



Manual de Gestión de Conflictos Sociales

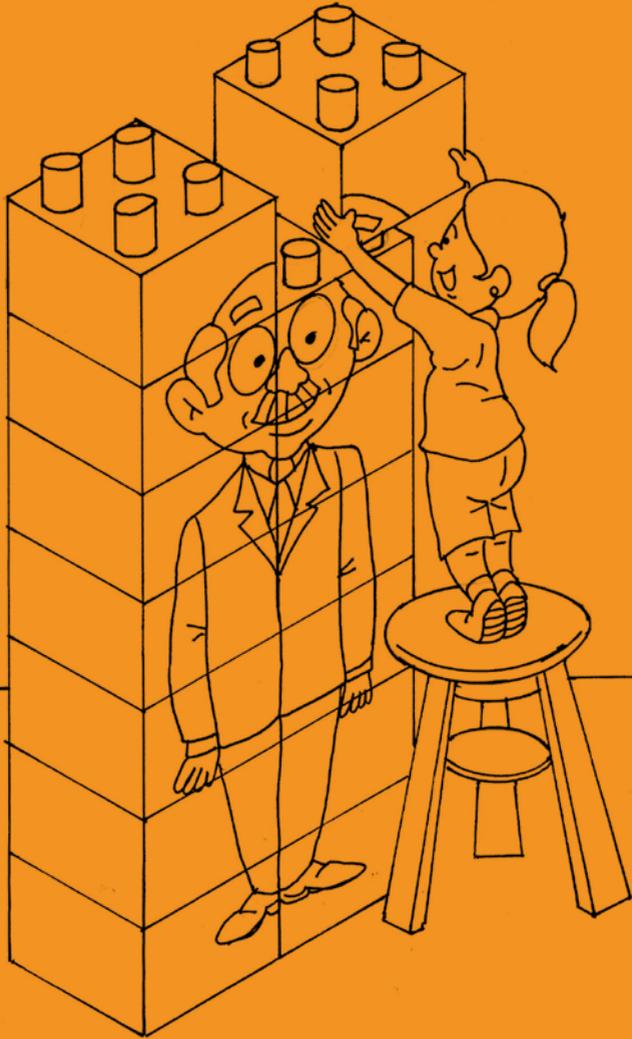
Versión para validación



Índice

Presentación	04
Lo Básico ¿Qué es esa protesta? / ¿Por qué nos enfrentamos? / Antes no peleábamos, ahora sí / ¿Por qué no? / Reconocer al otro / No es debatir / ¿Solo dialogamos para decidir? / ¿Qué mecanismos? / ¿Qué debe hacer el facilitador o mediador?	05
Preparando la Mesa ¿Por qué él? / Respetar los límites / Infórmese los antecedentes y casos similares / Reuniones Previas / ¿Sobre qué vamos a dialogar? / ¿Cuáles son mis alternativas? Máximos y Mínimos / Piense en las alternativas de las otras partes / Planifique los detalles / Informe a las partes.	15
Las Personas ¿Amenazar? ¿Manipular? / Negociar y Persuadir / Las personas son importantes / Nivel de Emociones / Escucha activa / Generar confianza / Presencia / Credibilidad / Acercamiento / Reciprocidad / Mismo código.	25
Armando el Rompecabezas Desanudar la madeja / Ampliar la torta / Pausas: evaluar, ceder, y bajo presión / Juego sucio: Mentir / Juego sucio: la guerra psicológica / Juego sucio: el atrincheramiento / Soluciones / Validar los acuerdos / Conveniencia del acuerdo / Factibilidad y Sostenibilidad del Acuerdo / Requiere tiempo y seguimiento.	37
¿Cómo lo contamos? Siempre comunicamos / Comunicación de marketing vs Comunicación de Dirección / Argumentos y emociones / Planificación de la comunicación / Diseñar comunicación interna / Lo periodístico / ¿Cómo lo hago periodístico? / Mapeo de medios / 3*3=1 / Preguntas hipotéticas y confrontaciones con ausentes / Preguntas Metralletas y racimos de Preguntas / "Solo entre nosotros" / ¿Qué imagen queremos dar?	49
La Crisis ¿Qué es la Crisis? / Las condiciones de la crisis / ¿Cómo se genera la crisis?/Prevenir / Estar preparados / Monitoreo, evaluación e intervención / La comunicación de emergencia / Para servir y proteger / Después de la crisis.	63
Después del Conflicto La crisis nos afecta distinto / ¿Y cómo hacen en...? / Entonces ¿cómo cambian las personas? / La verdad te hará libre / Manos a la obra / Comprometerse con el cambio / Visualizar la meta.	73
Bibliografía	81

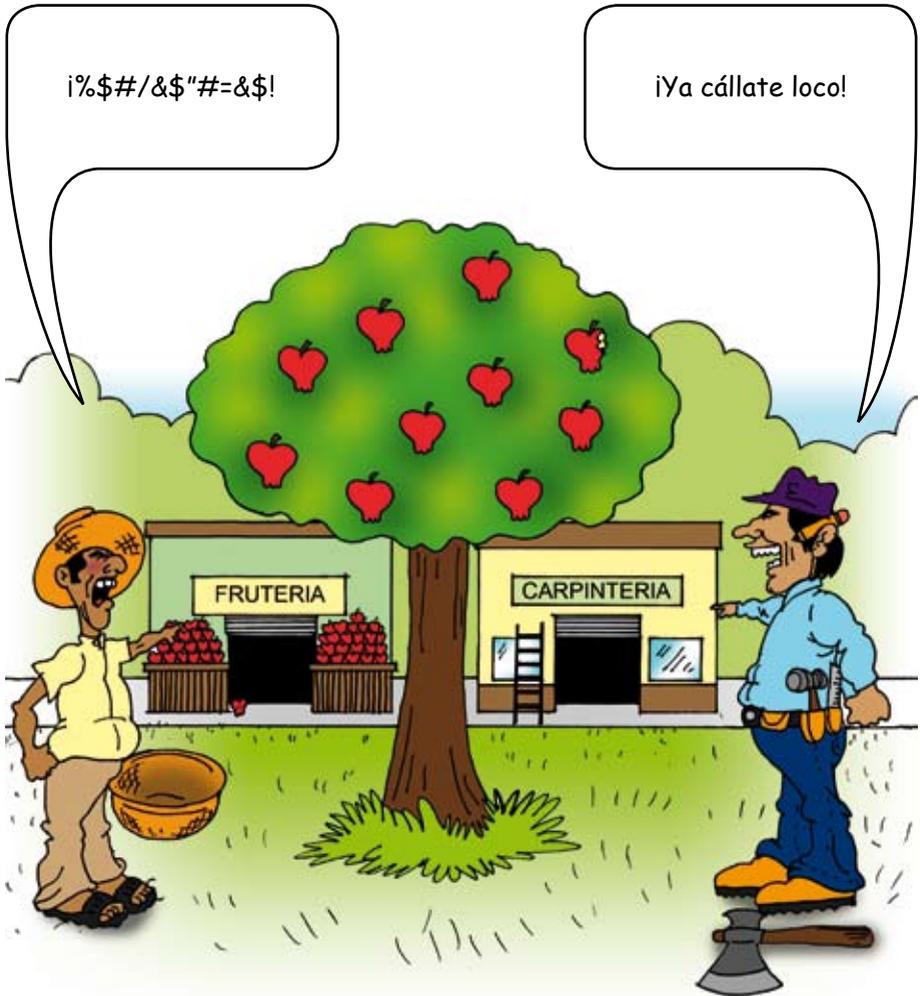
Lo Básico



¿Qué es esa protesta?

- **Conflicto:** es una situación en la cual dos o más partes aparentan tener objetivos incompatibles, un conflicto suele tener como fondo uno o más problemas que las partes perciben que requieren una solución.
- **Crisis:** es un instante en el cual es factible que se generen cambios drásticos en una situación. En el contexto de un conflicto, una crisis se suele generar a partir de la búsqueda de los actores por encontrar soluciones a los problemas que subyacen al conflicto.
- **Manifestación:** Es la forma en que se expresan los fenómenos; estas expresiones son variadas. Pueden ser sutiles (variación de valor de predios), formales (promulgación de leyes) masivas (protestas populares) etc.





¿Por qué nos enfrentamos?

Detrás de cada parte en conflicto subyacen sus propias necesidades (materiales e inmateriales). Éstas se convierten luego en intereses y metas concretas. Para la satisfacción de estos intereses y el logro de estas metas se requieren recursos, los que siempre son de disposición limitada.

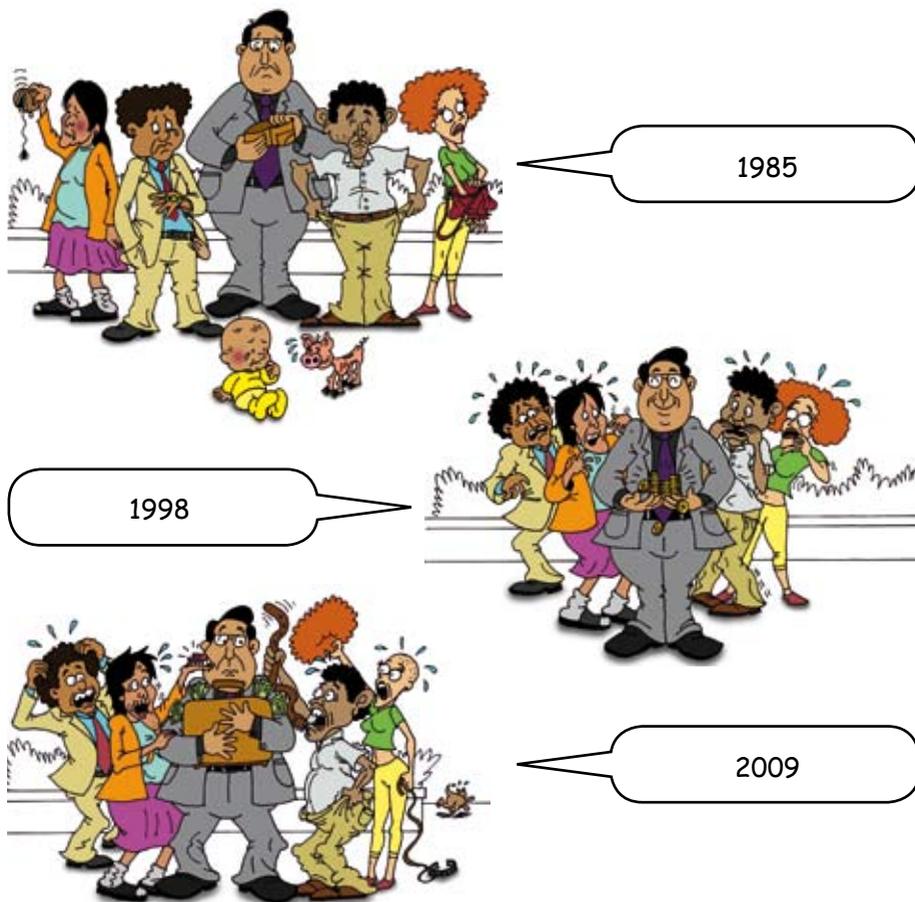
Los conflictos ocurren debido a la competencia por los recursos; o porque existen criterios distintos acerca de la administración de esos recursos; o por errores en la comunicación (malentendidos) que generan o permiten que subsistan las percepciones que inducen a los conflictos.

Antes no peleábamos, ahora si

Con las nuevas etapas de desarrollo e inversiones llegan nuevas posibilidades: necesidades y recursos. Al mismo tiempo, aparecen nuevos actores y criterios sobre cómo se deben aprovechar dichos recursos.

Entonces, actores (nuevos y viejos) disputan el acceso y administración de los recursos; y en general, aparece la necesidad de llegar a nuevos acuerdos.

Ojo: Las crisis, vistas como cambios necesarios, tenderán a canalizarse pacíficamente cuando el Estado sea capaz de establecer mecanismos que gestionen el conflicto brindando seguridad a las partes en la legitimidad de su labor y resultados.





¿Por qué no?

La gran mayoría de las personas, rechaza el paternalismo estatal y prefiere el diálogo. Aspiran a que la política pública no sea una imposición que, finalmente, afecte sus intereses. Sin embargo, en los presupuestos y prácticas actuales no se promueven espacios en que los funcionarios dialoguen con la población. Incluso en los espacios formalmente participativos existen numerosas denuncias acerca de incumplimiento de acuerdos, deficiencias y malas prácticas en mecanismos como presupuesto participativo, consulta previa, audiencias públicas, etc.

Pareciera que la población debe resignarse a ser vulnerada por las decisiones públicas sin tener una mayor injerencia.

Reconocer al otro

Reconocer la existencia de la otra parte y el derecho ciudadano de ser informado y escuchado, es el primer requisito para cualquier diálogo. Sin embargo, en muchas ocasiones, el Estado y sus funcionarios, por resistirse a escuchar y canalizar y contestar las inquietudes de la población desde un inicio, pueden motivar a que los actores, impacientes, terminen por realizar actos de fuerza.

Sin embargo, cuando el diálogo es tardío y forzado (dada la situación de violencia y las movilizaciones subsecuentes), es también viciado, esconde un puja de poder antes que una búsqueda de consensos. Este "diálogo" genera la creencia que para que las autoridades se sienten a dialogar hay que ejercer presión, tomar las calles, construir barricadas, etc.

Ojo: Brindar el tiempo y atención necesaria para dialogar de forma preventiva disminuye las posibilidades de manifestaciones violentas para inducir a una crisis.





No es debatir

Muchas personas piensan que dialogar es dar a conocer su propias razones o confrontar argumentos; sin embargo, la base del diálogo productivo esta la predisposición a escuchar y entender a la otra persona, sin ánimo de rebatir o contra argumentar.

"El necio me intenta convencer con sus argumentos, el sabio me convence con los míos" (Aristóteles). La persona que se sabe comprendida es más permeable para escuchar criterios y argumentos. Entonces, producto de la escucha mutua se genera la comprensión que facilita la confianza entre las partes, potenciando la comunicación y permitiendo llegar a consensos duraderos.



¿Solo dialogamos para decidir?

Aunque la mayoría de mecanismos y prácticas formales de gestión de conflictos están diseñados para intervenir cuando hay un desacuerdo o conflicto, el diálogo como práctica habitual tiene la capacidad de facilitar la construcción de visiones de desarrollo compartidas por las partes generando un efecto preventivo

En ese sentido, existen diversos ejemplos donde se involucra a la población interesada como parte de los procesos para la formulación de políticas públicas, este tipo de mecanismos ayudan a aumentar la legitimidad de las políticas formuladas.

¿Qué mecanismos?

Existen diversos mecanismos para canalizar un proceso de diálogo. Lo primero es determinar si se va a requerir la presencia de un tercero o si es factible para las partes comunicarse directamente (Diálogo).

Si se va a requerir la presencia de un tercero que coadyuve, es importante que se determine ¿Cuál va a ser su papel por cumplir? ¿Va a ser un facilitador que simplemente oficie de anfitrión para las conversaciones? (Facilitación) O ¿El tercero participará de las reuniones tratando de mejorar el entendimiento de las partes? (Mediación); o, en su defecto ¿tendrá la capacidad de proponer acciones para que las partes decidan? (Conciliación); o ¿Tendrá la capacidad de imponer una decisión cuando las partes no lleguen a un acuerdo? (Arbitro). En este último caso ¿Se deberá regir por criterios determinados o será libre en su decisión y actuación?



¿Y ahora
...cómo
conversamos?



¿Qué debe hacer el facilitador/mediador?

Una de las primeras labores que debe realizar un facilitador es evaluar las condiciones para el diálogo y su labor; de igual modo debe informar a las partes de manera clara sobre las prerrogativas y limitaciones de su función.

No sólo debe informarse o buscar asesoría técnica sobre la materia del conflicto, sino que debe estar seguro del compromiso de las partes por participar en el proceso de diálogo. En el plano logístico, deberá tomar las medidas necesarias para garantizar los recursos económicos que permitan la sostenibilidad del proceso de diálogo.

Ojo: No se debe olvidar: Explicar el proceso que van a seguir para abordar los problemas de fondo, explicar su propio rol, forma de actuación y responder preguntas al respecto. Hágalo en las reuniones previas, en la primera reunión, por escrito y todas las veces que resulte necesario.

Tip: No es antiético y está dentro de sus potestades como facilitador:

- a. Convocar a una sesión conjunta o privada con cada parte.
- b. Sugerir a las partes se asesoren por expertos en las materias del conflicto.
- c. Poner término a su participación si considera que no contribuye a la solución del conflicto.

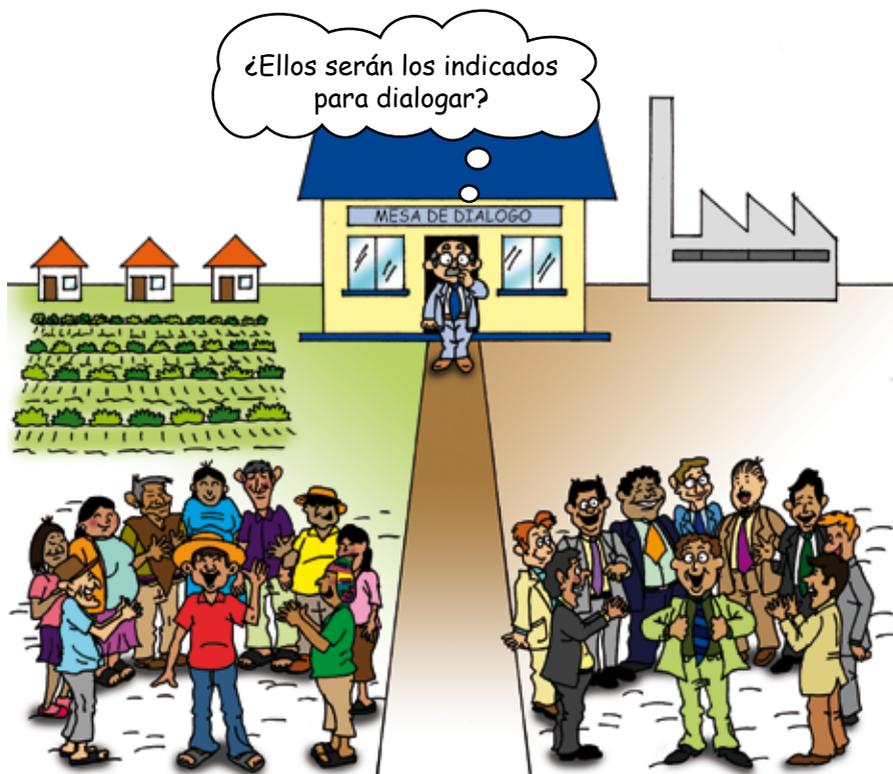
Preparando la Mesa



¿Por qué él?

Una de las cosas más importantes a decidir para las partes es determinar ¿Cuál o cuáles son las personas que intervendrán activamente en un proceso de diálogo? (tanto representando a las partes como los terceros que facilitarán el proceso). En ese sentido, existen diferentes criterios a tener en cuenta:

- Por el conocimiento técnico, cuando la materia reviste de especial complejidad;
- Por la capacidad de convocatoria, cuando existe gran desconfianza inicial;
- Por la capacidad de decisión, sirve para demostrar la importancia del proceso, superar desconfianza inicial y tomar decisiones rápidas en situaciones de crisis;
- Por la capacidad de persuasión, cuando las personalidades que participan o la materia del diálogo tienden a polarizar las posiciones.





Cuando nosotros negociamos con la mina

Infórmese los antecedentes y casos similares

Es muy importante informarse a profundidad de los antecedentes; estos nos ayudan a conocer cómo suelen actuar las partes y sus representantes y nos permite conocer otros casos así como los problemas que pueden surgir y las soluciones que se han tomado en otras situaciones. En ese sentido, es importante mantener una perspectiva amplia en cuanto a las fuentes: bibliotecas, páginas web, foros virtuales, blogs, partes y actores en otros conflictos, vecinos, ex trabajadores, colegas y socios de las partes.

Ojo: Recuerde siempre que las fuentes cuentan la historia desde su propia perspectiva y que es particularmente importante conocer a los potenciales aliados y antagonistas de cada una de las partes.

Tip: Averigüe y manténgase alerta sobre quienes influyen en las partes para dificultar o favorecer la gestión del conflicto.

El alcalde dice que la mina traerá progreso, pero otros no lo creen...

La empresa tiene antecedentes positivos y su representante era del movimiento verde...



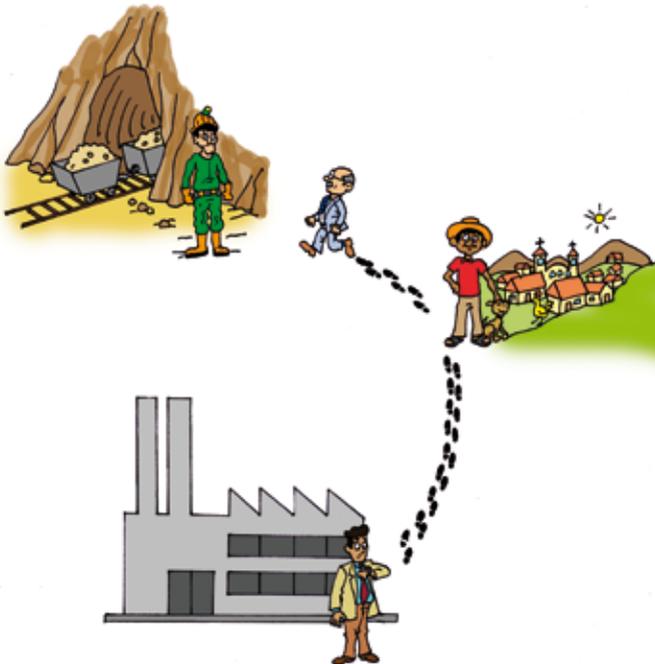
Reuniones Previas

Tan importante como informarse adecuadamente de los antecedentes es sostener reuniones previas con los representantes de las partes en conflicto, ello nos permite hacer patente nuestra voluntad de diálogo; conocer la actitud con la que cada parte se aproxima al proceso; y del mismo modo, nos permite conocer de primera fuente sus perspectivas en el conflicto.

Como facilitador las reuniones previas además tienen tres objetivos iniciales:

- a. Lograr una síntesis del problema
- b. Definir con las partes el procedimiento a seguir para gestionar el conflicto.
- c. Buscar un acuerdo preliminar antes para iniciar la mediación; o al menos para realizar una reunión.

Dato: Durante las reuniones previas se puede compartir información relevante y explorar los preacuerdos: los temas a discutir, el cronograma tentativo, número de representantes que tendrá cada parte, mecánica de intervenciones, lugares de reunión, niveles de confidencialidad y de decisión del proceso etc.



Estos son los puntos que vamos a conversar y cómo lo vamos a hacer...



¿Sobre qué vamos a dialogar?

Una de las primeras labores a realizar es la agenda del proceso de diálogo, es decir: ¿cuáles son los puntos que se van a discutir en el proceso de diálogo? y ¿en qué orden tentativo?, ¿qué información es necesaria compartir? y ¿cuáles son las personas que van a participar?, ¿dónde se va a realizar cada reunión?, ¿cuáles son las limitaciones de tiempo?

Ojo: Los tiempos de convocatoria y la duración de las reuniones deben considerar las costumbres de las partes.

Tip: Puede ser necesario determinar cuáles son los mecanismos oficiales de comunicación entre las partes; y si se va a requerir escuchar especialistas para puntos específicos.

Tip: Dese el tiempo de buscar a los interlocutores adecuados. No todas las personas son igual de receptivas o motivadas.



¿Cuáles son mis alternativas? Máximos y Mínimos

Una de los principales ejercicios que cada parte o facilitador debe realizar antes de acudir a un proceso que busca gestionar un conflicto es pensar cuáles son los mínimos para llegar a acuerdos en los problemas de fondo; una herramienta ya clásica para ayudar a determinar los mínimos es pensar: "¿Cuales serian las alternativas en caso el proceso de diálogo no se realizara o no llegara a buen puerto?".

De igual modo, debe pensar en ¿cuáles son los resultados ideales que podemos alcanzar? Para así poder orientar nuestros esfuerzos de forma concreta.

Ojo: Un resultado no es una aspiración, es una meta concreta, cuantificable y medible.

Piense en las alternativas de las otras partes

Otro elemento muy importante es pensar *¿Cuáles son las aspiraciones y los mínimos de las otras partes involucradas en el conflicto?*, así como *¿Cuáles son las posibles acciones que realizarán para conseguir los resultados que esperan?*

De forma similar al ejercicio anterior, es importante pensar en las posibles alternativas que tienen las otras partes en caso que el proceso de diálogo se frustre. De esa forma se tendrá una mejor aproximación a dichos mínimos y máximos de los acuerdos probables y de los posibles comportamientos y acciones de cada una de las partes.

Ojo: Es importante tener en cuenta que los mínimos y máximos de cada una de las partes están interrelacionadas y se basan en relaciones de poder; es decir son cambiantes y, por lo tanto, es necesario realizar estos ejercicios regularmente durante el proceso de diálogo.



Tu contestas el teléfono,
tu tomas los apuntes, tu
atiendes la puerta, tu traes
el café a las 11.
¿Ya arreglaron el baño?



Planifique los detalles

Aquellos que facilitan el diálogo no deben descuidar los aspectos logísticos: Acondicionar un lugar adecuado para la reunión, programar refrigerios si se piensa que la sesión tomará un tiempo considerable, personal calificado y confiable que tome apuntes o medios de registro; acondicionar un espacio para que los representantes de partes puedan deliberar en privado, movilidad u hospedaje para aquellos que lo requieran, etc.

Tip: Es muy importante fijar protocolos de procedimiento y comportamiento mínimos durante las reuniones.

Informe a las partes

Es fundamental que las partes estén adecuadamente informadas de los puntos a discutir. Información inexacta, incompleta o entregada sin la debida antelación deslegitima el proceso de diálogo y, en el peor de los casos, lo frustra.

Dato: Sólo cuando las partes están al tanto de toda la información relevante a través de fuentes confiables están en real capacidad de asumir compromisos de forma responsable.



Todos acuerdan, pero... ¿puedo hacer lo que piden? ¿Y de dónde saco el dinero?



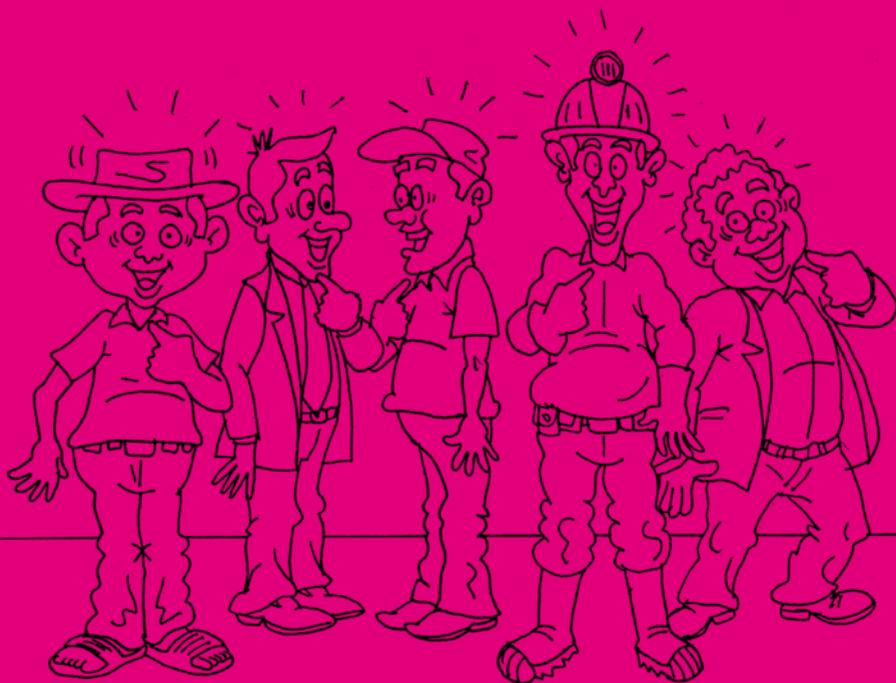
Respetar los límites

En más de una ocasión, por presión de las partes, se ha dado el caso de la firma de acuerdos que sobrepasaron las potestades de los actores representantes del Estado. En esos casos, se generan responsabilidades funcionales (o hasta penales) en los funcionarios encargados; y en caso se incumpla el acuerdo se afecta las expectativas generadas en las partes deslegitimando al proceso y a los involucrados.

Por eso es importante que antes y durante un proceso de diálogo se den a conocer; se consideren y respeten las limitaciones de las capacidades de decisión que tienen los representantes de las partes. De igual modo se deben considerar y respetar los mecanismos y procedimientos que rigen a las instituciones involucradas (Por ejemplo: las partidas presupuestales anuales del Estado o el visto bueno de alguna autoridad).

Ojo: De ser necesario se deben realizar consultas y solicitar la participación alguien con las potestades y capacidades adecuadas para hacer factible el proceso.

Las Personas



¿Amenazar? ¿Manipular?

Cuando las personas interactúan utilizan diversas herramientas para lograr que las personas actúen de manera compatible con sus objetivos: Agresión (uso de la fuerza) Coacción (amenaza) Imposición (uso de principio de autoridad), Manipulación (generación de malestar), Negociación (Intercambios), Persuasión (Convencer a la otra persona).

Es importante notar que la Agresión, la Coacción y la Imposición, aparentan ser medios efectivos y rápidos de obtener el resultado deseado; sin embargo, estos comportamientos limitan o anulan el libre albedrío de los demás actores generando resentimientos y temores.

Por otro lado, la Manipulación se basa en infligir algún tipo de malestar emocional hasta conseguir el resultado deseado; este comportamiento puede combinarse con la mentira; genera aversión y rechazo al actor que ejecuta este tipo de conducta.





Negociar y Persuadir

Como se analiza en la página anterior, la Agresión, la Coacción, la Imposición y la Manipulación no son sostenibles para la convivencia de los actores en un contexto democrático. Estos tipos de interacción generan costos sociales que dificultan la interacción futura de los actores.

La Negociación implica que las partes delimitan sus marcos de actuación; e invierten para obtener algo subjetivamente más valioso; en caso sea exitosa, suele generar satisfacción por el logro de los objetivos trazados. Sin embargo, genera distanciamiento entre las partes, producto de la puja de intereses que tal vez se subsane si la negociación o el contexto de las relaciones tienden a buscar la asociación de las partes.

La Persuasión es el acto de buscar consensos y/o cambiar creencias a través de los argumentos libremente admitidos. Tiene la particularidad de generar comprensión entre las partes, permitiendo que se facilite el camino a una relación duradera.

Las personas son importantes

Los representantes de cada una de las partes son una persona con criterios y valores propios; con sus propias preocupaciones y emociones, que son importantes de comprender para una efectiva comunicación y para que esa información transmitida sea relevante y decisiva.

En ese sentido, diversos estudios han señalado la importancia de los aspectos emocionales para la toma de decisiones y acuerdos. Saber "sintonizar" adecuadamente con las personas es fundamental para que los argumentos se vuelvan persuasivos y logren ser tomados como propios por las personas que los escuchan.

Tip: Como facilitador no olvide:

- Contar acerca de los principios que los guían en la gestión de conflictos, así como los aspectos más saltantes de su estilo de gestión de conflictos
- Contar acerca de su formación y experiencia
- Alentar y felicitar la cooperación de las partes
- Recordar los procedimientos aceptados por las partes





Nivel de Emociones

Para generar el diálogo deben estar presentes las emociones que faciliten la generación de empatía entre las partes; sin embargo, el caudal de emociones no debe ser tal que las partes se dejen llevar por sus prejuicios u obnubilen su juicio.

Tip: En ocasiones puede ser mejor dar un tiempo para que las partes desfoguen sus emociones antes de pasar a un periodo de escucha tranquila; sin embargo, esto no se puede convertir en una constante durante el proceso de diálogo.

Tip: Fomente la técnica de la autoexpresión; consiste en no emitir juicios generales y de enunciar claramente que lo cada uno dice se refiere a sus propios sentimientos, percepciones y creencias. Por ejemplo, en lugar de decir: "Ese proyecto está mal administrado" digo: "Me parece que hay serios errores en la administración de ese proyecto".



Escucha activa

Un excelente primer paso hacia cualquier forma de interacción exitosa es escuchar.

A través de la Escucha activa cada parte se concentra en el mensaje y marco de referencia interno de quien habla, y luego retransmite lo escuchado en sus propias palabras (parafrasea), para corroborar si entendió lo que dijo. Parafrasear permite al interlocutor corregir malentendidos y estar seguro que ha sido adecuadamente comprendido.

El centro de atención está en los intereses, sentimientos, percepciones y deseos del interlocutor. Por ejemplo: "Me da la impresión que a usted solo le interesa regresar a sus actividades habituales, sin que le importe que nos pueda estar causando un daño irreparable".

Tip: Todas las frases deben preparar al otro respecto de la escucha activa y evitar que se sienta prejuizado y se cierre a la comunicación Ejm: "Si he entendido bien..."; "Pareciera que su punto de vista es que ..." etc.

Ojo: Requiere tiempo y esfuerzo.

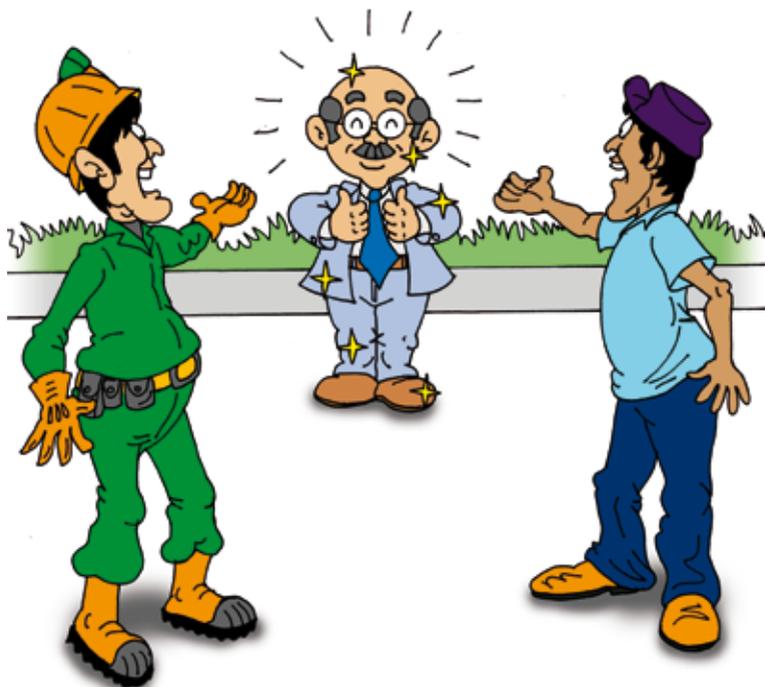
Generar confianza

Las personas tienden a creer y valorar más la información de las fuentes en las cuales confían. Entonces, las partes son más propensas a llegar a acuerdos con las personas que saben ganarse su confianza.

La confianza entre las partes no sólo facilita llegar a acuerdos sino que disminuye el costo de transacción y tiempo de los diálogos, los hace más factibles. Del mismo modo la confianza entre las partes tiende a hacer más perdurable los acuerdos logrados y la renovación de los mismos.

Dato: La honestidad consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Es elemento imprescindible para la confianza en relación de largo aliento puesto que permite conocer a los actores.

Existen cuatro aproximaciones psicológicas que ayudan a generar confianza: Presencia, Credibilidad, Acercamiento y Reciprocidad. (Cabe resaltar que estas cuatro aproximaciones son materia de estudio de Tomislav Drazenovic quien gentilmente compartió su investigación inédita con el autor).



Presencia

La presencia es una serie de conductas pasivas (lo que los demás perciban por su propia cuenta) que permite confirmar lo que se expresa. Esta característica suele ser importante con personas desconfiadas, formales y que les gusta estar informadas de cada situación así como con quienes cuidan mucho su apariencia ante los demás.

Ejemplo de este tipo de comportamiento es la utilización de respaldos institucionales o los títulos académicos, la ropa con que se viste, la entrega escrita de lo dicho verbalmente, etc.

Ojo: Los primeros juicios que hacen las personas tienen una gran influencia a lo largo del proceso. En ese sentido los estereotipos son un referente para las personas y es importante inicialmente procurar ser coherente con esas imágenes preconcebidas para reforzar la credibilidad.





Credibilidad

La credibilidad es el grado de verdad atribuido a la información recibida que no ha sido comprobada empíricamente.

Se suele dar credibilidad a actores que se remiten a experiencias similares y que evidencian tener conocimiento del tema. La credibilidad también se construye en base a acciones más sutiles como la entonación, la tranquilidad y el comportamiento gestual con que un actor expresa determinación y convicción.

Ojo: Si existe el momento oportuno (cuanto antes mejor) no tenga temor de hacer referencias a sus antecedentes o referirse a casos anteriores. No se trata de ufanarse de cuanto sabe sino de ganar credibilidad ante los demás.

Tip: Es importante no contradecir a los miembros del equipo durante las reuniones, preferible buscar el mejor momento y sin presencia de terceros.

Acercamiento

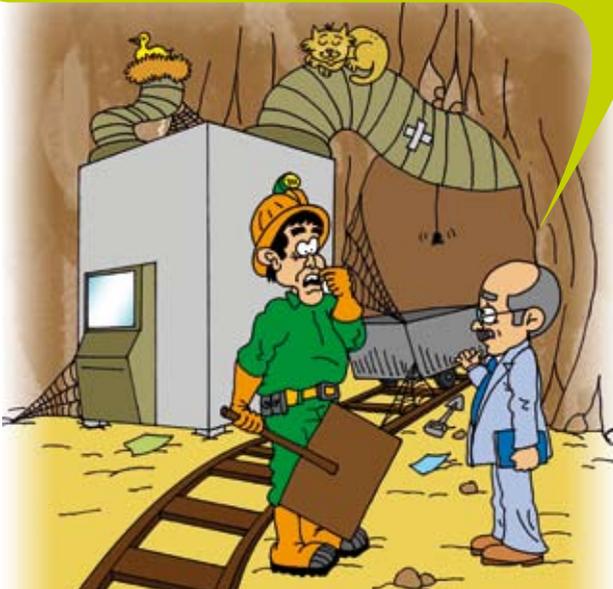
Solemos pensar que "las personas que nos entienden nos desean hacer el bien", entonces cuando comprendemos la situación y los problemas de un actor es importante hacérselo saber. Recordemos que cuando una persona escucha a otra, tiene un mayor valor si proviene de alguien que percibe cercano.

El acercamiento puede convertirse en una herramienta muy potente para lograr establecer elementos comunes y lograr una mutua identificación. Es particularmente efectivo personas que son sociables y abiertas en cuanto su vida personal y experiencias, dan consejos, no rehúyen el contacto físico y buscan generar empatía.

Ejemplos: Relatar una situación similar a la que está experimentando la contraparte, hacer reír (mediante un comentario, historia u ocurrencia), intercambiar opiniones sobre otros temas, etc.

Ojo: Comprender al actor y su situación no significa darle la razón o ceder a sus expectativas.

Entiendo tu frustración; la producción y el trabajo están detenidos y eso pone en riesgo muchas cosas...





Reciprocidad

Según el principio de reciprocidad, "dar" genera un efecto psicológico en el que recibe. Logra que la contraparte se sienta agradecido con nosotros y motivado a retribuirnos. Es decir cuando una persona recibe ayuda o un beneficio no esperado, es natural que confíe y aumente la credibilidad.

Esto suele ser muy efectivo con personas que valoran mucho la puntualidad, autosuficientes, que agradecen las cortesías sinceramente, que no suelen pedir favores fácilmente etc. Para lograr este efecto es necesario conocer los problemas percibidos por las partes y la valoración que les dan.

Ejemplos: hacer cumplidos u reconocimiento; ofrecer soluciones a problemas, conceder algo sin pedir algo a cambio, asumir el compromiso de realizar un favor sin solicitar nada a cambio, etc.

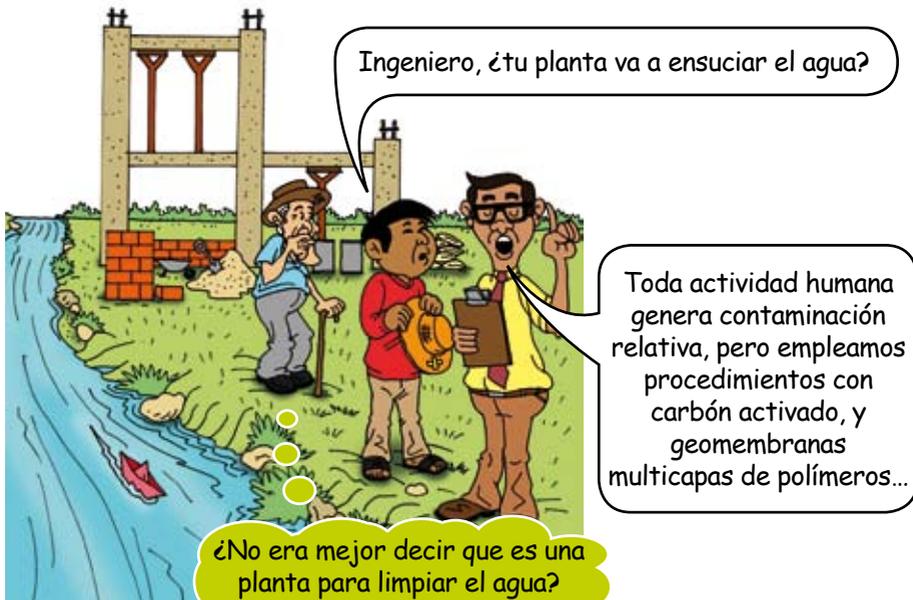
Ojo: Recuerde, la confianza no es algo que se puede exigir, se la debe de ganar.

Mismo código

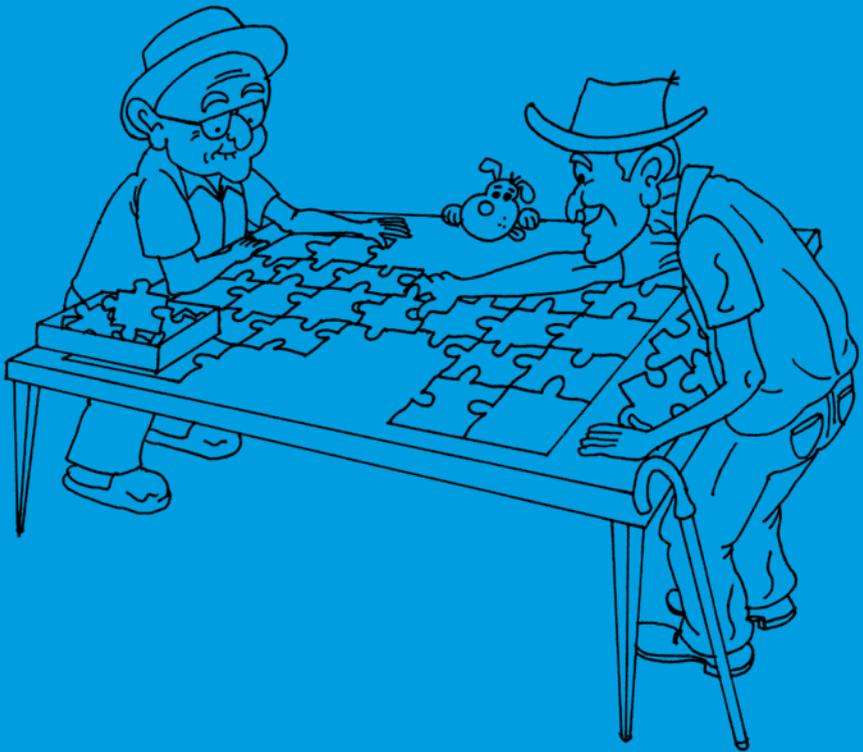
Hablar el mismo lenguaje no garantiza ser adecuadamente entendido. Por ejemplo: muchos profesionales están tan acostumbrados a hablar en un lenguaje técnico que tienen dificultades para comunicarse en otros contextos; en otros casos el lenguaje simple puede no ser suficiente para describir los matices de una situación. En estos contextos es conveniente evaluar el mensaje que se desea transmitir y la forma de comunicarlo a las contrapartes: No se trata de lo que se desea decir sino del mensaje que se desea transmitir y cómo hacerlo llegar.

En ocasiones el facilitador deberá reformularlos mensajes entre las partes: Este es un ejercicio de traducción a través del cual, el mediador cambia las expresiones que se acaban de emitir con el objetivo que el contenido sea más digerible para el receptor y/o más apropiado para la colaboración en la solución de problemas. Es especialmente útil en el caso de situaciones con mucha tensión. Ejm: "Ese sujeto es un incompetente", traducción: "quiere decir que esa persona carece del criterio necesario y ejecuta normalmente acciones fuera de lugar".

Ojo: La reformulación debe eliminar el lenguaje cargado o venenoso; y sin embargo no debe diluir o disimular una crítica, sino cambiar el concepto al concentrarse en el problema en lugar de la persona.



Armando el Rompecabezas





Desanudar la madeja

Muchos escenarios de conflicto se aprecian complejos y difíciles de resolver por las consecuencias que tienen determinados problemas que, a su vez, generan otros problemas. Se recomienda elaborar un plan de ruta para este tipo de situaciones: enfrentar primero los problemas más simples y menos controvertidos para posteriormente abordar los más complejos.

Esto tiene dos efectos:

- a. Las soluciones de los problemas sencillos delimitan las soluciones de los problemas que están relacionados pero que son más complejos.
- b. Poder generar avances gestionando los problemas sencillos da confianza en el proceso y fortalece a las partes para abordar situaciones más difíciles.

Ampliar la torta

Hay momentos en un conflicto en el que las partes perciben que sobre un punto concreto sólo se puede ganar o perder. En esos instantes es conveniente recordar que las partes conforman una comunidad. Si bien en un punto concreto para una de las partes, se puede perder, es conveniente aprovechar para compensar sus intereses o abordar otros temas de su interés.

Ejemplo: En una discusión dentro de una comunidad con respecto a si un terreno se utilizaría como Colegio o Área Verde, triunfó la posición de la autoridad de construir un colegio. Sin embargo, se "amplió la torta" y se discutió en ese mismo espacio el otorgamiento de apoyo para sembrar árboles en las áreas de retiro municipal, con lo que si bien el grupo que propugnaba el área verde perdió el uso del terreno, ganó apoyo para un plan de promoción de un ambiente saludable.



Pausas: Evaluar, ceder, y bajo presión

Una de las más importantes habilidades que debe aprender toda persona que desea dialogar y/o negociar efectivamente, es la capacidad de hacer pausas de forma consciente. Es prudente solicitar una pausa cuando se percibe que el nivel de las emociones aumenta deteriorando la calidad del diálogo; otro momento es cuando se percibe estar bajo presión sin poder determinar la causa o cuando se necesita tiempo para evaluar la situación.

Tip: Muchos negociadores recomiendan hacer una pausa antes de ceder en algún punto importante o antes de otorgar un beneficio, para así realzar la importancia del momento.





Juego sucio: Mentir

Entre las prácticas que violan la lógica del diálogo democrático está producir o mantener intencionalmente un engaño. Por ejemplo, información errónea en datos, hechos, pronósticos, informes, pruebas, etc.

Esta práctica rompe la confianza necesaria para un diálogo fluido y constructivo y busca alterar el libre albedrío de las partes para llegar a un acuerdo; prácticamente elimina cualquier posibilidad de una solución que busque la integración de las partes.

Ojo: El engaño trae efectos perjudiciales a largo plazo puesto que genera desconfianza y recelo, deteriora la reputación del mentiroso en futuros diálogos y/o negociaciones.

Juego sucio: La guerra psicológica

Una forma de juego sucio es realizar acciones o generar condiciones que intencionalmente generen tensión o estrés en la contraparte. Para ello, se conocen prácticas como la colocación de asientos más pequeños a las contrapartes o dar la espalda a una ventana o puerta abierta, dar la impresión de desinterés o realizar las reuniones en lugares ruidosos, muy fríos o muy cálidos, etc.

Tip: Una forma de combinar la guerra psicológica y el engaño es, por ejemplo, no dar a conocer claramente las competencias de los representantes de las partes para posteriormente a la negociación solicitar la aprobación de un "superior". Consejo: a la primera oportunidad que esto ocurra solicite que venga una persona con los poderes necesarios para participar en el proceso.

Tip: En la conocida táctica "el policía bueno y el policía malo"; recuerde que ambos trabajan juntos. Solicite que definan una posición clara a nombre de la institución que representan.





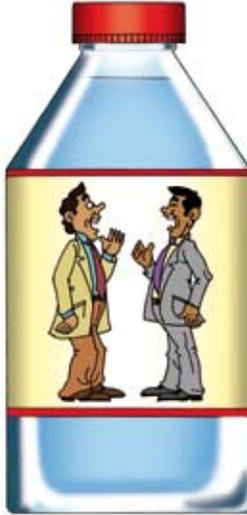
Juego sucio: El atrincheramiento

Otra forma de trampa, es cuando una de las partes restringe deliberadamente su capacidad de actuación o negociación de forma temporal para así forzar un acuerdo determinado.

Ejemplo de esto es cuando una de las partes en declaraciones a la prensa sostiene que determinadas opciones no les serán permitidas a las contrapartes, aún antes de haberlas escuchado. Otra forma es hacer gastos apresuradamente para perder la capacidad de hacer concesiones de tipo económico.

Lo lamento, como ya hablé con los medios, ya no tengo otra opción.





Soluciones

Existen diversas técnicas para enfrentar distintas formas para enfrentar el juego sucio o simplemente las situaciones incómodas sin embargo existe un remedio muy simple recomendado para toda momento: Plantear la situación.

Esta técnica requiere delicadeza para no quebrar el proceso de diálogo. Se enuncia la molestia causada, (dando el beneficio de la duda sobre las intenciones de la contraparte) y se solicita se corrija la mala práctica.

Ejemplo: Ante la sospecha de un engaño deliberado, solicitar una auditoría imparcial para mayor seguridad de los "terceros" o ante un asiento pequeño o lugar muy frío, solicitar que el siguiente lugar de reunión sea otro con mejores facilidades, etc.

Tip: Un esquema básico para esto es:

- Enunciar la conducta dañina para el proceso de diálogo.
- Indicar la reacción que genera esa conducta.
- Explicar el porqué de esa reacción.

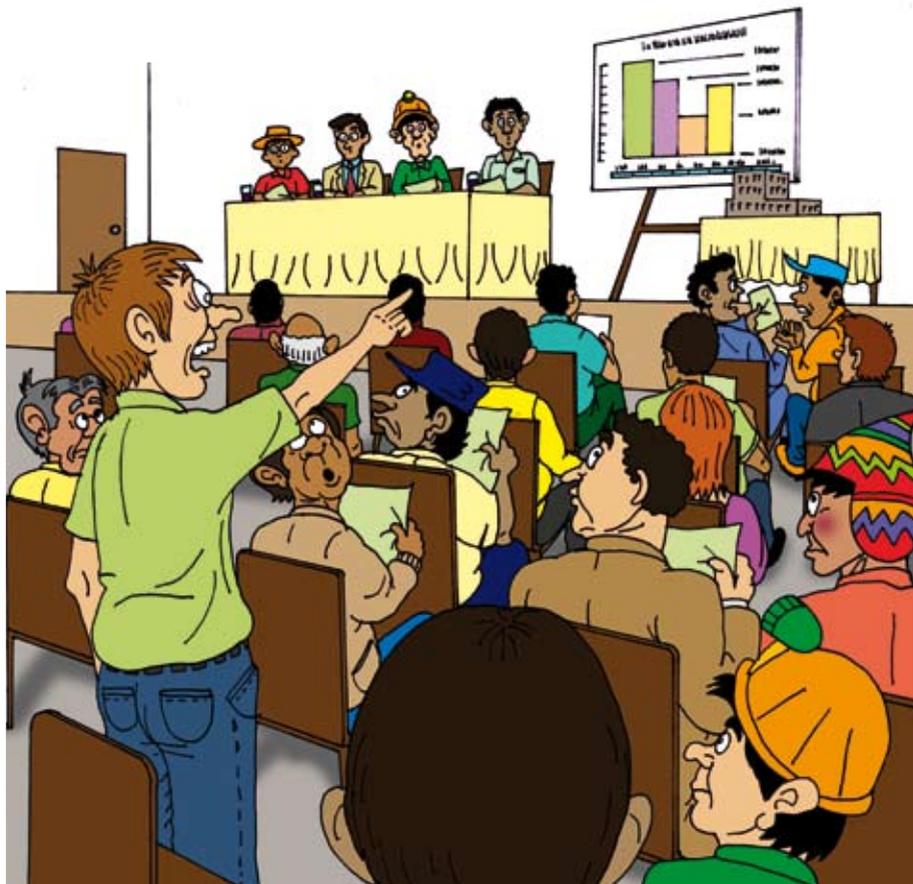
Ejemplo: Cuando usted me interrumpe (enunciado de conducta dañina); me hace sentir mal y hace más difícil expresarme (indicación de la reacción); porque me hace sentir que no me respeta ni le interesa lo que digo (la razón de la reacción).

Validar los acuerdos

Si bien las personas que pueden participar en una mesa de diálogo están limitadas por cuestiones de logística y practicidad; un elemento muy importante (y muchas veces descuidado) es que los acuerdos tentativos y la información compartida sean refrendadas por las personas que integran los grupos humanos representados en el conflicto.

El refrendo brinda legitimidad y sostenibilidad a los acuerdos y se reduce la posibilidad de juego político de los representantes al permitirse a todas las personas dar información y opinar.

Ojo: Los tiempos de convocatoria y la duración de las reuniones deben considerar las costumbres de las partes.





Conveniencia del acuerdo

Rara vez podemos saber si un acuerdo tiene el mejor resultado posible. De hecho, muchas veces cuando se obtiene un acuerdo rápido las partes se quedan con cierta duda de si fue el mejor acuerdo o no. Lo que si podemos saber con seguridad es si es que el acuerdo es satisfactorio o no (en el sentido de satisfacer los intereses y/o necesidades de las partes). Para ello es necesario delimitar correctamente los límites y los objetivos con los que cada parte interviene (para lograr esto se debe realizar un buen trabajo de preparación).

Ojo: Cuando actuemos como parte debemos recordar que no se trata de sacar lo más posible a la contraparte sino de satisfacer nuestras necesidades e intereses. Para ello es importante haber trabajado en tener una visión de desarrollo que oriente esos intereses y que ayude a determinar las necesidades presentes y futuras.

Dato: Cada parte tiene el derecho de evaluar y considere sus posibilidades en solitario, sin embargo no tenga miedo de estimular el análisis conjunto o brindar criterios o puntos de vista para la evaluación. Llegar al punto en que se analiza el conflicto de manera conjunta generalmente indica un cierto grado de confianza y empatía entre las partes.

Factibilidad y Sostenibilidad del Acuerdo

Además de la satisfacción de los intereses y necesidades de las partes, es importante saber si el acuerdo es factible a lo largo del tiempo, de lo contrario puede ser que el proceso sólo traiga frustración e incida en un avivamiento del conflicto, incluso, con mayor gravedad que antes. Para lograr un acuerdo sostenible en el tiempo se requiere un buen trabajo de preparación y el tiempo necesario para escuchar y comprender los intereses de todas las partes. En ese sentido, es bueno tener en cuenta:

- a. La capacidad material de las partes para cumplir los compromisos que asumen.
- b. Las intenciones de cumplir dichas obligaciones (Es bueno conocer la seriedad con que cada parte asume los compromisos, su perfil ético y su conveniencia en la sostenibilidad del acuerdo).

Tip: Consejos a este respecto indican, que en la medida de lo posible, es mejor que las partes percibidas como "riesgosas" cumplan sus obligaciones cuanto antes y de forma previa a recibir potenciales beneficios.

Tip: Como facilitador no olvide entregar a cada parte los textos preliminares del acuerdo para que lo critiquen y cambien hasta que los involucrados estén de acuerdo en los términos de redacción del mismo.



Requiere tiempo y seguimiento

Para lograr un buen acuerdo se debe dar seguridad a las partes y en particular a las más desprotegidas. Para esto es necesario establecer una forma de seguimiento. Por ejemplo: un calendario de cumplimiento, indicadores de medición de avances, mecanismos de reparación y garantías para las partes que puedan estar desprotegidas y/o vulneradas.

Se debe recordar que el conflicto es manifiesto y genera expectativas en la medida que genera inseguridad; lograr resultados concretos es una carrera contra el tiempo para brindar seguridad a las partes.

Ojo: Recuerde establecer notas progresivas e indicadores de: gasto, eficiencia, eficacia y percepción.

Tip: Incluyan un acuerdo o cláusula para resolver disputas.



¿Cómo lo contamos?





Siempre comunicamos

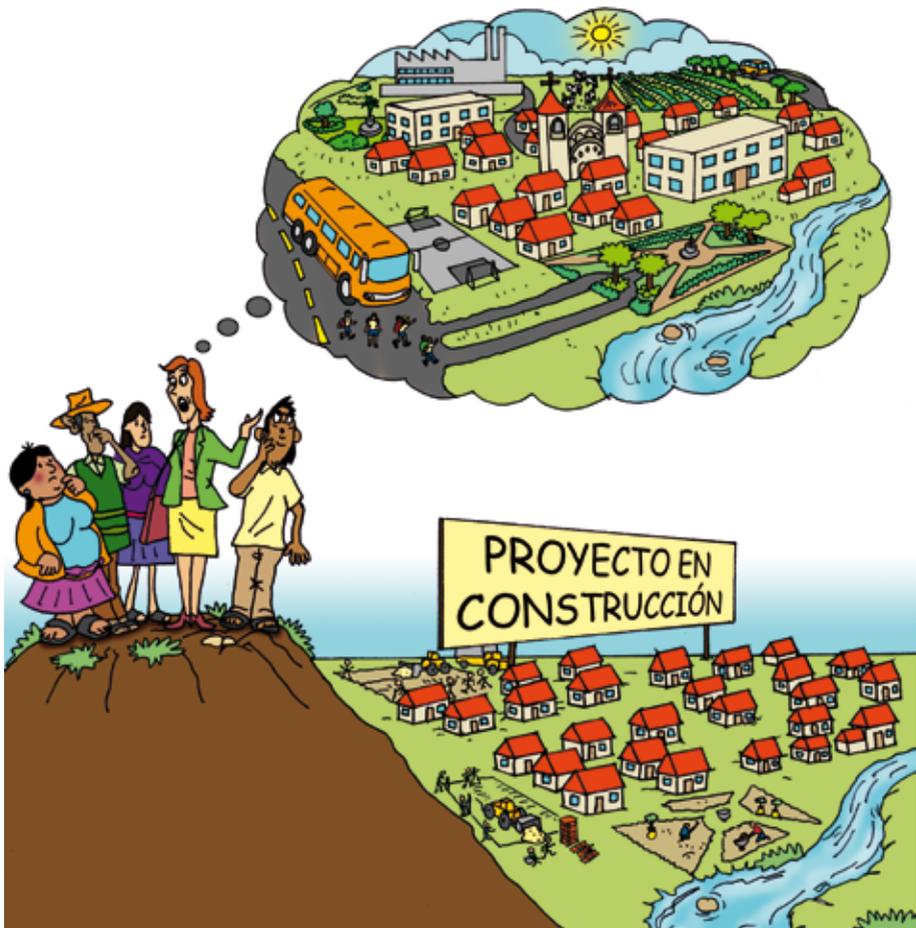
Algo en lo que los comunicadores están de acuerdo es que siempre, aun cuando no se realice ninguna acción y se guarde silencio, siempre se está comunicando algo. Lo malo del silencio es que fácilmente se presta a malinterpretación y distorsión por parte de aquellos que reciben el mensaje no enunciado.

Tip: La asertividad es un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

Comunicación de marketing vs Comunicación de Dirección

Lamentablemente, muchas veces las diversas instituciones del Estado carecen de presupuesto para comunicaciones, lo que reduce la calidad de los equipos y en el desempeño del personal. Además, en muchas ocasiones se homologa la labor de comunicación con la de difusión (marketing) de la labor que realiza la institución (y sus funcionarios).

En consecuencia, es insuficiente la labor que se realiza para de brindar una visión compartida de desarrollo, mantener la confianza en la gestión, dirigir y abanderar cambios, así como empoderar a los funcionarios.



Argumentos y emociones

Es importante comprender que no sólo se comunican datos, estadísticas, montos de dinero gastado u obras realizadas, es muy importante darle un "rostro humano" a esa información. Las sensaciones y emociones expresadas a través de historias concretas y el contacto directo ayudan a dar relevancia y fijar en la memoria de las personas las ideas y finalidades que están detrás los datos, estadísticas, montos de dinero gastado u obras realizadas.

Tip: La verdad en la comunicación es fundamental, las personas perciben consciente o inconscientemente cuando se les miente y cuando ocultan algo. Siempre todos están dispuestos a perdonar al que comete un error antes que a un mentiroso.





Planificación de la comunicación

La planificación implica como mínimo:

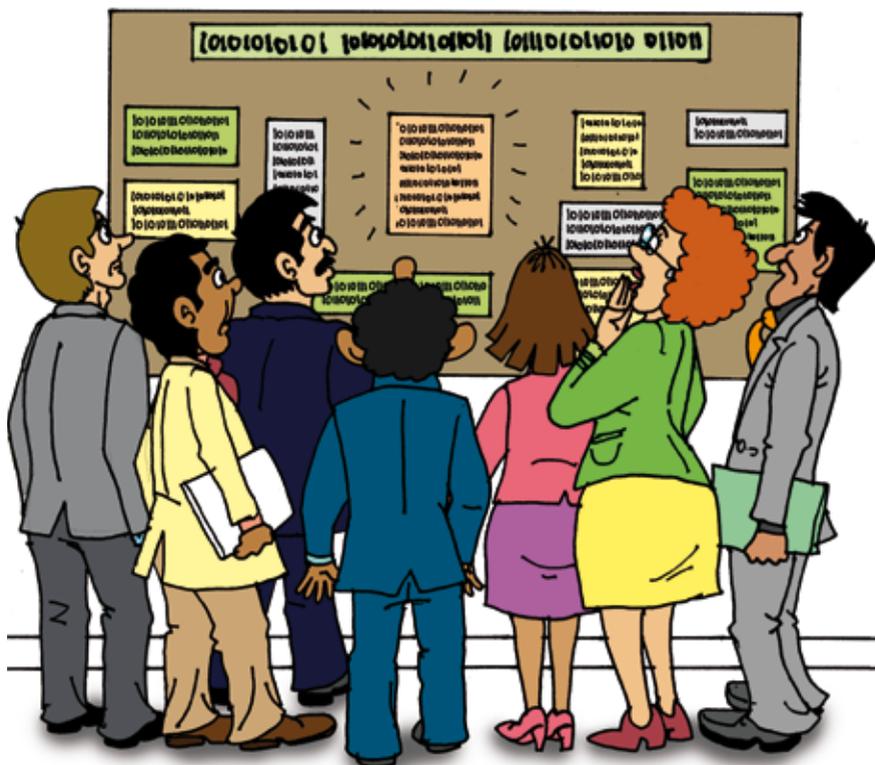
- Diagnóstico claro de nuestra situación y problemas en el plano de las comunicaciones.
- ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- ¿Cuáles serán las estrategias?
- ¿Qué argumentos se utilizarán?
- ¿Cuáles serán los medios o formas en que transmitiremos nuestro mensaje?
- Un cronograma de actividades.
- Mecanismos de evaluación (indicadores de cumplimiento, de eficiencia y de eficacia).

Diseñar comunicación interna

Es importante que el diseño de los mensajes para el consumo interno de una institución no sólo abarque los valores y metas de la organización, o los conflictos internos; sino también los conflictos que están en la esfera pública (perspectivas, metas, lineamientos de comportamiento, estrategias a largo plazo, motivaciones, etc).

Los miembros de su grupo humano, organización o institución son transmisores de información de boca a boca y gozan de gran confianza con su grupo de amigos y familia. Tienen la capacidad de influir positivamente en la credibilidad de la institución.

Dato: si los funcionarios no conocen el problema o los conflictos en los que se encuentra la institución y las acciones que esta realiza al respecto, se da una imagen de desunión y desorganización o, peor aún, tal vez brinden un mensaje muy distinto al esperado.





Lo periodístico

Lo noticiable, es aquello que, adecuadamente planteado, puede captar el interés del público. En ese sentido, los medios elaboran su agenda en base a los hechos del día, enfatizando opiniones antes que la información, tanteando noticias que puedan generar una "cadena", privilegiando temas que generan confrontación, reciclando información que no pueden conseguir con su propia cobertura o desarrollando campañas en función de intereses de terceros.

¡ Ahh yo se a quién consultar sobre esto !



¿Cómo lo hago periodístico?

Para lograr integrarnos adecuadamente a las redes de los medios debemos:

- Dar a conocer nuestros objetivos claramente y ayudar a que sean adecuadamente comprendidos.
- Producir información de características noticiables.
- Entregar información valorada por los medios periodísticos sin pedirles que apoyen nuestros objetivos.
- No tratar de vender una idea preconcebida, es mejor ayudarlos a que lleguen a una conclusión por su propio esfuerzo.

Ojo: Tratar de escoger horas y espacios convenientes para la para la relación con la prensa, evitar protocolos inútiles y barreras tediosas.

Mapeo de medios

Cada medio de comunicación es distinto a los demás e inclusive cada periodista es distinto y único, puesto que cada uno va a un público objetivo (tiene una audiencia particular) y por ello cada uno tiene un estilo distinto.

Existen los periodistas que tratan de ser imparciales y que se dirigen a públicos serios; y también hay periodistas ligeros, sensacionalistas o parcializados que se dirigen a otro tipo de público.

En ese sentido, mientras más conozcamos del editor, periodista y jefe de información que aborda los tópicos que nos interesan, más podremos preparar nuestro mensaje. Para lograr esto, el primer paso es monitorear las publicaciones y difusiones para advertir cuál es la progresión de cada tendencia.



3x3=1

Recordemos que muy probablemente la información que demos deberá competir con otras noticias y pasar por la "tijera" de un editor. Por ello, uno de los principales consejos que se dan cuando uno va a participar de una entrevista es "no expresar más de tres ideas fuerza y cada idea repetirla tres veces"; de esa manera aumentamos las probabilidades que una idea se transmita claramente hasta el público final. (Este consejo me fue transmitido por Alonso Ibáñez con magníficos resultados).



¿Qué pasaría si en vez de recibirlos les hubieran...

Por favor centrémonos en lo ocurrido



Preguntas hipotéticas y confrontaciones con ausentes

Si durante una entrevista le hacen preguntas irrelevantes o especulativas y en particular si tratan de confrontarlo con un detractor ausente, no siga el juego, regrese al mensaje que usted desea difundir. Si le hacen una pregunta hipotética abórdela solo si le beneficia, de lo contrario regrese al mensaje original.

Preguntas Metralletas y racimos de Preguntas

Si le formulan varias preguntas escoja solo aquellas que le sirvan para regresar al mensaje que usted desea difundir.

Si no lo están dejando responder simplemente cálese, mire al periodista fijamente y pida amablemente que lo dejen responder.





"Solo entre nosotros"

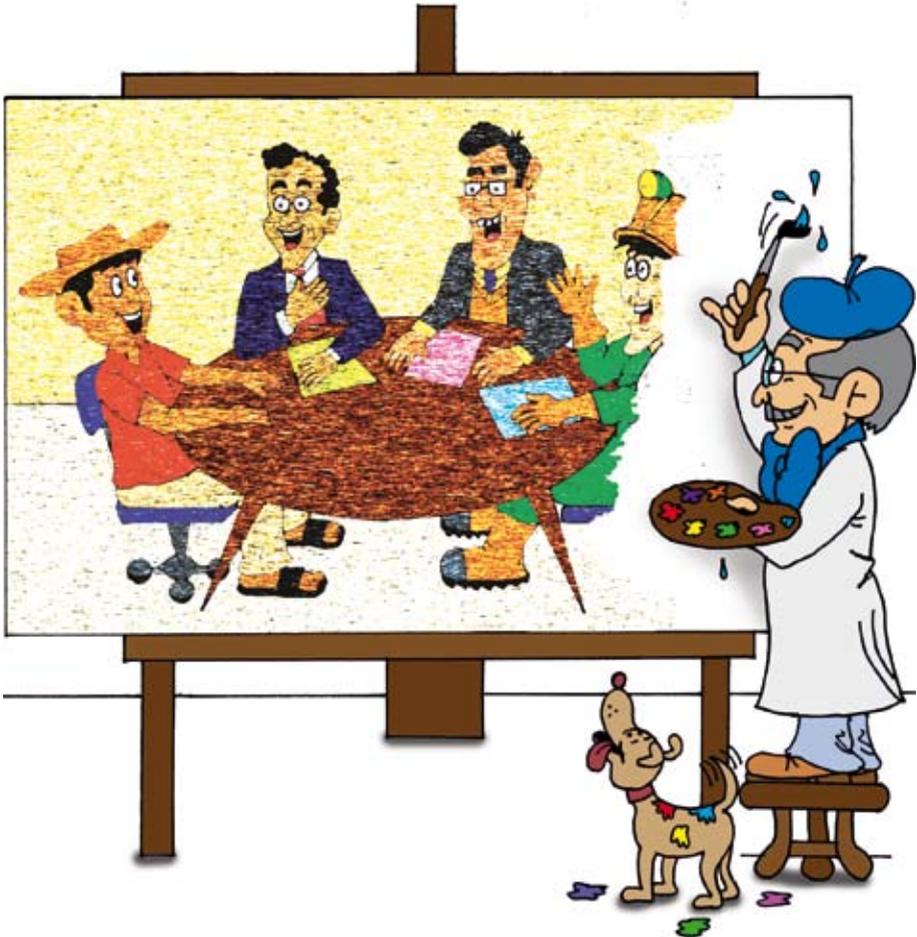
Nunca hable "entre nos" o "sólo para sus ojos" con un periodista. Tenga cuidado con ese anzuelo, los periodistas no suelen creer en la confidencialidad de la información, recuerde que su vocación es difundirla.

¿Qué imagen queremos dar?

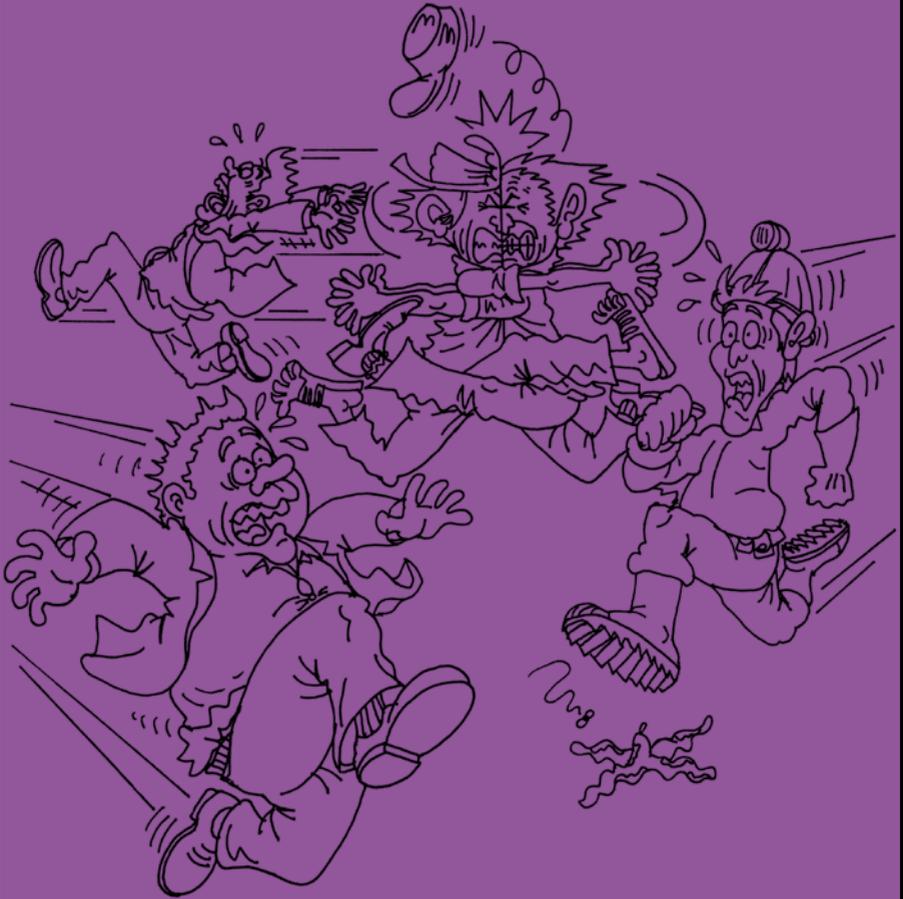
Es importante recordar siempre los valores que se trata de de comunicar:

- a. Seriedad (redunda en la Presencia de la institución)
- b. Sobriedad (redunda en la Presencia de la institución)
- c. Cercanía. (redunda en la Afinidad de la institución)
- d. Credibilidad (que genere confianza en la información que emitimos)

Para lograrlo es importante demostrar capacidad de síntesis, coherencia y direccionalidad (mensajes de interés, novedosos y actuales).



La Crisis





¿Qué es la Crisis?

La crisis es un periodo de tiempo (normalmente de breve duración) en el que se ven alteradas las actividades y/o situaciones concebidas como normales. Esto genera inseguridad y estrés en las personas.

En un conflicto social, las crisis no se dan de improviso; generalmente se dan por acción de uno o más grupos humanos con la finalidad de producir un cambio en una situación o relación. Esto se produce cuando los canales ordinarios no han podido desarrollar seguridad en la resolución de los problemas de fondo.

Las condiciones de la crisis

Durante una crisis hay una situación de inseguridad que se extiende de las partes involucradas en el conflicto a otros miembros de la sociedad, lo que genera una situación de premura en las autoridades y atrae interés en los medios de comunicación sensacionalistas y poco serios. Ambas son malas noticias para un proceso de diálogo.

Ojo: Se tiende a pensar que la resolución de la crisis es la resolución del conflicto, dejando, entonces, una "bomba de tiempo". Si se cae en esa situación, los temas de fondo volverán a ser origen de futuras crisis.



¿Cómo se generó la crisis?

Existen factores para que se produzca una crisis:

- Existe un problema o situación que se expresa a través de un sentimiento de rechazo o indignación de uno o más grupos humanos.
- Suele existir un evento desencadenante que es visto como un peligro inminente o un ultraje por los grupos humanos involucrados.
- Existe un liderazgo (comúnmente temporal) capaz de convocar al o a los grupos humanos y organizarlos en acciones concretas.

Dato: En la mayoría de casos, varios grupos se conjugan para realizar acciones en torno a eventos desencadenantes específicos; en caso de lograr el inicio de un proceso de diálogo, los liderazgos de los distintos grupos sociales suelen competir por la visibilizar las agendas y posiciones de cada grupo.





Prevenir

Cuando la crisis ocurre, difícilmente es posible investigar a profundidad los antecedentes, entablar relaciones de confianza con las partes involucradas, pensar las alternativas de solución, elaborar planes de comunicaciones y pensar en las personas idóneas.

Por ello es importante estar atento a las situaciones o eventos actuales que podrían desencadenar una crisis y así realizar actividades de prevención y seguimiento.

Tip: Es muy útil haber establecido fondos de emergencia y que la información disponible esté previamente reunida, organizada y analizada.



Estar preparados

Se debe planificar con anticipación la coordinación de acciones; es importante tener establecidas previamente las personas del comité de crisis, las cuales deben ser adecuadamente empoderadas para la situación.

En cuanto a las capacidades, es fundamental que sean personas con razonamiento objetivo y con pensamiento creativo y flexible. Deben tener absoluta claridad en sus objetivos, a pesar que deben ser capaces de comprender a las partes en conflicto (aun aquellas que les son adversas).

Ojo: Es importante involucrar a las autoridades sectoriales y locales en los mecanismos para canalizar la crisis (Esta recomendación me fue dada por Felipe Quea).



Monitoreo, evaluación e intervención

Durante la crisis el Comité de crisis:

- a. Establecerá un mecanismo de monitoreo de la crisis para evaluar permanentemente el desarrollo de la situación.
- b. Determinará y coordinará los roles y acciones para definir los escenarios de resolución de la crisis.

Tip: Es fundamental tener una agenda con los teléfonos y formas de comunicación inmediata de las personas clave. Que se hayan elaborado protocolos de emergencia y planes de comunicaciones para las diferentes situaciones (Esta recomendación fue dada por Felipe Quea).





La comunicación de emergencia

En el momento de la crisis se debe reunir toda la información posible y no apresurarse a comunicar; se deben evitar rumores e imprecisiones, hay que designar voceros y determinar los medios para la divulgación.

El mensaje debe ser coherente a lo largo del tiempo debe explicar el origen de la crisis, las consecuencias y las medidas tomadas. Debe dar confianza y seguridad en la resolución de la situación, no usar mentiras o especulaciones o culpar a las víctimas; tampoco debe pretender afrontar la crisis en solitario o autorizar el acceso descontrolado de los medios de comunicación (Estas recomendaciones me fueron dadas por Felipe Quea).

Tip: Se debe hacer notoria la preocupación por la integridad y salud de las personas y precisar que se está haciendo todo lo posible para solucionar la crisis.

Para servir y proteger

Es importante recordar que: si bien el diálogo es el mecanismo por excelencia de los valores democráticos y el mejor medio para generar consensos y soluciones sostenibles, el proceso de diálogo lleva tiempo y requiere de condiciones para llevarse a cabo exitosamente. En ese sentido, el Estado no puede claudicar de deberes fundamentales como proteger y garantizar los derechos e intereses de la sociedad.

Es deber de las autoridades ponderar la utilización de la Fuerza Pública, ya sea como fuerza disuasiva o efectiva (con limitaciones propias del Estado de Derecho y los Derechos Humanos para salvaguardar los bienes e intereses públicos y de terceros durante las situaciones de crisis.

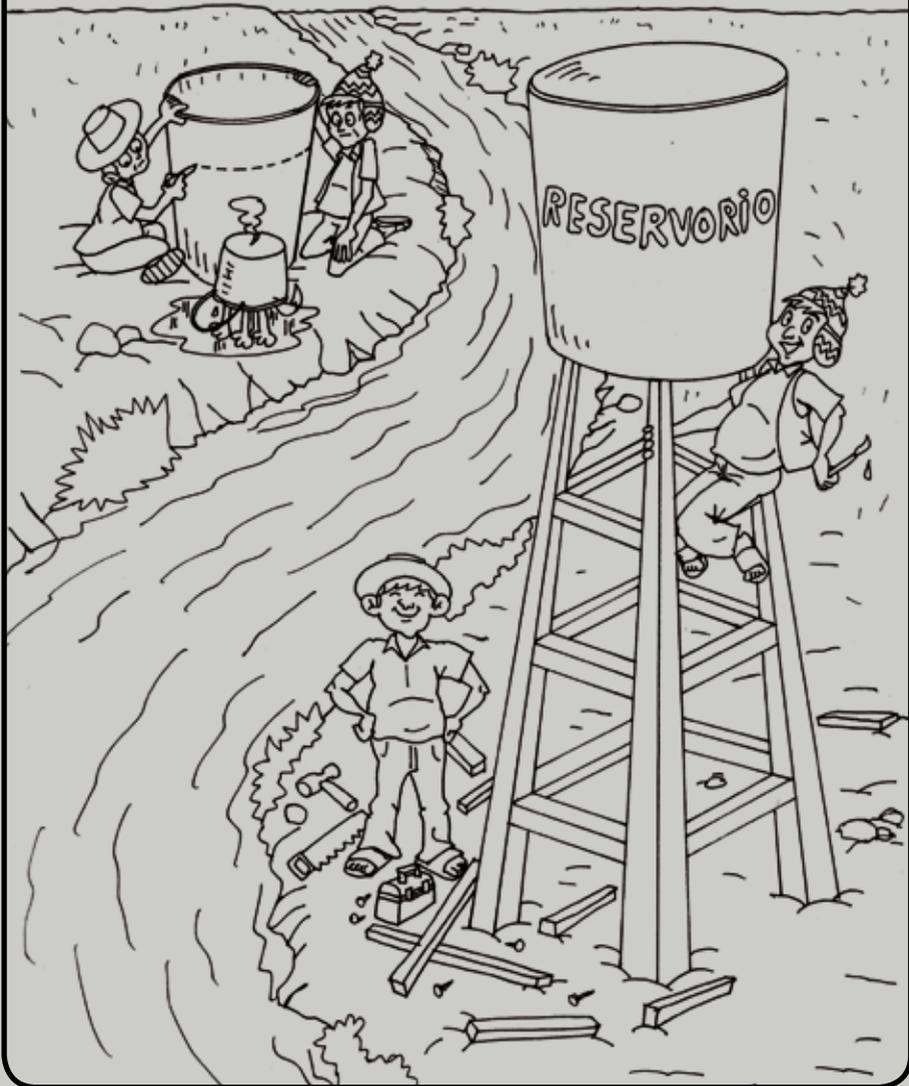




Después de la crisis

Posterior al conflicto se debe evaluar si los procedimientos establecidos funcionaron; realizar las correcciones internas; unificar criterios y conclusiones en los mandos de decisión; evaluar desempeño de los actores involucrados y tomar medidas para que no se produzca otra crisis similar por las mismas características.

Después del Conflicto





¿Y cómo hacen en...?

Es importante recordar es que los conflictos sociales son un elemento necesario a todas las sociedades. Los conflictos cumplen diversas funciones. Sin embargo, quizás la más importante de todas las funciones es que actúa como un motor de cambio de la sociedad.

Entonces, no es que en los llamados países desarrollados no existan conflictos y que se hayan dado soluciones definitivas a los problemas existentes, ello no solo es imposible sino que las soluciones dadas con el paso del tiempo perderían legitimidad y coherencia.

Para lograr la ansiada estabilidad, se cultiva una cultura de diálogo constante que interrelacionan diversos sectores de la sociedad. Existen mecanismos democráticos que, de manera fundamentada y con criterios estables, adaptan y desarrollan soluciones acorde a los valores de su sociedad.



La crisis nos afecta distinto

Las investigaciones realizadas por los Psicólogos Piaget, y Kohlberg apuntan a que todas las personas atraviesan por distintas etapas en su desarrollo moral:

- a. Estadío Pre-convencional: Lo correcto está asociado al bienestar propio y el comportamiento se rige como respuesta a estímulos premio- castigo.
- b. Estadío Convencional: Esta etapa está basada en la aceptación y respeto por las normas; así como el desarrollo de la reciprocidad con las demás personas.
- c. Estadío Post Convencional: Tiene como característica, la comprensión de las distintas perspectivas que se logran integrar mediante acuerdos; y por último, en el grado más alto la persona se rige por principios éticos y morales.

Mientras menor sea en grado de desarrollo moral más incomprensible resultara el imperio de la Ley y los valores; más tendera a asociar lo bueno y lo correcto con su propia conveniencia. En sentido contrario; mientras mayor sea el estadio de desarrollo moral de una persona, menor legitimidad y efecto tendrán la agresión, la coacción o la manipulación.

Ojo: Es importante recordar que en situaciones de alto estrés; como una crisis, las personas pueden descender en su Estadío Moral habitual a niveles Convencionales o Preconvencionales.



Entonces ¿cómo cambian las personas?

Investigaciones realizadas por los psicólogos Otto Scharmer - Katrin Kaufer indican que las personas cambian de comportamientos; pueden establecer nuevas y mayores redes sociales; e inclusive logran realizar acciones coordinadas cuando se logra influir en uno de los dos motores de cambio:

- a. Los sentimientos y percepciones
- b. Los patrones mentales.

Ambos son aspectos intrínsecos de la persona que solo pueden ser afectados por la persuasión.





La verdad te hará libre

Para que el conflicto concluya y las partes puedan ingresar a un proceso de integración, es necesario el conocimiento de la verdad objetiva (los hechos) y el reconocimiento de las verdades subjetivas (aquello que las partes consideran su apreciación de los hechos).

A veces las instituciones o personas tienen miedo de reconocer hechos y socializarlos públicamente, pensando en que puede generar desprestigio. Sin embargo, la experiencia demuestra que el no reconocimiento o admisión de hechos persisten por largo tiempo, generando rumores o leyendas negras.

Ojo: En caso se descubra la veracidad de hechos que han tratado de ocultarse el conflicto se agrava y las posibilidades de una manifestación violenta aumentan.

Manos la obra

En cambio, cuando se reconocen los hechos y sus consecuencias en el conflicto, existe una base clara para las reparaciones y el reconocimiento de responsabilidades mutuas.

Que los responsables reconozcan públicamente las causas del conflicto supone una voluntad de enmienda y reparación de cualquier daño ocasionado, convirtiéndose en un ejemplo positivo con capacidad de generar nuevas oportunidades de integración y trabajo conjunto.

Dato: Sin reconocimiento de hechos y reparaciones el conflicto será latente por largo tiempo y será difícil abordar los problemas de fondo.





Comprometerse con el cambio

Es importante que se socialice la verdad del conflicto y los problemas ocurridos, no sólo para que se comprendan los acuerdos y estos alcancen legitimidad; sino también para evitar la manipulación política de actores mal informados o inescrupulosos. También es una forma de reconocer a todas las personas afectadas y permite que la experiencia beneficie a otras personas que enfrentan conflictos similares.

Ojo: Es muy importante hacer una escrupulosa y pública validación del proceso de diálogo para que la socialización sea un proceso fructífero y no genere nuevos conflictos.



Visualizar la meta

La finalidad de los procesos de diálogo no es sólo operar como un mecanismo formal para la construcción de acuerdos sino que es la base de comportamiento dentro de una sociedad democrática. Se basa en la búsqueda del entendimiento y comprensión de las partes, lo cual hace factible lograr desarrollar una visión compartida de desarrollo.

Lograr esta visión compartida permite a las partes no sólo ser conscientes de sus intereses y necesidades; sino, además, conocer, comprender y valorar los intereses y necesidades de las contrapartes. La contraparte deja de ser un adversario y se convierte en alguien a quien se conoce y con quien se comparte valores y expectativas, mejorando de esta manera la convivencia.

Tip: Al entender los intereses y necesidades básicas del otro, se potencian las capacidades para el mutuo entendimiento y el desarrollo conjunto.

Por favor
Envíe sus comentarios a
nwilhelmi@cajpe.org.pe



Comisión Andina
de Juristas



EMBAJADA DE FINLANDIA
LIMA

