

GUÍA PRÁCTICA PARA EL DIÁLOGO COMUNITARIO CON ENFOQUE INTERCULTURAL



incidencia ciudadana
para el **acceso a justicia**
a nivel comunitario



ii=iii=ii=

GUÍA PRÁCTICA PARA EL **DIÁLOGO COMUNITARIO** CON ENFOQUE INTERCULTURAL

incidencia ciudadana
para el **acceso a justicia**
a nivel comunitario



Ficha Técnica

Guía Práctica para el Diálogo Comunitario con enfoque Intercultural.

Centro de Estudios Judiciales CEJ

Proyecto "Incidencia ciudadana para el acceso a la justicia a nivel comunitario"

Directora Ejecutiva del CEJ: María Victoria Rivas

Coordinadora del Proyecto: Livia Cardozo Sánchez

Monitora: Patricia Mendoza

Consultora en DDHH y Acceso a Justicia: Yeny Villalba

Consultoras en la elaboración y sistematización de la Guía: Faustina Sósima Alvarenga Pérez y Verónica Diana López Benítez.

Este material **"Guía Práctica para el Diálogo Comunitario con enfoque Intercultural"** fue elaborado y sistematizado enmarcado en el **"Programa Capacitación en ACCESO A JUSTICIA, PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS. Ámbitos comunitario y educativo con enfoque intercultural"**, impulsado por el Ministerio de Justicia, en coordinación interinstitucional con el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), la Gobernación del Departamento de Presidente Hayes, y el Centro de Estudios Judiciales (CEJ) en el marco de la cooperación Interinstitucional y de la cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a través del Proyecto "Incidencia ciudadana para el acceso a Justicia a nivel comunitario", en el contexto del Programa Nacional de Casas de Justicia del Ministerio de Justicia.

Agradecimientos y reconocimientos a las nombradas Entidades Promotoras del Proyecto en la construcción de modelos de acceso a justicia con enfoque en la interculturalidad, educación y participación social, y a las y los participantes del Programa de Capacitación que contribuyeron con los procesos de construcción participativa de conocimiento.

Fecha: junio 2021.

Proyecto "Incidencia ciudadana para el acceso a justicia a nivel comunitario".

Iniciativa: Centro de Estudios Judiciales (CEJ)

Financiamiento: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)



Introducción

El Ministerio de Justicia promueve la implementación del modelo de Casa de Justicia como parte del impulso de políticas públicas que permitan articular acciones comunitarias con el gobierno central y construir, en conjunto con los gobiernos locales, instituciones públicas y la participación de la sociedad civil, mejores oportunidades y condiciones de vida de sus habitantes, haciéndoles partícipes de la búsqueda de una cultura de paz.

En ese contexto, el Ministerio de Justicia, mediante la Dirección de Acceso a Justicia, en coordinación interinstitucional con el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), mediante la Dirección de Asuntos Legales y Mediación, y el Centro de Estudios Judiciales del Paraguay (CEJ), en el marco de la cooperación Interinstitucional y de la cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a través del Proyecto “Incidencia ciudadana para el acceso a Justicia a nivel comunitario”, se propusieron como objetivo general promover el acceso a justicia, mediante la educación en derechos humanos y cultura de paz, la prevención de la violencia y la resolución pacífica de los conflictos en el ámbito comunitario.

Para tales fines, el Ministerio de Justicia, el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) y el CEJ impulsaron el PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE EN ACCESO A JUSTICIA, MEDIACIÓN Y CULTURA DE PAZ, como un espacio formativo y participativo en la construcción de modelos de acceso a justicia a nivel comunitario con enfoque en la educación, interculturalidad, inclusión y participación social, dirigido a Docentes del Departamento Central.

Y, en ese mismo sentido, el Ministerio de Justicia, el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), la Gobernación del Departamento de Presidente Hayes y el CEJ, implementaron el **Programa de Capacitación en ACCESO A JUSTICIA, PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS. Ámbitos comunitario y educativo con enfoque intercultural** en el año 2020, como un espacio formativo y participativo en la construcción de redes de acceso a justicia a nivel comunitario con enfoque en la interculturalidad, educación, participación social y académica en el marco del Programa Nacional de Casas de Justicia del Departamento de Presidente Hayes. Se destinó el Programa a docentes, referentes de pueblos indígenas, miembros de la sociedad civil, de instituciones públicas, funcionarios públicos y referentes del ámbito académico y estudiantes del Programa de Mediadores Universitarios, referentes del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), Gobernaciones Departamentales y Municipalidades en el marco del Programa Nacional de Casa de Justicia.

En este contexto del Programa se formaron Agentes Multiplicadores, Promotores de la Paz en las Escuelas, Promotores del Acceso a Justicia, Mediadoras/es y Facilitadoras/es de proceso de diálogo en el ámbito comunitario con enfoque intercultural.



PRESENTACIÓN DE LA GUÍA.....	7
1. ¿QUÉ SON LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS?	8
¿CUÁLES SON LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS?	8
¿QUE ES EL CONFLICTO?.....	8
CAUSAS Y TIPOS DE CONFLICTOS	9
¿EL CONFLICTO ES POSITIVO O NEGATIVO?.....	9
PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	9
¿CÓMO EVITAR EL CONFLICTO?	10
TRANSFORMACIÓN CONSTRUCTIVA DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS EN LAS COMUNIDADES	10
¿QUE ES EL CONFLICTO SOCIAL?	11
¿QUE ES UNA CRISIS?.....	11
ROL DEL CONFLICTO EN LA SOCIEDAD.....	11
CARACTERÍSTICAS DEL CONFLICTO	11
LA COMUNICACIÓN	12
ACTITUDES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN.....	12
LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL	12
TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES.....	13
EL LENGUAJE.....	13
PERCEPCIONES Y EMOCIONES.....	14
2. MESA DE DIÁLOGO	15
¿QUE ES DIALOGAR?.....	15
¿QUÉ ES EL DIÁLOGO INTERCULTURAL?	15
¿QUÉ ES EL DIÁLOGO SOCIAL?	15
¿QUÉ ES LA MESA DE DIÁLOGO?	16
¿QUÉ ES LA FACILITACIÓN?.....	17
FUNCIONES DEL FACILITADOR.....	17
ROL DEL FACILITADOR	18
CARACTERÍSTICAS DEL FACILITADOR/A	18
DISEÑO DE UN PROCESO DE DIÁLOGO Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO	18
COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA.....	19
EVALUACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LOS ACTORES IDENTIFICADOS.	20

ROLES.....	23
BASES PARA REGLAS DEL PROCESO	25
LA FACILITACIÓN DEL PROCESO DE DIÁLOGO Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO.....	25
TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE FACILITACIÓN.....	26
MÉTODOS PARA INCENTIVAR EL DIÁLOGO.....	29
3. ¿QUÉ ES LA MEDIACIÓN?.....	31
¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN?.....	31
¿CUÁL ES EL ROL DEL MEDIADOR/A?.....	31
¿CUÁL ES EL ROL DE LAS PARTES?	32
¿QUE SON POSICIONES E INTERESES?	32
¿CUÁLES SON LOS PASOS DE LA MEDIACIÓN?	32
EL ACUERDO.....	33
CIERRE DE LA MEDIACIÓN.....	34
REFERENCIAS	35

PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

La presente guía práctica que ofrecemos a los participantes del programa de fortalecimiento en la práctica “*Acceso a justicia, prevención y resolución alternativa de conflictos en los ámbitos comunitario y educativo con enfoque intercultural. Construyendo diálogo intercultural*”, es una herramienta básica que tiene como propósito ofrecer un recurso del aprendizaje a través del cual pueden replicar bajo otros contextos, retroalimentarse y brindar información técnica para fortalecer la aplicación práctica en educación en derechos humanos, mediación y la facilitación del diálogo comunitario.

Esta guía está dirigida a actores claves de distintos ámbitos que han participado de los Programas de Capacitación como los y las docentes, referentes de pueblos indígenas, miembros de la sociedad civil, de instituciones públicas, funcionarios públicos y referentes del ámbito académico y estudiantes del Programa de Mediadores Universitarios, referentes del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), Gobernaciones Departamentales y Municipalidades en el marco del Programa Nacional de Casa de Justicia, en el contexto de la cooperación interinstitucional entre el Ministerio de Justicia y el Centro de Estudios Judiciales (CEJ), mediante la cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a través del Proyecto “Incidencia ciudadana para el acceso a Justicia a nivel comunitario”.

Contiene información práctica, sencilla y puntual sobre esos contenidos. Esperamos sea una guía de auto estudio y que lo puedan utilizar cada vez que deseen retroalimentarse e incluso aprender o comprender algo nuevo

En la vida en sociedad y en toda comunidad se pueden dar situaciones que lleven a conflictos que es conveniente resolverlas utilizando los métodos alternativos de resolución de conflictos.

Este documento está organizado de manera a facilitar la comprensión del lector.



¿QUÉ SON LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS?

“Son un conjunto de herramientas y metodologías que permiten resolver conflictos sin recurrir a la fuerza y sin que lo resuelva un Juez”.

● ¿CUÁLES SON LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS?

- MEDIACIÓN
- CONCILIACIÓN
- ARBITRAJE
- MESA DE DIÁLOGO
- NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA

● ¿QUE ES EL CONFLICTO?

“El conflicto es un choque de intereses, emociones, ideas, valores o acciones.”

Cuando las personas involucradas creen (o alguna de ellas cree) que sus intereses y los intereses del otro no pueden satisfacerse al mismo tiempo.

Se tiene la percepción “ganar-perder”

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



● CAUSAS Y TIPOS DE CONFLICTOS

- IRREALES: se originan por:

{	Comunicación equívoca
	Comunicación no clara – falta transparencia
	Percepción errónea
	Malos entendidos
- INVENTADOS: (Se crean con alguna intención deliberada)
Inofensivos- Riesgosos - dañinos
- REALES:

{	Bienes
	Ideologías y valores
	Territorio
	Relaciones involucradas

¿Qué cosas están en juego?

(familiares, personales, laborales, profesionales, liderazgos sociales/políticos, entre grupos u organizaciones, empresas, gremios, instituciones públicas, partidos políticos, etc.)

● ¿EL CONFLICTO ES POSITIVO O NEGATIVO?

Conflicto es cualquier situación en la que dos o más entidades sociales o partes perciben mutuamente que tienen objetivos incompatibles. (Mitchell, 1981).

El conflicto no es positivo ni negativo

- Es parte natural de la vida
- Nos afecta a todos
- Entenderlo y analizarlo ayuda a resolverlo en forma efectiva y productiva (Girard, 1997).

● PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Encarar los conflictos de una manera creativa y propositiva o de forma destructiva, depende de cómo nos hayamos preparado, conscientemente o no, para ello.
- El modo en que enfrentamos el conflicto es producto de los aprendizajes que hemos tenido durante nuestra vida. Estas capacidades de respuesta pueden y deberían ser mejoradas para lograr que las soluciones de los conflictos sean equitativas, justas y proveedoras de una vida sana

- Conjunto de acciones emprendidas a corto, medio y largo plazo con el fin de evitar la emergencia de un **conflicto** latente entre partes enfrentadas o, en caso de manifestarse, impedir su escalada hasta una situación de violencia abierta o su reaparición.
- Los conflictos son procesos —que a su vez, forman parte de procesos mayores— que se construyen en el tiempo. Comprender esto es esencial para pretender manejarlos y proponer soluciones duraderas a sus causas

● **¿CÓMO EVITAR EL CONFLICTO?**

1. Mantener una comunicación fluida, clara y sincera.
2. Aislar el conflicto.
3. Evitar culpar al mensajero.
4. Neutralizar a los trabajadores tóxicos.
5. Puede ser una buena oportunidad para aprender.
6. Realizar concesiones.
7. Practicar la escucha activa.
8. Aceptar que puede existir distintos puntos de vista.
9. Alcanzar acuerdos
10. No remover el pasado

● **TRANSFORMACIÓN CONTRUCTIVA DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS EN LAS COMUNIDADES**

- Para transformar los conflictos en primer término se debe aceptar que algunos conflictos no se pueden resolver totalmente sino tan solo transformarse.
- Es necesario apelar a resoluciones creativas y no violentas y este proceso se facilita en la medida en que los actores comprenden la norma no desde la corrección punitiva, sino desde la perspectiva de cómo esta contribuye en la regulación de la vida en comunidad.
- Poder crear una cultura de resolución de conflictos es deseable que las partes en conflicto, grupos o personas privilegien la relación que existe con el otro por encima de sus objetivos.
- Es fundamental el uso de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (entre los que se mencionaron la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje) como estrategias para que las personas puedan encontrar modos diferentes a la disputa directa o jurídica para solventar sus desacuerdos
- Se hace necesario empoderar a la comunidad y a las personas a no de la resolución, sino de la transformación del conflicto para que comprendan la importancia de su papel y lo ejerzan buscando un beneficio superior al de la esfera personal.
- Es necesario recordar que el conflicto ocurre a todas las personas y en todos los niveles de las instituciones.
- Si se quiere vivir en paz, debemos prepararnos para ella y comprender que cada esfuerzo es un modo de vivir en paz, en lugar de pensar que es un paso más y que la paz se encuentra en un horizonte lejano.

● ¿QUE ES EL CONFLICTO SOCIAL?

“Conflicto Social es un proceso de interacción colectiva caracterizado por una dinámica de diferencia y oposición entre grupos de interés que resulta de sus desacuerdos, reales o percibidas, en torno al control, uso y/o acceso a recursos materiales o simbólicos (más que material)”

● ¿QUE ES UNA CRISIS?

“Crisis es un momento específico de un conflicto, en el cual la dinámica de diferencias y oposiciones se manifiesta en una escalada de tensiones y/o violencia.”

Puede haber conflicto sin que haya crisis.

● ROL DEL CONFLICTO EN LA SOCIEDAD

- No hay posibilidad de desarrollo sostenible sin conflicto.
 - Tensión permanente entre las necesidades de corto y largo plazo.
 - No es un accidente sino un elemento propio del desarrollo sustentable.
- El conflicto es casi siempre una expresión local de cambio social frente a ausencia o inconsistencia de políticas públicas.
 - Refleja una sociedad viva y actores sociales que pujan por la satisfacción de sus necesidades.
 - Abren oportunidades para la definición de políticas públicas.
- Queremos que los conflictos se manifiesten, pero nos proponemos evitar la escalada de tensiones y la violencia que pueden causar, no sólo el deterioro irreparable de un recurso natural sino también, la pérdida del sustento de vida de poblaciones enteras.
 - Disrupción del tejido social,
 - Pérdida de tradiciones,
 - Migración forzada.
- Creemos que el cambio social puede lograrse por la vía pacífica.

● CARACTERÍSTICAS DEL CONFLICTO

Las Características del Conflicto determinan la estructura y formato del Proceso. Diseñar una estrategia implica estructurar un proceso colaborativo bajo reglas claras.

Las partes deben diseñar su propio proceso:

- Cada proceso es diferente.
- Los actores necesitan apropiarse del proceso.
- Es una oportunidad para aprender y
- cometer errores.

● LA COMUNICACIÓN

El término **comunicación** procede del latín “*communicare*” que significa “*hacer a otro partícipe de lo que uno tiene*”

Es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.

Una comunicación clara es una herramienta necesaria para entender a los otros y a los problemas que pueden llevar a conflictos. Una comunicación poco clara puede ser la misma causa del conflicto.

● ACTITUDES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN

Es necesario considerar elementos como una comunicación que:

- Potencie el reconocimiento del otro,
- transmita afecto, consideración,
- posibilite el despertar de los sentimientos del otro,
- muestre una transparencia en las intenciones
- fomente la construcción de un entorno de confianza y colaboración.

● LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Cuando las personas nos comunicamos lo hacemos a través de multitud de interacciones simbólicas, la más importante es el lenguaje, medio y canal primordial de la comunicación humana.

La comunicación, desde los planteamientos de la comunicación intercultural adquiere una enorme importancia, porque la necesidad de manejar los códigos lingüísticos de una determinada lengua es imprescindible para la inclusión de toda persona en una comunidad social concreta.

Abrir un puente de diálogo, una intencionalidad que trascienda lo lingüístico y que avance en la senda de lo comunicativo es lo que muchos autores denominan comunicación intercultural.

La comunicación se basa en el propósito sincero e intencionado de fomentar relaciones de diálogo entre personas pertenecientes a grupos culturales diferentes, de tal manera que constituya un espacio nuevo de interacciones sociales.

La comunicación intercultural se considera como una clave fundamental en las estrategias metodológicas y de acción educativa que se pueden desarrollar en la escuela intercultural.

Un tipo fundamental de comunicación intercultural sería la mediación intercultural, que, entendida como puente de convivencia, constituye una herramienta social y educativa que promueve el compromiso de la comunidad educativa para fomentar el respeto a la diversidad cultural y la inclusión.

La comunicación intercultural implica todo un conjunto de variables básicas necesarias para facilitar la mejora de la convivencia escolar. Por ejemplo, se trata de fomentar en el contexto escolar una serie de habilidades para la escucha, la comprensión y la potenciación de la comunicación interpersonal.

● TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES

Es muy importante poner en práctica estas herramientas para poder realizar las labores:

- Escucha Activa
- Parafraseo
- Resumen
- Preguntas
- Secuencia Comunicacional
- Silencios

● EL LENGUAJE

Se constituye como un instrumento mediante el cual construimos una descripción objetiva de la situación que se nos presenta, y que, una vez identificados nuestros sentimientos reales y nuestras necesidades, nos permite realizar una petición desde el razonamiento, una petición que no implique necesariamente la confrontación con el otro.

Encontramos también en el lenguaje una “herramienta” que nos permite, mediante el uso de diferentes técnicas, crear un entorno de partición, expresión y resolución, promoviendo en las partes:

- Separar la persona del problema.
- Manifestar las emociones.
- Hablar de forma comprensible.
- Focalizar el problema y no la persona.
- Expresar los intereses y las necesidades.
- Detectar y profundizar en las opciones de resolución.
- Promover la colaboración.

● PERCEPCIONES Y EMOCIONES

La percepción es de carácter subjetivo, es selectiva, porque las personas deciden (a veces de forma inconsciente) percibir algunas cosas y otras no, y es temporal porque no se producirá por siempre sino por un corto plazo.

Las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. Aun así, es difícil saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

“La emoción forma parte de la negociación. Cuando las partes elevan la voz, mientras no se profieran amenazas, hay que dejar vía libre a las emociones y preguntar después cuáles son las opciones”.

No es propiamente la emoción la que causa el conflicto –los conflictos pueden derivarse de percepciones falsas y emociones negativas, pero también pueden intervenir en su gestión factores culturales, estructurales y de comportamiento–, emoción y conflicto son dos conceptos estrechamente relacionados entre sí. La experiencia nos enseña que el conflicto activa núcleos de sentimientos y emociones intensas (ira, tristeza, miedo, interés, sorpresa, alegría, disgusto, envidia, culpa, etc.).

- Espacios de diálogo y negociación equitativos, sostenidos, con base en el reconocimiento del otro como un actor social legítimo.
- Procesos de “negociación” que intentan evitar que un conflicto se manifieste para consolidar estructuras sociales pre-existentes y manteniendo un status quo injusto o inequitativo.



MESA DE DIÁLOGO

● ¿QUE ES DIALOGAR?

“Dialogar es conversar con otras personas sobre nuestras ideas, pensamientos, sentimientos. Nos permite crear y avanzar en las buenas, correctas y fructíferas relaciones, sean personales, sociales o profesionales”

El diálogo es un valor fundamental para la convivencia. A pesar de que el refrán dice que “hablando se entiende la gente”, lo importante del diálogo no es hablar, sino el entendimiento.

Donde hay diálogo es más fácil que haya entendimiento, que se puedan producir acuerdos y que ello facilite el desarrollo de un proyecto, de una actividad, de una amistad o de una relación.

● ¿QUÉ ES EL DIÁLOGO INTERCULTURAL?

Es un proceso de comunicación e intercambio que puede traducirse en la interacción entre dos o más individuos y/o grupos que provienen de diferentes orígenes o culturas, donde cada uno de ellos manifiesta sus ideas, opiniones, brinda información y/o busca establecer acuerdos o aceptación de divergencias en un ambiente de respeto y reconocimiento de las diferencias culturales, a través de *relaciones de simétricas y de reciprocidad*.

Un proceso que abarca el intercambio abierto y respetuoso de opiniones entre personas y grupos con diferentes tradiciones y orígenes étnicos, culturales, religiosos y lingüísticos, en un *espíritu de entendimiento y respeto mutuos*.

● ¿QUÉ ES EL DIÁLOGO SOCIAL?

En general existen muchas definiciones sobre el diálogo social. Una de ellas muy comúnmente utilizada apunta a definirlo como un sinónimo de **concertación social** ya que se



dice que ambos conceptos hacen referencia a actividades de negociación bipartita, tripartita o con pluralidad de actores en distintos niveles de modo de discutir acerca de cuestiones de gran importancia económica y social. Por otro lado, los que plantean que no son conceptos similares distinguen que la diferencia esta dada porque el dialogo no crea las condiciones para la concreción de los acuerdos de manera conjunta, sino que proporciona la información necesaria y promueve el intercambio de información para que los acuerdos sean de entendimiento mutuo de los participantes, y así ambos conceptos formarían parte de un proceso, en la cual el dialogo es una etapa previa y necesaria a la concertación.

El diálogo es considerado un proceso complejo y continuo de participación social, en el cual se busca lograr las condiciones para que los actores participantes puedan analizar en conjunto temas específicos que plantean grados variables de conflicto. En algunos casos, el objetivo del diálogo social es abrir el tema a la discusión. En otros, es lograr acuerdos concretos sobre el tema. La literatura muestra que el diálogo social ha sido utilizado como técnica en diversos contextos y con distintos objetivos. Esta herramienta de participación ciudadana es un canal comunicación entre Estado y Sociedad, donde los individuos participan en un proceso de consulta, intercambio de información, discusión y creación de propuestas.

El Diálogo Social puede ser entendido como una técnica participativa de negociación colectiva, que busca reunir a diversos actores sociales con el objetivo de acordar, compartir o definir acciones a seguir en un ámbito específico de interés común.

Este espacio de interacción movilizará las capacidades, saberes y conocimientos de los participantes y permitirá su validación. Por otro lado, esta producción colectiva tiene la característica de permitir altos niveles de reflexión en un ambiente de pluralidad, lo que permite recoger la opinión de diversos actores en distintos niveles organizativos y territoriales (nivel regional, nacional, local y comunitario).

Características del actor para entrar en un proceso de diálogo:

- Debe tener conocimiento e información respecto al tema que se va a discutir
- Habilidades Comunicativas y de negociación en los distintos acuerdos
- Legitimidad en su espacio de participación.

● ¿QUÉ ES LA MESA DE DIÁLOGO?

Las Mesas de Diálogo son un espacio alternativo de participación ciudadana que puede ser utilizado para la concertación de acuerdos de conformidad a las expectativas y necesidades de una comunidad, por cuanto promueve y busca el dialogo entre los actores involucrados.

La facilitación de las Mesas de Diálogo, es lo que se conoce como uno de los procesos colaborativos para la prevención de conflictos sociales y resolución alternativa sobre la problemáticas de interés comunitario.

La facilitación grupal o de Mesas de Diálogo es el proceso por el cual una persona neutral y aceptable a todos los integrantes del grupo o la Mesa, sin autoridad para tomar decisiones, interviene para ayudar a que un grupo mejore la manera con que identifica y resuelve problemas, y con que toma decisiones para aumentar la eficacia del grupo.

De esta forma este proceso participativo, permite un análisis integral de la realidad local dando una mayor y mejor visión que promueve la elaboración o ajustes en las políticas públicas y planes de acción sociales que sean desplegados por los gobiernos.

● ¿QUÉ ES LA FACILITACIÓN?

“La facilitación grupal es el proceso por el cual una persona aceptable para todos los integrantes del grupo, neutral, sin autoridad para tomar decisiones, interviene para ayudar a que un grupo mejore la manera con que identifica y resuelve problemas, y con que toma decisiones para aumentar la eficacia del grupo.”

La facilitación grupal o de Mesas de Diálogo y otros procesos participativos es el método por el cual una persona neutral y aceptable a todos los integrantes del grupo o la Mesa, sin autoridad para tomar decisiones, interviene para ayudar a que un grupo mejore la manera con que identifica y resuelve problemas, y con que toma decisiones para aumentar la eficacia del grupo.

También se encamina la facilitación a ayudar a que las partes involucradas en el diálogo social resuelvan problemas sociales y al mismo tiempo aprendan a mejorar el proceso del grupo para la construcción de consenso y la cooperación viable. Esta basada en valores esenciales de información válida, en la opción libre e informada y en el compromiso interno. El rol del facilitador está pensado y diseñado para ayudar a que los grupos actúen de acuerdo con esos valores esenciales.

De esta forma este proceso participativo, permite un análisis integral de la realidad local dando una mayor y mejor visión que promueve la elaboración o ajustes en las políticas públicas y planes de acción sociales que sean desplegados por los gobiernos.

● FUNCIONES DEL FACILITADOR

El/la Facilitador/a de Mesas de Diálogo es un tercero neutral capacitado especialmente para guiar a grupos, organizaciones y actores sociales de manera que puedan trabajar en forma colaborativa y efectivamente para la prevención y resolución de problemas.

El/la Facilitador/a está comprometido con el procedimiento para el diálogo colaborativo – lo que significa compromiso con los Valores de la Participación:

- Participación Plena (igualdad en el tratamiento de todos los involucrados).
- Comprensión Mutua.
- Soluciones inclusivas (cada una de las propuestas han sido comprendidas y analizadas por el grupo).
- Responsabilidad Compartida.

● ROL DEL FACILITADOR

El Facilitador/a:

- Ayuda a las partes a comunicarse, entenderse y ponerse de acuerdo.
- Orienta, conduce el proceso de diálogo. No da soluciones ni hace juicios de valor.
- Sin ser un experto, entiende la situación, identifica los intereses y las posiciones de las partes.
- Genera condiciones de acercamiento, presenta los objetivos y reglas de conducta y de procedimiento.
- Estimula la participación plena (igualdad)
- Alienta la comprensión mutua.
- Promueve la búsqueda del consenso
- Ayuda al grupo a lograr soluciones inclusivas
- Promueve la responsabilidad compartida.

● CARACTERÍSTICAS DEL FACILITADOR/A

- Habilidad para generar confianza con y entre las partes en conflictos.
- Capacidad de análisis para comprender el conflicto.
- Inteligente en el manejo de las emociones.
- Actitud optimista, positiva, proactiva.
- Capacidad para comunicarse y darse a entender.
- Sentido de justicia y equidad.
- Capacidad de escuchar.
- Liderazgo para conducir el proceso en forma fluida.
- Sabiduría para atravesar relaciones de poder.

● DISEÑO DE UN PROCESO DE DIÁLOGO Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO

1. Diseño
2. Implementación
3. Evaluación
4. Registro e informe de resultados del Diálogo

La participación ciudadana constituye un fenómeno complejo. Participación puede significar tanto negociación, consenso y cooperación de intereses y de actores, cuanto disenso y confrontación de los mismos. Los actores sociales dispuestos a participar, así como quienes se proponen convocar o promover la participación, deben estar dispuestos a aceptar, incluirse y/o conducir estos cuatro aspectos: conflicto, negociación, consenso y disenso.

En el diseño de procesos participativos hay que tomar en cuenta los diferentes grados de participación. Estos grados de participación pueden clasificarse en cuatro niveles:

- a) **Informativo:** transferencia de conocimiento sobre lo que está pasando.
- b) **Consultivo:** expresión de la opinión y la voluntad de los actores acerca de un problema o decisión, pero no es directamente vinculante para las autoridades.
- c) **Decisorio:** ejercicio del poder y responsabilidad en los procesos de toma de decisiones.
- d) **Gestión:** ejercicio de poder y responsabilidad en la implementación de políticas, proyectos, obras, servicios.

Dependiendo del tipo de nivel o grado de participación que demande el proyecto, el objeto de un proceso colaborativo puede ser una mera consulta, o un intercambio de información o perspectivas, o la elaboración de recomendaciones o la toma de una decisión que resuelva un problema o conflicto social.

● COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA

1. REDEFINICIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO.

El conflicto suele ser presentado por las partes como polarizado, basado en posiciones. El facilitador debe buscar y proponer una forma de redefinirlo en base a intereses.

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS METAS DEL PROCESO.

Las metas del proceso deben ser propuestas por el facilitador y acordadas por las partes, de modo que queden claras para todos. Determinan:

- La estrategia del facilitador.
- Las expectativas de los actores.

Posibles metas: intercambio de información, evaluar opciones de solución, o alcanzar acuerdos.

3. EVALUACIÓN DE CONDICIONAMIENTOS EXTERNOS.

El facilitador debe considerar aquellos procesos o situaciones que exceden su capacidad de control pero que pueden tener una incidencia directa sobre el proceso. Ejemplos: ¿Habrá elecciones durante el proceso? ¿Hay un proceso judicial en curso?

4. CONEXIÓN DEL PROCESO CON EL SISTEMA FORMAL DE TOMA DE DECISIONES (LA “VOLUNTAD POLÍTICA”).

¿Cómo nos aseguramos que la institución o autoridad que tiene que tomar una decisión sobre este conflicto va a adoptar los resultados de este proceso?

5. CONVOCATORIA

¿Quién debería participar?

- Todas las partes con un interés significativo afectado.
- Quienes deban implementar cualquier decisión.
- Quienes tienen poder de “boicotear” una solución negociada.
- ¿Quién es un convocante legítimo a los ojos de todos los actores identificados?
- ¿Qué medios de convocatoria se utilizarán?

6. ESTRUCTURA DE LA PARTICIPACIÓN

Participar no significa necesariamente que todos estén sentados a la mesa negociando:

- Formato y secuencia de reuniones.
- Número de participantes.

Es necesario identificar y/o ayudar a construir mecanismos de representación de los diversos intereses en juego.

Puede haber actores menos centrales que pueden estar conformes con ser informados constantemente sobre los avances

Puede haber actores menos centrales que pueden estar conformes con ser informados constantemente sobre los avances del Proceso.

● **EVALUACIÓN DE UNA “ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LOS ACTORES IDENTIFICADOS**

La estructura para la participación se evalúa en esta etapa del “Diseño del Proceso”. Una vez identificados los actores y sectores que participarán corresponde responder claramente a las siguientes preguntas:

¿CÓMO ESTÁN LAS PARTES ORGANIZADAS?

Los grupos bien organizados probablemente tengan mecanismos para decidir si participar y quien los representará. Los menos organizados necesitarán asistencia para poder hacer tomar decisiones. La importancia de la organización depende de la meta del proceso participativo. Si es meramente informativo y *desestructurado* la organización no será tan importante. Si requiere que las partes sean realmente protagonistas y puedan incidir en elaborar recomendaciones o tomar decisiones, la organización necesitará un trabajo previo al diseño del proceso en sí mismo, que garantice una organización mínima para legitimar representatividad.

¿CUÁL SERÁ LA FORMA DE PARTICIPACIÓN?: ¿REPRESENTATIVA O ABIERTA A TODOS LOS QUE QUIERAN ESTAR PRESENTES?

Una de las claves es si la reunión es abierta y si son o no necesarios acuerdos formales. En reuniones abiertas el objetivo es básicamente poner información sobre la mesa y recibir opiniones. Cuánto más comprometida esté la participación como referente para *los decisores*, más necesidad habrá de estructurar una forma de representación para las partes. Los diseños de procesos multipartes deberían prever la construcción de una representación en caso de que esta sea necesaria (por ejemplo, reunión para que el grupo defina quienes lo van a representar), el modo de participación de los representantes en el proceso, y el modo en que los representantes trabajan con sus representados para asegurar que cualquier recomendación y que cualquier decisión será respetada.

¿QUÉ TIPOS DE INTERESES DEBERÍAN ESTAR REPRESENTADOS?

Comúnmente todos los diversos grupos de interés deben ser representadas en la Mesa de Diálogo.

Habrà que evaluar la manera de agrupar varios intereses en categorías que puedan ser representadas por personas o grupos. Hay que tener cuidado en simplificar agrupando fácilmente en “organizaciones sociales”, “empresarios”, “vecinos”, etc. Difícilmente estas categorías definen categorías de intereses comunes y por lo que, su representante puede no ser reflejo de las voces o necesidades de quienes integran la categoría.

¿CUÁNTOS PARTICIPANTES DEBERÍAN REPRESENTAR A GRUPO DE INTERÉS?

Un buen número para poder trabajar es de 8 o 12 por categoría. Los grupos grandes son deseables cuando la diversidad de conocimiento y de opinión es importante aunque toman mas tiempo para trabajar consenso y coordinar reuniones. Cuanta más gente este involucrada en un proceso más gente es requerida para coordinarlo y facilitarlo.

Representantes por categoría: por ejemplo, si cada organización quiere tener su representación independiente de las otras, pero eso hace que el grupo sea muy grande, el/la facilitador/a deberá considerar la posibilidad de poder consensuar la representación a una persona por categoría de intereses, con una persona adicional designada como alternativa. Si la meta del proceso requiere efectuar una recomendación o tomar una decisión, el punto esencial para persuadirlos es explicar que, dado que las decisiones se efectúan por consenso, un grupo con un representante puede bloquear un acuerdo del mismo modo que el grupo que tiene tres.

No es necesario tener igual número de gente en cada categoría. En una organización algunos grupos pueden tener 3 representantes, otros dos, otros uno.

El/la facilitador/a debe discutir la representación con las partes, puede dar sugerencia para número de participantes y ver cómo se sienten.

Las partes deben ser informadas de que estas sugerencias son flexibles. Para evitar acusaciones de favoritismo, hacia una parte, el/la facilitador/a necesitará explicar el criterio que está usando. Puede trabajar con todos para desarrollar las categorías y para determinar el número de individuos que representaran a cada parte.

¿QUÉ PERSONAS EN PARTICULAR PUEDEN REPRESENTAR MEJOR A CADA CATEGORÍA (GRUPO DE INTERÉS)?

Aquellos que conozcan la cuestión, sean miembros/as respetados/as frente a su grupo de intereses, y fundamentalmente, sean capaces de tratar constructivamente con las otras partes.

Quienes son expertos técnicamente pero son confrontativos no sirven a los intereses de sus propias partes en una negociación, porque los comportamientos hostiles ofenden a otros participantes y los vuelven menos dispuestos a escuchar preocupaciones legítimas o a aceptar soluciones razonables.

Los potenciales representantes se pueden identificar de diferentes modos: Durante las entrevistas, ya pueden comenzar a identificarse aquellas que podrían ser representativas: el/la facilitador/a puede hacer un borrador de lista de grupos de interés y el número de representantes deseado para cada una. Puede que algunas posiciones queden en blanco y haga falta discutir la lista con gente clave de cada parte.

Cada grupo deberá tener una oportunidad para comentar la lista de nombres ya sugerida y debe preguntar para contribuir a las categorías no designadas. Si alguien objeta un nombre, la chance puede ser discutida con otras partes en un esfuerzo para determinar si buscar otro o mantenerlo.

¿QUÉ HACER CON LOS QUE NO QUIEREN PARTICIPAR?

Muchas veces hay sectores claves que no quieren participar en el proceso. Si realmente se está intentando fortalecer a la comunidad a través de un proceso participativo, los convocantes deberían efectuar los mayores esfuerzos para intentar motivar a quienes no quieren participar, de las ventajas de hacerlo. Será importante definir cuáles son las condiciones o necesidades que alguno de los actores requiere para ser parte, e intentar generar un contexto de confianza para dar legitimidad al proceso en sí mismo. Para esto, nuevamente el rol de un/a facilitador/a o Mediador/a puede ser muy útil. Una estrategia posible es ofrecer participación en distintas instancias del proceso con diferentes roles. Quienes no quieren verse involucrados como partes tal vez quieran ser observadores o técnicos, y ese puede ser un modo de comenzar a hacerlos participar.

No hay que perder nunca de vista que dar participación en el proceso a todos los que hayan sido identificados como involucrados, es garantía no sólo de legitimidad sino también de que los resultados del mismo no serán boicoteados o impugnados por quienes no participaron.

Otra alternativa es sugerir diferentes roles para una posición y preguntar a las partes por su preferencia. Es importante involucrarlas en la selección. Pueden ser preguntadas para designar miembros de sus propias organizaciones o para comentar la lista completa de participantes propuestos.

¿DE QUÉ MODO PARTICIPARÁN LOS TOMADORES DE DECISIONES GUBERNAMENTALES, TENDRÁN PARTICIPACIÓN DIRECTA?

A veces las partes sienten que pueden hablar más libremente si los tomadores de la decisión no están presentes. Los representantes gubernamentales también sienten que su participación puede no corresponder, ya sea porque seria una delegación incorrecta de

sus responsabilidades, o porque piensan que su autoridad para tomar decisiones se vería amenazada.

A veces un organismo gubernamental no está dispuesto a participar en un proceso si hay un Facilitador/a o Mediador/a, porque cree que ese rol le corresponde, y aceptar un facilitador/a o mediador/a sería verse como que pierde el control del proceso.

La determinación del rol de un organismo público y el cómo afecta ese rol a la posibilidad de éxito, no tiene un análisis único, debido a los diversos tipos de responsabilidades de organismos gubernamentales en diferentes situaciones. En algunos casos elaboran proyectos o planes, en otros casos regulan, en otros son propietarios de servicios públicos, etc.

La experiencia indica que la participación de los decisores (Autoridades) en los procesos de consenso es un factor que parece tener una gran importancia para aumentar la probabilidad de éxito tanto en lograr un acuerdo como en implementarlo o implementar recomendaciones.

La razón parece estar en que si los decisores están sentados en la mesa, esto da una señal de mayor certeza que están involucrados. Si ellos acuerdan, hay menos factores donde pueda haber cambios en los términos del acuerdo. Esto depende de qué capacidad tengan los representantes de organismos decisores para tomar la decisión. En muchos casos, los representantes que participan pueden no tener esta autorización, sin embargo, podrían estar en mejores condiciones para explicar los fundamentos de las recomendaciones, o incluso de apoyar una recomendación para que una decisión sea tomada o un proyecto modificado o una solución implementada.

● ROLES

- Organizadores
- Facilitadores
- Anotador
- Asesor técnico científico
- Experto en manejo de conflictos
- Posibles donantes
- Entidad coordinadora

Los Organizadores

- Experiencia en Facilitación
- Objetividad
- Conocimiento / Acceso a la Información
- Creatividad
- Capacidad de Organización

Los Coordinadores

- Credibilidad
- Capacidad de organización
- Independiente del conflicto/actores
- Afinidad/Interés en el tema

El Convocante

- Poder de convocatoria
- Decisor
- Credibilidad
- Conciliador
- Compromiso
- Relación / Interés en el tema
- Capacidad de exigir cumplimiento de acuerdos

El Facilitador/La Facilitadora

- Experiencia
- Liderazgo
- Independiente de los sectores involucrados - Imparcial
- Latinoamericano
- Perceptivo
- Integrador de equipos

El/la Registrador/a (Facilitador/a)

- Experiencia
- Perceptivo:
 - Lo Implícito
 - Lo Explícito
- Independiente

El Asesor Técnico/La Asesora Técnica

- Conocimiento profundo
- No comprometido con el conflicto
- Liderazgo
- Imparcial

El Cooperante Económico o Financidor

- Imparcial
- Externo al conflicto

Los Participantes

- Líderes - Decisores
- Sectores “importantes” para el tema.
- Balance
- Diversidad de posiciones
- Conocimiento/Interés en el tema

● BASES PARA REGLAS DEL PROCESO

- ¿Qué reglas de conducta se establecerán?
- ¿De qué modo se transmitirán los resultados a los medios de comunicación?
- ¿Qué grado de confidencialidad se comprometen a mantener los actores?
- ¿Qué mecanismos de intercambio y verificación de información técnica se establecen?
- ¿De qué modo se documentan los avances?
- ¿Qué mecanismos de intercambio y verificación de información técnica se establecen?
- ¿De qué modo se documentan los avances?
- ¿Cómo se incluirán nuevos actores?
- ¿Qué pasa cuando un actor decide salirse?
- ¿Cuán abierto será el proceso?
- ¿Cuál es el poder de toma de decisiones que tienen los representantes sentados a la mesa?
- ¿Cómo vamos a tomar las decisiones?

● LA FACILITACIÓN DEL PROCESO DE DIÁLOGO Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO

OBJETIVOS DEL PROCESO DE DIÁLOGO

Más específicamente, los procesos de diálogo tienen, independientemente de los temas que los motivan, los siguientes objetivos:

- Mejorar el proceso de toma de decisiones involucrando a los principales actores.
- Proveer un espacio que permita lograr acuerdos equitativos, duraderos y efectivos.
- Ofrecer un proceso transparente.
- Otorgar poder y legitimidad efectiva a los interesados.
- Crear y consolidar la confianza mutua entre las partes.
- Transformar los elementos conflictivos o contrapuestos en elementos constructivos.
- Comprometer a todos los actores tanto en el proceso como en sus resultados.

- Fomentar un proceso gradual y simultáneo de aprendizaje sobre la validez del diálogo como una forma de prevenir o enfrentar el conflicto.
- Introducir la visión de desarrollo sostenible a los líderes.

El proceso debe llevar a las partes a explorar e identificar las posiciones que se manifiestan y los intereses subyacentes, a entenderse mutuamente, a acordar soluciones y a buscar opciones

en las que todos resulten beneficiados, cuando sea posible y conveniente.

El desarrollo del diálogo debe caracterizarse por la transparencia en los procedimientos, la claridad de las reglas y la composición equilibrada del grupo. Los compromisos alcanzados deberán traducirse en propuestas de acciones efectivas y eficientes en términos de costos y tiempos de desarrollo.

● TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE FACILITACIÓN

OBJETIVOS DE LOS FACILITADORES:

- Fomentar la confianza de los participantes con el proceso de facilitación y con la conducción de los facilitadores.
- Buscar que los participantes se concentren en definir los intereses que generaron el conflicto y que analicen y comprendan la diferencia entre posición e interés.
- Favorecer la labor de replanteamiento de concepciones iniciales y fomentar el aprendizaje mutuo.
- Desarrollar una dinámica de trabajo en grupo.
- Asegurar que todos los participantes estén satisfechos con el proceso.
- Disminuir la probabilidad de que se formulen acusaciones y recriminaciones en el futuro.

HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES

El manejo de técnicas de comunicación para lograr que la participación sea efectiva es indispensable. El Facilitador o la Facilitadora puede guiar a los actores participantes del proceso de diálogo para poder expresar sus quejas, emociones y opiniones de modo constructivo. La imparcialidad de un Facilitador/una Facilitadora genera confianza en el proceso y disminuye resistencias al manejo de la comunicación. El diseño del proceso deberá evaluar el uso de técnicas *estructuradas* para los casos que sean necesarios por razones de complejidad del tema y cantidad de participantes.

En la Facilitación se aplican las mismas técnicas y herramientas comunicacionales que en la Mediación, de acuerdo a la necesidad, etapas del proceso y sus objetivos/metás. Vamos a ampliar y enfatizar una de las técnicas y herramientas comunicacionales más importantes: La Escucha Activa y sus elementos.

LA ESCUCHA ACTIVA: HERRAMIENTAS

- Mirada
- Actitud corporal
- Comprensión y empatía
- Preguntas amplias
- Preguntas específicas
- Repetir (Eco)
- Espejo
- Parafrasear
- Uso del silencio
- Reencuadrar

Uso del “y...” en lugar de “pero”

Uso de “es una posibilidad”

HERRAMIENTAS DE LA ESCUCHA ACTIVA

Mirada	Mantener contacto visual. Mirar directamente a los ojos sin “examinar” a la otra persona. Se debe evitar “recorrer” con la mirada a quien se escucha. Si se están tomando notas, puede ser conveniente alternar la mirada entre la persona que escuchamos y las notas que tomamos. Evitar tener una mirada “distraída”. Concentrar la atención en quien se escucha.
Actitud corporal	Demstrar atención a quien escuchamos manteniendo una posición frontal y atenta, aunque relajada. Brazos y piernas preferiblemente no cruzados. Estar a la misma altura y en posición similar de quien escuchamos, ambos parados, ambos sentados, ambos arrodillados, etc. (más aplicado en el caso de entrevistas o reuniones con una de las partes). Mantener una prudente distancia corporal con quien escuchamos. Una buena medida es un poquito más de la distancia de nuestro brazo extendido. Evitar la proximidad o lejanía excesivas.
Comprensión y empatía	Son palabras y actitudes que hacen sentir al otro que se lo está escuchando y comprendiendo. Por ejemplo decir: “lo escucho”, “veo que esto es un problema para usted”, “entiendo lo que me dice”, “¿quiere hablarme más de ello?”. La empatía no significa que uno está de acuerdo con todo lo que el “entrevistado” está diciendo, significa que comprendemos y damos valor a lo que nos dice la otra persona.

Preguntas amplias (abiertas)	Son aquellas que animan al “entrevistado” a contar las generalidades del problema o la situación. Las básicas son del tipo qué, quién, cuándo, cómo, dónde, para qué. Por ejemplo: “¿Qué paso?” “¿Qué es lo que está ocurriendo?” “Cómo es la situación aquí?” “¿Me puedes hablar de...?”
Preguntas específicas	Son aquellas que permiten precisar las afirmaciones generales. Por ejemplo: “Cuántas personas están en esta situación?” “Cuáles (tierras, zonas, personas) han sido afectadas?” “¿Han servido las acciones que han tomado?”. Debe ponerse mucho cuidado a no inducir las respuestas. Por ejemplo: “¿Van a tomar acciones de protesta (o van a hacer una manifestación) para ser escuchados? en su lugar se puede preguntar simplemente “¿Y qué acciones van a tomar (o qué van a hacer)?”
Espejo	Consiste en repetir lo que la persona acaba de decir para dejar en claro la afirmación. Permite al “entrevistado” escuchar de otra voz lo que acaba de decir para poder pensarlo mejor. Por ejemplo, si el entrevistado/la entrevistada dice: “¡Es que si vuelven por aquí no los vamos a dejar entrar!”, el entrevistador/la entrevistadora podrá decir “Ah, si ellos vuelven por aquí ustedes no los van a dejar entrar!” Una afirmación tan fuerte al ser escuchada del entrevistador/ de la entrevistadora puede hacer reflexionar al entrevistado/la entrevistada, bien para pensar mejor u cambiar lo dicho de manera más racional u objetiva, o reafirmarse en ello.
Repetir (Eco)	Muy similar al espejo. Consiste en repetir solamente la última parte de lo dicho por el entrevistado/la entrevistada. Usando el ejemplo anterior el entrevistador/la entrevistadora diría: “¡No los van a dejar entrar...!”
Uso del silencio	Luego de formular alguna pregunta o simplemente a medida que se escucha a una persona, algunas pausas de silencio del entrevistador/la entrevistadora pueden motivar a que el “entrevistado”/la “entrevistada” continúe hablando, aclare por sí solo alguna idea o plantee algún tema que no había mencionado anteriormente.
Parafrasear	Consiste en repetir la esencia de lo que la otra persona acaba de expresar con nuestras propias palabras (de forma neutral). Escuchar lo que el otro acaba de decir ayuda al “entrevistado”/“entrevistada” a separarse un poco del problema, a estar seguro que lo que dice está siendo entendido correctamente y a tener la sensación de estar siendo escuchado.
Reencuadrar	Parecido a parafrasear sólo que aquí el entrevistador/la entrevistadora tratará de concentrarse en algún detalle importante de lo dicho por el “entrevistado”/la “entrevistada”, un detalle significativo que puede ampliar la forma de ver la situación o darle una nueva mirada.

Existen tres herramientas que son un poco diferentes de las anteriores y que ayudan no solo a escuchar sino a mejorar la comunicación y el diálogo:

Uso del “y...” en lugar de “pero”: Se trata de sustituir el “pero” tan común para cuestionar una afirmación, por un “y...” que complementa la idea. Por ejemplo, veamos estas dos frases:

- Persona 1: “Nosotros luchamos por nuestros justos derechos colectivos”. La Persona 2 responde: “**Pero** piensan también en su beneficio individual/particular”.
- Persona 1: “Nosotros luchamos por nuestros justos derechos colectivos”. La Persona 2 responde: “**Y** piensan también en su beneficio individual/particular”.

Esta aparentemente pequeña diferencia puede marcar positivamente la forma en que la respuesta de la Persona 2 es comprendida por el resto.

Uso de “es una posibilidad”: Consiste en no negar de plano o automáticamente una afirmación de la otra persona, sino verla como “una posibilidad” a ser analizada, por muy radical que esta sea.

En ocasiones se puede complementar con mencionar otra posibilidad que la otra persona no ha dicho o pensado y que se ve como posible.

Por ejemplo: Persona 1 dice: “Lo único que nos dejará satisfechos/as es que renuncie el presidente de la organización” y responde la Persona 2: “Bueno, esa es una posibilidad... otra sería que cambie su política...”.

● MÉTODOS PARA INCENTIVAR EL DIÁLOGO

El papel del facilitador durante este tipo de ejercicios es clave, ya que, además de mantener un control flexible sobre el uso de la palabra entre todos los miembros de su grupo, deberá promover o asegurar que diversos métodos de trabajo de grupo sean utilizados eficaz y eficientemente de acuerdo a la dinámica existente:

1. La indagación: pedir al participante que explique la relación de su afirmación con el tema cuando esta no es evidente. (Ejemplo: ¿Podría ayudarnos a ver cómo se relaciona esto con el tema de...?)
2. La aclaración: con frecuencia, la manera de expresar una opinión no es claramente entendida por todos los participantes. (¿Podría decirnos lo mismo en otras palabras ya que no todos estamos familiarizados con esos términos?)
3. La exploración conjunta: pedir opiniones al resto del grupo cuando es evidente que la comprensión sobre una idea no es homogénea. (Ejemplo: Veamos... entiendo que lo que acabas de decir es... ¿Están todos de acuerdo?, ¿alguien tiene otra visión?)
4. La persuasión: introducir alguna idea que no ha sido expresada por los participantes y que a criterio del facilitador serviría para clarificar u orientar la discusión posterior. (Ejemplo: ¿No les parece que... es también un elemento importante?)

- 5.** La condensación consensual: integrar dos o más ideas que expresadas de manera diferente tengan el mismo significado. (¿Les parece que puede integrarse/agregarse a lo que anotamos antes?)
- 6.** El resumen de varios temas bajo un título abarcador: (Ejemplo: ¿Les parece que todos los temas relacionados a costos podríamos eliminar y dejar uno solo como “reducir costos”?)

El perfeccionamiento consensuado: mejorar el texto o idea de manera consensuada.
(Ejemplo: ¿No les parece que podríamos expresar esto mejor de esta forma?)



3

¿QUÉ ES LA MEDIACIÓN?

La mediación es uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos.

“La mediación es un mecanismo voluntario orientado a la resolución de conflictos, a través del cual dos o más personas gestionan por sí mismas la solución amistosa de sus diferencias, con la asistencia de un tercero neutral y calificado, denominado mediador”.

(Ley 1879/02 de Arbitraje y Mediación)

● ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN?

- Protagonismo de las partes (autocomposición)
- Voluntariedad.
- Neutralidad e imparcialidad del Mediador/a: Ayuda a todos/as por igual
- Confidencialidad.
- Cooperación.
- Mirar hacia adelante (futuro)
- Flexibilidad del proceso.
- Satisfacción de los intereses de todas las partes: soluciones creativas y equitativas.

● ¿CUÁL ES EL ROL DEL MEDIADOR/A?

- Facilitar la comunicación
- Conducir a una Negociación Estratégica
 - Identificar los reales intereses de las partes.
 - Descubrir los temas más importantes del conflicto
 - Incentivar a la cooperación (soluciones equitativas/justas)
 - Ayudar a que busquen posibles soluciones (creatividad)
 - Analizar en forma realista las posibilidades de éxito de las soluciones pensadas por las partes

● ¿CUÁL ES EL ROL DE LAS PARTES?

- Participar activamente en la mediación.
- Ser protagonistas del diálogo, ordenado y dirigido por el/la Mediador/a.
- Decidir la solución que se adoptará para resolver el conflicto.

● ¿QUE SON POSICIONES E INTERESES?

POSICIÓN: “*La postura asumida por cada persona involucrada en un conflicto, aquello que dice que quiere.*”

INTERESES: “*Las necesidades, los deseos, las aspiraciones, los valores, preocupaciones y temores de las partes.*”

● ¿CUÁLES SON LOS PASOS DE LA MEDIACIÓN?

Paso 1: Organizar la Mediación

Paso 2: Comprensión de las posiciones y búsqueda de los intereses.

Paso 3: Replanteo y Generación de Opciones

Paso 4: Acuerdo y Cierre.

PASO 1: ORGANIZAR LA MEDIACIÓN

El objetivo de este paso, es brindar información a las partes y orientarlas acerca del procedimiento que se va a seguir, crear con ellas un clima de confianza y acordar las reglas.

- Recepción y presentaciones personales
- Ubicación en el espacio
 - La comodidad (luz, temperatura, etc.)
 - Buen contacto visual y auditivo
 - Asegurar la comunicación entre todos
 - Que no exprese falta de neutralidad
 - Que no exprese autoridad innecesaria en el mediador o mediadora

PASO 2: COMPRESIÓN DE LAS POSICIONES Y BÚSQUEDA DE LOS INTERESES

En este segundo paso, el mediador/a procurará la comprensión de las posiciones de las partes y la búsqueda de los intereses de las mismas.

El objetivo es identificar los intereses prioritarios de las partes (conflicto real) y facilitar que las partes comprendan los intereses propios y de la otra parte.

Para ello hay que:

- Escuchar el relato de cada parte
- Comprender las posiciones
- Buscar los intereses de las partes

PASO 3: REPLANTEO Y GENERACIÓN DE OPCIONES

El objetivo del paso 3 es reformular el conflicto en base a los intereses de las partes y facilitar la negociación colaborativa entre las mismas.

Pregunta clave del replanteo: ¿Cómo podemos hacer para satisfacer las necesidades más importantes de cada una de las partes?

PASO 4: ACUERDO Y CIERRE

En esta etapa se reciben propuestas y contrapropuestas, se llega a un acuerdo y se procede al cierre de la Mediación.

El objetivo de este paso:

- Facilitar la Evaluación y selección de opciones por las partes que puedan ser propuestas de acuerdo
- Ser puente para la construcción de consenso entre las partes en la resolución en la resolución del conflicto.

Hay que evaluar en base a criterios objetivos:

- Estándar: Vara de medición, independiente de la voluntad de las partes, que sirva para evaluar opciones en conflictos
- Identificar: Criterios objetivos
- Proponer: Procedimientos equitativos.

Para ello se pueden aplicar filtros objetivos:

- Derecho
- Apreciación científica/técnica
- Eficiencia/eficacia
- Tratamiento igualitario
- Reciprocidad
- Tradición/costumbre
- Precedente
- Tasación, valor de mercado, etcétera

Evaluar las alternativas:

- Identificar el MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).
- Técnica y Herramienta de Agente de la Realidad (en reunión privada).

El MAAN es lo que la Parte podría lograr fuera la Mesa de Negociación/Mediación.

● EL ACUERDO

Es un consenso de voluntades entre las partes acerca de la manera de resolver el conflicto o las diferencias.

Puede ser:

- Escrito o verbal
- Total o parcial
- Definitivo o Provisorio

● CIERRE DE LA MEDIACIÓN

- El Acuerdo (clausula previendo el RAC para casos de diferencias futuras o incumplimiento).
- Acta de cierre de la Mediación, en caso de no lograrse un acuerdo.
- Acta como constancia de imposibilidad de realizar la mediación por ausencia de parte/s.

REFERENCIAS

- ACLAND, Andrew Floyer; Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones, 1ra. ed., Barcelona, Paidós, 1993.
- Constitución Nacional, 1992. (BACN, 1992)
- Diálogo Intercultural. Pautas para un mejor diálogo en contextos de diversidad cultural. Ministerio de Cultura de Perú. 2015.
- Fundación Cambio Democrático. “Desarrollo y Conflicto *Enfoque sensible al conflicto para organizaciones de desarrollo*”. Manual de Herramientas. 2006
- Fundación Futuro Latinoamericano. “Análisis, Prevención y Manejo de Conflictos Ambientales”. Material Didáctico. Ecuador. 2008.
- HIGHTON, Elena I., ÁLVAREZ, Gladys S., “Mediación para resolver conflictos”, Ad-hoc, Buenos Aires, 1996.
- Ley de Arbitraje y Mediación, N° 1879/02. BACN.

iii iii iii

incidencia ciudadana
para el **acceso a justicia**
a nivel comunitario

