lo que se expresa en acuerdos— sino en la riqueza del proceso desencadenado. Un proceso exitoso de concertación renueva los pactos sociales y acrecienta la confianza entre los diferentes actores sociales e institucionales de una comunidad, es decir, refuerza aquello que se viene a llamar capital social.
- Por ejemplo, un conjunto de pobladores de varios barrios o estancias de una localidad buscan ponerse de acuerdo sobre el plan de salud ambiental. Para ello, convocan a las autoridades locales —municipios—, a los representantes del gobierno —Ministerio de Salud— y a los representantes de las principales organizaciones de la población —regantes, vecinos, productores—. Entre todos, buscan ponerse de acuerdo sobre cuáles son las prioridades alrededor del tema de salud ambiental: colocación de letrinas, mejoras en el sistema de recolección de agua, nuevos sistemas de purificación, constitución de juntas administradoras de agua y saneamiento, etcétera. En conjunto, los representantes de todas las instancias convocadas deberán armar una agenda de trabajo, establecer una serie de reglas para el diálogo e ir abordando los puntos uno a uno hasta arribar a acuerdos que luego serán suscritos y a cuyo cumplimiento se comprometerán todos los participantes.
- Además de los acuerdos que se puedan suscribir entre las partes, el proceso mismo aporta a que los actores que intervengan se conozcan más, entablen relaciones y se vaya generando confianza entre ellos. Se puede decir que ésta es una de las principales ganancias secundarias de todo proceso concertador.
- Cuando en los espacios de concertación se abordan constructivamente los conflictos y problemas:
  - los actores involucrados aprenden a resolver sus diferencias de manera dialogada y negociada,
  - se produce un proceso de aprendizaje democrático,
  - se construye capital social, y
  - se promueve una cultura de paz.

# Ficha de trabajo N° 5.04

## Concertando en contextos interculturales

### Objetivos

- Identificar y desarrollar los pasos para el análisis de conflictos

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

- 
- Una de las principales pruebas de rigor de las experiencias de concertación la constituyen los espacios interculturales, en los que se cruzan diversos modos de percibir, interpretar y actuar en el mundo.
  - Los actores en este contexto, además de tener posiciones o intereses que no necesariamente son convergentes, se mueven en un escenario cuyo telón de fondo está constituido por diversas cosmovisiones del mundo, marcadas por las diferencias culturales.
  - En este punto entran en juego la perspectiva intercultural, las capacidades comunicativas y la voluntad concertadora. No se podría avanzar hacia una exitosa experiencia de concertación si no se asume el diálogo intercultural como principio de base en una realidad en la que no existen verdades rotundas sino que éstas se construyen a través de la respetuosa y equitativa interacción.
  - Tomemos el ejemplo de una comunidad indígena a la que llega un grupo de técnicos entre los que hay algunos extranjeros. Ellos están acompañados por las autoridades regionales, que son mestizas. El tema sobre el que deben ponerse de acuerdo es el plan de desarrollo local ambiental. Dado los particulares puntos de vista de los actores involucrados, cada uno defenderá su postura respecto a qué hacer en la localidad. Tal vez los pobladores tengan una escala de prioridades que difiera de la de los técnicos y también de la de las autoridades. Estas prioridades pueden ser desestimadas por los técnicos porque consideran que son poco viables o porque no aportan, necesariamente, al progreso de la comunidad, mientras que las autoridades pueden pensar que, si bien tomarlas en cuenta sería gastar dinero en vano, conviene hacerlo por razones políticas, pues así captarán los votos de los pobladores en las siguientes elecciones.
  - En estos casos, no basta solamente con atender los diferentes intereses sino también las percepciones influidas por la condición cultural que está en juego.
  - Es necesario darle a cada actor la confianza de que será escuchado respetuosamente 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.
  - No cabe duda de que en contextos interculturales, la concertación adquiere mayor complejidad porque los elementos que están en juego están relacionados con las "verdades y convicciones" que constituyen el marco referencial de cada grupo, desde el cual éste teje sus necesidades, intereses y motivaciones singulares.

# Ficha de trabajo N° 5.05

## Análisis y simulación de un caso de concertación

### Objetivo

Que los participantes pongan en práctica los pasos propios de cada etapa del proceso de concertación

### Tiempo

45 – 50 minutos

### Materiales

- Pizarra acrílica y marcadores
- Hoja con el caso "Alianza Trisectorial para Servicios de Salud Rural" (ver ANEXOS N° 10, N° 11, N° 12 y N° 13)

### Introducción

El capacitador indicará que se va a poner en ejercicio los pasos de cada una de las etapas del proceso de concertación a través de una simulación. Para ello indicará a los participantes que tomen en cuenta los contenidos y herramientas desarrollados y discutidos en la Ficha de Trabajo N° 5.03.

### Procedimiento

- El capacitador repartirá entre los participantes información con el caso "Alianza Trisectorial para Servicios de Salud Rural", en el cual hay cuatro actores involucrados; todos ellos participarán en la mesa de concertación.
- Dividirá a los participantes en cuatro grupos, y a cada uno de estos grupos se le entregará la información de una de las cuatro partes del caso ficticio.
- Las hojas están numeradas, de tal manera que hay una Hoja N° 1 para cada una de las cuatro partes, y hay una Hoja N° 2 para cada una de las cuatro partes, y así sucesivamente. De esta manera, se numerará en función a la cantidad de participantes que hay en el taller.
- Después de darles aproximadamente cinco minutos para que lean el caso, les dará a los participantes las siguientes instrucciones:
  - "En este caso hay cuatro actores sociales involucrados".
  - "Cada uno de ustedes tiene información de uno de los cuatro actores".
  - "Vamos a formar cuatro grupos, donde cada grupo representa a una de las partes".
  - "Es importante que en este momento no compartan información con los representantes de las otras partes, sino se pierde la posibilidad de usarla en la concertación simulada".
  - "Les daremos aproximadamente quince minutos más para que revisen la hoja con la información del caso, y así:
    - > analicen el caso, y
    - > se preparen para la concertación usando los pasos y herramientas propuestos en el Ficha de Trabajo N° 5.03;
  - "Formaremos los grupos cuando se les indique".
  - "Cuando los grupos estén formados, analizarán el caso en función a las pautas trabajadas".
  - "Deben realizar acciones de la primera y la segunda etapa del proceso de concertación en los grupos establecidos; tendrán 30 minutos para cada una de las etapas. Concluidas esas actividades se procede a presentar y discutir lo trabajado en plenaria durante aproximadamente 20 minutos".
  - "La tercera fase ya se realiza formando grupos donde estén representados los cuatro actores del caso; se simula la concertación durante aproximadamente 40 minutos; luego discutiremos en plenaria sobre lo ocurrido".
  - "Durante la concertación asuman el rol que representan lo más realmente posible".
  - "No pueden intercambiar las hojas informativas durante la simulación. Si desean compartir información entre ustedes deben hacerlo verbalmente".
  - "¿Tienen alguna pregunta?... Muy bien....."

- El capacitador pedirá a los participantes que identifiquen el número que tienen escrito en la esquina superior derecha de su hoja.
- Para trabajar las Etapas 1 y 2 de la concertación, se pedirá a los participantes que se junten de acuerdo al actor que representan (un grupo está conformado por el actor de ONG, el otro grupo por los representantes del jefe de la comunidad, etc.)
- Para trabajar la Etapa 3 de la concertación, se formarán grupos donde los cuatro actores estén incluidos. De esta forma, se les pedirá a los participantes que tengan el mismo número que se reúnan. Se procederá así hasta que todos los participantes estén agrupados con sus respectivas "contrapartes".
- Se les dirá que pueden empezar a conversar sentados en las sillas alrededor de las mesas, o de pie, sea dentro o fuera del salón. Lo importante es que haya una distancia física entre cada grupo para que puedan dialogar lo más "privadamente posible".
- Se otorgarán cuarenta minutos para la concertación simulada, tras los cuales los participantes volverán a reunirse en plenaria.
- El capacitador preguntará de manera general a los participantes sus impresiones sobre la simulación realizada.
- Luego, empleando la pizarra y con la ayuda de los participantes, identificarán las posiciones de las partes, los asuntos en disputa, los intereses propios de cada parte así como los intereses comunes, las relaciones de poder entre ellos y los patrones de relacionamiento existentes.
- Se pedirá a los participantes que describan como usaron los pasos de cada una de las etapas del proceso de concertación, qué dificultades tuvieron para emplearlos, y si finalmente fueron de ayuda para la simulación.
- Posteriormente, se le pedirá a cada grupo que describa el acuerdo alcanzado; y si no llegaron a ningún acuerdo, que planteen las posibles razones de ello.
- El capacitador irá registrando en la pizarra los acuerdos alcanzados por cada grupo.
- Se analizará con los participantes el grado en el cual cada acuerdo alcanzado por las parejas de negociadores llega a satisfacer realmente los intereses y necesidades principales de las partes.
- El capacitador planteará algunas conclusiones.

### Reflexión / conclusión

- El proceso de concertación es complejo, de mediano a largo plazo, y requiere necesariamente de un alto compromiso de todos sus participantes.
- Es importante identificar la trascendencia de los roles de algunos actores en los diferentes momentos del proceso. Por ejemplo, el de los promotores o impulsores en la primera fase; el del convocante en la segunda fase; y el del facilitador en la tercera fase.
- Los pasos de las fases del proceso de concertación deben ser empleados flexiblemente, adaptándolos de acuerdo al tipo de problemática y a las características de los participantes del proceso.

La facilitación

módulo 6



# Módulo 6

## La facilitación

### Objetivos

1. Presentar la metodología de la facilitación.
2. Reflexionar sobre la importancia de la facilitación en los procesos de diálogo y concertación.

### Temario

1. ¿Qué es un grupo?
2. La facilitación: definición, características generales
3. Sobre el facilitador
4. La facilitación eficaz
5. Ética en la facilitación
6. Usos de la facilitación
7. El diseño del proceso de facilitación

### Actividades

1. ¿Qué es un grupo?

El capacitador iniciará este tema con una pregunta para la lluvia de ideas: “¿qué es un grupo?”. Luego de anotar las respuestas dadas por los participantes en la pizarra o en papelógrafos, el capacitador estructurará una definición de grupo a partir de dichas respuestas, y ampliará estas ideas, relacionándolas con los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 6.01.

2. La facilitación: definición, características generales

Se desarrollará una lluvia de ideas en la cual los participantes responderán las siguientes dos preguntas: “¿qué es la facilitación?”, “¿en qué se diferencia la facilitación de la capacitación?”. Concluida esta actividad, el capacitador recogerá las principales ideas planteadas por los participantes y construirá con ellos una definición de facilitación, explicando también –mediante una exposición interactiva– algunas características propias de esta metodología (Ficha de Trabajo N° 6.02).

3. Sobre el facilitador

Se formarán grupos de trabajo (3 a 4 personas) y cada uno de ellos deberá responder la siguiente pregunta: “¿qué características debe tener un facilitador?”. Los grupos deberán discutir internamente y registrar sus respuestas en papelógrafos, para lo cual dispondrán de aproximadamente 20 minutos. Después, cada grupo presentará sus respuestas en plenaria, las que serán discutidas entre todos con el apoyo del capacitador, quien cerrará la actividad, señalando las principales características de los facilitadores (a partir de las respuestas de los participantes), así como otros aspectos de las funciones del facilitador, las responsabilidades y los diferentes estilos del que éste puede utilizar (Ficha de Trabajo N° 6.03).

4. La facilitación eficaz

Mediante una exposición interactiva, y sobre la base de los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 6.04, el capacitador presentará algunas pautas básicas para el logro de una facilitación eficaz, es decir positiva, satisfactoria y enriquecedora para los participantes del proceso de facilitación.

5. Ética en la facilitación

El capacitador realizará una exposición interactiva para presentar los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 6.05, trabajando el tema de las pautas éticas que el facilitador deberá considerar en su labor. Presentará ejemplos de situaciones que plantean dilemas éticos, y solicitarán ejemplos similares de los participantes.

6. Usos de la facilitación

Se trabajará este tema, planteando inicialmente una lluvia de ideas a los participantes, con esta pregunta: “¿para qué fines se puede utilizar la facilitación?”. Se anotarán las respuestas en la pizarra y a partir de ellas, ampliará el tema con los participantes (Ficha de Trabajo N° 6.06).

7. El diseño del proceso de facilitación

El capacitador presentará los distintos pasos y consideraciones para el diseño del proceso de facilitación (Ficha de Trabajo N° 6.07), a través de una exposición interactiva, empleando ayudas visuales que permitirán comprender e interiorizar mejor los conceptos. La presentación de ejemplos será permanente, así como el intercambio de ideas y sobretodo- de experiencias con los participantes. Finalmente, para ilustrar lo trabajado, se realizará una simulación de un proceso de facilitación con un caso ficticio, para lo cual el capacitador seguirá todas las pautas planteadas en la Ficha de Trabajo N° 6.08.

### Materiales

1. Pizarra, marcadores y borrador para pizarra
2. Tarjetas de cartulina
3. Masking tape
4. Papelógrafos y marcadores para cartulina
5. Diapositivas / transparencias
6. Ficha de Trabajo N° 6.01: Sobre el grupo
7. Ficha de Trabajo N° 6.02: La facilitación - Definición
8. Ficha de Trabajo N° 6.03: Sobre el facilitador
9. Ficha de Trabajo N° 6.04: La facilitación eficaz
10. Ficha de Trabajo N° 6.05: Ética en la facilitación
11. Ficha de Trabajo N° 6.06: Usos de la facilitación
12. Ficha de Trabajo N° 6.07: El diseño del proceso de facilitación
13. Ficha de Trabajo N° 6.08: Simulación de facilitación



# Fichas de trabajo

- Ficha de Trabajo N° 6.01: Sobre el grupo
- Ficha de Trabajo N° 6.02: La facilitación - Definición
- Ficha de Trabajo N° 6.03: Sobre el facilitador
- Ficha de Trabajo N° 6.04: La facilitación eficaz
- Ficha de Trabajo N° 6.05: Ética en la facilitación
- Ficha de Trabajo N° 6.06: Usos de la facilitación
- Ficha de Trabajo N° 6.07: El diseño del proceso de facilitación
- Ficha de Trabajo N° 6.08: Simulación de facilitación



# Ficha de trabajo N° 6.01

## Sobre el grupo

### Objetivos

Brindar algunos conceptos sobre grupos

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### ¿Qué es un grupo?

- Es el espacio intermedio entre el individuo y la sociedad. Es un "laboratorio" en el cual interactúan lo psicológico y lo social.
- Alguien dijo que un grupo es como "...un baño en el que los pensamientos se agitan y se confrontan, se ponen de acuerdo y en desacuerdo para establecer saberes y fines compartidos...".
- Si se asume una definición más académica, se puede decir que:

El grupo es un número indeterminado de personas que interactúan entre ellas para conseguir un objetivo común y diverso. Es la parte más determinante de la estructura social (organización social).

### ¿Qué se ha pensado sobre los grupos?

Tanto la sociología como la psicología han desarrollado mucho conocimiento sobre el tema. Desde 1930 en adelante, la preocupación sobre el "grupo" ha ido en ascenso. Veamos algunos de los aportes más fundamentales.

- Charles Fourier: Los grupos se constituyen por "atracciones pasionales". Se pueden llegar a crear sistemas armónicos si se regulan correctamente estas pasiones.
- Gustave LeBon: Todo individuo sufrirá modificaciones de sus sentimientos, racionalizaciones, comportamiento una vez que se incorpore a un grupo. Las conductas colectivas son similares a estados hipnóticos.
- Sigmund Freud: Todo grupo se constituye en función de los afectos entre sus miembros y éstos con su líder. El amor (libido) constituye la principal fuerza de cohesión de un grupo. En todo grupo se juegan aspectos conscientes e inconscientes.
- Jacob Levy Moreno: Los grupos están constituidos por redes interdependientes que funcionan por relaciones de atracción y repulsión.
- Elton Mayo: El grupo es un espacio de interacción sobre el cual se puede operar para regular su conducta (productividad, desempeño, rendimiento, etc.).
- Kurt Lewin: Es en la interacción "cara a cara" donde se juegan las influencias sociales. Son las interdependencias internas del grupo las que generan las fuerzas o energía que determinan las evoluciones o cambios en el grupo.
- Wilfred Bion: La conducta de un individuo influirá sobre la de otros y la de otros sobre cada uno de los individuos; esa interacción compleja genera otro campo que es el de la conducta del grupo. Identificó tres emocionales distintivos de todo grupo: dependencia, emparejamiento y de ataque y fuga.

De hecho la lista es más larga, pero los citados son los que sentaron las bases en cuanto al estudio científico sobre el "grupo", constituyéndose éste en objeto de conocimiento y desarrollándose teoría, métodos y técnicas para trabajar con y alrededor de él.

### ¿Qué características tiene un grupo?

Algunas de las características clave del grupo son las siguientes:

- Es una asociación entre no menos de tres agentes;
- es más que la suma de los individuos que lo componen;
- adquiere "vida propia";
- influye sobre los agentes que lo conforman y los agentes sobre él;
- las personas no son las "mismas" en contextos grupales.

### ¿Qué tipos de grupos se conocen?

Si bien todos los grupos comparten una misma naturaleza, pautada por la presencia de varios individuos o miembros, no todos tienen las mismas características; éstos pueden variar por su tamaño y nivel de organización interna. Aquí algunos tipos:

- Masa o multitud: aglomeración de gran número de participantes y nivel de organización nulo. Dominan los estados emocionales.
- Agrupación: aglomeración con menor número de participantes, cuyo nivel de organización es débil y que sirve fundamentalmente como grupo de referencia.
- Grupo primario: grupo con menor número de integrantes y con un mayor nivel de organización; funciona con arreglo a intereses y fines comunes. Adquiere una más definida diferenciación interna de funciones. No opera bajo criterios normados.
- Grupo secundario: Grupo de agentes que funciona de acuerdo a lo establecido por las reglas institucionalizadas por la sociedad. Tiene un elevado nivel de organización y diferenciación interna de función. Opera con arreglo a fines concretos; priman a su interior relaciones formales que norman su desempeño (ej., partido político, empresa, asociación civil, etc).

Trabajar con cada uno de los diferentes tipos de grupo implicará desplegar los recursos adecuados para lograr los objetivos o tareas que se tracen. Por ejemplo, será diferente abordar una "pandilla" que una ONG; una sección de un cuartel que un comité de vigilancia comunal.

### ¿Qué funciones marcan la condición de un grupo?

Los grupos llegarán a ser de "condición secundaria o primaria" en la medida que definan ciertas funciones con mayor claridad y observancia:

- El establecimiento de un fin común;
- la definición de fronteras;
- el establecimiento de roles;
- la jerarquización de niveles o circuitos de toma de decisiones.

### ¿Con qué tipos de grupos se suele trabajar facilitaciones y a qué niveles sistémicos?

- Intragrupos: aglomeración de personas que se conocen entre sí; pueden pertenecer a un mismo grupo (pandilla, grupo primario o secundario).
- Extragrupos: aglomeración de personas que no se conocen entre sí; no pertenecen a un mismo grupo (pandilla, grupo primario o secundario).
- Grupos mixtos: aglomeraciones de personas en las que interaccionan intragrupos y extragrupos.

### IMPORTANTE:

El facilitador, según su formación y las necesidades del contexto, puede intervenir en diferentes niveles sistémicos con el fin de catalizar este proceso evolutivo:

- Nivel individual: coaching (en inglés) y asesoría, talleres de crecimiento personal, desarrollo de la creatividad, etc.
- Nivel interpersonal: proactivización de la comunicación, manejo de conflictos, mediación, negociación, talleres de crecimiento conyugal/familiar, etc.

- Nivel grupal: procesos de efectividad (eficiencia y eficacia) grupal, formación de equipos de trabajo, aprendizaje co-participativo y experiencial, grupos de enfoque, búsqueda futura, formación de educadores, facilitadores y capacitadores, etc.
- Nivel organizacional: desarrollo organizacional, gerencia y liderazgo transformacional, reingeniería, calidad total, gerencia del cambio, aprendizaje organizacional, planeación estratégica integral, consultoría, capacitación de adultos, etc.
- Nivel comunitario: organización comunitaria, desarrollo económico sostenible, investigación acción-participativa, diseño y evaluación de proyectos, intervención en crisis, educación popular, creación de redes, etc.
- Nivel ecosistémico: ecopsicología, desarrollo ecosostenible, etc.

# Ficha de trabajo N° 6.02

## La facilitación: definición

### Objetivos

- Definir la facilitación e identificar sus características

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

---

### ¿Qué es la facilitación?

Es el proceso evolutivo a través del cual se crean las condiciones aparentes para que un grupo de personas trabajen en torno a objetivos comunes, sean estos explícitos o no. La facilitación implica el uso eficiente y eficaz de un conjunto de recursos metodológicos que permitan que el grupo cumpla con su tarea.

- La facilitación tiene características diferentes en distintas culturas, países y contextos. La facilitación como rol deriva de todo un proceso evolutivo que responde a cómo la sociedad ha ido internalizando y desplegando un rol más participativo en la definición de sus necesidades y los medios para satisfacerlas.
- Algunos ubican la "prehistoria" de la facilitación en la labor desempeñada por los agentes de extensión, quienes tenían como función transferir conocimientos sin dar espacio a la participación: la facilitación busca más bien desplegar las capacidades del grupo de manera equitativa y horizontal, así como para acelerar la capacidad auto-organizadora.
- Si se quiere, puede verse a la facilitación como sinónimo de conducción, animación o moderación de procesos grupales. En tal sentido, facilitar implica desplegar una serie de técnicas para gestionar de manera eficaz y eficiente el diálogo al interior de un grupo.

# Ficha de trabajo N° 6.03

## Sobre el facilitador

### Objetivos

Presentar características y aspectos generales de la labor del facilitador en un proceso de diálogo y concertación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

#### ¿Quién es un facilitador?

- Es aquel ciudadano o ciudadana catalizadora que cuenta con las actitudes y aptitudes necesarias para generar una secuencia de condiciones que propicien el diálogo, la reflexión y la capacidad de construcción colectiva de un grupo social, a fin de lograr un mejor empoderamiento, (potenciación) armonía con evolución y realización de acciones conjuntas (enfoque transformador).
- El facilitador inserta su trabajo en grupos de diversa índole y por tanto necesita saber la naturaleza y características de cada uno con los que, eventualmente, le toca trabajar.
- El facilitador desempeña, a veces, un rol de liderazgo, otras veces de animador, otras de coordinador, otras de esclarecedor.

#### ¿Cuáles son las responsabilidades del facilitador?

- De carácter general:
  - analizar el contexto sobre el cual operará;
  - realizar el diseño general del proceso;
  - establecer la secuencia metodológica.
- De carácter específico:
  - Intervenir en el proceso;
  - brindar soporte metodológico al proceso;
  - apoyar el desempeño del grupo.

#### ¿Cuáles son las funciones del facilitador?

- El facilitador debe asegurarse de crear un clima de confianza, seguridad y respeto para que puedan desenvolverse de manera efectiva las relaciones entre los miembros del grupo.
- Así, las funciones del facilitador serán:
  - Motivar
  - Informar
  - Interpretar
  - Integrar / sintetizar
  - Mediar
  - Valorar

#### ¿Qué cualidades debería reunir un facilitador que busca ser eficaz?

- Paciente. Debe respetar los ritmos de grupo y saber cuándo aplicar las técnicas necesarias para armonizarlos mejor.
- Dinámico. Debe operar como motor del grupo hasta que el grupo se constituya en su propio motor.
- Tolerante y flexible. Debe manejar los tiempos y las agendas de acuerdo a las necesidades del grupo y al cumplimiento de la tarea.
- Servicial. Tiene que estar a disposición del grupo para otorgar la ayuda necesaria, sea para proveer de información o activar los dispositivos necesarios para garantizar el cumplimiento de la tarea.

- Creativo. Debe estar totalmente dispuesto a innovar sobre la marcha, poniendo por delante siempre la consistencia de grupo y el cumplimiento de la tarea.
- Optimista. Para animar al grupo, alternando lo social con el trabajo (cumplimiento de la tarea). Debe transmitir confianza en el logro que el grupo busca alcanzar.
- Detallista. Debe preocuparse por que se cumplan todas las condiciones aparentes para que el grupo cumpla con la tarea.
- Coherente. Debe buscar que los medios usados estén de acuerdo a los fines establecidos. Debe mantener una línea clara de contacto entre lo que dice y lo que hace.
- Modelo de conducta. Debe aceptar que está sobreexpuesto al grupo y que, por funcionamiento interno de éstos, se generan relaciones de identificación con él.
- Responsable. Sobre todo con el proceso establecido para alcanzar el cumplimiento de la tarea. El facilitador podrá tener limitaciones para manejar a profundidad el tema que es materia de discusión del grupo, pero no puede descuidarse en el manejo de la metodología de facilitación.

#### ¿Cuáles son los estilos de facilitador?

- Autoritario: Busca valerse del grupo; tiene la obsesión por el control absoluto del proceso; se siente como juez del grupo; pone por delante sus opiniones y siempre tiene la "última palabra".
- Paternalista: Busca quedar bien con todo el grupo; funda su estilo como el "padre o madre" bondadoso; ejerce un estilo centralizador y le cuesta delegar.
- Enérgico: Tiene clara la tarea del grupo y enfila todo sus recursos hacia su cumplimiento; busca influir sutilmente sobre el grupo para conseguir el objetivo pactado; otorga espacio al grupo para que realice la tarea, pero puede coartarlo por su preocupación respecto al objetivo del trabajo.
- Permisivo: Deja el espacio abierto para que el grupo siga su camino; no clarifica las normas ni los límites; no influye en lo más mínimo; pierde de vista la tarea y el cumplimiento de los objetivos.

#### IMPORTANTE:

La realidad muestra que, como facilitadores, a veces se transita por estos diversos estilos.

# Ficha de trabajo N ° 6.04

## La facilitación eficaz

### Objetivos

Reflexionar sobre los pasos a seguir para desarrollar una facilitación eficiente y productiva para los actores involucrados.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

---

### ¿Cuáles son las pautas claves para la facilitación eficaz?

- Aceptar a los miembros del grupo tal como son.
- Colaborar para que el grupo tome conciencia de su situación.
- Trabajar en función de la tarea y los objetivos previamente pactados.

### PARA RECORDAR:

- Muchas veces las personas se dejan ganar por la aspiración de cómo les gustaría que se comporte el grupo; ésta, generalmente, es la primera gran falla de todo facilitador.
- Si un proceso grupal no marcha bien, éste no se va a reacomodar solo; es preciso hacer algo, considerando la situación en la que se halla el grupo y haciendo conciencia de ello.
- Es preciso tener en claro que el horizonte de todo trabajo de facilitación está pautado por los objetivos; no se puede trabajar a la deriva. Toda facilitación opera en función a objetivos a ser alcanzados.

# Ficha de trabajo N° 6.05

## Ética en la facilitación

### Objetivos

Identificar y reflexionar en torno a los principios éticos en la labor del facilitador.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

---

¿Cuáles son los principios éticos del facilitador?  
(tomados del Código de Ética de la Asociación Internacional de Facilitadores)

- Imparcialidad (trato justo y equilibrado)
- Confidencialidad (nivel determinado por las partes)
- Neutralidad (evita intervenir cuando ya tiene vínculos de alguna forma con una o varias partes)
- Mantenimiento del equilibrio de poder (no se convierte en defensor, sino que motiva la participación)
- Respeto, seguridad, equidad y confianza
- Reconocimiento de eventuales conflictos de intereses
- Explicación clara y transparente de la modalidad de la intervención
- Manejo responsable del proceso (ser consecuente)
- Incorporación de lo intercultural (sensibilidad a los patrones y el rol de la cultura en la comunicación con y entre el grupo)

# Ficha de trabajo N° 6.06

## Usos de la facilitación

### Objetivos

Identificar los contextos en los cuales puede ser empleada la facilitación como herramienta de manejo de grupo.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

A continuación se presentan algunos contextos y/o finalidades en los cuales (y para los cuales) puede emplearse la facilitación como herramienta:

#### 1. Capacitación o construcción colectiva de conocimientos

- Dirige intercambios productivos e intencionales.
- Captura y fomenta los conocimientos, la sabiduría y el auto-aprendizaje del grupo.
- Enfrenta nuevas decisiones y soluciones.
- Estimula la retroalimentación de perspectivas.

- El objetivo de este tipo de trabajo es aplicar y desplegar una dinámica efectiva de comunicación que permita la participación de cada una de las personas del grupo.
- El método puede ir de lo superficial a lo profundo, ampliando las perspectivas y permitiendo compartir experiencias colectivamente, con el fin de construir conocimiento colectivo. Es una manera de capacitar desde la interacción de conocimientos de los múltiples actores.

#### 2. La construcción de consensos

- Canaliza el interés de cada uno de los aportes.
- Integra diversas percepciones y posturas.
- Construye el consenso del grupo sobre intereses comunes.
- Desarrolla soluciones o decisiones colectivas.
- Suscribe acuerdos al interior del grupo

- Se busca trabajar con el grupo con el fin de integrar la sabiduría y conocimiento de cada persona de modo tal que ésta sirva de insumo para tomar decisiones colectivas.
- Se transita desde la recopilación de datos e ideas hacia la organización de ellas de acuerdo a su significado y, finalmente, se apunta a una solución y a un producto que es acordado por todos los integrantes del grupo o por la mayoría.
- Este tipo de facilitación ha probado ser útil para generar creatividad, incorporando perspectivas racionales e intuitivas a la solución de problemas; construye el consenso del equipo.

#### 3. La planificación institucional o de procesos

- Visualiza la tarea terminada.
- Analiza la situación real.
- Maximiza la incorporación comprometida de cada parte.
- Desarrolla un calendario de acciones.

- Este proceso de plan de acción promueve el comienzo exitoso de un proyecto. Ayuda al grupo a clarificar la dirección de un plan en orden de conectar los recursos con las tareas.
- Los participantes aprenderán a definir lo que ellos quieren lograr, evaluar la situación, determinar acciones de implementación, crear un calendario y designar roles a los líderes.
- Este método puede ser utilizado para planificar proyectos o eventos, o impulsar la finalización de programas inconclusos.

# Ficha de trabajo N° 6.07

## El diseño del proceso de facilitación

### Objetivos

Identificar y desarrollar los pasos del diseño del proceso de facilitación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

#### 1. Componentes del proceso de facilitación

Actores	Estructura y funcionamiento
<p>El grupo: es el agrupamiento de ciudadanos con los que se trabajaría.</p> <p>Los impulsores: son los agentes del grupo que sostienen y activan la iniciativa (para la facilitación)</p> <p>Los responsables: son los agentes responsables, por parte del grupo, que toman la responsabilidad de los resultados del proceso.</p>	<p>El objetivo: es el por qué y para qué se hace la facilitación, es el propósito fundamental que se espera del proceso.</p> <p>El entorno: es el contexto en el que se inserta el proceso, sea a nivel del propio grupo, como del escenario mayor en el que éste se inserta.</p> <p>El seguimiento y la evaluación: sirve para verificar si se lograron los objetivos del proceso.</p>

#### 2. Lista de verificación

- Establecer la viabilidad y oportunidad del proceso
- Establecer los objetivos, resultados y alcance del proceso
- Establecer la metodología general
- Generar la agenda o programa general de trabajo
- Reconocer el terreno: habilitar el ambiente
- Revisar detalladamente la logística general
- Echar a andar el proceso (la facilitación propiamente dicha)
- Evaluar el proceso
- Generar un informe o memoria del proceso

#### 3. El encuadre general

La improvisación no cuenta. Se puede ser flexible y estar adecuado a las circunstancias del contexto pero no por ello debe dejarse escapar detalles que para cualquier proceso de facilitación son clave:

- Definición de objetivos
- Definición de resultados (tangibles)
- Definición de metodología
- Definición de la agenda de trabajo
- Definición de reglas de juego

Todo ello se habrá trabajado con anterioridad con los responsables del proceso, además de haber hecho un buen análisis del contexto y haber establecido, claramente, por qué se está optando por una facilitación y no se está empleando otro mecanismo.

#### 4. Ubicación y arreglo del espacio

El lugar sí importa; éste puede influir en la suerte del proceso.

- Determinar el lugar donde se llevará a cabo la facilitación, en función de la duración del evento, costos, política, poder, percepción del público y los participantes, así como el nivel de tranquilidad necesaria.
- Consultar para considerar las pautas o protocolos culturales a emplearse.
- Establecer la organización del espacio (estilos de arreglo de la sala: de juntas, circular, teatral [frontal], subgrupos).

#### 5. Los métodos a utilizar

Son los dispositivos que permitirán, de manera pautada, llevar a cabo el proceso y cumplir con la tarea y el logro de los objetivos. Los métodos más usados son:

- Presentaciones ("rompe-hielo")
- Discusiones plenarias
- Discusiones grupales
- Discusiones por parejas
- Discusiones triangulares
- Juegos de roles
- Visualizaciones
- Dinámicas
- Casos de trabajo (para análisis y/o simulaciones)

#### 6. Uso de medios y demás recursos a utilizar

Técnicas visuales	Técnicas auditivas	Técnicas audiovisuales
Escritas	Con equipos	Con equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Tablas, matrices</li> <li>• Murales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CD</li> <li>• Cassette</li> <li>• Radio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video</li> <li>• TV</li> <li>• Cine</li> </ul>
Gráficas	Sin equipos	Sin equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dibujos</li> <li>• Fotografías</li> <li>• Mapas</li> <li>• Afiches</li> <li>• Diagramas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo</li> <li>• Testimonios</li> <li>• Presentaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Dramatización</li> <li>• Dinámicas grupales</li> <li>• Juego de roles</li> </ul>

(\*) Tomado de "Guía del facilitador" Rodrigo Arce. Red Perú.

#### Uso de otros recursos:

- Papelógrafos
- Tarjetas
- Marcadores (de agua y permanentes)
- Pizarra
- Temperas de color
- Transparencias
- Presentaciones en power point

#### 7. El calentamiento o "rompe-hielo"

Sirve para que el grupo empiece a ir, progresivamente, tomando confianza del espacio y la dinámica de trabajo. Ningún grupo empieza a operar a su máxima potencia desde el inicio; ésta es una secuencia que se va dando en la medida que se articula una buena química entre el facilitador y el grupo. Para estas etapas, se apela generalmente a:

- Presentaciones de los participantes
- Identificación de expectativas
- Identificación de compromisos
- Mini presentaciones
- Dinámicas de juego colaborativo

#### 8. La reglas de interacción

Sirven de pautas para que el grupo desenvuelva su labor de manera más pautada y organizada. Pueden emplearse dos tipos de reglas para la facilitación de reuniones: Reglas de interacción entre los participantes y reglas para la toma de decisión.

- Todas las intervenciones sobre el tema son bienvenidas
- Se evitarán las críticas personales

- No se interrumpirá a los participantes en el uso de la palabra
- Todos se guardarán respeto
- Se usará el tiempo de manera eficiente: ser específicos y usar ejemplos
- Se mantendrá la discusión centrada en el tema
- Se limitará el uso del tiempo

Pueden establecerse también reglas de mayor complejidad, dependiendo de la naturaleza del proceso:

- Pautas para la toma de decisiones grupales
- Lograr decisiones por tipo de consenso deseado – mayoría simple, mayoría calificada o unanimidad)
- Manejar las abstenciones o los desacuerdos abiertos
- Acordar medios de verificación
- Asumir opciones en condición de experiencia piloto

Es mejor manejar un conjunto de reglas claras, precisas, que sean de simple aplicación. Si existen muchas reglas, ni el facilitador las recordará. Es conveniente comprometer a los integrantes de la reunión a construir las reglas participativamente al inicio de la reunión.

#### 9. Las etapas de un proceso de facilitación

Estas etapas son:

- Fase inicial, o de constitución de la confianza básica
- Fase secundaria, o de consolidación de la confianza
- Fase de la expansión del intercambio
- Fase de la fluidez del proceso
- Fase de finalización o cierre

Todo proceso grupal atraviesa por estas etapas; va a depender de la pericia del facilitador poder remontar cada una de ellas y lograr el cumplimiento de los objetivos y resultados del proceso.

#### 10. La agenda básica

Todo facilitador deberá considerar que existe un guión de base que es de aplicación obligatoria para encuadrar el desenvolvimiento del proceso:

- Apertura o bienvenida
- Presentación general del proceso (objetivos, metodología, agenda, logística y seguridad)
- Presentación del facilitador y esclarecimiento de su rol
- Presentación de los participantes
- Expectativas y compromisos de los participantes para con el proceso (construcción de confianza)
- Desenvolvimiento del proceso
- Acuerdos o conclusiones
- Evaluación general
- Cierre

#### 11. Herramientas del facilitador

Ante cualquier coyuntura que se forme durante el proceso, el facilitador deberá contar con un buen menú de opciones para sortear cualquier obstáculo o situación singular que pueda poner en peligro al grupo o al logro de los objetivos.

- Técnicas de comunicación eficaz, tales como: escucha activa, parafraseo, replanteo, aplicación de preguntas (cerradas, abiertas, circulares, lineales), resumir, y reconocer emociones.
- Intercambio de roles
- Aplicación de las reglas de juego suscritas en el proceso
- Uso de las pausas
- Uso de los silencios
- Uso de dinámicas grupales
- Salidas de shock
- Salida del proceso

Lo que debe quedar claro es que frente a cualquier proceso grupal que puede no estar funcionando, no hay que aspirar, fantasiosamente, a que éste se regule solo. El facilitador debe intervenir. Él es responsable de la metodología y el cumplimiento de los objetivos.

# Ficha de trabajo N° 6.08

## Simulación de facilitación

### Objetivo

Que los participantes pongan en práctica los pasos y las técnicas para la puesta en marcha de un proceso de facilitación.

### Tiempo

45 – 50 minutos

### Materiales

- Pizarra acrílica y marcadores
- Hoja con el caso "Alianza Trisectorial para Servicios de Salud Rural" (ver ANEXOS N° 10, N° 11, N° 12 y N° 13)

### Introducción

El capacitador indicará que se van a poner en práctica los pasos para la implementación de una facilitación a través de una simulación. Para ello, indicará a los participantes que tomen en cuenta los contenidos y herramientas desarrollados y discutidos en las Fichas de Trabajo N° 5.03 y N° 6.07.

### Procedimiento

- El capacitador repartirá entre los participantes información contenida en el caso "Alianza Tri-sectorial para Servicios de Salud Rural", en el cual hay cuatro actores involucrados; todos ellos participarán en la facilitación.
- Se dividirá a los participantes en cuatro grupos y a cada uno de estos grupos se le entregará la información de una de las cuatro partes del caso ficticio.
- Las hojas están numeradas, de tal manera que hay una Hoja N° 1 para cada una de las cuatro partes, y hay una Hoja N° 2 para cada una de las cuatro partes, y así sucesivamente. De esta manera se numera en función a la cantidad de participantes que hay en el taller.
- Después de darles aproximadamente cinco minutos para que lean el caso, se les dará a los participantes las siguientes instrucciones:
  - "En este caso hay cuatro actores sociales involucrados".
  - "Cada uno de ustedes tiene información de uno de los cuatro actores".
  - "Vamos a formar cuatro grupos, donde cada grupo representa a una de las partes".
  - "Es importante que en este momento no compartan información con los representantes de las otras partes, sino se pierde la posibilidad de usarla en la simulación".
  - "Les daremos aproximadamente quince minutos más para que revisen la hoja con la información del caso, y así:
    - > analicen el caso, y
    - > se preparen para el encuentro con las otras partes;
  - "Formaremos los grupos cuando se les indique".
  - "Cuando los grupos estén formados, analizarán el caso en función a las pautas trabajadas".
  - "Durante el encuentro con las otras partes, asuman el rol que representan lo más realmente posible".
  - "No pueden intercambiar las hojas informativas durante la simulación. Si desean compartir información entre ustedes deben hacerlo verbalmente".
  - "¿Tienen alguna pregunta?... Muy bien....."
- El capacitador pedirá a los participantes que identifiquen el número que tienen escrito en la esquina superior derecha de su hoja.
- Para la preparación del caso, se pedirá a los participantes que se junten de acuerdo al actor que representan (un grupo será la ONG, el otro grupo representará al jefe de la comunidad, etc.).
- Luego, se seleccionará (al azar o voluntariamente), entre los participantes, a una persona para que realice el rol de facilitador. Hecha la selección, y en privado, se le indicará al "facilitador" que deberá prepararse para realizar su rol, utilizando el material que crea conveniente y que esté a su disposición en el aula (papelógrafos, marcadores,

pizarra, tarjetas, etc.). Para esta preparación, se le indicará al participante que deberá basarse, especialmente, en los contenidos desarrollados en la Ficha de Trabajo N° 6.07.

- Después de aproximadamente 20 minutos de preparación, se trabajará en plenaria con todos los participantes, de tal manera que los cuatro actores del caso estén incluidos (cada uno con más de un representante).
- Antes de empezar, el capacitador presentará, en plenaria, al facilitador del proceso y solicitará a los demás participantes que realicen la simulación de manera espontánea considerando el importante rol del tercero.
- Asimismo, el capacitador indicará que el rol del facilitador será rotativo. Es decir, después de algunos minutos (establecidos a voluntad por el capacitador), la simulación se detendrá, se discutirá sobre lo ocurrido hasta ese momento, y luego se escogerá al azar a otro facilitador, quien deberá continuar la simulación en el punto en que fue dejada por el anterior.
- Para dar inicio a la simulación, se les pedirá que se ubiquen, siguiendo las pautas que les dará el facilitador (quién ya tendrá definido ese aspecto).
- En total (considerando los cambios de facilitadores y las discusiones durante el desarrollo de la actividad), la simulación tendrá una duración de 90 minutos.
- Concluida la simulación, el capacitador preguntará, de manera general, a los participantes sus impresiones sobre la actividad realizada.
- Luego, empleando la pizarra y con la ayuda de los participantes, se identificarán las posiciones de las partes, los asuntos en disputa, los intereses propios de cada parte así como los intereses comunes, las relaciones de poder entre ellos y los patrones de relacionamiento existentes.
- Después, se pedirá a los "facilitadores" que describan cómo usaron los pasos de la facilitación, qué dificultades tuvieron para emplearlos, y si finalmente fueron de ayuda para la simulación.
- Luego, se solicitará a los demás participantes que den sus impresiones sobre el proceso de diálogo y concertación en general simulado, y sobre el rol de los facilitadores. Los comentarios serán compartidos con los "facilitadores" voluntarios, y el capacitador realizará los ajustes conceptuales pertinentes.
- En plenaria, se describirán los acuerdos alcanzados; y si no llegaron a ningún acuerdo, se discutirá sobre las razones de este hecho. Siempre se analizará la simulación, tomando como referencia el papel desempeñado por los "facilitadores".
- Finalmente, el capacitador planteará algunas conclusiones.

### Reflexión / conclusión

- El rol del facilitador no puede ser ejercido de manera improvisada; requiere preparación, compromiso con el rol, y flexibilidad –entre otros.
- El facilitador requiere legitimidad, la cual debe ser reforzada permanentemente con cada acción durante el proceso.
- La eficacia del proceso no es completa responsabilidad del facilitador; los actores son los principales responsables, pero el tercero debe contar con las competencias necesarias para favorecer la eficacia de este proceso.

# Herramientas metodológicas para la capacitación

## módulo 7



# Módulo 7

## Herramientas metodológicas para la capacitación

### Objetivos

1. Presentar algunas herramientas metodológicas básicas para la implementación de actividades de capacitación en abordaje de conflictos y construcción de consensos.
2. Reflexionar sobre la importancia de desarrollar un enfoque metodológico específico para el diseño de actividades de capacitación en abordaje de conflictos y construcción de consensos

### Temario

1. Los principios de la capacitación
2. Los instrumentos
3. Objetivos y públicos objetivos y los contenidos
4. Elaboración de un diseño instruccional para un taller
5. Construcción de actividades para un taller
6. Actividades y la conducción de un taller de capacitación
7. El caso y su construcción
8. Pautas para la co-capacitación
9. Pautas de la retroalimentación y evaluación del taller

### Actividades

1. Los principios de la capacitación

El capacitador planteará, inicialmente, una pregunta: “¿Por qué es importante la metodología en el diseño e implementación de una actividad de capacitación?”. A manera de lluvia de ideas, los participantes irán planteando algunas respuestas que son registradas en la pizarra o en papelógrafos; con base en ellas, el capacitador reforzará la idea de que la metodología permite facilitar el logro de los objetivos de capacitación y orientar el proceso de aprendizaje de acuerdo a la idea o enfoque que el capacitador tiene de este proceso. En ese instante, se planteará que la capacitación se basa en principios pedagógicos que deben ser muy claros y explícitos para el mismo capacitador; mediante una exposición interactiva, se desarrollarán los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 7.01, especialmente el contraste entre la capacitación participativa y la capacitación no participativa.

2. Los instrumentos

Brevemente, y mediante una exposición interactiva, el capacitador desarrollará los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 7.02.

3. Objetivos y públicos objetivos y los contenidos

La lluvia de ideas se iniciará con la pregunta: “¿para qué sirven los objetivos en el diseño de una actividad de capacitación?”. Las respuestas de los participantes serán organizadas y discutidas, ampliándose los conceptos en base a los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 7.03.

Posteriormente, se formarán grupos de trabajo, de 3 a 4 personas, y se les pedirá que imaginen que van a realizar una capacitación sobre un tema en particular que ellos definan en ese momento y que elaboren los objetivos (tanto el general como los específicos) para esa capacitación, empleando las pautas ya discutidas. Luego de unos 20 minutos, aproximadamente, cada grupo presentará, en plenaria, sus objetivos, escritos en papelógrafos, para recibir los comentarios, tanto del capacitador como de los demás participantes. Se realizarán los ajustes conceptuales y las sugerencias metodológicas pertinentes.

4. Elaboración de un diseño instruccional para un taller

El capacitador explicará a los participantes los propósitos y contenidos de un diseño instruccional (Ficha de Trabajo N° 7.04).

A continuación, se formarán grupos de trabajo (de 3 a 4 personas) y se les pedirá que piensen en una capacitación ficticia que tengan que realizar, para la cual elaborarán un diseño instruccional, siguiendo las pautas ya desarrolladas. Luego de unos 60 minutos, aproximadamente, cada grupo presentará, en plenaria, sus diseños instruccionales, escritos en papelógrafos, para recibir los comentarios, tanto del capacitador como de los demás participantes. Se realizarán los ajustes conceptuales y las sugerencias metodológicas pertinentes.

5. Construcción de actividades para un taller

Brevemente, y mediante una exposición interactiva, el capacitador desarrollará las pautas para la construcción de actividades de capacitación, con base en los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 7.05.

6. Actividades y la conducción de un taller de capacitación

El capacitador identificará y explicará, brevemente —mediante una exposición interactiva— las diferentes actividades de capacitación que podrían emplearse en el diseño e implementación de un taller o programa (Ficha de Trabajo N° 7.06). Se solicitará a los participantes que presenten ejemplos —desde su experiencia— del desarrollo de estas actividades, indicando si conocen otras que puedan ser empleadas en una capacitación.

7. El caso y su construcción

Con base en los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 7.07, el capacitador presentará una exposición interactiva en la cual explicará la importancia y propósitos de un caso en el contexto de una capacitación; desarrollará, asimismo, las pautas para su elaboración.

Luego, se formarán grupos de trabajo de 3 a 4 personas y se les pedirá que piensen en una capacitación ficticia que tengan que realizar, para la cual elaborarán un caso, siguiendo las pautas metodológicas desarrolladas previamente. Luego de unos 40 minutos, aproximadamente, cada grupo presentará, en plenaria, sus casos, escritos en papelógrafos, explicando previamente el objetivo del mismo y el público al cual va dirigido. A partir de esta presentación se recibirán los comentarios, tanto del capacitador como de los demás participantes y se plantearán los ajustes conceptuales y las sugerencias metodológicas pertinentes.

#### 8. Pautas para la co-capacitación

El capacitador desarrollará las pautas para la construcción de actividades de capacitación, brevemente y mediante una exposición interactiva, basándose en los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 7.08. Finalmente, se pedirá a los participantes que brinden su opinión sobre la metodología de co-capacitación, las limitaciones que ellos perciben, y las medidas que ellos tomarían para superarlas y optimizar la eficacia de esta metodología.

#### 9. Pautas de la retroalimentación y evaluación del taller

El capacitador desarrollará los contenidos de la Ficha de Trabajo N° 7.09 mediante una exposición interactiva. Se hará énfasis en la retroalimentación como técnica de uso permanente, tanto para el desarrollo del taller como para su posterior evaluación. Se explicará que la retroalimentación se realiza del capacitador a los participantes, viceversa, y entre los participantes; y que el capacitador debe buscar mantener la dirección de este proceso a los largo del taller.

Finalmente, se solicitará a los participantes que formen grupos de trabajo de 3 a 4 personas, y que, con base en los contenidos y desarrollo de una capacitación ficticia, diseñen un sistema de evaluación del logro de los objetivos de dicho taller. Deberán trabajar, aproximadamente, 30 minutos y escribir lo trabajado en papelógrafos; luego, recibirán los comentarios tanto del capacitador como de los demás participantes. Se realizarán los ajustes conceptuales y las sugerencias metodológicas pertinentes.

### Materiales

1. Pizarra, marcadores y borrador para pizarra
2. Tarjetas de cartulina
3. Masking tape
4. Papelógrafos y marcadores para cartulina
5. Diapositivas / transparencias
6. Ficha de Trabajo N° 7.01: Los principios de la capacitación
7. Ficha de Trabajo N° 7.02: Los instrumentos
8. Ficha de Trabajo N° 7.03: Objetivos y públicos objetivos y los contenidos
9. Ficha de Trabajo N° 7.04: Elaboración de un diseño instruccional para un taller
10. Ficha de Trabajo N° 7.05: Construcción de actividades para un taller
11. Ficha de Trabajo N° 7.06: Actividades y la conducción de un taller de capacitación
12. Ficha de Trabajo N° 7.07: El caso y su construcción
13. Ficha de Trabajo N° 7.08: Pautas para la co-capacitación
14. Ficha de Trabajo N° 7.09: Pautas de la retroalimentación y evaluación del taller

# Fichas de trabajo

Ficha de Trabajo N° 7.01: Los principios de la capacitación

Ficha de Trabajo N° 7.02: Los instrumentos

Ficha de Trabajo N° 7.03: Objetivos, públicos objetivos y los contenidos

Ficha de Trabajo N° 7.04: Elaboración de un diseño instruccional para un taller

Ficha de Trabajo N° 7.05: Construcción de actividades para un taller

Ficha de Trabajo N° 7.06: Actividades y la conducción de un taller de capacitación

Ficha de Trabajo N° 7.07: El caso y su construcción

Ficha de Trabajo N° 7.08: Pautas para la co-capacitación

Ficha de Trabajo N° 7.09: Pautas de la retroalimentación y evaluación del taller



# Ficha de trabajo N° 7.01

## Los principios de la capacitación

### Objetivos

- Reflexionar sobre la importancia de tener un enfoque teórico y metodológico claro y definido para el diseño de una actividad de capacitación
- Identificar los principios que subyacen a un determinado enfoque de capacitación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

- Toda capacitación se basa en algunas premisas que tienen como referencia la psicología del aprendizaje y la educación de adultos.
- La presente guía promueve una capacitación con enfoque participativo; esto quiere decir que se basa en la capacidad de los participantes para razonar, pensar, analizar problemas y lograr sus conclusiones/soluciones propias.
- Asimismo, la capacitación participativa promueve el análisis y la investigación, por lo que suele terminar con conclusiones y nuevas interrogantes. Algunos de los principios propios de la capacitación participativa son:
  - La capacitación conlleva un proceso de aprendizaje, y sólo aprende el que está activo. Por ello, el capacitador/facilitador se convierte en un dinamizador y activador del proceso.
  - El aprendizaje es un proceso en el cual, tanto el facilitador como el participante, aprenden y generan una producción colectiva de conocimientos.
  - El capacitador/facilitador recoge las ideas ya existentes y parte de las experiencias previas, promueve su reflexión, y su profundización, para luego exponer a los participantes, nuevamente, a dichas ideas.
  - El aprendizaje debe perseguir un objetivo, el que debe basarse en las necesidades de los participantes o público objetivo; de acuerdo a este objetivo, se empleará una metodología determinada.
  - El aprendizaje se interioriza mejor y más rápido cuando se basa en la aplicación de lo aprendido.
  - El participante debe sentir que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos ó cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique los nuevos conocimientos.
  - La capacitación debe fomentar la independencia. Para esto se necesitan determinados métodos de enseñanza y –especialmente- un clima de confianza.
  - La evaluación en grupo y la autoevaluación permiten a los participantes formular los criterios de evaluación e identificar sus propios progresos, reafirmando así su independencia.
- De todo esto se puede concluir que el capacitador/facilitador debe:
  - comprender los objetivos que persigue;
  - comprender las consecuencias de su conducta sobre los participantes;
  - saber escuchar y respetar la personalidad de los alumnos; y
  - lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos.
- Para clarificar algunas características propias de la capacitación participativa, el siguiente cuadro muestra el contraste en la capacitación participativa y la capacitación no participativa:

Aspectos	Capacitación No Participativa	Capacitación Participativa
Descripción de el/la la capacitador(a)	• Es el modelo, la persona experta.	• Facilitador(a), no modelo. • Facilita oportunidades de descubrimiento y creación a través de un proceso participativo.
Objetivo principal	• El aprendizaje y dominio del modelo; aprender el modelo.	• Identificados y formulados por las/los participantes. • Participativas y circulares.
Supuestos o premisas	• El experto conoce lo que los participantes necesitan. • El control principal y el diseño de la capacitación descansa en el/la capacitador(a). • La agenda es predeterminada y diseñada para responder a una necesidad ya definida. • El contenido está basado en la experiencia de la persona que capacita. • Las experiencias de la persona que capacita son más valoradas que aquella de los participantes.	• Las/los participantes son recursos fundamentales. • No excluye la comparación o estudio de otros modelos. • Hay confianza en los participantes. • Empieza con un enfoque más hacia las necesidades trabajando con los participantes para crear la capacitación.
Metodología	• A través de una estructura de transferencia. • Las/los participantes emulan y tratan de trabajar como el experto.  Ejemplo: 1. Descripción del modelo (prescrita). 2. Demostraciones. 3. Práctica por participantes. 4. Retroalimentación y evaluación por el/la capacitador/a. 5. Preguntas y respuestas culturalmente neutrales.	1. El descubrimiento: juntos descubren lo que es entendido con el problema. 2. El nombramiento y clasificación: hacen explícito lo que emerge de su comprensión y supuestos. 3. Evaluación: de sus propias acciones y comportamiento. 4. Adaptación/recreación sugiere una modalidad preferible para operar su propio modelo. 5. Aplicación práctica: experimentar y refinar las ideas, reflexión y acción.

# Ficha de trabajo N° 7.02

## Los instrumentos

### Objetivos

Identificar los principales instrumentos que pueden utilizarse en una capacitación

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

---

Se entiende por instrumento a cualquier material elaborado con el fin de estructurar un taller de capacitación y permitir el logro de sus objetivos.

Como instrumentos, se consideran, entre otros:

- el diseño instruccional
- las separatas
- las fichas de trabajo de evaluación (inicial, intermedia y/o final)
- las fichas de observación
- las fichas con instrucciones para las actividades
- las hojas con información sobre casos (para análisis o simulación)
- las fichas de trabajo con ejercicios; etc.

Es necesario contar con estos instrumentos para que al inicio del taller de capacitación se explique a los participantes su uso, su finalidad y la importancia de su permanente colaboración para obtener de ellos el máximo beneficio en la capacitación.

Como herramientas que son, estos instrumentos son generales y pueden –y deben- adaptarse en cada caso considerando lo siguiente:

- las características de cada grupo
- los objetivos específicos del taller o actividad de capacitación
- los recursos disponibles, y
- el estilo o enfoque del capacitador.

# Ficha de trabajo N° 7.03

## Objetivos y públicos

## objetivos y los

## contenidos

### Objetivos

- Discutir sobre la importancia del planteamiento de objetivos de capacitación que sean congruentes con los contenidos de la capacitación y adaptados a las características del público objetivo.
- Conocer algunas pautas para la elaboración de objetivos y la especificación de contenidos de capacitación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### ¿Para qué se usan los objetivos?

- Para que el capacitador sepa lo que está tratando de hacer y para que los participantes sepan exactamente lo que tienen que hacer.
- Para centrarse en el tema a trabajar.
- Para permitir una evaluación del rendimiento de los participantes.
- Para ayudar a la planificación eficaz.
- Para comunicar a los demás los detalles del programa, y cómo van a evaluar la rendición del participante.

### ¿Qué es un objetivo?

Es un resultado que puede ser observado, o registrado y que conduce al logro de una meta.

Debe ser:

- Específico
- Medible, o mensurable
- Alcanzable
- Orientado hacia los resultados
- Vinculado al tiempo

Debería especificar:

- quiénes son los participantes
- qué habilidades/conocimientos/actitudes van a aprender
- hasta qué punto los van a aprender
- para cuándo los van a aprender

Por otro lado, la/el capacitador(a) debería preguntarse además lo siguiente:

- ¿Es pertinente el objetivo?
- ¿Está claro y conciso el objetivo? (Cada objetivo contiene una sola idea)
- ¿Es posible lograr el objetivo?
- ¿Es posible hacerlo? (Si faltan materiales o el tiempo es insuficiente, se tiene que cambiar el objetivo)
- ¿Es medible?

Algunos términos que no son tan claros:

Saber  
Entender  
Valorar  
Tener sólidos conocimientos  
Crear  
Disfrutar

Algunos términos que son más claros:

Escribir  
Resolver/Solucionar  
Identificar  
Hacer una lista  
Construir  
Demostrar  
Escoger

### Tipos de aprendizajes y sus resultados conductuales

Es necesario identificar los objetivos trazados de acuerdo al tipo de aprendizaje implicado en el logro de dicho objetivo. Éstos son algunos términos clave para identificar objetivos, según el tipo de aprendizaje o comportamiento a ser desarrollado:

Objetivo:	Comportamiento:
Conocimientos (de hechos, teorías...)	Ej. Sería capaz de..... definir discutir describir
Comprensión (poner en vigor los hechos a situaciones y problemas)	determinar analizar
Habilidad	dirigir demostrar hacer
Actitudes (sentimientos hacia algo o propensión para actuar de alguna manera)	demostrar por medio de discusiones, intereses afirmados, respuestas a preguntas, comportamientos
Interés personal (el deseo de investigar más allá)	estar más conscientizado de algo
Valores (ideales personales profundos)	identificar aclarar

Adaptado de The Tatamagouche Model of Education Design And Leadership (1999). N.E., Canadá: Atlantic Christian Training Centre.

## Lista de Términos (Verbos) para Escribir Objetivos

ACTIVIDAD	VERBOS (acciones) ASOCIADOS			
1. CONOCIMIENTOS	definir afirmar enumerar señalar	escribir recordar reconocer etiquetar	subrayar seleccionar reproducir medir	relacionar repetir describir recordar
2. COMPRENSION	identificar justificar escoger indicar	ilustrar representar señalar formular	explicar juzgar comparar traducir	clasificar discutir contrastar expresar
3. APLICACIÓN	producir seleccionar explicar encontrar	escoger hacer funcionar mostrar practicar	construir ejecutar utilizar ilustrar	encontrar operar demostrar practicar
4. ANÁLISIS	analizar identificar concluir criticar	seleccionar separar comparar examinar	justificar resolver descomponer distinguir	valorar interrogar contrastar diferenciar
5. SÍNTESIS	combinar argumentar seleccionar componer precisar	reafirmar discutir relatar manejar	resumir organizar generalizar planificar	concluir derivar componer diseñar
6. EVALUACIÓN	juzgar apoyar identificar adjuntar	evaluar defender evitar estimar	determinar atacar seleccionar calcular	reconocer criticar elegir valorar
7. HABILIDAD	aprehender operar doblar actuar	manejar alcanzar girar acortar	mover(se) relajar volver estirar	colocar apretar empezar realizar
8. ACTITUDES	aceptar desafiar juzgar alabar	valorar seleccionar interrogar tratar	escuchar favorecer disputar ofrecerse	gustar recibir rechazar decidir

Adaptado de The Tatamagouche Model of Education Design And Leadership (1999). N.E., Canadá: Atlantic Christian Training Centre.

## ¿Por qué es importante identificar a los participantes?

La identificación de los participantes implicará precisar algunas de sus características, tales como:

- edad
- sexo
- nivel socioeconómico
- grado de instrucción
- tipo de actividad que desarrollan
- patrones culturales básicos (costumbres, idioma, esquemas, etc.)
- contexto en el que se desenvuelven (lugar y sus características), etc.

Esta identificación será un paso crucial –y uno de los iniciales- en el diseño de una capacitación, ya que con ello se podrá definir claramente:

(1) la metodología a emplear, y

(2) los contenidos específicos a desarrollar.

Por ejemplo, será distinta la metodología y el nivel del lenguaje a emplear para discutir el tema de "Valores y Conflictos" con líderes de comunidades campesinas del altiplano boliviano que con estudiantes universitarios de La Paz, o niños de quinto grado de primaria, entre otros grupos.

Como ya se indicó, los objetivos de la capacitación deberán esbozarse tomando en cuenta las características del grupo objetivo.

## La elaboración de contenidos

- Es un paso importante en el diseño de una capacitación y requiere, previamente, la definición de objetivos y la identificación del público al que se está dirigiendo.
- Es necesario que el capacitador tenga un claro conocimiento del tema para poder esbozar inicialmente una lista de posibles conceptos, o aspectos teóricos que deberían tratarse en el taller.
- Esta lista de conceptos o temas deberá ser ordenada de una manera lógica, considerando para ello la teoría o enfoque conceptual de base, así como el grado de dificultad que los temas podrían representar para los participantes.
- Definida esta lista, así como la secuencia de su presentación, se deberá proceder a elaborar maneras sencillas y claras de comunicación de estos conceptos. Con base en esto, se podrá empezar a diseñar las actividades específicas.

# Ficha de trabajo N° 7.04

## Elaboración de un diseño instruccional para un taller

### Objetivos

- Discutir en torno a la utilidad del diseño instruccional.
- Brindar las pautas básicas necesarias para la elaboración de un diseño instruccional.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

- 
- El diseño instruccional es una herramienta central para la elaboración de cualquier actividad que busque algún cambio en un grupo específico (a nivel de conocimientos, habilidades y/o actitudes). Con el diseño instruccional se planifican no sólo talleres de capacitación o facilitación, también puede ser utilizado para la preparación de charlas, clases universitarias, seminarios, conferencias, etc.
  - La siguiente ficha de trabajo puede ayudar a organizar el diseño del módulo. Sin embargo, es posible utilizar otras fichas o esquemas de trabajo.
  - La elaboración del diseño debe considerar los siguientes componentes:
    - Título
 

El título permite sintetizar los componentes del módulo, al mismo tiempo que señala los puntos esenciales.
    - Objetivos a lograrse
 

Han de señalarse los siguientes objetivos:

      - > Objetivo general: aquello que la audiencia obtendrá al finalizar el módulo a nivel de conocimiento, habilidad o actitudes
      - > Objetivos específicos: aquello que se va a conseguir durante el módulo y que en conjunto contribuye a que se alcance el objetivo general
    - Breve descripción de las características de la audiencia a quienes dirigirá esa sesión
 

Las características de la audiencia plantean los criterios al momento de elegir las estrategias metodológicas o técnicas que facilitan el logro de los objetivos planteados. Por eso, es importante saber a quiénes se dirige la sesión y qué facilidades o dificultades ofrecen para hacer el trabajo. Se debe describir brevemente la audiencia y sus características con relación al tema a trabajar (conocimiento del tema o de sus aspectos previos, nivel educativo, posibles actitudes con relación al tema, etc.).
    - Esquema de los temas a ser tratados
 

Este esquema debe mostrar la manera como se articulan los contenidos conceptuales a trabajarse en el módulo. Puede asumir diversas presentaciones: cuadro sinóptico, diagrama de flujo, esquema lineal, etc. A través del esquema deberá observarse la lógica en el tratamiento de los contenidos.
    - Breve descripción de la(s) actividad(es) a ser utilizada(s) y la razón de su empleo
 

Las actividades a utilizarse deben contribuir al logro de los objetivos específicos y del objetivo general y, por eso, cada una de ellas deberá permitir dar los pasos hacia el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se debe responder a la pregunta: ¿qué actividad o técnica deberá plantearse para que la audiencia logre el objetivo? Deberá incluirse una breve descripción de las mismas, los materiales que se requerirían para desarrollarlas y el tiempo estimado de duración de la actividad. Es importante recordar que en conjunto todas las actividades, incluyendo alguna actividad de evaluación, no deben durar más de 4 horas.
    - Evaluación
 

Deberá indicarse, finalmente, qué medios utilizará para evaluar el logro del(los) objetivo(s) planteado(s) y en qué momento usará dichos medios.

# EJEMPLO: DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER – MÓDULO: EL CONFLICTO SOCIAL Y SU ANÁLISIS

## TÍTULO

El conflicto social y su análisis

## OBJETIVO GENERAL

Que los participantes cuenten con herramientas para el mejor entendimiento del conflicto social

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Que los participantes y los capacitadores creen un marco de trabajo general consensuado
2. Que los participantes reflexionen sobre los retos y posibilidades del conflicto social y adquieran claridad terminológica en relación a otros términos y componentes del conflicto
3. Que los participantes analicen los conflictos sociales del sector minero

## PERSONAS LAS QUE ESTA DIRIGIDO EL TALLER

1. Los 22 integrantes del Grupo Reformin conformado por líderes de la sociedad civil, funcionarios públicos y docentes universitarios vinculados con el sector minero de Bolivia.

## ESQUEMA GENERAL DE LOS CONTENIDOS DEL TALLER

1. Cuestiones iniciales (presentación, expectativas, objetivos del curso y reglas de juego)
2. Primera aproximación al conflicto social (Pintura creativa y asociación de ideas)
  - 2.1. Definición de conflicto
  - 2.2. Diferencia con problema, crisis y violencia (construcción participativa de conceptos)
3. Conflicto social y socioambiental: aspectos conceptuales
  - 3.1. Fuentes
  - 3.2. Elementos
  - 3.3. Fases
4. Actividad de concentración – Siesta paceña
5. Análisis de conflictos sociales – Los elementos de base
6. Trabajo en grupos y presentaciones (plenaria)
7. Conclusión y evaluación del día: Una nueva mirada al conflicto

## EVALUACION DE LOS OBJETIVOS DEL MÓDULO

Antes del inicio del módulo, el capacitador realizará algunas preguntas a los participantes para que sean contestadas verbalmente, referidas a los temas del módulo. Esto permitirá adecuar los objetivos y metodología a los participantes.

Durante el módulo, se realizarán algunas dinámicas de grupo donde los participantes darán sus opiniones y mostrarán sus conocimientos respecto a los temas, evaluándose allí la posibilidad de reestructurar la metodología para cubrir los objetivos.

Después del módulo, el capacitador aplicará un cuestionario breve -para ser respondido por escrito-con algunas preguntas referidas a los temas, con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos del módulo.

EJEMPLO: DISEÑO INSTRUCCIONAL DEL TALLER - MÓDULO 1 – CONFLICTO SOCIAL Y SU ANÁLISIS

Objetivo específico	Contenidos que contribuyen al objetivo	Actividad(es) que conduce(n) al objetivo	Descripción de la(s) actividad(es)	Materiales	Tiempo
<ol style="list-style-type: none"> <li>Que los participantes y los capacitadores creen un marco de trabajo general consensuado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Presentación de los expositores y participantes.</li> <li>Manifestación de las expectativas de los participantes.</li> <li>Definición de los objetivos del taller.</li> <li>Establecimiento de las reglas de juego</li> </ol>	<p>Los expositores y participantes se presentarán utilizando adjetivos positivos con sus siglas. Los participantes manifestarán sus expectativas. Los capacitadores presentarán los objetivos del taller. Los capacitadores y los participantes negociarán las reglas de juego para el taller.</p>	<p>Se les pide a los participantes que se presenten, diciendo su nombre completo, y que con cada una de sus siglas elijan adjetivos positivos para adjudicárselos a ellos mismos. El capacitador debe empezar dándoles un ejemplo. Las expectativas son manifestadas abiertamente por los participantes del curso a modo de lluvia de ideas y escritas en un papelógrafo por uno de los capacitadores. Los objetivos del curso son presentados por los capacitadores. En discusión en plenaria se discutirán algunas reglas de conducta dentro de las horas del taller. Al final de esta secuencia se les preguntará por qué creen que hemos realizado esta actividad.</p>	<p>Una pizarra acrílica, papelógrafos, marcadores de pizarra y masking tape. Presentación powerpoint.</p>	<p>30 minutos</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Que los participantes reflexionen sobre los retos y posibilidades del conflicto social y adquieran claridad terminológica en relación a otros términos y componentes del conflicto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Definición participativa del conflicto social.</li> <li>Trabajo en paralelo con pinturas y asociación de ideas.</li> <li>Definición utilizada y diferencia entre conflicto, problema, crisis violencia.</li> <li>Definición de conflicto socioambiental.</li> <li>El conflicto como oportunidad.</li> </ol>	<p>Una mitad de los participantes trabajarán con témperas pintando su representación del conflicto social. La otra mitad de los participantes escribirán en sus tarjetas de cartulina lo primero que asocien a la palabra conflicto. Los participantes y expositores crean su definición de conflicto y presentan diferencias terminológicas. Los expositores presentan una definición de conflicto socioambiental. Los expositores enfatizan el lado constructivo de los conflictos</p>	<p>Se les pide a los participantes que individualmente dibujen su representación del conflicto en una cartulina. Se les pide a los participantes que individualmente escriban lo primero que se les venga a la cabeza cuando escuchen la palabra conflicto en una tarjeta de cartulina y posteriormente tendrán que juntar esas ideas y sacar sus propias conclusiones. En discusión en plenaria se discuten los hallazgos de cada grupo o personas en cuanto a los trabajos realizados y se busca realizar una definición de conflicto. Inmediatamente, los expositores ayudan a aclarar algunas dudas sobre términos que suelen usarse como sinónimos pero que no los son: problema, crisis y violencia. Se cierra la discusión aludiendo al enfoque constructivo para el manejo de conflictos y a la metodología usada</p>	<p>Una pizarra acrílica, papelógrafos, marcadores de pizarra y masking tape. Una tarjeta de cartulina y un marcador por persona Un pedazo de cartulina y témperas con pinceles para la actividad de la pintura. Idem</p>	<p>60 minutos</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elementos del conflicto social.</li> <li>Situación conflictiva, Actitudes conflictivas y Comportamientos – conductas conflictivas</li> <li>Fuentes del conflicto</li> <li>Fases o desarrollo del conflicto</li> </ol>	<p>Presentación utilizando proyector multimedia para explicar cada uno de estos conceptos.</p>	<p>Con la ayuda de herramientas visuales se identifica los conceptos sobre el conflicto social de manera participativa. Se presentará el gráfico sobre elementos y fuentes del conflicto social y se explicará cómo utilizarlo a partir de la hoja de trabajo. Conjuntamente analizaremos algún(os) conflicto(s) social(es) boliviano(s) en plenaria para ilustrar los aspectos teóricos presentados.</p>	<p>Una pizarra acrílica, papelógrafos, marcadores de pizarra y masking tape. Hoja de trabajo sobre las fuentes del conflicto Hoja de análisis de conflictos Presentación powerpoint</p>	<p>120 minutos</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Que los participantes analicen los conflictos sociales del sector minero</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Análisis de conflictos</li> <li>Preguntas básicas</li> <li>Mapa de conflictos – Descripción y evolución del conflicto, partes, síntomas, asuntos, relaciones de poder, recursos disponibles para la resolución y posibles soluciones</li> </ol>	<p>Exposición sobre el marco teórico a utilizar Aplicación a casos prácticos</p>	<p>Los participantes se dividirán en grupos y elegirán algunos conflictos que puedan analizar con el marco teórico de fuentes del conflicto.</p>	<p>Una pizarra acrílica, papelógrafos, marcadores de pizarra y masking tape. Pizarra acrílica</p>	<p>3 horas y 30 minutos</p>
<p>(Que los participantes evalúen el taller conjuntamente con los expositores)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conclusiones sobre el trabajo realizado.</li> <li>Algunas pautas metodológicas sobre el diseño de este día de trabajo.</li> </ol>	<p>Los participantes manifestarán sus conclusiones sobre el trabajo realizado a la luz de los objetivos y sus expectativas. Los capacitadores presentarán algunas pautas y explicaciones metodológicas sobre el trabajo del día.</p>	<p>En plenaria los participantes brindarán retroalimentación a los expositores sobre el trabajo del día y los expositores intercambiarán algunas recomendaciones y explicaciones sobre el diseño del presente módulo.</p>	<p>Una pizarra acrílica, papelógrafos, marcadores de pizarra y masking tape.</p>	<p>30 minutos</p>

# Ficha de trabajo N° 7.05

## Construcción de actividades para un taller

### Objetivos

Presentar las principales pautas para el diseño y elaboración de actividades dentro de un taller de capacitación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

- Es necesario tomar en cuenta tanto los objetivos del taller, las características del grupo al que está dirigido, así como la congruencia con los mencionados objetivos para identificar las actividades específicas a realizar en un taller de capacitación.
- También se debe considerar la pertinencia o vinculación de la actividad con la naturaleza del tema a tratar.
- Una primera decisión a considerar es si se va a elaborar una actividad propia para este taller de capacitación o si se van a realizar actividades (dinámicas) ya existentes. Nuevamente, todo dependerá del objetivo buscado en el taller y de los participantes.
- Sea que se decida elaborar una actividad propia o "prestarse" una otra de otro contexto de capacitación, será necesario considerar los siguientes aspectos:
  - Título o nombre de la actividad
  - Objetivo de la actividad (que debe estar CLARAMENTE vinculado a los objetivos del taller)
  - Duración
  - Materiales
  - Instrucciones para los participantes
  - Procedimiento (pasos a desarrollarse por el capacitador)
    - > Paso 1 (duración)
    - > Paso 2 (duración)
    - > Paso 3 (duración), etc.
  - Conclusiones o "moralejas" (facilitadas por el capacitador, en plenaria)
- Estos aspectos de la actividad deben servir para trabajarla de manera clara y rigurosa con los participantes; permitirá, además, asegurar el logro del objetivo de la misma. Las siguientes son algunas de estas actividades:
  - Icebreakers (llamadas también de "rompe-hielo", o de calentamiento)
 

Se realizan para iniciar el contacto entre los participantes y en situaciones en las cuales hay que reducir las tensiones y/o fomentar la confianza entre los presentes.
  - De presentación:
 

Su objetivo es que los participantes (incluidos los capacitadores) se conozcan entre sí y empiece a generarse un clima cálido en el grupo. Su efecto es adicional al de los icebreakers.
  - De animación:
 

Tienen como finalidad elevar el nivel de energía y concentración en el grupo. Por lo general, se vuelven necesarias después de que el grupo realiza actividades de mucha concentración que genere agotamiento, o después de discursos o exposiciones largas.
  - De discusión:
 

La finalidad es fomentar la reflexión entre los participantes y puede trabajarse en grupos pequeños o en plenaria. Se trata de profundizar el análisis y la discusión en torno a un tema específico.

# Ficha de trabajo N° 7.06

## Actividades y la conducción de un taller de capacitación

### Objetivos

Identificar las actividades a utilizarse para el diseño y conducción de un taller de capacitación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

Hay diferentes actividades que suelen emplearse en las capacitaciones. Las siguientes son algunas de estas actividades:

- Las plenarias. Son sesiones que reúnen a todos los participantes. Son utilizadas al principio y al final de los talleres y en puntos importantes en medio de ellos. Son más útiles cuando se presentan nuevas ideas, se revisa el avance o, más específicamente, se priorizan opciones o se muestran los puntos comunes a todo el grupo. Si se usan muy frecuentemente, pueden hacer que el taller sea aburrido y puede animar a que una o dos personas dominen el tiempo disponible.
- La lluvia de ideas. Permite recoger y poner en común ideas o conocimientos de los participantes sobre un tema y llegar colectivamente a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes. El capacitador hará una pregunta muy clara que exprese bien el objetivo y que permita que todos los participantes puedan responder a partir de su realidad o experiencia; luego, cada participante deberá vertir una idea sobre lo que piensa acerca del tema. El capacitador anotará las ideas en la pizarra o en papelógrafos. Si es conveniente para el tema, el capacitador reordenará con los participantes las ideas anotadas de acuerdo a categorías de análisis (problemas y soluciones, logros y dificultades, antes y ahora, etc.). Luego, se establecerán prioridades, se elaborarán conclusiones o se planificarán acciones concretas.
- Presentaciones de los participantes. Cada grupo se turnará para revisar los resultados de cada sesión. Esto puede promover el interés por considerar las perspectivas de los demás. Tome en cuenta si existe la suficiente buena voluntad entre las partes para que este tipo de presentaciones sea efectiva.
- Las mini-exposiciones a cargo del(a) capacitador(a), un(a) invitado(a) o los participantes. Son útiles para aclarar información condensada o conceptual en un corto espacio de tiempo. Es más beneficioso si, inmediatamente después de la exposición, los participantes empiezan a aplicar la información a su propia experiencia.
- Las exposiciones interactivas. Generalmente a cargo de los capacitadores, tiene como fin la presentación de uno o varios temas, pero presentados de forma clara, en un lenguaje sencillo, con permanentes intercambios comunicacionales con los participantes (sea para pedirles ejemplos o solicitar sus comentarios o hacerles preguntas sobre conceptos y/o experiencias), y con una constante presentación de ejemplos o casos que ilustren los temas tratados.
- Los grupos pequeños de tres o cuatro participantes. Promueven un estudio intenso y creativo donde las ideas pueden ser expresadas, discutidas y desarrolladas con libertad. Un tiempo limitado, concentrándose en uno o dos temas, generalmente, funciona mejor. Usualmente, se pide a un miembro del grupo que controle el tiempo y a otro que tome notas para reportarlas luego a la plenaria. Para prevenir que la creatividad sea afectada es bueno identificar y separar a las personas que no estén en condiciones de trabajar juntas.
- El trabajo en parejas. Estimulan la formación de nuevas y más cercanas relaciones y son adecuadas para compartir información personal y sentimientos. Los facilitadores usarán las parejas desde el inicio del taller de manera que todos los participantes sientan que se han relacionado más cercanamente con por lo menos una persona. Esto tiende a generar confianza.
- Los triángulos. Se usarán en sesiones donde una tercera persona actúa como observador de una pareja. Los papeles serán alternados para que cada uno de los tres actúe como observador. Este método da a los participantes experiencia

en identificar qué es lo que causa tensión entre las partes y qué los puede unir un poco.

- El análisis de casos. Permite llegar a conclusiones o alternativas sobre una situación o problema determinado. Previamente se preparará un caso, es decir, un resumen sobre una situación o problema que tiene que ver con el tema que se trabaja bajo la forma de un "caso" particular. El capacitador presentará el caso por escrito, u oralmente, en grupos o en plenaria; los participantes discutirán el caso, presentando ideas, interpretaciones y/o soluciones al caso. Los grupos presentarán sus conclusiones en plenaria, se recogerán las conclusiones y se agotará la discusión. El capacitador y los participantes ordenarán los problemas y soluciones sugeridas y analizarán su viabilidad. Se elegirán las soluciones correctas y se reflexionará sobre la relación de este caso y su solución con la vida real de los participantes.
- Los ejercicios prácticos. Consisten en el desarrollo de tareas específicas relacionadas a los temas y herramientas tratados en la capacitación. Su objetivo es poner en práctica las destrezas y la información transmitida. Pueden ser utilizados por el capacitador como formas de evaluación del desempeño de los participantes.
- Los juegos de roles. Hacen posible recoger y analizar las diferentes actitudes y reacciones de la gente frente a una situación o hecho concreto. El juego de roles es una actuación en la que se representa las actitudes de las personas, las características de sus ocupaciones o profesiones o las formas de pensar y comportarse de la gente. El capacitador indicará, si es necesaria, la formación de grupos. Explicará brevemente los roles, el tema del juego de roles y los pasos sugeridos para el grupo: "Primero cada miembro del grupo debe dar su opinión sobre los roles o papeles que se van a representar (cuáles son los argumentos, actitudes y reacciones de estos personajes). Luego, a partir de lo que han dicho y entre todos, formarán la historia o argumento del juego de roles. Después, entre todos, decidirán cómo van actuar, cuáles serán los personajes de la historia, a quien le tocará actuar cada personaje y en qué momento tendrá que actuar cada uno." Se dará el tiempo para la preparación del juego de roles, se actuará y se hará el análisis.
- El sociodrama. Permite incorporar el lenguaje corporal para ver y recoger lo que los participantes conocen de un tema, analizar y profundizar en parte el tema, concluir un tema observando lo que más ha quedado en los participantes. El sociodrama es una actuación en la que se representa algún hecho o situación social de nuestra vida real. El capacitador indicará, si es necesaria, la formación de grupos. Explicará, brevemente, el tema del sociodrama y los pasos sugeridos para el grupo: "Primero cada miembro del grupo deberá dar su opinión sobre el tema, qué conocen sobre él, cómo lo viven, cómo lo entienden. Luego, entre todos escogerán y ordenarán los hechos o situaciones que han dicho, para formar la historia o argumento del sociodrama. Después, también entre todos, decidirán cómo van actuar estos hechos, cuáles serán los personajes de la historia, a quien le tocará actuar cada personaje y en qué momento tendrá que actuar cada uno. Se dará el tiempo para la preparación del sociodrama, se actuará y se hará el análisis."
- La visualización. Los capacitadores generalmente encuentran una forma de visualizar rápidamente los conceptos, procesos y opciones emergentes que se discuten (Por ejemplo, diagramas de flujo, mapas, diagramas de grupos, etc.). El proceso de desarrollar diagramas debe ser participativo para que los participantes sientan que los resultados son de ellos.

- Canciones, bailes y juegos. Pueden ser apropiados en ciertas circunstancias y estarán influenciados por la cultura y la mezcla cultural de los participantes.
- Papelógrafo. Permite la presentación de un tema en forma simbólica. El capacitador pedirá a los participantes que presenten sus opiniones sobre un tema utilizando un afiche o papelógrafo. El collage es similar pero usa materia de desechos como las revistas o periódicos.

# Ficha de trabajo N° 7.07

## El caso y su construcción

### Objetivos

Presentar los pasos para la construcción de casos adaptados a los fines y contexto de la capacitación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

- Los casos son herramientas que ayudan a completar el ciclo de aprendizaje.
- Se utilizan para explorar cómo los conceptos y guías desarrolladas en las presentaciones o sesiones de revisión pueden ser aplicados a los tipos de problemas y escenarios que los capacitadores podrían referirse durante la capacitación.
- Los casos que utilizan los capacitadores/as pueden estar basados en casos reales o ser casos hipotéticos; son materiales que los participantes utilizan para practicar el uso de las herramientas que han aprendido durante la capacitación.
- Los casos pueden también estimular a los participantes a analizar sus logros y dificultades; por ello, siempre deben prepararse con cuidado y con objetivos específicos en mente.
- Es una buena idea si el capacitador hace una prueba antes de utilizar el caso en el taller de capacitación.
- Para elaborar un caso hay que tomar en cuenta algunos contenidos, a saber:
  - **Objetivos:** Primero, se tiene que escoger cuáles son los objetivos que espera alcanzar: ¿Para qué va a utilizar el caso? Luego, se tiene que escoger el caso que va a responder a las necesidades, según los objetivos.
  - **Estructura:** Es importante que el caso sea muy claro para los participantes y pertinente al tema. Es mejor utilizar casos que los participantes van a entender; si su opción es de escribir su propio caso, se asegurará que sea un reflejo de situaciones reales y que genere discusión. Se debe recordar, en todo momento, la regla de confidencialidad. Si se prefiere utilizar un caso de otro autor, hay que obtener su permiso. Se puede fotocopiar los casos para los grupos o individuos. Aquí hay algunos puntos para ayudar a escribir un caso propio:
    - (a) Identificar el punto en cuestión
    - (b) Describir el contexto
    - (c) Escribir las estrategias para acercarse al punto en cuestión
    - (d) Identificar algunas barreras que podrían aparecer, lo que podría ser problemático
  - **Nombre:** ¿Cuál sería el nombre del caso?
  - **Instrucciones:** ¿Cómo va a formar grupos de trabajo? ¿Cómo va a presentar el caso? Cuando realice la prueba del caso, puede aclarar las instrucciones si hay problemas que surgen.
  - **Ejecución:** Es importante anotar el tiempo que se requiere para trabajar con el caso. ¿Cuál será el papel del/de la capacitador/a durante el trabajo de grupo?
  - **Discusión:** ¿Qué va a preguntar después del trabajo de grupo? Puede incluir, por ejemplo, ideas claves que quiera destacar, pero que no den las respuestas a las preguntas.
  - **Conclusión:** ¿Cómo se va a concluir la actividad?
- En ocasiones, los casos son empleados en la capacitación para realizar simulaciones; es decir, representaciones ficticias del caso. Estas simulaciones grupales requieren de ciertas pautas para su elaboración:

#### La Aplicación:

- se explican el/los objetivo(s)
- se distribuyen las hojas
- se leen las hojas individualmente
- se forman grupos
- se explica lo que cada grupo tiene que hacer
- se leen las hojas en grupos y se conversa para preparar la simulación.

#### La Simulación:

Si es una simulación grupal, el capacitador guía la simulación y permite interrupciones para contestar preguntas de los participantes. Si son simulaciones por sub-grupos el/la capacitador/a observa el desarrollo de la actividad para apoyar cuando sea necesario.

#### La Evaluación:

Se explican las pautas para la evaluación a los participantes, y éstas dependerán de los objetivos de la capacitación y del enfoque de capacitación del taller.

#### NOTA:

Adaptado de:  
The Oxfam Gender Training Manual (1994). Ireland e U.K.: Oxfam; y Educating for a Change (1991). Toronto, Ontario: Doris Marshall Institute for Education and Action.

#### La Preparación:

- se identifican los objetivos
- se crea el caso (que se toca en la sesión anterior)
- se diseñan las pautas de la aplicación
- se identifica la duración de la simulación (2 horas, a veces más)
- se tiene en cuenta el espacio físico
- se identifica como medir la simulación

# Ficha de trabajo N° 7.08

## Pautas para la co-capacitación

### Objetivos

- Identificar algunas pautas para la implementación de una co-capacitación.
- Analizar las ventajas y desventajas de la co-capacitación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

- La co-capacitación es una técnica usada con frecuencia con el fin de optimizar la capacitación y asegurar el logro de sus objetivos. Conlleva el trabajo simultáneo y coordinado de al menos dos capacitadores en un mismo taller.
- En muchos casos, la co-capacitación se realiza también como parte de la formación de un capacitador novato (el "experimentado" capacitador trabaja con el "nove!" capacitador para adiestrarlo en las técnicas básicas de capacitación e ir dándole la oportunidad de ganar experiencia).
- Esta técnica conlleva algunas ventajas y desventajas:

### RECORDAR:

La co-capacitación es importante porque permite ser ejemplo de lo que es la colaboración, y de compartir el poder sin competición.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Un capacitador complementa el estilo y el enfoque de capacitación del otro.</p> <p>Se apoyan el uno al otro en el control del tiempo.</p> <p>Se manejan los conflictos de una manera más articulada y contando con más de un punto de vista.</p> <p>Un capacitador puede aprender de la experiencia y conocimientos del otro.</p> <p>Se reduce la posibilidad que se genere dependencia sobre el capacitador.</p> <p>Promueve la colaboración.</p>	<p>Puede haber discrepancias si los estilos y enfoques son muy distintos.</p> <p>Si no hay una adecuada coordinación, el control del tiempo puede ser aún más deficiente que en una capacitación "simple".</p> <p>El manejo de conflictos (entre capacitadores y entre ellos y los participantes) exige una mayor coordinación.</p> <p>Puede haber niveles diferentes de entrenamiento y experiencia que dificulten el mutuo enriquecimiento.</p> <p>Se tiene que mantener la relación con el otro capacitador además que con el grupo.</p> <p>Puede reforzar una actitud competitiva entre los capacitadores.</p>

- Lo importante es identificar las fortalezas de cada uno de los capacitadores y reforzarlas tanto como sea posible, tanto antes como durante la capacitación.
- Es necesario que los capacitadores tengan una visión común de la capacitación (y de los temas tratados en dicha capacitación) para poder planear y evaluarla junto con los participantes.
- Antes de la capacitación, los co-capacitadores determinarán el orden de sus respectivas intervenciones, así como los temas y actividades que cada uno tendrá a su cargo.
- Para facilitar la comunicación entre los capacitadores durante el taller, es necesario que entre ellos desarrollen algunos códigos o señales, no necesariamente explícitos ante los participantes, y que les permita intervenir sin dar la imagen de interrumpirse unos a otros.
- Una regla importante es evitar toda acción que pueda dar la imagen ante los participantes que los capacitadores discrepan entre sí o están poco coordinados, o que uno desacredita o desautoriza a otro. Así, de surgir algún desacuerdo entre capacitadores durante el taller, de ninguna manera esto se hará explícito ante los participantes y se trabajará entre los capacitadores, concluido el taller, a manera de autoevaluación del desempeño.

# Ficha de trabajo N° 7.09

## Pautas de la retroalimentación y evaluación del taller

### Objetivos

- Presentar algunas pautas para la retroalimentación como técnica pedagógica durante la implementación del taller.
- Presentar algunas pautas para la evaluación de un taller de capacitación.

### Materiales

- Diapositivas
- Pizarra acrílica
- Marcadores y borrador para pizarra

### Procedimiento

Presentar los conceptos mediante una exposición interactiva.

### RETROALIMENTACIÓN

- La retroalimentación brinda a una persona información que desconoce sobre ella misma, pero que conocen los demás.
- La intención de la retroalimentación es ayudar a las personas a ser conscientes de sus comportamientos y de las reacciones que causan dichos comportamientos en los demás.
- Este tipo de ayuda permite que las personas desarrollen un buen comportamiento, o que cambien su conducta en caso la retroalimentación señale que los mensajes no son adecuados.
- Si bien esto es importante en cualquier contexto de relaciones interpersonales, se torna particularmente útil en una situación de aprendizaje (ej., el taller de capacitación).
- Es importante tener ciertas pautas para dar y recibir retroalimentación.
- El autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo conduce a mejorar la interacción y la comunicación entre los participantes y la de los participantes con el capacitador.
- Es importante equilibrar la retroalimentación positiva y constructiva para evitar un ambiente tenso debido a la incomodidad que podría generar en cada participante las observaciones o críticas de sus compañeros.
- Un rol importante del capacitador es poder dar y recibir la retroalimentación.
- Aquí algunas pautas:

La retroalimentación puede darse de varias maneras:

Consciente (asentir con la cabeza)	Inconsciente (adormecido)
Espontáneo ("¡Caramba!")	Pedido ("dime...")
Verbal ("no")	No verbal (salir de la sala)
Formal (cuestionario)	Informal (un aplauso)
Escrito	

La retroalimentación puede ayudar en varias maneras:

Puede confirmar un comportamiento y hacer que sea repetido. Ejemplo: "Me ayudó mucho cuando usted aclaró las cosas."
Puede corregir un comportamiento. Ejemplo: "Sería más útil si pudiese ponerse de pie cuando está hablando."
Puede ayudar en la identificación de relaciones entre personas. Ejemplo: "Pedro, yo pensé que eramos enemigos, pero no es verdad. ¿no?"

Características de una "buena" retroalimentación:

Descriptiva	...y no evaluativa. Es mejor describir las reacciones frente a un determinado comportamiento; de esta manera la persona tiene la opción de cambiar o no. Tampoco se debe reaccionar de una manera defensiva.
Específica	Se darán ejemplos específicos que expliquen una determinada reacción. Es mejor decir exactamente qué fue lo que pasó cuando una persona está cometiendo el error; es decir, no decir simplemente: "fuiste dominante" porque esto no va a ayudar a la persona a cambiar. Es mejor decir, "cuando impusiste tu punto de vista en la reunión hiciste que todos nos sintiéramos poco reconocidos en nuestros aportes"; este mensaje da más pistas de la conducta "deseable" y que requiere ser adoptada.
Apropiada	Hay que tener en cuenta las necesidades de ambos. La retroalimentación puede ser perjudicial si solamente sirve para ayudar a la persona que la brinda.
Útil	La información deberá estar dirigida hacia donde el receptor pueda hacer algo para cambiar, porque si no es así la persona llegaría a frustrarse.
Solicitada	La retroalimentación es más útil cuando el mismo receptor realiza una pregunta a los demás, para que ellos puedan contestarle.
Oportuna	En general, la retroalimentación es más útil cuando se realiza inmediatamente después del comportamiento.
Clara	Hay que verificar que la persona entendió lo que se está tratando de decir; para esto, la persona podría repetir lo que se ha dicho.
Exacta	Cuando se da la retroalimentación dentro de un grupo de personas que se capacitan, ambos tienen el derecho de verificar con los demás si el consejo brindado es exacto.

Como recibir retroalimentación:

- > Pedirla
- > Aceptarla
- > Pedir clarificación
- > Responder a lo que se escuchó

- En el particular caso de un taller de capacitación, y llegado el momento de dar retroalimentación a los participantes por su desempeño a lo largo del taller (o en alguna actividad en particular), se sugiere seguir las siguientes pautas:
  - Tener claridad del objetivo de dicha retroalimentación.
  - Utilizar en todo momento las técnicas comunicacionales necesarias para optimizar el diálogo y la adecuada escucha (ej.: replanteos, mensajes en primera persona, paráfrasis, etc.).
  - Señalar las fortalezas del desempeño observado (y no lo "bueno" o lo "bien hecho"), y plantear sugerencias para su continua mejora (y ya no hablar de las "debilidades" o de lo "malo").

## EVALUACIÓN

- La evaluación es una metodología ordenada que permite ver si los objetivos se han logrado.
- La evaluación permite también el análisis del "por qué" no se han logrado los objetivos, de ser el caso. Se trata de recoger información de los participantes y de los capacitadores/as.
- La evaluación se puede hacer en cualquier momento durante el taller de capacitación, y también al final.
- La evaluación sirve para analizar los resultados del taller. También sirve para que se vea lo que funcionó y lo que no funcionó en la metodología o en la planificación.
- Una buena evaluación permite identificar pautas para mejorar el taller; también reconoce sus logros.
- La evaluación debe plantearse sobre las diferentes etapas de la capacitación:
  - la evaluación de necesidades al inicio del curso para ayudar a la planificación
  - los objetivos
  - el plan mismo; el manejo del tiempo
  - la ejecución del plan (metodología, contenido)
  - el capacitador
  - la cohesión del grupo
  - la logística
- La evaluación no se hace solamente al final de un taller de capacitación.
- Los participantes suelen ser más abiertos cuando se hace una evaluación a lo largo de la capacitación.
- Es muy importante que la voz de los participantes sea escuchada, por lo cual es mejor recoger comentarios evaluativos sobre los módulos del día, y cada día. No importa cuanto tiempo demore esta evaluación.
- Es importante que la evaluación se realice de tal forma que se reconozcan logros y se sugiera mejorar el taller.
- Las siguientes son algunas preguntas que pueden plantearse sobre los diferentes aspectos del taller que son motivo de evaluación:
  - Las necesidades:
    - ¿Faltaban algunas informaciones? ¿Cuáles y cómo podemos recogerlas? ¿Fue correcto nuestro análisis? ¿Hemos identificado las necesidades correctas?
  - Los objetivos:
    - ¿Fueron específicos, mensurables, realizables, y realistas los objetivos planteados?
  - El plan del taller:
    - ¿Fueron diseñadas las actividades para que se pudiera lograr los objetivos? ¿Fue apropiada la duración de cada actividad? ¿Fueron reflejados los objetivos a través de las preguntas para las reflexiones? ¿Fueron reflejados los objetivos a través de los aprendizajes?
  - La metodología:
    - ¿Cómo fue el manejo del evento total del día? ¿Fueron claras las instrucciones? ¿Hemos incluido tiempo suficiente para la reflexión? ¿Fueron apropiadas las intervenciones? ¿Hemos apoyado a los participantes, y los miembros del equipo de capacitación se han apoyado también? ¿Fuimos suficiente flexibles para poder manejar las sorpresas que se presentaron?
  - La cohesión del grupo:
    - ¿Cómo se han hecho decisiones? ¿Han participado todos en el proceso de tomar decisiones? ¿Fueron resueltos los conflictos, o por lo menos reconocidos para trabajarlos más tarde,?
- Uno puede hacer la evaluación durante un taller de varias maneras. Por ejemplo:
  - se puede dar unos momentos después de cada módulo para que los participantes den sus comentarios;
  - se puede hacer una evaluación por escrito u oralmente al final de cada día,
  - se puede hacer una evaluación con su pareja/equipo de trabajo al final de cada día.
- ¿Cómo se hace una evaluación a lo largo de un taller? De la misma manera que se hace al final de un taller. Es decir, por escrito, oralmente, con uso de diarios (una reflexión personal guiada de la parte de los participantes o de los capacitadores), etc.
- Una manera muy eficaz de hacer la evaluación durante el proceso es verificar las expectativas de los participantes al final de cada día.
- Las siguientes son algunas preguntas que se pueden formular a los participantes o a los mismos capacitadores durante la capacitación:

¿Cómo es el ritmo del taller?  
 ¿Cómo se sienten ustedes?  
 ¿El contenido es pertinente?  
 ¿Qué estuvo claro?  
 ¿Quién ha participado?

¿Qué están aprendiendo?  
 ¿Cómo está el nivel del lenguaje?  
 ¿Qué más necesitan?  
 ¿Qué no estuvo claro?  
 ¿Quién no ha participado y por qué?

Ejemplos de evaluación:

1. Se pide a los participantes escribir una carta a los capacitadores, incluyendo los comentarios a los puntos que han señalado los capacitadores.
2. Carta de grafitos (se pone sobre la pared un papelógrafo y se distribuyen plumones para que los participantes puedan escribir sus comentarios, a través de dibujos, palabras, cualquier cosa).
3. Cuestionario/formulario para individuos o para parejas/grupos.
4. Entrevistas individuales o por parejas/grupos.
5. Oral, conversando: un capacitador hace preguntas y el otro capacitador anota los comentarios.
6. Evaluación creativa: Los participantes, en pequeños grupos, tienen una media hora para preparar una evaluación creativa que contiene: (a) los momentos culminantes del taller (mejores y peores), (b) las cosas que han aprendido, las más importantes, y (c) la metodología y el ambiente de trabajo.
7. Participativa: los participantes escogen lo que quieren incluir en la evaluación final y se usan esas preguntas, o pautas, para hacer la evaluación.

Adaptado de "The Tatamagouche Model of Education Design and Leadership, Part I," (1999). Atlantic Christian Training Centre, p. 87, y "Educating for a Change", (1991). Doris Marshall Institute, p. 60."

bibliografía



# Bibliografía

1. Arce, Rodrigo. Guía del facilitador. Red Perú.
2. Aste, Juan; José De Echave y Manuel Glave (2004). Procesos de concertación y desarrollo local en zonas mineras.
3. Atlantic Christian Training Centre (ACTC) (1999). The Tatamagouche Model of Education Design and Leadership, Part I. Tatamagouche, Nova Scotia, Canada: ACTC.
4. Boni, A. y Ferrero, G. Introducción a la Cooperación para el Desarrollo. Universidad Politécnica de Valencia, 1997.
5. 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>
6. Buxarris, M.R. La formación del profesorado en educación y valores. Propuesta y materiales. Bilbao, Desclée de Brower, 1997.
7. Calderón, Lilliam. Las bases socio psicológicas en la capacitación a dirigentes.
8. CEPROMIN - Centro de Promoción Minera, Hacia una minería responsable: Guía para facilitar un proceso transformador-Módulo I, IDRC-CRDI-Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo: La Paz, 2004.
9. Conflict Management, (1996). Formación de Formadores. Cambridge, Massachusetts.
10. Cooperación Técnica Alemana (GTZ), y Programa de Pequeña y Micro Empresa (PPME), (1998). Formación Básica de Facilitadores en Metodología CEFE. Lima, Perú: GTZ.
11. Cortina, A. La ética de la sociedad civil. Madrid, Anaya, 1994. (Nueva edición con ligeras modificaciones en Los ciudadanos como protagonistas. Barcelona, Galaxia Gutenberg, 1999.)
12. ----. Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía. Madrid, Alianza, 1997.
13. ----. El mundo de los valores. Santafé de Bogotá, El búho, 1997b.
14. Cortina, A. et al. Educar en la justicia. Valencia, Generalitat Valenciana, 1998.
15. Chevalier, J., Sistema de Análisis Social, Universidad de Ottawa, IDRC-CRDI - Centro de Investigación para el Desarrollo, 2001.
16. Delors, J. La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid, Santillana, 1996.
17. Educating for a Change (1991). Toronto, Ontario: Doris Marshall Institute for Education and Action.
18. Fisher, Roger y William Ury. Obtengo el sí. El arte de negociar sin ceder. Bogotá: Norma, 1984.
19. Folberg, Jay y Alison Taylor. "Naturaleza del conflicto y procesos de resolución de desavenencias". En Mediación. Resolución de conflictos sin litigio. México D. F.: Noriega Editores, 1996, pp. 37-45.
20. Forja Consultores - [www.forja.com](http://www.forja.com)
21. García, Celina (1995). Manual del Facilitador, Curso Básico. San José, Costa Rica: Fundación CEPPEA (Centro de Estudios para la Paz).
22. Kohlberg, L. "El enfoque cognitivo-evolutivo de la educación moral", en Jordán, J. A. y Santolaria, F.F. (editores): La educación moral, hoy. Cuestiones y perspectivas. Barcelona, PPU, 1987, pp. 85-114.
23. Lederach, Jean Paul. La regulación del conflicto social: un enfoque práctico. Akron: Comité Central Menonita, 1985.
24. 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).
25. Martínez, M., Buxarris, M.R. y Esteban, F. "La universidad como espacio de aprendizaje ético", en Revista Iberoamericana de Educación, n.º 29, agosto, 2002, pp. 17-44.
26. 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>
27. Natural Resources Cluster of Business Partners for Development. Módulos de capacitación para promover una alianza trisectorial para la gestión de problemas sociales en la industria extractiva.
28. Ojalvo, V. et. al. Técnicas de aprendizaje participativo. Centro de Perfeccionamiento Pedagógico de Educación Superior de la Universidad de La Habana, 2001.
29. Ormachea, Iván. Manual de conciliación. Lima: Iprecon-USAID, 1999.
30. Ormachea, Iván y Gustavo Moreno. (2002). Construcción de consensos en mesas de diálogo: Guía de trabajo. Lima: Iprecon.
31. Ortega, P., Mínguez, R. y Gil, R. Educación para la convivencia: la tolerancia en la escuela. Valencia, Nau Llibres, 1994.
32. Pascuala, A.V. Clarificación de valores y desarrollo humano. Madrid, Narcea, 1995.
33. Payá, M. Educación en valores para una sociedad abierta y plural. Bilbao, Desclée de Brower, 1997.
34. Pretty, Jules N., Gujit, Irene (1995). Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide. London, U.K.: International Institute for Environment and Development.
35. ProDiálogo (2005), Guía metodológica: Resolución de Conflictos para el Desarrollo Concertado, Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, Lima.
36. Puig, J.M. y Martínez, M. Educación moral y democracia. Barcelona, Laertes, 1989.
37. Schwab, J. "The Practical 3: Translation into Curriculum", en School Review, n.º 81 (4), 1973, pp. 501-22.
38. Suskind, Lawrence & Jeffrey Cruikshank, (1987), Breaking the Impass: Consensual Approaches to Resolving Public Interest Disputes, New York: Basic Books.
39. The Natural Resources Cluster of Business Partners for Development.
40. The Oxfam Gender Training Manual (1994). Ireland e U.K.: Oxfam.
41. <http://www.amauta.org/amautarecursos.htm>
42. <http://www.selba.org/FacilitacionRecursos.htm>
43. <http://www.inter-mediacion.com/proc-pub-priv-facil.htm>
44. [http://www.sas-pm.com/guidelines/guideline\\_principles\\_sp.htm](http://www.sas-pm.com/guidelines/guideline_principles_sp.htm)



anexo



# Anexo N° 1

## Parafrasee las siguientes afirmaciones

1. Ojalá yo fuera tomado en cuenta por la directiva. Tengo mucho que dar pero no me llaman muy seguido a las reuniones. No entiendo qué es lo que está pasando con ellos.
2. Asumí la decisión que planteaste en la última asamblea con todo el deseo de ayudarte y después diste marcha atrás públicamente. No puedo entender cómo has podido abusar de mi confianza.....éramos tan amigos y ahora... !!.
3. Los empleados siempre nos pedían permiso para llegar tarde al trabajo o para faltar un día, y eso afectó las actividades de la institución y sabe Dios qué harían realmente en esas horas...creo que perdían el tiempo. Por eso suspendimos todos los permisos de ahora en adelante.
4. A mi jefe siempre le tengo la oficina en orden, pero igual a veces se molesta porque falta algo en los archivos o no encuentra algún documento. El debe pensar que soy su esclava o algo así.



## Anexo N° 2

# ¿A qué tipo pertenece cada una de las siguientes preguntas?

1. Me gustaría saber qué piensa de lo manifestado por Don Aníbal
2. ¿En qué momento acordaron ustedes que pagarían juntos el costo mensual del alquiler de la maquinaria?
3. ¿En qué grado piensa usted que esto afectará su economía?
4. ¿Qué cree usted que ayudaría a que la Sra. López confíe en que usted cumplirá lo acordado?

5. Cuénteme qué ha ocurrido, Sr. Jacinto.

6. ¿Es posible que su disgusto tenga relación con que el Sr. Oto haya entrado a su oficina sin previo aviso a recriminarlo por el problema de sus documentos?

7. ¿Qué pasaría con sus bases si no llega a un acuerdo con las autoridades ahora?

8. ¿Podría contarnos más acerca de lo sucedido?

9. ¿Podría ayudarme a entender cómo están relacionados la asamblea anterior y el problema actual con la dirigencia?

10. ¿Ha pensado usted cómo va a cancelar la deuda con el banco?

## Anexo N° 3

# Indique si las siguientes preguntas están adecuadamente formuladas

1. ¿Por qué ha provocado usted el enojo del Presidente de la Junta Comunal?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:

2. ¿Cómo cree que sus afiliados se sentirían si usted vuelve a traicionarlos?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:

3. ¿Dónde ocurrió todo esto?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:

4. ¿Es cierto que sus asociados provocaron toda esta desgracia?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:

5. ¿Ha pensado usted sobre la alternativa que nos plantea la junta directiva?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada      (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:
6. ¿Cree usted que Don Andrés se podría sentir bien si usted insiste en pagar fuera de fecha la cuota acordada?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada      (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:
7. ¿Por qué hasta ahora usted no trata de sugerirnos alguna solución para que el señor no sea perjudicado por su comunidad?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada      (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:
8. ¿Es usted el responsable de todos los problemas discutidos en esta asamblea?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada      (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:
9. ¿Por qué no pensó bien las cosas antes de actuar tan irresponsablemente?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada      (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:

10. ¿Cómo irían las cosas en su comunidad si sus vecinos estuvieran dispuestos a tratarlo con respeto?  
(a) Pregunta adecuadamente formulada      (b) Pregunta inadecuadamente formulada  
Reformulación:

# ANEXO N° 4

## Mensajes a ser transformados a primera persona

1. Eres tan débil [un joven a un amigo cuando éste muestra temor al enfrentar una situación difícil]
2. Señor, no sea mentiroso [un jefe a su empleado, cuando éste dice algo no señalado realmente por el jefe]
3. Siempre buscas salirte con la tuya [un dirigente a otro dirigente]
4. Por favor, señores, cálmense, no actúen como niños [El presidente de la asamblea a los asistentes]

5. Señor, hable rápido y no nos haga perder el tiempo [un directivo a un miembro de la comunidad en una reunión de base]

## Anexo N° 5

# Replantear las siguientes intervenciones

1. "Mi hijo es un vago, no quiere hacer nada por la vida, pasa todo el día en casa....es igual a su padre"  
Replanteo:

2. "Mi trabajo va mal y me siento deprimida ..... no podré cumplir con nadie"  
Replanteo:

3. "Este dirigente nunca llega a tiempo. Es un irresponsable"  
Replanteo:

4. "Si la relación con el jefe sigue así, ya no habrá nada más que hacer para solucionar esto. ¡Todo lo avanzado es un gran fracaso!".  
Replanteo:

5. "Sería diferente si ella me hubiera escuchado, pero usted sabe cómo son algunas socias".  
Replanteo:

6. "Me gustaría resolver este problema, pero ahora ya hay muchas personas involucradas...¡Es inútil!".  
Replanteo:

7. "Todas las autoridades de esa comuna son unos rosqueros"  
Replanteo:

8. "Usted le pregunta mucho a ese dirigente, creo que le hace más caso a él que a mí".  
Replanteo:

9. "Siempre me hacen hablar por gusto... y nunca no toman en cuenta lo que les digo".  
Replanteo:

10. "Habríamos terminado el trabajo hoy si no fuera por sus errores".  
Replanteo:

## Anexo N° 6

# La Cola de León

### Información para el Representante de la Empresa NATURVIDA

La cola de león se ha convertido en el último gran hallazgo de la medicina naturista. Se trata de una planta tropical que crece en la selva amazónica justo en la zona fronteriza entre Brasil y Perú. Se trata de pequeños arbustos que tienden a desarrollarse a modo de enredaderas enroscando otros árboles frondosos de la selva.

Debido a la sobreexplotación, la planta es ahora algo escasa y la verdad es que muchos laboratorios se han interesado en ella por diversas propiedades. A usted, como exportador, le interesa cubrir el pedido de un laboratorio neocelandés que está muy interesado en utilizar las hojas de la planta y las ramas frescas que brotan de las plantas, porque de ellas se extrae la clorofila más pura que sirve para formar un compuesto denominado "leninina" que mezclado con otras sustancias sirve para producir cremas que evitan las arrugas en el rostro. Estas cremas faciales son sumamente cotizadas por los laboratorios que producen cremas humectantes y cosméticas.

Usted es el jefe de los exploradores de la empresa NATURVIDA. Después de diez largos días de recorrido selva adentro ha encontrado justamente la suficiente cantidad de cola de león (dos toneladas) que permitiría que su cliente obtenga la leninina suficiente para la producción que requiere.

Sin embargo, ha surgido un gran problema, puesto que su grupo de exploradores se encontró con los exploradores de la empresa de la competencia denominada NATUREXPORT que dicen que la cola de león les pertenece, ya que que llegaron primeros a la zona y que ellos ya habían estado antes allí.

Vea usted si puede llegar a un acuerdo negociado con el jefe del otro grupo de exploradores. Por otro lado, sus macheteros (los cortadores de la planta) no están dispuestos a irse, así no más, con las manos vacías.

# Anexo N° 7

## La Cola de León

### Información para el Representante de la Empresa NATUREXPORT

La cola de león se ha convertido en el último gran hallazgo de la medicina naturista. Se trata de una planta tropical que crece en la selva amazónica justo en la zona fronteriza entre Brasil y Perú. Se trata de pequeños arbustos que tienden a desarrollarse a modo de enredaderas enroscando otros árboles frondosos de la selva.

Debido a la sobreexplotación, la planta es ahora algo escasa y la verdad es que muchos laboratorios se han interesado en ella por diversas propiedades. A usted, como exportador, le interesa cubrir el pedido de un laboratorio holandés que está muy interesado en utilizar la raíz de la planta, porque de ellas se extrae un químico denominado "sulfato de silicio", en versión natural (mejor que los químicos artificiales), muy importante para el tratamiento de pacientes infectados con el virus del VIH.

Usted es el jefe de los exploradores de la empresa NATUREXPORT. Después de diez largos días de recorrido selva adentro ha encontrado justamente la suficiente cantidad de cola de león (dos toneladas) que permitiría que su cliente obtenga el sulfato de silicio natural suficiente para la producción que requiere.

Sin embargo, ha surgido un gran problema, puesto que su grupo de exploradores se encontró con los exploradores de la empresa de la competencia denominada NATURVIDA que dicen que la cola de león les pertenece, ya que llegaron primeros a la zona y que ellos ya habían estado antes allí.

Vea usted si puede llegar a un acuerdo negociado con el jefe del otro grupo de exploradores. Por otro lado, sus macheteros (los cortadores de la planta) no están dispuestos a irse, así no más, con las manos vacías.

# Anexo N° 8

## Caso de las tierras de Andamarca

### Información para los dirigentes de la comunidad de Andamarca

Resulta que hace dos años, la Minera El Oro Verde recibió la concesión de parte de las tierras de la comunidad de Andamarca por parte del Estado para realizar sus explotaciones de cobre, oro y plata, y muy hábilmente convenció, individualmente, a algunas familias que pertenecen a la comunidad a que vendieran sus tierras a la empresa.

La empresa minera extranjera El Oro Verde optó en ese momento por realizar la compra de doscientas hectáreas (200 ha) de terrenos a la comunidad de Andamarca, que se encuentra a 3,500 m de altura. La comunidad se dedica a producir algunos cultivos y al pastoreo de ovejas. Las familias que vendieron sus tierras están actualmente en la más absoluta pobreza, su ganado no tiene acceso a las tierras para el pastoreo y no pueden trabajar en la agricultura.

Lo triste de esta situación es que la empresa ha inscrito los títulos de propiedad en los Registros Públicos, luego de haber hecho firmar a las familias todos los documentos ante un notario de la provincia. Aquí, hay una batalla judicial, puesto que los dirigentes de la comunidad dicen que esos son terrenos de la comunidad y no pueden ser vendidos individualmente. El problema también está en que los terrenos donde se encuentran las familias que han vendido sus tierras a la empresa no cuentan con el reconocimiento del Estado como parte de la comunidad campesina, debido a que no han podido demostrar sus títulos de propiedad.

Estas familias (aproximadamente unas 10) tienen en promedio de 5 hijos. También es común encontrar a abuelos y tíos como parte del grupo familiar. La empresa pagó Bs. 5000 por hectárea de terreno; es decir, 50 céntavos por metro cuadrado de terreno, cuando el precio en esa zona podría ser mucho más alto.

Las cosas han llevado, por presión de muchas organizaciones nacionales, internacionales y la presión pública, a que El Oro Verde negocie nuevamente este tema de las tierras. Usted ha recibido el encargo de negociar este asunto con la empresa. Los campesinos afectados le han dado todo los poderes para llegar a un acuerdo. Algunos de ellos han pedido que la empresa pague por cada hectárea la suma de US\$ 200,000. En cada uno de los predios existían casitas donde vivían los campesinos, acequias de riego, canchones con cercos de piedra y depósitos para la producción de papa. Si la empresa no acepta la devolución de sus terrenos, el dinero que obtuvieron los campesinos no lo van a devolver, porque fue usado para que puedan subsistir a lo largo de estos penosos meses.

# Anexo N° 9

## Caso de las tierras de Andamarca

### Información para los representantes de El Oro Verde

Resulta que hace dos años su empresa, la Minera El Oro Verde, recibió la concesión de parte de las tierras de la comunidad de Andamarca por parte del Estado para realizar sus explotaciones de cobre, oro y plata. En ese momento, la empresa decidió que era vital comprar algunas tierras de campesinos para empezar las operaciones de explotación minera. Es así que se convenció, muy hábilmente e individualmente, a algunas familias cercanas a la comunidad a que vendieran sus tierras a la empresa.

La empresa minera extranjera El Oro Verde optó en ese momento por realizar la compra de doscientas hectáreas (200 ha) de terrenos a la comunidad de Andamarca, que se encuentra a 3,000 m de altura. La comunidad se dedica a producir algunos cultivos y al pastoreo de ovejas.

La Empresa ha inscrito los títulos de propiedad de la tierra comprada a nombre de El Oro Verde en los Registros Públicos, luego de haber hecho firmar a las familias todos los documentos ante un notario público de la provincia. Aquí hay una batalla judicial, puesto que los dirigentes de la comunidad dicen que esos son terrenos de la comunidad y no pueden ser vendidos individualmente. Para la empresa está claro que esos no son terrenos de la comunidad, debido a que la comunidad no tiene los títulos que demuestran cuales son sus linderos ni extensión; por lo tanto, no cuentan con el reconocimiento del Estado como territorio de la comunidad campesina.

La empresa pagó Bs. 5,000 por hectárea de terreno; es decir, 50 centavos por metro cuadrado de terreno; La empresa El Oro Verde consideró que ese era un excelente precio que se logró en una negociación eficiente con cada familia.

Las cosas han llevado, por presión de muchas organizaciones nacionales, internacionales y la presión pública, a que El Oro Verde tenga que negociar nuevamente el tema de las tierras, pero de ninguna manera a devolverlas, puesto que ya están siendo explotadas y se encuentran inscritas en los registros públicos.

Usted está dispuesto a escuchar a los dirigentes de la comunidad y ver qué es lo que quieren y si se puede llegar a un acuerdo. Usted sabe que la comunidad está realmente muy molesta con esta situación; ya ha habido situaciones muy tensas y violentas entre los comuneros y el personal de la empresa. Además, hay mucha presión contra la empresa y su imagen para que el tema de las tierras se discuta otra vez y se trate de llegar a un buen acuerdo. Usted está muy enojada con la comunidad puesto que siempre piden más y más dinero, o cosas gratis y seguramente insistirán en pedir más dinero. Usted no representa a una entidad de beneficencia para regalar las cosas tan fácilmente, pero, eso sí, desea de una vez por todas resolver este tema. Es factible darles algo de dinero o algún beneficio, pero no debe ceder tan fácilmente...

## Anexo N° 10

# Caso: Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

Resumen para el Dr. Gómez.  
Director de Planificación de Desarrollo, Provincia Zamora

### Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamora tuvieron éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que, de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional, que no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas, repartidos en cinco asentamientos dispersos.

### Información

Usted es el Dr. Gómez, Director de Planificación de Desarrollo del Gobernador de la Provincia Zamora. Usted y su equipo han preparado recientemente un plan de desarrollo regional de cinco años, cubriendo los tres distritos de la provincia. El plan de desarrollo del Distrito de Bella Vista incluye propuestas para la construcción de cinco nuevos centros de salud (diseñados con los estándares más altos), uno en cada asentamiento. El costo anticipado es de \$40,000 cada uno, que se distribuyen en la siguiente manera: \$25,000 para salarios durante cinco años (para los médicos y enfermeras). El presupuesto del Gobernador para nuevos servicios de salud está limitado actualmente a \$80,000, una suma que sólo cubre el costo de dos de los cinco centros.

El Gobernador recientemente hizo varios discursos en los que resaltó que el mejoramiento del servicio de salud rural para todos los habitantes de la Provincia Zamora era objetivo clave de su política. Particularmente, ha identificado a Bella Vista como un área que necesita desesperadamente sea construida. El Gobernador se enfrenta a reelección en tres meses. Usted está consciente que su próximo ascenso estará muy relacionado a su capacidad de cumplir la promesa del Gobernador.

Usted y su equipo han sido invitados a un taller de dos días. El objetivo del taller es tratar de llegar a acuerdos en la conformación de una alianza para mejorar los servicios de salud en el Distrito de Bella Vista. Usted ha estado de acuerdo que el taller sea facilitado por una persona ajena al proceso. Su principal razón para aceptar participar del taller es que esperan que la empresa le provea los fondos para pagar por los otros tres centros de salud. En la medida de lo posible, estos fondos adicionales deben ser vistos por el público como parte de la iniciativa del Gobernador en salud rural. Usted no está del todo contento de saber que una ONG de desarrollo comunitario (Social Concern International) también estará presente en la reunión.

## Anexo N° 11

# Caso: Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

Resumen Para Craig Samson.  
Asesor de Asuntos Comunitarios  
de Mining Enterprises International Limited

## Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamora tuvieron éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional, que no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas repartidos en cinco asentamientos dispersos.

## Información

Usted es Craig Samson, Asesor de Asuntos Comunitarios de Mining Enterprise International Limited (MEIL). Usted acaba de terminar un borrador del plan de desarrollo comunitario. Este describe cómo la compañía se involucrará con los habitantes del Distrito de Bella Vista en los siguientes cinco años. Para informar sobre la preparación de este plan, usted ha contratado un equipo de consultores para realizar un proceso de consulta pública. Durante la consultas, cuando se les pregunta qué era lo que se necesitaba más urgentemente, mucha gente de la comunidad pedía acceso a servicios de salud.

La viabilidad comercial de la mina no es buena y se espera que dé menos ganancias de lo previsto. Esto se debe en parte a una reciente caída en el precio de los minerales y en parte a las propuestas (que aún no son públicas) para incrementar en el futuro las regalías a pagar al gobierno central. La nueva política de descentralización del gobierno implica que una proporción (\$20,000 por año) de este incremento propuesto será transferido al gobierno provincial. Como una medida de reducción de costos, el plan de centro (un autobús convertido) viajará entre los cinco asentamientos del Distrito. Aunque la compañía no tiene fondos para el personal del centro, pagará por el bus (\$15,000) y dará los suministros médicos durante cinco años (\$10,000); se calcula que la última suma cubrirá las necesidades de los cinco asentamientos.

Usted está por asistir a un taller de dos días. Su nueva política de Responsabilidad Social Corporativa requiere que realice una consulta antes de implementar nuevas iniciativas comunitarias. El objetivo del taller es tratar de llegar a un acuerdo sobre la conformación de una alianza para mejorar los servicios de salud en el Distrito de Bella Vista. Usted ha ofrecido que el taller sea facilitado por un facilitador externo independiente. Ha invitado al Director de Planificación de Desarrollo (Dr. Gómez) de la oficina del Gobernador y a la directora de la ONG

más activa en el área del proyecto (Lic. Maria Pérez); ambos han expresado su interés en la conformación de una alianza. Usted ha escuchado decir que la Lic. Pérez y su equipo son un poco "inocentes" y no espera que su contribución sea muy sustancial. Ellos, definitivamente, no tienen experiencia con las restricciones empresariales que enfrenta la empresa minera moderna. El Dr. Gómez y su personal, sin embargo, vienen con buenas recomendaciones, pero usted sigue preocupado de que su departamento no tenga la capacidad de realizar servicios comunitarios eficientemente. El mayor temor suyo es que si deja la responsabilidad del servicio de salud en el distrito en manos de la oficina del Gobernador, nada se hará.

## Anexo N° 12

# Caso: Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

Resumen para la Lic. María Pérez.  
Directora de Social Concerní International

### Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamora tuvieron éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional, que no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas, repartidos en cinco asentamientos dispersos.

sospecha de las razones de la empresa para invitarla, usted espera que sean consecuentes con su nueva política de responsabilidad de salud y paguen los suministros médicos.

### Información

Usted es la Lic. María Pérez, directora de la filial local de una ONG activa a nivel nacional llamada Social Concerní International. Su organización de 10 personas ha estado trabajando con la gente del distrito de Bella Vista por los últimos tres años en varios proyectos comunitarios y ha promovido un enfoque "participativo" para el diseño e implementación de proyectos. Su ejercicio recién completado de planificación estratégica en los 5 asentamientos demostró una urgente necesidad de mejorar el acceso a los servicios médicos. El estudio concluyó que se necesitan 5 nuevos centros médicos, uno en cada asentamiento. Se llegó a esa conclusión luego de un prolongado proceso de participación comunitaria y las propuestas tienen un amplio apoyo de líderes comunitarios, tanto formales como informales. Como resultado de la planificación, la población tiene esperanza de que la fundación pronto cumplirá su promesa.

Durante estos años, Social Concerní International ha desarrollado un acuerdo de alianza en el hospital local de prácticas de la capital del país. La ONG y el hospital colaboran para encontrar lugares para nuevos doctores/as y enfermeros/as graduados/as en centros rurales de salud por un año. El hospital paga por el costo de los médicos como parte de su capacitación. Aunque la ONG no tiene fondos para construir los cinco centros en el distrito de Bella Vista o proveer suministros médicos, usted está segura que, a través del enlace con el hospital, será capaz de encontrar médicos en número suficiente para cada uno de los cinco centros.

Usted y su equipo están por asistir a un taller. El objetivo del taller es tratar de llegar a un acuerdo en la conformación de una alianza para mejorar los servicios de salud en el Distrito de Bella Vista. Su principal razón para asistir a la reunión es que Ud. sabe que su ONG ha generado expectativas dentro de los asentamientos humanos del distrito de Bella Vista de que los centros de salud van a construirse. Así que, aunque

## Anexo N° 13

# Caso: Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural.

Resumen para Jefe Honcho.  
Líder de los pueblos indígenas del distrito de Bella Vista

### Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamora tuvieron éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional, que no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas, repartidos en cinco asentamientos dispersos.

### Información

Usted es el jefe Honcho, líder de los pueblos indígenas del Distrito de Bella Vista. En el último año ha sido visitado por representantes de la empresa y de Social Concern International a quienes ha ofrecido su amistad. Ha animado a los habitantes de los cinco asentamientos a responder las preguntas de los visitantes. Las entrevistas se prolongaron por varios días y muchas familias retrasaron la siembra para estar con los invitados. Ambos grupos visitantes prometieron volver posteriormente para ayudar con las necesidades de salud del Distrito. La salud es un tema muy importante para las comunidades. La época de lluvia empezará nuevamente en dos meses y el año pasado 40 hogares perdieron familiares debido a la malaria. A pesar de las promesas, no ha pasado nada y muchos de los pobladores lo culpan por haberles ilusionado innecesariamente. Algunos han comenzado a decir que el poder y la influencia del Jefe Honcho están disminuyendo y que debería ser reemplazado.

Usted y su equipo han sido invitados a un taller de dos días. El objetivo del taller es tratar de llegar a un acuerdo para la conformación de una alianza para mejorar los servicios de salud en el Distrito de Bella Vista.

Usted ha estado de acuerdo con el significado de la palabra "alianza", pero en su última visita un representante de la empresa le explicó que se le pedirá ayuda para movilizar a su comunidad para asistir a una clínica móvil, a cambio de asistencia externa de la empresa. En los últimos años, todo el sistema de "Jefes" ha sido atacado por diferentes grupos comunitarios. Usted ve este taller como una oportunidad para silenciar a sus críticos, volviendo a la comunidad con un programa de salud que será inmediatamente visible en los cinco asentamientos.

