

TOMO IV

**Herramientas para
la Construcción de
Diálogo y de Consenso**

Victor Carlos Lora Reyes



The International Republican Institute



Instituto de Investigación y Capacitación Municipal

Manuales Prácticos para la Gestión del Desarrollo

TOMO IV

**Herramientas para
la Construcción de
Diálogo y de Consenso**



The International Republican Institute



Instituto de Investigación y Capacitación Municipal

Índice

Manuales Prácticos para la Gestión del Desarrollo

TOMO IV - Herramientas para la Construcción de Diálogo y de Consenso

Consejo Editorial: Dra. Nory Napan
Omar Sánchez (B.A.)
Oscar Schiappa-Pietra (M.A.)
Carmen Yacato
Dr. Joachim Roth

Segunda edición - 3000 ejemplares

© 2004

Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM)
Konrad Adenauer Stiftung (KAS)
Instituto Republicano Internacional (IRI)

INICAM
Av. Javier Prado Oeste 1418 - Lima-Perú
Teléf.: 422 0336 - 422 3138 - Fax: 222 0329
E-mail: inicam@inicam.org.pe
Web: www.inicam.org

IRI
Juan de la Fuente 295, Miraflores - Lima-Perú
Teléf.: 241 2382 - 446 1976 - Fax: 446 3480
e-mail: iriperu@terra.com.pe
Web: www.iri.org

Depósito legal 1501132003-5239
ISBN 9972-9790-0-8

Derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento, siempre y cuando se haga referencia a esta fuente bibliográfica.

Impreso en Gráfico ASPA
Jr. Pablo Bermúdez 375 - 2do. Piso - Jesús María - Lima 11 - Perú
TeleFax: 431-3789 332-6709 - E-mail: aspa@aspaperu.org

Diseño gráfico: Martín Arias P.

Prólogo.....	9
Presentación.....	11
Introducción.....	13
CAPÍTULO I	
El proceso de descentralización, sus retos y su marco jurídico.....	15
♦ La organización básica del estado peruano.....	20
♦ Los retos de la descentralización.....	24
CAPÍTULO II	
La resolución de conflictos en el contexto democrático, con perspectiva intercultural, de desarrollo sostenible y de género.....	27
♦ Los conflictos en el contexto democrático.....	33
♦ El desarrollo sostenible y los conflictos.....	33
♦ Género y conflictos.....	34
CAPÍTULO III	
Tipología de los conflictos.....	35
Las tipologías más comunes, útiles para conflictos en un contexto de descentralización.....	36
CAPÍTULO IV	
Las etapas de la resolución de conflictos.....	43
a. Identificación del conflicto.....	45
b. Definición del conflicto.....	45
c. Análisis del conflicto.....	46
d. Generación de opciones.....	46

- e. Selección de la mejor opción.....46
- f. Seguimiento.....46
- g. Evaluación.....46

CAPÍTULO V

Los mecanismos de resolución de conflictos.....	47
1. Diálogo	52
2. Expertos.....	53
3. Conciliación	54
4. Negociación	57
5. Mediación	58
6. Mediación entre pares	58
7. Arbitraje	59
8. Consenso.....	65
9. Otros mecanismos	67
10. Glosario	68

CAPÍTULO VI

La teoría sobre las habilidades necesarias para la resolución de conflictos	71
--	----

CAPÍTULO VII

Practicando las habilidades	77
1. Gana-gana	79
2. Respuesta creativa	82
3. Empatía	85
4. Asertividad	88
5. Poder en cooperación.....	90
6. Manejo de emociones	91
7. Voluntad de solucionar	93
8. Mapeo del conflicto	94
9. Desarrollo de opciones.....	95
10. Introducción a la negociación	96
11. Introducción a la mediación.....	96
12. Ampliación de Contexto	97

CAPÍTULO VIII

La teoría y la práctica sobre las técnicas de resolución de conflictos para cada una de sus etapas.....	99
1. Descripción escrita tentativa del conflicto.....	103
2. Caracterizando mi conflicto	105
3. Preguntas esclarecedoras.....	108
4. ¿Y por qué?	109
5. Descripción escrita definitiva del conflicto	111
6. Tormenta de ideas y sus variantes	113
7. Contribuciones secretas.....	117
8. Los extraños dicen que.....	119
9. Descarte.....	122
10. Fusión	123
11. Decisión de Consenso.....	125
12. Todos votan.....	128
13. Diseñando Cuadros para la Acción.....	131
14. Informes de evaluación	135
15. Hoja mataproblemas.....	138

CAPÍTULO IX

Recomendaciones para estimular el éxito de la resolución de conflictos como instrumento de apoyo a la descentralización y el desarrollo sostenible.....	139
Bibliografía.....	143



prólogo

El actual gobierno considera la Modernización del Estado y la descentralización como medios para brindar un mejor servicio público al ciudadano, una efectiva reducción de la pobreza, y una mayor capacidad orientada a un desarrollo sostenible. Cabe mencionar que el proceso de democratización, modernización y descentralización del Estado —destacado por el gabinete presidido por la Dra. Beatriz Merino— se rige bajo el compromiso “Estado y Mercado están al servicio del hombre y no viceversa” marcando claramente el compromiso frente al ciudadano como sujeto moral. En términos generales el Estado moderno se caracteriza como Estado descentralizado que se concentra en sus funciones originales y que fortalece las instancias administrativas inferiores para alcanzar mayor eficiencia, transparencia y calidad en sus funciones de Promotor del desarrollo humano, orientado al bien común. En este contexto el hombre es la razón de ser del Estado.

Desde la Colonia hemos venido siendo un país asfixiantemente centralista, en el que nacer fuera de Lima representa un estigma por la falta de oportunidades de todo tipo que eso conlleva. Lamentablemente, nuestra Independencia significó la adopción sólo formal de los preceptos republicanos y el reforzamiento de asimetrías e inequidades dentro de nuestra sociedad. El centralismo, y la consiguiente postergación de todos los pueblos fuera de Lima, constituyen una muy pesada cadena arrastrada por nuestro país a lo largo ya de medio milenio.

El proceso de modernización del Estado peruano, iniciado por el gobierno de transición del Sr. Presidente Dr. Valentín Paniagua y continuado por el actual gobierno del Sr. Presidente Dr. Alejandro Toledo, constituye un nuevo intento de reducir drásticamente el centralismo que ha postergado durante tanto tiempo a la inmensa mayoría de peruanos y ha impedido que surjamos como una democracia robusta. La enunciación de derechos en la Constitución y las leyes pierde significado si no va acompañada de equidad y de oportunidades para todos. Por ello, descentralizar es sembrar justicia y prosperidad, significa

sentar las bases para el fortalecimiento democrático, en otras palabras impulsa un desarrollo sostenible.

Más, reconocer la trascendencia del proceso de descentralización no puede implicar soslayar sus riesgos y dificultades. Como en todo proceso de cambio, las resistencias son inmensas. Descentralizar significa tanto transferir recursos y capacidades de gestión cuanto generarlos, y es notoria la posibilidad que se pierda la sincronía en el proceso. Cambios institucionales de esta magnitud demandan, además de abundantes recursos, firme voluntad política y paciencia. Esta última es particularmente escasa en una sociedad que ha sufrido por ya demasiado tiempo las consecuencias del centralismo y la marginación. Ello se acentúa por la visión de corto plazo tan predominante entre nosotros, que nos lleva recurrentemente a sacrificar el futuro para paliar el presente.

No es difícil suponer, pues, que el proceso de descentralización en el Perú también puede ser fuente de tensiones y conflictos. Pero, a diferencia de los desastres naturales, los conflictos sociales y políticos son prevenibles y sus impactos pueden ser transformados para generar consecuencias constructivas. Para lograrlo, tenemos que generar capacidades para la gestión de los conflictos. En una democracia, éstos no desaparecen ni se reprimen, sino que se exponen y resuelven mediante la identificación de los intereses compartidos y el reconocimiento de los intereses de toda la sociedad.

Estamos convencidos que el país agradece al Instituto Republicano Internacional (IRI) y al Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM), ambas instituciones comprometidas de apoyar la democratización del Perú, por haber tenido la visión de elaborar el presente Manual Teórico-Práctico “Herramientas para la Construcción de Diálogo y de Consenso”; el cual constituye un apoyo para todos nosotros que nos sentimos comprometidos y que estamos involucrados en nuestro quehacer cotidiano, sea como mandatarios y funcionarios de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, representantes del sector privado, o tan sólo como peruanos y peruanas en este gran reto que es la descentralización del Perú.

Sin duda, el manual es un aporte de alta calidad técnica para generar consensos y capacidades de negociación, de guiar al usuario paso a paso a través de los aspectos teóricos y prácticos del temario - indispensables para que el proceso de descentralización sea dinámico e irreversible en nuestro país - y siempre bienestar para todos. Por esto considero este Manual como un gran aporte para fortalecer la cultura democrática en el país.

Ing. Carlos Lazarte Hoyle

Presidente de la Asociación Promoción
y Capacitación para el Desarrollo (PROMCAD)

presentación

El presente manual teórico-práctico “Herramientas para la Construcción de Diálogo y de Consenso” es un esfuerzo conjunto del Instituto Republicano Internacional (IRI) y el Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM) que tiene como objetivo principal servir como una hoja de ruta para la identificación de intereses comunes, visiones compartidas y soluciones eficaces. Nace del interés de apoyar de manera concreta a todos aquellos que están directamente e indirectamente involucrados en este gran reto de descentralizar el poder del gobierno central hacia los niveles de gobierno regional y local.

En cada proceso que implica la asignación de competencias, funciones, atribuciones administrativas-técnicas y la transferencia de recursos en un proceso caracterizado por su dinámica - que a su vez promueve el cambio - intervienen los actores implicados, sea los mandatarios y funcionarios de los tres niveles de gobierno, sea la sociedad civil a través de sus organizaciones, el sector privado y, por ende los ciudadanos y ciudadanas del Perú. Como parte íntimo del proceso de la democratización, la descentralización se fundamenta y se alimenta del principio participativo como auténtica expresión de la voluntad general. En este proceso de cambio estructural pueden surgir conflictos a raíz de diferentes percepciones, interpretaciones, actitudes y comportamientos por el simple hecho de la interacción de diferentes actores. Se trata de poder resolver de manera constructiva estos conflictos dentro del marco de la democracia como parte del desarrollo de una cultura de paz.

El Instituto Republicano Internacional (IRI) y el Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM) comparten como objetivos institucionales la promoción de la democratización y el apoyo al proceso de la descentralización como fundamentos de una vida humanamente digna en la cual priman la paz, la justicia y la libertad. Reconociendo la importancia del tema de la construcción del diálogo y de consenso para la actual reforma estructural del

Estado peruano, decidieron unir su apoyo para la elaboración de una herramienta teórica-práctica en forma de un manual al servicio de todos aquellos involucrados.

El presente Tomo IV aspira a aportar en ambos sentidos, tanto en lo democrático como en lo ejecutivo profesional. Esperamos que sea de suma utilidad como herramienta que acompaña las partes implicadas en el proceso de la descentralización y que pueda cumplir un rol de facilitador-orientador.

El carácter teórico-práctico se manifiesta claramente a través de la repartición del tema en sus nueve capítulos. Se trata de guiar al lector en los primeros capítulos por medio de una introducción a los aspectos básicos teóricos imprescindibles para la comprensión del tema para llegar a la parte principal reservada a la práctica en los últimos capítulos.

Queremos aprovechar la oportunidad para agradecer a los participantes del conversatorio por sus valiosos aportes al respecto de la definición del contenido del presente manual que significan, sin duda alguna, un enriquecimiento en su fase de orientación y elaboración. Nuestros agradecimientos se dirigen especialmente a las siguientes personas:

- ◆ Ricardo Muñoz Consejo Nacional de Descentralización - CND
- ◆ Gerhard Friedrich Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica - DED
- ◆ Erik Wachtenheim Associates Rural Development - ARD
- ◆ Bernard Haour, S.J. Universidad Ruiz Montoya
- ◆ Carmen Yataco Instituto Republicano Internacional - IRI
- ◆ Oscar Schiappa-Pietra Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI

Omar Sánchez (IRI)

Director de Programa en el Perú

Alvaro Ugarte Ubilla (INICAM)

Director Ejecutivo

Lima, Noviembre 2003

introducción

“...La lucha duró, con intermitencias, dos años. El subprefecto, impotente para intervenir y ni siquiera reconvenir a los hacendados, pedía fuerzas y órdenes a la Prefectura del departamento. El prefecto, que no se atrevía a desafiar por sí sólo a los poderosos señores, pedía instrucciones a Lima. De Lima, donde los contendores contaban con muchas influencias antes ministros, senadores y diputados, nada respondían...”

Fragmento de *El Mundo es Ancho y Ajeno*. **Ciro Alegría**.

Desde “La República” de Platón y “La Política” de Aristóteles, la monarquía y la tiranía son iguales en tanto el gobierno está centrado en una persona. Pero se diferencian en que, en un caso, el poder se ejerce conforme a la justicia y las leyes y, en el segundo caso, conforme al arbitrio de quien ejerce el poder, alejado de los valores sociales.

La especie humana ha enfrentado realidades como las descritas por **Ciro Alegría** en *El Mundo es Ancho y Ajeno* y otros obstáculos, pero ha sido pertinaz en su avance social, en el incremento de sus niveles de civilización y tecnología. Y también en el perfeccionamiento de su democracia, de su equilibrio de poderes. Parte importante del proceso de democratización de un país es su descentralización.

Hablar de desprenderse del poder es fácil. Desprenderse de él no lo es. Y descentralizar es compartir y distribuir el poder equitativamente, es poner en práctica la posibilidad de que en unidades más pequeñas que un país, su población pueda participar en la toma de decisiones. Implica también que sus representantes puedan coincidir con el gobierno nacional a veces y otras veces no. Implica sentarse entre los niveles descentralizados de gobierno para, a la luz de intereses y argumentos, optar por el camino que mejor satisfaga a todas las partes. En ocasiones, no será necesariamente la mejor opción existente la que se asuma, pero, si se genera el entendimiento, será la opción que complace mejor a las partes.

Lograr el entendimiento no es fácil, sobre todo cuando hay intereses contrapuestos, presiones de diversos grupos y situaciones sociales y políticas que incitan a actuar de un modo o de otro. Así como se aprende a hablar y a leer, también se aprende a tomar decisiones y a buscar y lograr el entendimiento. Sin embargo, mientras hay habitualidad en facilitar el aprendizaje del lenguaje y de la lecto-escritura, es menos frecuente la capacitación en la toma de decisiones y del entendimiento. Y, cuando ocurre, no siempre utiliza o rescata lo válido y posible para un contexto social, político y cultural específico. Hacerlo para el caso del Perú reviste varios retos.

El primer reto es que la República del Perú es multilingüe y pluricultural. El segundo es que se trata de un país cuya democratización está precisamente en el momento de querer descentrali-

zarse. Esto obedece a la voluntad de su pueblo y a la de sus líderes. Y se apuesta por ello cuando la memoria de la centralización y la concentración del poder no sólo está viva, sino que es reciente. Tanto mayor, entonces, el reto.

Si, como hemos visto, mucho del proceso de descentralización gira en torno de la toma de decisiones y la búsqueda y logro de entendimiento para compatibilizar intereses diversos, se hace necesaria una herramienta que encare esta necesidad, este proceso. En otras palabras, una herramienta de resolución de conflictos. Una herramienta para resolver de modo pacífico. Temer los conflictos es temer lo humano, porque todo grupo humano los tiene. Lo que hay que temer es no saber resolver, es precisar de la violencia para resolverlos.

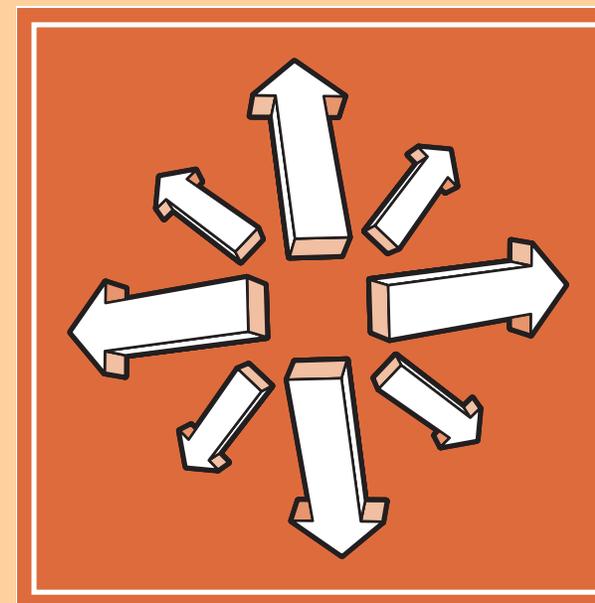
En ese contexto, esta publicación del Instituto Republicano Internacional (IRI) y del Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM) pretende ser una herramienta de apoyo al proceso de descentralización, integrada también al marco del desarrollo sostenible. Es una herramienta política. No en el sentido de tener una particular visión o interpretación hacia la cual encaminar políticamente a la ciudadanía, sino en el sentido de que es una herramienta ligada al manejo pacífico de la cosa pública, a decidir sobre ella no sobre la base de la imposición o del interés unilateral de quien transitoriamente tiene ventaja sobre el otro o los otros, sino sobre la base de compatibilizar los intereses y hallar una decisión con la que las partes puedan identificarse y sientan que en alguna medida han sido satisfechas.

La publicación, en primer lugar, se desarrolla teniendo en cuenta la descentralización y, en específico, el proceso de descentralización y regionalización que vive la República del Perú. En segundo lugar, selecciona de la gama de opciones existentes sobre mecanismos, habilidades y técnicas de resolución de conflictos. En tercer lugar, plantea primero la teoría necesaria sobre resolución de conflictos y luego su práctica. En cuarto lugar, se vale de un lenguaje sencillo y adecuado a un público variado, pensando tanto en la autoridad de un pueblo alejado, que no ha tenido mayores oportunidades de formación, como en aquellos que sí han tenido esa oportunidad, asumiendo el reto de, sin embargo, interesar a ambos. En quinto lugar, en la medida que recoge experiencias vividas en la democratización de la República del Perú, plantea ejemplos prácticos que las plasman y, en tal medida, pretende que sea útil como elemento de consulta cotidiana para resolución de conflictos y la búsqueda de entendimiento. No de otra forma ni en otra óptica es que se ha partido de los iniciales departamentos para ir generando regiones, conforme los pueblos y circunscripciones se pongan de acuerdo para ir generando regiones afines por lazos económicos, sociales y culturales. Por esas consideraciones, la publicación pretende ser una herramienta pensada en la población específica que vive este proceso de descentralización y regionalización y, por eso, tanto el IRI como el INICAM piensan que ha valido desarrollar el esfuerzo de elaborarla en vez de adquirir y repartir una cualquiera de las tantas publicaciones existentes sobre el tema.

Víctor Carlos Lora Reyes

Lima, Noviembre 2003

CAPÍTULO I



el proceso de descentralización, sus retos y su marco jurídico

el proceso de descentralización, sus retos y su marco jurídico

El gobierno de la República del Perú es unitario, representativo y descentralizado. Un Estado puede ser unitario o federal. Es unitario cuando: a) las políticas son diseñadas por el gobierno nacional; b) ciertos poderes o funciones son regulados por el gobierno nacional para que sean ejercidos por unidades territoriales menores, sobre todo en relación a servicios y administración; c) las decisiones principales son competencia del gobierno central; d) si hay unidades territoriales menores, éstas pueden establecer tributos con carácter limitado o no tener esta atribución. Es federal cuando a) el diseño de las políticas nacionales es compartido por el gobierno nacional y los de las unidades que le siguen en rango (estados o provincias); b) la implementación de las políticas de cada unidad federada es establecida por su propio poder legislativo; c) las unidades federadas, a través de sus propios poderes legislativos, establecen y recaudan su tributación y remiten al gobierno nacional el porcentaje de ella y/o los tributos que por acuerdo corresponden a éste.

Es representativo porque aunque el poder emana del pueblo, no se ejerce por él, sino a través de representantes que el pueblo elige periódicamente.

Un país está desconcentrado cuando las decisiones político-administrativas están distribuidas por niveles. La descentralización implica, además, transferencia de competencias o funciones y de recursos. La República del Perú es descentralizada porque el poder está distribuido por niveles con funciones y presupuestos ejercidos con autonomía, quedando distribuida en esos niveles la gestión de los servicios públicos. Para que el estado no pierda su unidad, algunas funciones o competencias en cada nivel son exclusivas, otras compartidas y otras delegables y el Poder Ejecutivo, en aspectos específicos, mantiene función de tutela y coordinación. La descentralización tiene éxito en su ambiente natural, que es la democracia, porque allí la ciudadanía toma parte en las acciones.

La descentralización responde a la convicción de que desprenderse del poder en el centro, para compartirlo con la periferia, es la base de un auténtico desarrollo, en una estructura coordinada. Por otro lado, se debe tener conciencia respecto a que el uso de los recursos disponibles se haga de modo tal que éstos puedan renovarse o incrementarse. De esta forma, se estará protegiendo no sólo el bienestar de la población de hoy sino también la de mañana. Cuando esto es así, se dice que el desarrollo es sustentable. Y cuando, como suele ocurrir, algunas unidades poseen más recursos que otras, es necesario constituir mecanismos de coordinación y de compensación para que todas, descentralizadas, puedan ejercer su derecho al desarrollo.

En consecuencia, es fácil deducir, que la descentralización no puede darse en un solo acto o acción, sino que conlleva pasos y avances paulatinos. Es por eso que la descentralización es un proceso. Y tiene que ser un proceso coordinado entre todos los niveles.

Hasta ahora, la historia del Perú ha mostrado fuerzas de signo contrario: la centralista, que quiere gobernar todo el país exclusivamente desde la capital; y la descentralista, que trata de transferir parte de las funciones de gobierno fuera de la capital, a provincias y distritos. Casi siempre han habido frenos a estas últimas fuerzas, por oposición de unas pocas autoridades que concentran el poder. Pero al constatar las carencias de nuestro país, nos damos cuenta de que esta tendencia ha fracasado. No podía ser de otra manera, porque sólo descentralizando se asegura el desarrollo de las localidades del interior del país y se hace efectiva la participación ciudadana directa en la gestión de su propio desarrollo.

Por ejemplo, según datos del Banco Mundial, en el año 2000 el Gobierno Nacional del Perú concentraba el 87% de los ingresos públicos después de transferencias, mientras que en otros países de la Región este porcentaje era de 65% y en los países desarrollados de 54%. En ese año, la capital del país teniendo el 30% de la población total del país generaba el 53% del PBI, captaba un 86% de la recaudación fiscal y un 57% de la actividad industrial. Las unidades territoriales menores recibían un 12% del gasto público, mientras que en otros países de América Latina este era el 34% y en países desarrollados era el 43%.

Frente a ello el Perú de hoy opta por una descentralización concebida como:

- a) Una política permanente y obligatoria del Estado, apoyada en la participación y la subsidiariedad.
- b) Un ejercicio de organización democrática.
- c) Un proceso que persigue el desarrollo integral del país.
- d) Un proceso que asigna competencias y transfiere recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales.

El territorio de la república del Perú está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos. El ámbito del nivel regional de gobierno son las regiones y departamentos y de nivel local son las provincias, distritos y centros poblados.

Inicial y transitoriamente, cada departamento se convierte en una región, salvo el caso de la provincia de Lima que, al igual que la provincia constitucional de Callao tiene un régimen especial. Las otras nueve provincias del departamento de Lima constituyen la región Lima provincias. Se espera que la profundización del proceso facilite que un departamento o más decidan unirse para constituir una región. Esto es factible mediante referéndum. Igualmente las provincias y distritos contiguos, pueden cambiar de circunscripción regional utilizando el mismo mecanismo.

Los gobiernos regionales son autónomos en los asuntos de su competencia, abarcando tanto lo político y lo económico como lo administrativo, coordinan con las municipalidades, sin interferir sus funciones y atribuciones.

Las autoridades regionales y locales son elegidas por voto directo y secreto de la ciudadanía de sus respectivas circunscripciones, cada 4 años, pudiendo ser reelegidas. También pueden ser destituidas por voluntad de los electores.

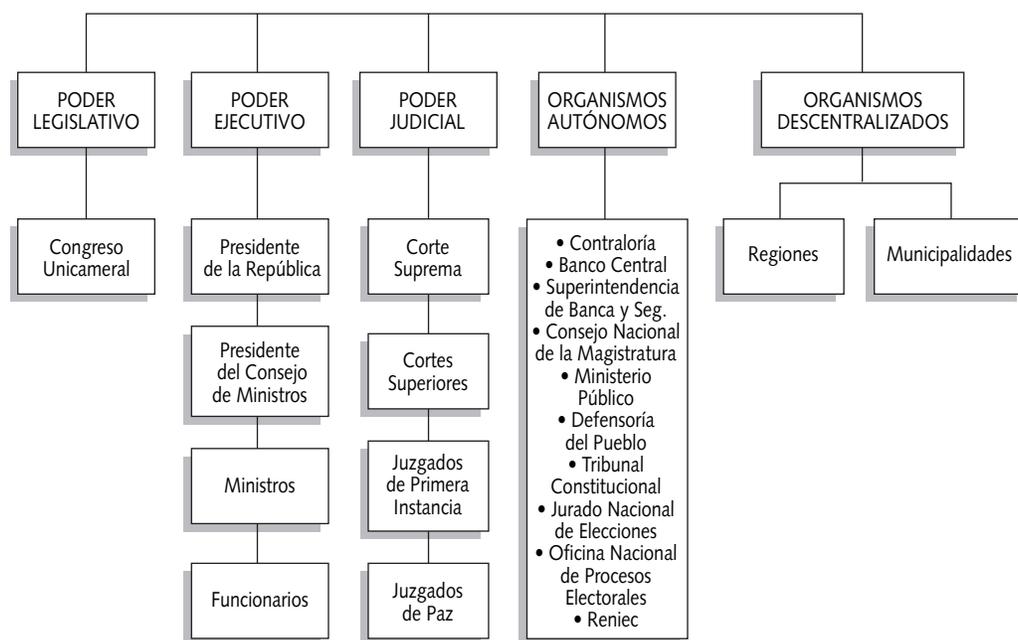
Aspectos importantes de la descentralización son también los mecanismos e instancias de participación de la población y el régimen económico y financiero. La conducción del proceso de descentralización está a cargo del Consejo Nacional de Descentralización (formado conforme al Art. 23 de la Ley de Bases de la Descentralización). La explotación de los recursos naturales genera ingresos para el Estado. Parte de ella, señalada por ley, permite participar a los gobiernos regionales y locales de un porcentaje de los ingresos o rentas que esos recursos generan. A ello se le denomina Canon.

Cada nivel de gobierno descentralizado tiene organismos normativos y de fiscalización, ejecutivos y de coordinación.

LA ORGANIZACIÓN BÁSICA DEL ESTADO PERUANO

Además de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, el Estado de la República del Perú incluye en su organización básica a los organismos constitucionalmente autónomos y a los organismos descentralizados, siendo estos últimos las regiones y las municipalidades. A continuación se presenta primero la organización básica del Estado y luego la Estructura Descentralizada del mismo, distinguiendo sus organismos normativos y de fiscalización, sus órganos ejecutivos y sus órganos de coordinación.

Cuadro de la Organización Básica del Estado Peruano



Estructura Básica Descentralizada del Estado Peruano

	GOBIERNO CENTRAL	REGIÓN	PROVINCIA	DISTRITO	CENTRO POBLADO
ORGANO NORMATIVO Y FISCALIZADOR	Congreso de la República Contraloría General de la República Congreso emite Leyes y Res. Legislativas Contraloría emite Resoluciones	Consejo Regional un Presidente un Vicepresidente de 7 a 25 Consejeros, mínimo uno por provincia y el resto por población electoral. Emite Ordenanzas y Acuerdos Regionales	Concejo Provincial Alcalde y Regidores, en número que establezca el JNE conforme a ley Emiten Ordenanzas y Acuerdos Provinciales	Concejo Distrital Alcalde y Regidores, en número que establezca el JNE conforme a ley Emiten Ordenanzas y Acuerdos Distritales	Municipalidad creada por Ordenanza Provincial que delega funciones y asigna recursos. Concejo Municipal de Centros Poblado Alcalde y 5 Regidores.
ORGANO EJECUTIVO	Presidente de la República Consejo de Ministros Presidente del Consejo de Ministros Ministros de Estado Consejo Nacional de Descentralización Emiten Decretos y Resoluciones	Presidente Emite Decretos y Resoluciones Regionales Gerencia General Gerencias Regionales Emiten Decretos y Resoluciones Gerenciales	Alcalde Emite Decretos y Resoluciones de Alcaldía Gerente Municipal y funcionarios de confianza Emiten Resoluciones y Directivas	Alcalde Emite Decretos y Resoluciones de Alcaldía Gerente Municipal y funcionarios de confianza Emiten Resoluciones y Directivas	Alcalde Emiten Resoluciones y Resoluciones de Alcaldía Gerente Municipal y funcionarios de confianza Emiten Resoluciones y Directivas
ORGANO DE COORDINACIÓN		Consejo de Coordinación Regional	Consejo de Coordinación Local Provincial Junta de Delegados vecinales	Consejo de Coordinación Local Distrital Junta de Delegados vecinales	

Conformación de los Organismos de Coordinación

Consejo de Coordinación Regional órgano de consulta y coordinación con las municipalidades y la sociedad civil	Consejo de Coordinación Local Provincial órgano de coordinación y concertación de las Municipalidades Provinciales y la sociedad civil	Consejo de Coordinación Local Distrital órgano de coordinación y concertación de las Municipalidades Distritales y la sociedad civil
Está conformado por 1) el Presidente de la Región, quien lo preside, pudiendo delegar tal función en el Vicepresidente Regional, 2) los Alcaldes Provinciales de la Región (60%), 3) Los representantes de las organizaciones de la sociedad civil (40%) (elegidos cada dos años).	Está conformado por 1) el Alcalde Provincial, quien lo preside, pudiendo delegar tal función en el Teniente Alcalde, 2) los regidores provinciales, 3) los Alcaldes Distritales de la respectiva jurisdicción provincial, 4) los representantes de la sociedad civil (40% del total del Concejo Provincial más el total de Alcaldes Distritales de la misma provincia). Se reúne ordinariamente dos veces al año y, extraordinariamente cuando lo convoque el Alcalde. Integra los planes distritales y coordina, concerta y propone el Plan de Desarrollo Municipal Provincial y el Presupuesto Participativo Provincial.	Está conformado por 1) el Alcalde Provincial, quien lo preside, pudiendo delegar tal función en el Teniente Alcalde, 2) los regidores distritales, 3) los Alcaldes de los Centros Poblados de la respectiva jurisdicción distrital, 4) los representantes de la sociedad civil, elegidos cada dos años (40% del total del Concejo Distrital más el total de Alcaldes de Centros Poblados del mismo distrito, si hubiere estos últimos). Se reúne ordinariamente dos veces al año y, extraordinariamente cuando lo convoque el Alcalde. Coordina, concerta y propone el Plan de Desarrollo Municipal Distrital y el Presupuesto Participativo Distrital. La Junta de Delegados Vecinales Comunes es el órgano de coordinación integrado por los representantes de las agrupaciones urbanas y rurales que integran el distrito dentro de la provincia. Es convocada por el primer regidor, quien la preside. Si asiste el Alcalde, él la preside. Concerta y propone prioridades de gasto e inversión y las políticas de salubridad. Apoya la seguridad ciudadana, la ejecución de las obras municipales y el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos locales, entre otras.

La regionalización del país se fundamenta en 14 principios (Art. 8, Ley Org. de Gob. Reg.): 1) Participación; 2) Transparencia; 3) Gestión Moderna y Rendición de Cuentas; 4) Inclusión; 5) Eficacia; 6) Eficiencia; 7) Equidad; 8) Sostenibilidad; 9) Imparcialidad y neutralidad; 10) Subsidiariedad; 11) Concordancia con las políticas regionales; 12) Especialización de las funciones de gobierno; 13) Competitividad y 14) Integración.

Aunque todos son importantes, queremos destacar cinco de ellos:

1. Participación

Es la presencia activa de los ciudadanos y sus grupos de representación en sus respectivas organizaciones. Es directa cuando los ciudadanos actúan personalmente tomando decisiones o ejecutando sus objetivos, como en un Comité del Vaso de Leche. Es indirecta cuando unos ciudadanos actúan en representación de otros, como los Alcaldes. Permite que la ciudadanía se involucre en las fases de formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión gubernamental y en la ejecución de los planes, presupuestos y proyectos.

2. Transparencia

Es la apertura gubernamental para que la ciudadanía acceda abiertamente a la información relativa a presupuestos, objetivos, metas y resultados.

3. Gestión Moderna y Rendición de Cuentas

Gestiona y gerencia conforme a los avances científicos y tecnológicos. Establece mecanismos de rendición de cuentas a la ciudadanía sobre la gestión, incluyendo el uso de los recursos y el impacto logrado.

4. Inclusión

Atrae e incluye a personas tradicionalmente marginadas de la toma de decisiones y que no suelen ser consideradas en las acciones del Estado, como son los discapacitados, las poblaciones campesinas y nativas y grupos sociales que suelen ser víctimas de discriminación.

5. Subsidiariedad

Se evita la duplicidad de funciones y se obtiene un mejor funcionamiento del Estado, al establecer que el gobierno más cercano a la población es el más adecuado para ejercer funciones. Por lo tanto, las funciones que pueden ser asumidas por el gobierno local no serán ejercidas por el gobierno regional y las que éste puede desempeñar no serán asumidas por el gobierno nacional.

LOS RETOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

Toda modificación de las costumbres existentes, incluso en lo político, produce retos, desafíos. Pero unos aspectos son usualmente más importantes o generadores de retos que otros. Para los efectos del proceso de descentralización, abajo se destacan los que se consideran sus principales retos.

1. La Representación Política

En algunos países, la legislación obliga a los representantes a recoger continuamente la opinión de sus electores y expresar esa opinión y no la propia, teniendo la obligación periódica de rendirles cuenta sobre lo actuado. En otros países se tiende a que los territorios o circunscripciones que eligen sean más bien pequeños, para que sea más fácil que los electores se relacionen directamente con sus representantes.

En el Perú, los representantes, una vez elegidos, son libres de actuar conforme a sus propios valores e intereses y no a los de sus electores. Se deben a la nación o ciudadanía en su conjunto y no sólo a quienes los eligieron. Constituye un reto que el proceso de descentralización pueda ir desarrollando mecanismos y experiencias que mejoren y consoliden la democracia, incluyendo una teoría y normas de representación donde cada vez más los representantes tengan la obligación de expresar y defender los intereses de sus electores y no los personales, bajo sanción.

2. La Sociedad Civil

La definición más aceptada de sociedad civil es la que señala que ésta está formada por quienes no son Estado y no son instituciones o grupos ligados al mercado. Las normas legales del Estado descentralizado de la República del Perú no definen la sociedad civil. Pero la hacen representar, entre otros, por gremios empresariales, agrarios, organizaciones de productores, etc. ¿no están estos grupos ligados directamente al mercado? Ante ese hecho, es evidente, entonces, que la legislación peruana reta el concepto más aceptado de sociedad civil. Y ello pone sobre el tapete el reto de debatir al respecto, para hallar una definición que sea teóricamente sostenible y que se ajuste al desarrollo político y social de nuestra descentralización.

3. Participación

El Estado descentralizado de la República del Perú establece varios mecanismos de participación. Pero la legislación vigente no prevé, por ejemplo, la posibilidad de someter a consulta popular una decisión política (plebiscito), o la obligación periódica y sin demanda previa de rendir cuentas a los representados, dado que las Audiencias Públicas no son un mecanismo específico y sólo dan cuenta de logros y avances. Una audiencia pública regional puede no realizarse en una provincia en varios años, por ejemplo.

Más allá de la posible participación en Consejos de Coordinación Regional que se reunirán obligatoriamente no más de dos veces al año, ¿cómo participarán las poblaciones con menos de mil ciudadanos? ¿Cómo se harán escuchar o qué mecanismos que aseguren su convocatoria, su participación y la atención de sus necesidades tendrán las poblaciones nativas alejadas, como Yurua en Ucayali, por ejemplo? Qué se hará para perfeccionar el presupuesto participativo, mecanismo que programa presupuestos con la participación de la sociedad civil, a través de los órganos de coordinación en las regiones y las municipalidades?

Conforme el proceso de descentralización vaya avanzando, seguramente irán surgiendo nuevas formas de participación o se irá evidenciando la necesidad de perfeccionar las normas para que la diferencia entre la normatividad formal y la real vaya desapareciendo y para que la satisfacción al ejercitarse en la toma de decisiones vaya aumentando. Se trata de un proceso complejo. Dependerá de la sensibilidad, la disposición y la eficiencia de las autoridades el que ellas vayan enriqueciendo la participación, base de la democracia, así como también de la dinámica que irá surgiendo en su relación con la ciudadanía.

4. Competencias

Si bien las normas vigentes ya establecen las competencias regionales y locales con aceptable claridad, aunque dichas normas indican que lo que no es específicamente competencia regional o local, es competencia del gobierno nacional, es necesario emitir una ley que establezca cuáles son esas competencias, para que el marco de descentralización quede totalmente esclarecido. Este es un reto que al asumirse permitirá a cualquier persona tener una idea muy clara sobre qué está descentralizado, a qué nivel y con qué profundidad. Y dará inicio, con un cronograma claro y consensuado, a la paulatina pero firme distribución del poder en el país.

5. Capacitación

En la medida que el proceso implica cambios y modernidad, es necesario capacitar a los servidores públicos y a la propia sociedad civil, en la medida que también tiene rol activo. La capacitación por etapas y orientada a satisfacer las necesidades prioritarias, incluyendo la formación técnica y en relaciones humanas, es importante en tanto parte de la estrategia de desarrollo integral y sostenible del país. Es un reto iniciarla y obtenerla en breve plazo.

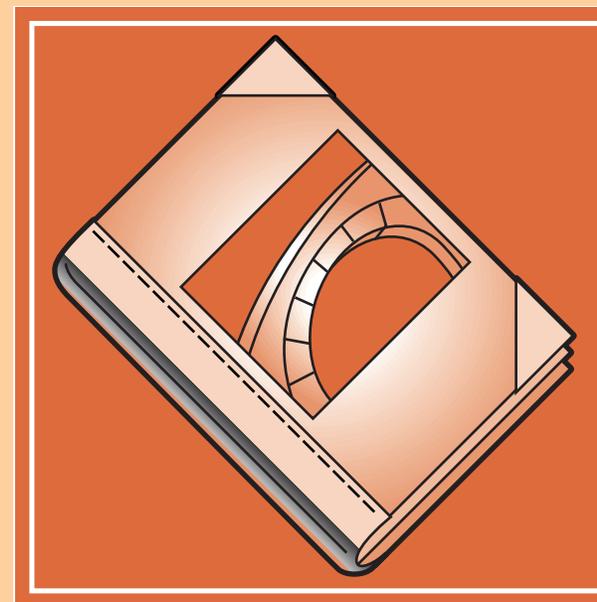
6. La resolución de conflictos

Siempre que hay más de una persona en un lugar, existe la posibilidad de que surja un conflicto y cuanto más personas haya, más posibilidades habrá de que surjan conflictos. Los humanos no debemos temer a los conflictos, pero debemos aprender a resolverlos de modo adecuado, utilizando mecanismos pacíficos.

En un proceso de descentralización, como en cualquier otro que se legisle, no es posible prever todas las situaciones que puedan generar conflicto. Habrá, por tanto, margen considerable para que sea necesario resolver conflictos. La legislación ha previsto que los conflictos de competencia sean resueltos por el Tribunal Constitucional. Los conflictos derivados de la ejecución de los convenios de estabilidad tributaria municipal se resolverán mediante arbitraje y los demás por el Poder Judicial, previo agotamiento de la vía administrativa, en su caso.

Pero, sin duda, utilizando mecanismos más rápidos y creativos, las partes con intereses distintos y opuestos, pueden resolver conflictos. Ese es también un reto, y este Manual pretende contribuir a afrontarlo.

CAPÍTULO II



la resolución de conflictos en el contexto democrático,

CON PERSPECTIVA INTERCULTURAL,
DE DESARROLLO SOSTENIBLE
Y DE GÉNERO

la resolución de conflictos en el contexto democrático, CON PERSPECTIVA INTERCULTURAL, DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y DE GÉNERO

Un conflicto es un antagonismo, una pugna, una controversia o una oposición que ocurre entre dos o más personas sean estas naturales o jurídicas. En la teoría de conflictos se llaman partes. El objeto del conflicto puede ser una situación, o un bien o cosa. Los sujetos del conflicto son las partes.

En todo grupo humano existen conflictos. En los inicios de la aparición de la especie humana sobre la tierra, la mayor parte de los conflictos, si no todos, se resolvían mediante el uso de la fuerza o de la violencia. Al aparecer las civilizaciones, surgieron las autoridades y nuevas formas de resolver conflictos, cediendo las partes a la autoridad la capacidad de resolverlos. En algunos casos, por la confianza o la credibilidad que esa autoridad producía, en otros casos porque así lo establecían las normas.

Con el paso del tiempo, las civilizaciones han ido generando autoridades con el mandato específico de resolver las controversias o pretensiones jurídicas de las partes. Cuando el conflicto tiene que ser resuelto por el Estado, por la vía tradicional, pero sin que haya juicio, lo resuelven las autoridades administrativas de los ministerio, las regiones o las municipalidades y se utiliza el procedimiento administrativo. Cuando existe juicio, el conflicto lo resuelven los jueces y se utiliza el debido proceso.

Esa es la forma regular o usual de resolver conflictos, pero existen otras formas o maneras pacíficas de hacerlo. Todas ellas son mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

Quien pretende ayudar como tercero a las partes involucradas, o quien es capaz de controlar sus emociones como parte, para hallar una solución con la otra u otras partes en conflicto, debe ser capaz de tener presente los 4 pasos importantes para que la resolución alternativa de conflictos pueda funcionar:

1. Entender el conflicto
2. Comunicarse de modo efectivo
3. Comprender el enojo
4. Manejar el enojo
5. Aplicar un mecanismo

ENTENDER EL CONFLICTO es hacer el esfuerzo de ponerse en la situación de el otro o cada uno de los otros involucrados como partes. Cada persona, cada grupo o institución, tiene su propia experiencia de vida, que marca su forma de percibir la realidad y sus relaciones con los demás, sus valores, sus necesidades, la forma en que usa su inteligencia y el grado en que la posee, sus aspiraciones, sus fortalezas y sus debilidades. Todo ello entra en juego cuando se relaciona o enfrenta a otros. Y lo que para una persona puede ser algo sin importancia, para otra persona puede ser grave, simplemente porque su experiencia de vida la hace asumir y valorar el hecho, la circunstancia o el bien de modo diferente. Quien pretende resolver un conflicto, propio o ajeno, debe ser capaz de estudiar al otro o los otros, de ser neutral, de formular preguntas para ir conociendo a las personas y el por qué de su acción o reacción de una forma específica. Nadie logra convertir una situación de conflicto en una de entendimiento y colaboración, de solución si en un primer momento no logra dejar de lado sus propios valores y percepciones para entender las ajenas. Sólo después de ello, se facilita la comunicación.

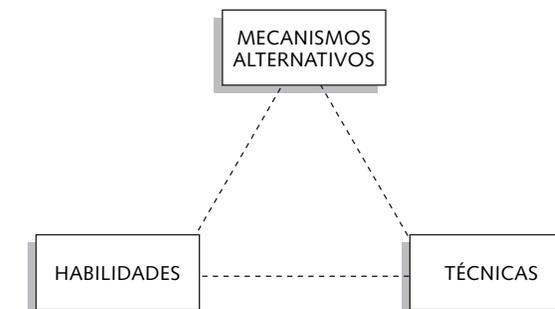
COMUNICARSE DE MODO EFECTIVO es entenderse. Y hay que buscar ese entendimiento entre las partes y los terceros involucrados. Entender no significa estar de acuerdo o haber solucionado el conflicto, pero es el primer requisito para que ello ocurra. Entender lo que el otro o los otros expresan permite evaluar sus motivaciones y sus intereses, y permite confrontarlos con los propios, evaluar por qué cada parte actúa de un modo determinado. Para lograr hay que tener disposición, hay que esforzarse, no es algo automático, ni rutinario. Implica dedicación y atención. Por eso se dice, por ejemplo, que se debe “escuchar activamente”. Este es un concepto vital, que veremos varias veces a lo largo del Manual. Cuando escuchamos activamente debemos poner toda nuestra atención no sólo en lo que la persona dice, sino en cómo lo dice, los gestos y posición corporal que utiliza, todo eso son indicadores del mensaje real que está dando la persona, el interlocutor. Y si uno cree haber entendido, es necesario “refrasear” lo dicho por el otro: por ejemplo: “entonces, lo que está diciendo es que _____” de modo que si la persona asiente o corrobora, recién podemos estar seguros de que ha habido entendimiento. Igualmente, conforme se avanza, es bueno realizar un resumen de lo dicho o avanzado hasta ese momento. De ese modo, todos avanzan en conjunto y si algún punto no fue rescatado en el resumen y es importante para alguien, ese alguien lo hará notar. Es una de las bases de la construcción de la solución.

COMPRENDER EL ENOJO es otro aspecto importante. A un tercero o a otra parte el conflicto puede parecerle manejable y de menor importancia, pero a la parte afectada le puede parecer trascendental. Si los pasos anteriores se han efectuado adecuadamente, entonces el enojo de esa parte no nos debe incomodar o sorprender. Comprenderlo no significa que lo compartamos, pero sí aceptar que otro puede tener ese sentimiento que en nosotros no existe.

MANEJAR EL ENOJO tiene dos aspectos. Por un lado, el manejo del enojo ajeno, por el otro, cuando somos parte involucrada y estamos intentando solucionar el conflicto, el manejo del propio enojo. Como cualquier sentimiento, el enojo no se maneja intentando ignorarlo o reprimirlo, sino dándole espacio para que se exprese, pero bajo canales adecuados. Una persona enojada a la que se le invita a expresar por qué se siente así y que recibe la atención de todos, siente lo importante que es para los demás y se percató de que la actitud positiva hacia sus sentimientos es en el fondo positiva hacia la persona, de modo que el nivel de alteración baja considerablemente. En cambio, si tratamos de que la persona reprima sus sentimientos, entre ellos, el enojo, la alteración será mayor y las posibilidades de entendimiento escasas o nulas.

APLICAR UN MECANISMO es lo que debemos hacer cuando el conflicto ya ha sido identificado y hay un espacio de entendimiento entre las partes. Esto no significa que la comunicación sea fluida ni continua. Se dan casos en que las partes pueden “desentenderse” y hasta suspender el diálogo. Pero es el arte y la preparación de el tercero o los terceros involucrados lo que facilitará que las partes renueven su voluntad de solucionar el conflicto y vuelvan a la mesa a tratar de encontrar una solución. Pero lo principal es que se opte por el uso de un mecanismo y haya acuerdo de las partes en utilizarlo.

La resolución alternativa de conflictos tiene 3 elementos: a) los mecanismos, b) las habilidades, y c) las técnicas.



Cada uno de los mecanismos es una forma alternativa de resolver conflictos y tiene sus propias características y método. Pero comparten las mismas etapas, las que serán vistas en el próximo capítulo.

Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos operan por la voluntad de las partes. Ninguno de ellos tiene éxito si una de las partes no tiene la disposición o no se obligó voluntariamente a someterse a uno de esos mecanismos, antes de que el conflicto surgiera. Como estos mecanismos implican el ejercicio de la voluntad, no suelen ser utilizados cuando el régimen de gobierno es autoritario. Aunque esos regímenes permitan su uso, no suelen ser utilizados porque en la vida diaria de la gente, bajo esas circunstancias, la voluntad ciudadana importa poco o nada. La toma de decisiones esta concentrada en el gobernante y su entorno, teniendo incluso un poder judicial que hace lo que él y su grupo quieren y no lo que la ley manda. En consecuencia, *es en un ambiente democrático donde los mecanismos alternativos de resolución de conflictos florecen y se fortalecen*. Como sabemos, aun las democracias más jóvenes y en crecimiento tienen espacios de respeto para la expresión de la voluntad ciudadana y, cuando una democracia evoluciona hasta dar pasos para descentralizar el poder, está también lista para ampliar los espacios en los que esos mecanismos puedan utilizarse. Hay democracias que hasta llegan a permitir que sus jueces, a pedido o con aceptación de las partes, dejen de lado el debido proceso judicial y puedan, como tercero, sumarse a las partes o liderarlas en el uso de uno de los mecanismos alternativos para resolver su conflicto. Por ejemplo, en Suecia y Noruega existe el Arbitraje de Corte, y también en algunos estados de Estados Unidos de América. En el Perú esto todavía no es una opción legal. Como veremos en el capítulo referido a los Mecanismos, en el uso de su condición de juez, sólo es posible que los Jueces de Paz Letrados actúen como tercero en una conciliación a pedido de las partes, para intentar evitar que se produzca el juicio.

Las habilidades son capacidades que el tercero o terceros que ayudan a las partes, usan con disposición e inteligencia durante todas las etapas del mismo para facilitar que el conflicto se resuelva.

Las técnicas son procedimientos o recursos que utiliza el tercero o terceros que ayudan a las partes para resolver el conflicto. Se aplican en las diversas etapas que tiene la resolución del conflicto.

Las habilidades en tanto capacidad existen en todas las personas, pero en unas están más desarrolladas que en otras. Su ejercicio y la reflexión sobre su uso y efecto pueden mejorar su manejo o destreza en el uso. En cambio, las técnicas no nacen con la persona, se aprenden. Su manejo depende de la capacidad de aprendizaje y de que quien enseña sepa encontrar la forma en que esa persona específica aprende, para que el aprendizaje tenga éxito.

LOS CONFLICTOS EN EL CONTEXTO DEMOCRÁTICO

El contexto democrático contribuye a la constante evolución de la propia democracia. Bajo esas condiciones, la ejecución de un proceso de descentralización, sometida a seguimiento y evaluación, hace aparecer ajustes y nuevas formas de relación humana. Ello es un ambiente propicio tanto para que surjan conflictos como también para que surjan formas creativas y pacíficas de resolverlos.

La aparición de los conflictos será más probable, en la medida que existan más niveles descentralizados o unidades en cada uno de esos niveles. Y si un país, como ocurre con el Perú, contiene varias naciones, culturas o etnias a su interior, y si, además, la mayor parte de ellas habla su propia lengua, las posibilidades de que surjan conflictos se incrementan.

No obstante, en un contexto democrático, no sólo se aplican los mecanismos alternativos de resolución de conflictos de la civilización occidental, sino que éstos se incrementan con los mecanismos pacíficos que cada uno de esos grupos humanos utilizan a su interior. De este modo, es posible seleccionar uno de ellos, cuando resulte adecuado utilizarlo, considerando las circunstancias y las características de las partes en conflicto.

EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LOS CONFLICTOS

El proceso de descentralización es un medio para lograr el desarrollo integral del país en todo su territorio. Sin duda, una parte de ese desarrollo se logrará a través de la explotación de sus recursos naturales. Pero la urgencia por obtener el desarrollo puede llevar, en algunos casos, a que esa explotación se haga a un ritmo o en condiciones tales que no sea posible la renovación o el uso racional de dichos recursos. Ni tampoco la seguridad necesaria para el medio ambiente y la población. Cuando estos aspectos sí se consideran y respetan, se dice que también el desarrollo es sostenible.

En consecuencia, es fácil prever que ya fuere por la repartición de las utilidades, ganancias o tributos que genere la explotación de los recursos, o por las condiciones o características con que ello se haga, surgirán conflictos. Por tanto, será también adecuado para este caso, tener mecanismos alternativos de resolución de conflictos al alcance.

GÉNERO Y CONFLICTOS

Casi todas las sociedades han pasado por una etapa en la que su organización social se basaba en la toma de decisiones ejercida por varones, quienes presidían sus familias. A esta etapa se le denomina patriarcado. Aunque en ella se ejecutaba plenamente la voluntad del varón jefe de familia o patriarca, éste ejercía un rol protector sobre las mujeres y menores de edad que componían su familia. Había que proteger a las mujeres porque se les consideraba débiles y no eran ciudadanas, por lo que, en consecuencia, tampoco tenían derecho a voto.

El rol protector de patriarca iba acompañado del rol formador de los hijos durante la ejecución de las tareas del campo. Cuando en el siglo XIX aparecen las máquinas y las fábricas, el patriarcado sufre un cambio. La concentración de los varones adultos en las fábricas eliminó gran parte de su rol formador de los hijos, concentrando este rol en las mujeres, las que no podían ir a las fábricas. La larga jornada de trabajo, que podía llegar hasta 14 ó 16 horas, condicionó que la relación de los maridos con sus mujeres se limitara casi únicamente a la relación sexual. Por esta razón, quienes han estudiado esta etapa social, así como los derechos de la mujer la denominan “machismo”.

El machismo, con distintos niveles de persistencia o desaparición, está presente aún en muchas sociedades. La mujer no goza aún, en la práctica, de los mismos derechos que el varón, aunque en algunos países estén reconocidos en la legislación. A esto se debe, por ejemplo, que algunos estados establezcan cuotas mínimas de representación de mujeres en organismos políticos.

Las normas de elecciones, que forman parte del marco jurídico del proceso de descentralización del Perú, establecen cuotas mínimas de candidaturas para los cargos sujetos a elección. Pero la discriminación contra la mujer no requiere mayor esfuerzo de prueba. Basta decir que en el Perú las mujeres recién adquieren derecho a voto en 1956. Incluso cuando se trata de cargos que no están sujetos a elección sino a nombramiento, como el de Ministro de Estado, una mujer lo ejerce por primera vez en 1987 y, por primera vez, el de Presidenta del Consejo de Ministros a mediados del presente año, 2003.

Esto evidencia que las mujeres todavía tienen que luchar por hacer respetar sus derechos. Si, como hemos visto, la discriminación contra la mujer está aún presente en el nivel nacional, es previsible que lo esté con mayor intensidad en los niveles Regional y Local. Por lo tanto, el uso de mecanismos alternativos de resolución de conflictos será también aplicable en lo que se refiere a conflictos de género.

CAPÍTULO III



la tipología de los conflictos

la tipología de los conflictos

Para facilitar el manejo de la realidad, los humanos la clasificamos por partes, utilizando para cada parte un elemento común. O creamos, a partir de elementos comunes, categorías o tipos. De ese modo, decimos que tenemos herramientas, queriendo decir que nos referimos a cosas que nos sirven para hacer algo. Si ese algo es trabajar la tierra, diremos que tenemos herramientas agrícolas y nos referiremos al azadón, la pala, la lampa o el rastrillo. Igualmente, cuando nos referimos a los conflictos comprobamos que no todos son iguales o tienen la misma causa. Que pueden ser clasificados y que, por tanto, los hay de varios tipos. Cuando se estudian, analizan o agrupan esos tipos, se dice que estamos creando **tipologías de conflictos**. Existen diversas tipologías y cada quien utiliza la que se acerque más a los tipos que son más usuales en su realidad. Nosotros mencionaremos y trataremos brevemente 3 tipologías, que son las más comunes. En cada ocasión, el lector de este manual podrá recurrir a ellas para ubicar el tipo de conflicto al que se enfrenta. En el raro caso que no encaje, puede ir anotando cada conflicto y, cuando tenga varios anotados, podrá intentar buscar un factor o característica común y crear su propia tipología, lo que será muy valioso porque ésta estará ajustada a su entorno social, a lo que ocurre en las relaciones sociales que se dan en el ámbito de su comunidad, su caserío, su municipalidad o su región. O incluso hasta el país, dependiendo del territorio en que el usuario del manual se desenvuelva.

TIPOLOGÍA I

Esta tipología tiene varios componentes que se relacionan con el proceso de descentralización y con las características de multinacionalidad y plurilingüismo de nuestro país. En tanto este proceso genera 3 niveles descentralizados de autoridades, los cuales se relacionan con la sociedad civil, es lógico suponer que los conflictos más usuales serán los que constituyen el primer componente, los intergrupales, sin que ello signifique que no habrá otro tipo de conflictos. Un conflicto puede abarcar varios tipos a la vez, pero será preponderante uno de ellos.

1. **COMPONENTE CONFLICTOS INTERGRUPALES.** Los más frecuentes pueden ser:
 - a) **Étnicos.-** Cuando dos o más pueblos o grupos humanos no se ponen de acuerdo en algo porque sus costumbres, idioma y/o rasgos físicos condicionan que vean la realidad de modo diferente.
 - b) **Raciales.-** Cuando la discrepancia entre dos o más grupos humanos tiene base en la valoración distinta que otorgan a sus respectivos y diferentes rasgos físicos.
 - c) **De género.-** Cuando la discrepancia tiene base en que se valora más lo masculino que lo femenino o viceversa.
 - d) **Culturales.-** Cuando la discrepancia surge por la valoración distinta que dos o más grupos humanos otorgan a sus modos de vida, conocimientos y grado de desarrollo
 - e) **Religiosos.-** Cuando la discrepancia entre dos o más grupos humanos surge por creencias diferentes en lo divino, en el culto a divinidades específicas o en la conducta que según esas creencias deben observar los humanos.
 - f) **Migracionales.-** Cuando la discrepancia surge por el traslado de un grupo humano al territorio habitado por otro grupo humano.
 - g) **De jurisdicción o competencia.-** Cuando una instancia o nivel de gobierno estima que es él el que tiene derecho para actuar sobre un asunto específico y no el otro nivel que reclama el mismo derecho.

Bajo esta tipología los conflictos también pueden ubicarse dentro de los siguientes componentes:

2. **DE NEGOCIOS.-** Se relacionan con el patrimonio. Pueden darse entre consumidores, entre empresas, por contratos comerciales, por gestión laboral, por comercio internacional, por la organización, por las características de seguridad o del lugar de trabajo, etc.

3. **INTERNACIONALES.-** Se dan entre dos o más países. Pueden relacionarse con agresión, territorio o fronteras, identidades nacionales, política internacional, desarrollo, globalización, etc.
4. **TERRORISMO.-** Se da entre dos o más partes, cuando al menos una de ellas utiliza las armas y el terror como medios para alterar la situación política vigente a favor de sus intereses, entre los que suele estar la toma del poder. Puede relacionarse con los mismos aspectos de los conflictos internacionales, pero lo que varía son las estrategias y mecanismos que se utilizan. En este caso, se utilizan el control de armas, diplomacia, sanciones económicas, sanciones políticas y sociales, acción militar, violencia preventiva, reconstrucción, ayuda humanitaria, reconciliación, construcción de la paz, mantenimiento de la paz.
5. **INTERPERSONALES.-** Se dan entre personas. Pueden tener que ver con relaciones entre padres e hijos, relaciones entre parientes, divorcio y custodia, relaciones entre cónyuges, relaciones entre compañeros de trabajo, relaciones entre colegas, relaciones al interior de una pandilla, relaciones entre padres, relaciones entre estudiantes, entre jóvenes no estudiantes, etc.
6. **JURÍDICOS.-** Son los que tienen que ver con el derecho pero en los que las partes han decidido resolverlos por mecanismos alternativos. Pueden versar sobre derecho civil, penal (con restricciones), comercial, laboral, de familia, de salud, etc.
7. **DE POLÍTICAS PÚBLICAS / ECOLÓGICOS.-** Los de políticas públicas tienen que ver con cómo se conducen los asuntos públicos, con el modo y los medios que se utilizan para alcanzar los fines gubernamentales. Los ecológicos tienen que ver con cómo se realiza la relación entre la población humana y su medio ambiente. Pueden relacionarse con cómo se imparte la educación, la salud, como se manejan los aspectos de asistencia social, los técnico-científicos, los sociales o económicos, qué valores se imparten o difunden, cómo se acostumbra resolver disputas, cómo se trata o protege el medio ambiente.

EJEMPLO:

Imaginémonos un conflicto respecto al lugar en el que deben desembocar los relaves de una mina y las condiciones en las que debe llegar a esa desembocadura.

Si el lugar de la desembocadura es un río y fuese un río cercano a la sede del gobierno local, pero el canon tuviese un porcentaje tanto para el gobierno local como para el regional, podría haber un conflicto intergrupar de competencia, que tendría un fondo jurídico. A la vez, si se discutiera si debiera haber un tratamiento previo del relave o no para que el río no se contamine sería un conflicto ecológico, relacionado también a la política minera. Y si la obra estu-

viera siendo ejecutada por una empresa privada, el gobierno pensara que ella debería realizar una inversión adicional y la empresa no estuviese de acuerdo, sería un conflicto de negocios. Y si la empresa fuese extranjera y estuviese protegida por un convenio internacional celebrado entre el gobierno del país y el de aquel al que pertenece la empresa, sería un conflicto internacional.

TIPOLOGÍA II

Esta tipología clasifica los conflictos en 5 tipos:

1. **DE RELACIÓN.-** Los que se dan por el hecho del contacto que surge o existe entre dos o más partes.
2. **DE DATOS.-** Los que ocurren por discrepancias relacionadas a información o a los mecanismos técnicos para obtenerla.
3. **DE INTERESES.-** los relacionados a la conveniencia o necesidad moral o material de cada parte.
4. **ESTRUCTURALES.-** Los relacionados a las organizaciones social, económica o política o a cómo están ordenadas o distribuidas las partes que la componen, en un territorio específico.
5. **DE VALORES.-** Los relacionados a la importancia o calificación que cada una de las partes otorga a algunos aspectos como la vida misma, la dignidad, o de las cosas que simbolizan otras, como una bandera o una fotografía.

EJEMPLO:

Volvamos al relave. Imaginémonos que pese a la aplicación de filtros previos a la desembocadura en el río, los estudios de algunos ciudadanos organizados en un comité cívico han determinado que el nivel de plomo en el agua del río es mucho más alto de lo permitido para la salud humana. Dicha agua es consumida por una población apreciable, que se contamina dado que el proceso de potabilización no elimina metales. En cambio, la empresa responde que sus estudios muestran que los niveles de plomo están por debajo de los que soporta el ser humano, por lo que no hay problema alguno.

En esta caso el conflicto, si bien tiene que ver con los intereses de las partes y con el valor que otorgan a la vida humana frente al patrimonio en juego, es preponderantemente un conflicto de datos, porque la información de la partes sobre el mismo punto no se condice. Cabría allí recurrir en primer lugar a técnicos expertos en medición de metales en agua. Recién cuando este punto se esclareciese, si persistiera el conflicto, se evidenciaría que el fondo obedece a los intereses.

TIPOLOGÍA III

Esta tipología clasifica los conflictos en 8 tipos:

1. **DE CONTENIDO.-** Los que se relacionan a hechos o información
2. **DE DECISIÓN.-** Los que se relacionan a opciones distintas igualmente atractivas
3. **MATERIALES.-** Los que se relacionan a la competencia por recursos limitados.
4. **DE ROLES.-** Los que se relacionan a desacuerdos sobre comportamientos esperados.
5. **DE JUICIO.-** Los relacionados a desacuerdos sobre la forma o el fondo de la evaluación y curso de acción tomado respecto a un asunto específico.
6. **DE VALORES.-** Los relacionados a desacuerdos sobre el nivel de importancia o de aceptación de un asunto relacionado a la vida, la dignidad, u otros bienes no materiales.
7. **DE EXPECTATIVAS.-** Los relacionados al desempeño esperado de alguien o de utilidad de algo.
8. **DE EGO.-** Los relacionados a la apreciación sobre la persona o las personas que mejor pueden hacer un determinado encargo o una actividad.

EJEMPLO:

Imaginemos que se realizó una experiencia de presupuesto participativo en el nivel regional, en el que libremente el Consejo de Coordinación Regional asumió que podía contar con dinero proveniente de la venta de empresas públicas de su jurisdicción y de una asignación del gobierno nacional bastante considerable. Finalmente, el presupuesto nacional aprobado consideró una cifra bastante menor a la que el Consejo había establecido en su ejercicio participativo, produciéndose un conflicto entre los niveles nacional y regional. Si bien, a primera vista, podría decirse que el conflicto es uno de expectativas, porque la utilidad del ejercicio no ha sido la esperada, y también podría decirse que es material, porque se trata de que los recursos son escasos y hay que repartirlos entre las diversas regiones; en verdad, el conflicto es de contenido porque es la falta de adecuada información y normas para el ejercicio lo que permitió que surgieran expectativas excesivas.

Como puede apreciarse, la clasificación de los conflictos en tipos, ayuda a caracterizarlos y a que las partes y los terceros involucrados puedan definirlos mejor, como parte del proceso de su resolución.

CAPÍTULO IV



**etapas
de la resolución
de conflictos**

etapas de la resolución de conflictos

Aunque a veces se puede resolver un conflicto en una sola ocasión, aún en ese caso, hay una sucesión de actos en los que las etapas de la resolución alternativa de conflictos tienen lugar.

En algunas ocasiones las partes ya tienen identificado el conflicto. En otros casos requieren ayuda de uno o más terceros para lograr identificarlo.

Las etapas de la resolución de conflictos son:

- a) Identificación del conflicto
- b) Definición del conflicto
- c) Análisis del conflicto
- d) Generación de opciones
- e) Selección de opción
- f) Seguimiento
- g) Evaluación.

LA IDENTIFICACIÓN DEL CONFLICTO es el proceso mediante el cual las partes y, eventualmente, el tercero o terceros que las ayudan, valiéndose del raciocinio, logran aislar la esencia que caracteriza su conflicto, para poder conocerlo y separarlo de otros. Esto permite que las partes y los terceros involucrados puedan establecer que se trata de ese conflicto y no de otro.

LA DEFINICIÓN DEL CONFLICTO es el ejercicio mental y verbal que realizan las partes, y eventualmente los terceros involucrados, para —luego de haber identificado el conflicto— reconocer qué tipo de conflicto es y qué características tiene. De este modo, se evitarán discrepancias sobre el conflicto mismo en las posteriores etapas de su resolución y se facilitará que durante la discusión y toma de decisiones se hable de lo mismo y en los mismos términos.

EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO consiste en el estudio del conflicto, previamente definido. El conocimiento más profundo del conflicto permite llegar a establecer el significado que las partes dan al conflicto. Igualmente, la perspectiva de los valores, las normas, status y clase que cada parte pone o piensa que están en juego. Otros elementos que deben esclarecerse son también las expectativas, las capacidades, las voluntades y los intereses opuestos que tienen las partes. Esto facilita que se tome conciencia sobre por qué existe el conflicto, cuáles son sus posibles consecuencias en caso de que no se resuelva y qué ventajas habría si se resuelve. El tercero o terceros que ayudan a las partes deben tratar de convertir la oposición en cooperación.

LA GENERACIÓN DE OPCIONES es la etapa requerida luego de que el conflicto y sus consecuencias son conocidos. A través de él se establecen diversas opciones para poder solucionarlo, porque usualmente hay más de una opción que se puede ejecutar.

LA SELECCIÓN DE OPCIÓN es la etapa siguiente. De todas las opciones que se generaron y se consideró que podían implementarse, es necesario seleccionar una. Y esa selección se hace considerando los aspectos positivos y negativos que cada opción sugerida tiene, descartando las que tienen mayores aspectos negativos y haciendo un mayor esfuerzo de estudio entre las que tienen mayor cantidad de aspectos positivos, para finalmente quedarse con una de ellas como la solución.

EL SEGUIMIENTO es una etapa muy importante. La sola selección de una opción no asegura su cumplimiento. Es necesario asignar tareas y personas responsables de realizarlas para asegurar que se den los pasos necesarios para que la opción se ejecute por completo.

LA EVALUACIÓN es el control que se efectúa para comprobar si los pasos necesarios para realizar la opción se están ejecutando por las personas comprometidas, con los recursos asignados, en la forma acordada y en el tiempo establecido. De no ser así, la evaluación permite encontrar los problemas de la ejecución y realizar los ajustes para que la opción se culmine, conforme a lo establecido. Igualmente, por la experiencia adquirida, ayuda a que en el futuro, en casos similares, no ocurran los mismos errores.

En cada una de estas etapas se utilizan las habilidades y las técnicas de la resolución alternativa de conflictos. Ellas serán vistas de modo sustancial y práctico en este Manual, en capítulos posteriores.

CAPÍTULO V



mecanismos de resolución de conflictos

mecanismos de resolución de conflictos

Como ya sabemos, la resolución de conflictos tiene su base en tres pilares: los mecanismos, las habilidades y las técnicas. En este capítulo veremos lo relacionado a los mecanismos.

Un mecanismo de resolución de conflictos es un medio, compuesto de varios pasos organizados metódicamente, que se dan como un proceso para lograr resolver una controversia o disputa de modo pacífico. Estos mecanismos son manejados por aquellos que han sido entrenados para ello, quienes usualmente no son parte del conflicto, sino un tercero o unos terceros que ayudan a las partes a resolverlo. Varios de estos mecanismos tienen su propio término para denominar a ese tercero o terceros. Pero también hay una denominación que es común y genérica para todos los mecanismos. La Academia de la Lengua reconoce las palabras “resolvente” y “resolvente”, pero la teoría de conflictos, basándose en que en latín existe la palabra “resolutus”, proveniente del verbo resolvere, que es el que da origen en castellano al verbo resolver, ha legitimado como término para identificar a ese tercero la palabra **resolutor**.

No cualquier persona puede ser resolutor. Se requiere entrenarse previamente. El resolutor debe tener características específicas, así como habilidades, que se desarrollan con el entrenamiento, siendo estas últimas distintas de las habilidades de la resolución de conflicto. Quien no posee estas características y no ha desarrollado sus habilidades, no podrá aplicar con éxito los mecanismos de resolución de conflicto. En cambio, podrá generar frustración en las partes.

Si alguien que es resolutor se ve eventualmente involucrado como parte en un conflicto, puede decidir actuar como resolutor si se cumplen tres condiciones: a) que la posibilidad de contar con un tercero resolutor sea remota, b) que tenga una alta capacidad para controlar su subjetividad y emociones como parte interesada, y c) que la otra u otras partes acepten su doble rol.

CARACTERÍSTICAS DEL RESOLUTOR

- 1) **SERENIDAD.**- Se requiere tranquilidad y presencia de ánimo para poder conducir o guiar el proceso de la resolución de conflicto.
- 2) **CONFIANZA.**- Saberse y sentirse capaz de guiar o manejar el proceso es vital para lograrlo.
- 3) **ASERTIVIDAD.**- Ser capaz de plantear lo que se piensa o lo que se siente, con afirmación y sencillez.
- 4) **APERTURA.**- Es la capacidad que tiene el resolutor de permitir que las partes expresen lo que sienten y piensan y a la vez la actitud adecuada para generar el clima que lo permita.
- 5) **AUTENTICIDAD.**- El resolutor debe desenvolverse con naturalidad. El fingimiento es percibido por las personas y genera pérdida de credibilidad.
- 6) **HUMILDAD.**- Es la capacidad de mostrarse como persona con defectos y virtudes, sin ser pretencioso ni sentirse por encima de los demás. En cambio, se muestra apertura para superar los propios defectos, aprendiendo de los demás.
- 7) **OPTIMISMO.**- El resolutor tiende a ver y encontrar opciones de solución donde y cuándo parecen difíciles de hallar.
- 8) **DISPOSICIÓN A OBTENER RESULTADOS.**- Es la actitud permanente que facilita la aceptación y la búsqueda de nuevas opciones para lograr los objetivos trazados.

HABILIDADES DEL RESOLUTOR

Hay habilidades lingüísticas, psicológicas y gerenciales

Entre las habilidades lingüísticas se encuentran:

- 1) **ESCUCHAR ACTIVAMENTE.**- Poner toda la atención posible en lo que la otra persona expresa, verbal y actitudinalmente.
- 2) **PARAFRASEAR.**- Repetir con otras palabras lo que la persona o parte expresó para que ella puede indicar si lo repetido recoge lo que la persona o parte quiso efectivamente comunicar y, en consecuencia, ha sido entendida.
- 3) **CLARIFICAR.**- Preguntar o destacar lo que se expresó de modo ambiguo o no entendible para todos, de modo que la confirmación de la parte o persona permita seguir bajo el entendimiento común de lo expresado.
- 4) **ELABORAR.**- Deducir o extraer conclusiones de lo expresado para que las implicancias de lo dicho también queden entendidas.

- 5) **RESUMIR.**- Compilar o sintetizar todo lo expresado hasta un determinado momento, a fin de que todos puedan avanzar sobre un entendimiento común, o puedan efectuar aclaraciones sobre lo omitido en el resumen.

Entre las habilidades psicológicas se encuentran:

- 1) **INTERPRETAR COMPORTAMIENTOS VERBALES Y NO VERBALES.**- Más allá de las palabras que se expresan, el modo en que ellas se articulan y los movimientos y actitudes corporales, cuando se les presta atención, abren la posibilidad de interpretarlas, de que se evidencien los comportamientos y, de este modo, deducir las motivaciones e intereses de la persona o parte, que aún pueden no haberse manifestado abierta e intencionalmente.
- 2) **CONFRONTAR A OTROS.**- Por no sentir aún el clima de confianza necesario o por estimar que sus intereses no serán bien recibidos, una persona o parte puede retrasar el proceso de resolución, ocultando lo que verdaderamente le interesa. En estos casos su actitud será dilatoria o incentivadora del conflicto, por lo que será necesario confrontarla para que enmiende su proceder. No obstante, esta confrontación debe hacerse con tino, para que el resultado sea el esperado y no uno contraproducente.
- 3) **MANEJAR DIFERENCIAS.**- Las diferencias pueden alejar a las partes. Pueden manejarse tratándolas a fondo y de modo neutral, científico o técnico, o viéndolas en un contexto más amplio que encuentre un punto en que puedan articularse, o cambiar el enfoque, o pueden dejarse temporalmente de lado, mientras se construyen acuerdos sobre puntos que ya se han identificado como comunes. La intuición y experiencia permiten saber qué manejo utilizar en cada ocasión.

Entre las habilidades gerenciales se encuentran:

- 1) **DISEÑO DE ACTIVIDADES Y PROCESOS ESTRUCTURADOS.**- El resolutor debe saber elaborar o diseñar con secuencia lógica lo necesario para que el proceso de la resolución de conflictos vaya desarrollándose. En ocasiones esto implica actividades o sub-procesos específicos, necesarios para el avance paulatino hacia una solución común.
- 2) **CONTRATAR.**- Lograr que se evidencien las necesidades y condiciones necesarias para llevar a cabo una actividad o proceso necesario para la resolución del conflicto, con clara expresión de la voluntad de las partes que contratan.
- 3) **COLABORAR CON OTROS.**- En ocasiones, pese a la voluntad de una persona o parte específica, sus condiciones o habilidades particulares no le permiten ejecutar o desarrollar una tarea de modo adecuado, el resolutor debe tener la disposición y la capacidad de colaborar para que la tarea pueda desarrollarse con éxito.

- 4) **MANEJO DE PROYECTOS.**- A veces, la resolución de un conflicto implica la ejecución de un proyecto. El resolutor debe saber cómo manejar un proyecto, para poder asesorar o ayudar a que dicho proyecto sea manejado adecuadamente, a fin de que ese paso se complete satisfactoriamente y contribuya al logro de la solución final.
- 5) **MANEJO DE REUNIONES.**- Si una reunión no se maneja bajo ciertas pautas de secuencia, tiempo y logros parciales o si no tiene objetivos claros, el resultado será una pérdida de tiempo y frustración. Las reuniones son el ambiente y base para avanzar en el proceso de resolución de conflictos. Si quien actúa como resolutor no sabe cómo conducir una reunión no podrá avanzar. Tendrá que aprender a hacerlo.
- 6) **MANEJO DE LOGÍSTICA.**- Los pasos necesarios para que las actividades puedan desarrollarse o para que las personas o partes cuenten con lo necesario para ejecutar sus acciones son vitales en calidad, cantidad y oportunidad. El resolutor debe saber manejar estos aspectos por sí o mediante personal a su disposición, pero siempre bajo su responsabilidad o supervisión.

MECANISMO I: EL DIÁLOGO

Aunque comúnmente el diálogo es definido como la comunicación entre dos personas, la teoría de la resolución de conflictos rescata el origen de la raíz latina “dia” en su significado de “a través”, no significa dos. De modo que el diálogo, por sus raíces latinas, significa tratar algo a través de la palabra, sin implicancia del número de personas involucradas. Por ello, en resolución de conflictos, **el diálogo es un intercambio franco de ideas o puntos de vista sobre un asunto específico en un esfuerzo por lograr un entendimiento común.**

El diálogo tiene como propósitos:

- 1) Generar significado y entendimiento mediante la creación de un ambiente en el que, con predisposición personal, con atención compartida y lo que asumen colectiva e individualmente las partes y todos los involucrados, pueda darse rienda suelta al pensamiento, explorándolo ampliamente, aplicando conocimientos y reflexión colectivos.
- 2) Explorar la experiencia de encontrar un significado común de un conflicto para un grupo específico de personas.

Los principios de un diálogo efectivo son:

- 1) Ser consciente de lo que uno asume.
- 2) Recompensarse mutuamente por encontrar el significado detrás de las ideas.
- 3) Trabajar para establecer el patrón de la experiencia colectiva a fin de aprender a pensar juntos.

- 4) Aceptar las diferencias y buscar su explicación.
- 5) Construir un ambiente que permita coexistir diversos intereses, experiencias y opiniones.
- 6) Los que fueron temas tabú pueden tratarse e investigarse con tranquilidad y seguridad.
- 7) No hay agenda. Los acuerdos se van desarrollando conforme avanza el diálogo.
- 8) Razones distintas apoyan la dirección que emerge.
- 9) El pensamiento fragmentado se organiza en uno orgánico.
- 10) Los problemas complejos se ven con “nuevos ojos”.
- 11) La comunicación entrecruzada es desalentada.
- 12) El proceso tiene un comienzo, pero no un final. El cambio ocurre cuando ocurre. “Apúrense, que ya nos vamos” no existe.

Sugerencias para el diálogo

- a) Nada se asume.
- b) Se observan y escuchan los unos a los otros.
- c) Cada uno presta atención a su voz interior.
- d) Se disminuye la velocidad de la discusión y se busca lo que esta detrás de lo que se dice.

MECANISMO II: EXPERTOS

Cuando se usa este mecanismo, las partes deciden someter la controversia o disputa a la opinión de expertos en el tema bajo conflicto. Cuando la confianza de las partes es absoluta, pueden someterse a un solo experto. Cuando es relativa, se someten a tres o más expertos, siempre en número impar.

La identificación y la definición del conflicto la efectúan o culminan los expertos con la participación de las partes. Los expertos están facultados para recibir de las partes toda la información que sea pertinente y estimen necesaria. También están facultados para realizar todas las visitas o inspecciones que consideren necesarias, a fin de precisar detalles que ayuden a tomar la decisión.

Las demás etapas del conflicto son manejadas por los expertos, de acuerdo a lo que les parezca y conforme a los conocimientos que poseen y por los cuales las partes confiaron en ellos. La solución que encuentran y las premisas que los condujeron a ella deben constar por escrito y ser entregadas a cada una de las partes.

MECANISMO III: CONCILIACIÓN

La conciliación es el mecanismo por el cual las partes acuden ante un tercero, a fin de que las asista en la búsqueda de una solución consensual al conflicto. En el Perú, la ley de conciliación (Ley 26872, promulgada el 12-Nov. 1997 y sus leyes modificatorias, Ley 27363, promulgada el 20- oct. 2000 y la Ley 27398, promulgada el 12- ene. 2001) obliga a que este tercero sea un centro de conciliación o un Juzgado de Paz Letrado.

Según la legislación peruana vigente, si una persona quiere demandar ante el Poder Judicial a otra u otras por una pretensión jurídica, relativa a derechos que pueden ser valorados económicamente, que son objeto de libre disposición, o que versan sobre alimentos, régimen de visitas, tenencia u otras que se derivan de la relación familiar, tiene primero que intentar solucionar su pretensión por la vía alternativa de la conciliación. Es un requisito obligatorio.

No se someten a conciliación las controversias o disputas sobre hechos referidos a la comisión de delitos o faltas. En las controversias relativas al monto de la reparación civil derivada de la comisión de delitos o faltas, la conciliación será facultativa, si la reparación civil no se hubiese fijado por resolución judicial firme.

No procede la conciliación extrajudicial cuando:

- a) la parte emplazada domicilia en el extranjero,
- b) se trata de procesos contencioso administrativos,
- c) se trata de procesos cautelares,
- d) se trata de ejecución,
- e) se trata de garantías constitucionales,
- f) se trata de tercerías,
- g) se trata de casos de violencia familiar,
- h) se trata de derechos y bienes de persona absoluta o relativamente incapaces.

La conciliación es facultativa en los casos en que el Estado es parte.

DE LOS CONCILIADORES

Para ser conciliador se requiere haber sido capacitado previamente como tal. La legislación vigente establece que esa capacitación puede ser brindada por la Escuela Nacional de Conciliación del Ministerio de Justicia y los Centros de Formación y Capacitación de Conciliadores debidamente autorizados por el Ministerio de Justicia.

Los conciliadores brindan sus servicios en un centro de conciliación. En el Juzgado de Paz Letrado el conciliador es el Juez de Paz letrado.

CONCILIACIÓN EN EQUIDAD

Los siguientes grupos humanos tienen una opción diferente de conciliación:

- i) organización cívica, gremial o sindical
- j) comunidad religiosa,
- k) comunidad campesina o nativa,
- l) asentamiento humano,
- m) urbanización popular.

Dichos grupos pueden utilizar la opción denominada “conciliación en equidad”. Bajo esta modalidad, la conciliación es conducida por un conciliador en equidad. Para serlo, basta ser una persona natural con solvencia moral y adecuada para dirigir el procedimiento conciliatorio. El grupo humano presenta tres nombres de personas ante el Ministerio de Justicia y éste elige a una de ellas como conciliador en equidad, mediante Resolución Ministerial de ese ministerio. Este procedimiento implica también que queda automáticamente constituido el centro de conciliación de ese grupo humano.

La conciliación en equidad puede iniciarse con la solicitud verbal de una de las partes y, si la pretensión jurídica es apreciable en dinero, sólo puede realizarse si el monto total no excede de diez unidades remunerativas públicas.

Si la conciliación se efectúa bajo la modalidad común, la solicitud debe ser escrita y debe contener:

- 1) El nombre, denominación o razón social, datos de identidad, domicilio del o de los solicitantes. En caso que desee ser invitado en una dirección diferente, debe indicarlo en la solicitud.
- 2) El nombre y domicilio del representante del solicitante o de los solicitantes, de ser el caso.
- 3) El nombre, denominación o razón social y domicilio o la del centro de trabajo de la persona o de las personas con las que se desea conciliar.
- 4) Los hechos que dieron lugar al conflicto, expuestos en forma precisa.
- 5) La pretensión, indicada con orden y claridad.
- 6) La firma del solicitante; o su huella digital, si es analfabeto.

Si la solicitud fuese presentada de modo verbal, el conciliador o el Juez de Paz letrado, según corresponda, deberá llenar con los datos arriba señalados, los formatos de solicitud previamente impresos.

A la solicitud de conciliación se debe acompañar:

- 1) copia simple del documento de identidad del solicitante o solicitantes y, en su caso, del representante;
- 2) el documento que acredita la representación;
- 3) copias simples del documento o documentos relacionados con el conflicto;
- 4) una copia simple de la solicitud, y sus anexos, para cada una de las personas que serán partes en la conciliación.

EL PROCESO DE CONCILIACIÓN

El proceso se inicia con la solicitud presentada por una de las partes. Recibida ésta, el centro de conciliación designa al conciliador ese mismo día. Este invita a las partes, para la audiencia, dentro de los cinco días útiles siguientes.

Las invitaciones se entregan en el domicilio de cada persona invitada, dando la información necesaria, especialmente la relacionada a la fecha, día, hora y lugar en que se realizará la audiencia de conciliación.

En dicha audiencia las partes pueden tener asesores letrados o no. Pero el conciliador puede eliminar su presencia, si estima que están dificultando el proceso.

La audiencia constará en un acta y se llevará a cabo en una sola sesión. Si esta fuese interrumpida y se acordara continuarla en otra sesión, el acta hará constar la interrupción, así como la fecha, día y hora de la continuación. Las partes y el conciliador pueden proponer fórmulas conciliatorias, pero el acta sólo consignará lo acordado por las partes, explicitando los puntos controvertidos que hayan sido resueltos y aquellos que no hayan sido conciliados. Lo conciliado escrito en el acta tiene valor judicial. Por tanto, si no se cumple, la parte afectada, presentando el acta, puede exigir el cumplimiento judicial de los puntos conciliados, a través de una acción rápida denominada acción de ejecución. Los puntos que no fueron conciliados pueden someterse al proceso judicial que corresponda.

Si ninguna de las partes acude a la primera sesión de conciliación se da por terminado el proceso. Si sólo una de las partes acude a una sesión, se convoca a una segunda. Si persiste la situación, la conciliación concluye. Si cualquiera de las partes deja de asistir a dos cesiones alternadas o consecutivas, también concluye el proceso. Concluido éste, cada una de las partes debe recibir una copia del acta.

Lima y Callao constituyen un solo distrito conciliatorio. Para el resto del país, cada provincia es un solo distrito conciliatorio.

MECANISMO IV: NEGOCIACIÓN

La negociación es un mecanismo alternativo de resolución de conflictos en el que las discrepancias entre las partes son discutidas con miras a lograr un entendimiento o un eventual acuerdo o transacción, de ser posible sobre todos los puntos controvertidos o de no serlo, sobre parte de ellos.

Como parte del proceso, pero antes de ejecutarse la negociación, cada parte debe considerar:

- 1) El contexto social, político y económico que condiciona la negociación.
- 2) Los antecedentes de las otras partes involucradas; especialmente los gustos y fortalezas, así como también las debilidades.
- 3) El capital relacional de cada una de las partes; es decir, a quiénes conoce y quiénes pueden apoyarla para el logro de sus intereses, en caso de que la controversia no se arregle por medio de la negociación o para influir en ella.
- 4) Los elementos de presión que las otras partes pueden ejercer y los que se puede ejercer contra ellas.
- 5) Los argumentos que cada parte podrá esgrimir, así como los contra-argumentos posibles.
- 6) El rango de negociación de la parte; es decir, qué es lo mínimo que puede lograr para considerar que la negociación le ha sido favorable y qué es lo máximo que considera podría lograr.
- 7) Qué transacciones, dentro del rango establecido, permitirían no sólo un beneficio para esa parte sino para todas las partes involucradas.
- 8) Seleccionar la persona o personas que deben representar a la parte como negociador o negociadores.
- 9) Simular la negociación con quienes serán sus negociadores y otras personas, en representación de los negociadores de las otras partes.
- 10) Redactar propuestas de acuerdo, para cada uno de los puntos controvertidos.

Para la realización de la negociación debe haber acuerdo sobre:

- 1) El lugar donde se realizará.
- 2) El ambiente específico en que se realizará la negociación.
- 3) El orden y disposición de los muebles, y el grado de comodidad de los mismos.
- 4) El grado de acceso a comunicaciones con el exterior al ambiente de la negociación.
- 5) El grado en que una parte debe y puede repartir o compartir información con las otras.

- 6) El grado y tipo de luminosidad del ambiente.
- 7) Las reglas de juego bajo las cuales actuarán los negociadores.

Para después de la negociación deberá considerarse:

- 1) El grado en que lo tratado dentro de la negociación pueda ser repetido o difundido entre terceros, para el logro de lo acordado y para otros fines.
- 2) La identificación de las personas que se encargarán de ejecutar las tareas necesarias para el cumplimiento de los acuerdos, la compensación que recibirán por ello y el tiempo y condiciones en que las ejecutarán.
- 3) La documentación y tramitación necesarias para que los acuerdos se ejecuten plenamente.

MECANISMO V: MEDIACIÓN

La mediación es un mecanismo que consiste en que uno o más terceros, preferentemente con formación diplomática o jurídica, ayuden a las partes a resolver sus conflictos, quedando la decisión en las partes. Cada tercero adquiere la denominación de mediador. El mediador es un hábil componedor, estimulador de la comunicación abierta entre las partes y creativo para elaborar y proponer opciones de solución. Es neutral en el desempeño de su función y busca que se llegue a acuerdos justos o equitativos para las partes. El mediador no tiene más autoridad que la que le otorgan las partes. El mediador puede actuar con cada una de las partes por separado y con todas ellas en conjunto, dependiendo de lo que estime más adecuado para que avance el proceso de mediación. A diferencia de la conciliación, que en algunos aspectos está sujeta a normas legales, la mediación se realiza íntegramente conforme a las reglas que las partes acuerdan con el mediador o mediadores.

De lo acordado se levanta un acta y se deja también constancia de los puntos controvertidos que no fueron resueltos.

MECANISMO VI: MEDIACIÓN ENTRE PARES

La mediación común estima que el mediador o los mediadores deben ser personas con gran experiencia en componer conflictos y mejor si tienen formación diplomática o jurídica. En cambio, la mediación entre pares parte del supuesto de que una persona con características similares o iguales a las de las partes va a entender más fácilmente las necesidades y los sentimientos de ellas. En casos específicos, las partes consideran que esto es una ventaja mayor que la formación diplomática o jurídica para que sus expectativas sean alcanzadas. Eso condicionará que el proceso y el costo de la mediación impli-

quen menor tiempo y dinero. El procedimiento del mecanismo es el mismo que el de la mediación común.

Lo único que varía son las características por las cuales las partes seleccionan a el o los mediadores.

MECANISMO VII: ARBITRAJE

El arbitraje es un mecanismo alternativo de resolución de conflictos por medio del cual las partes que tienen capacidad para resolver sus controversias o disputas por sí solas, acuerdan que la decisión para definir las quede en manos de uno o más terceros denominados árbitros, que se constituyen, independientemente de su número, como tribunal arbitral. La decisión final que toma el tribunal arbitral sobre la controversia se denomina **laudo arbitral**.

En el Perú, el arbitraje se rige por la Ley General de Arbitraje, N° 26572, promulgada el 3 de ene. 1996. y sus modificatorias, las Leyes 26698 y 26742, promulgadas el 3-dic. 1996 y 10-ene. 1997, respectivamente.

La legislación peruana vigente establece que el arbitraje debe realizarse ante una institución arbitral de reconocido prestigio o ante árbitros designados en procedimientos contemplados en tratados, que formen parte del derecho nacional.

Si existiese un proceso judicial sobre las controversias que se someten a arbitraje, dicho arbitraje puede extinguirlo. Igualmente, evita que pueda promoverse un proceso judicial al respecto, excepto cuando las controversias:

- 1) Versan sobre el estado o la capacidad civil de las personas, o sobre bienes o derechos de incapaces, sin previa autorización judicial.
- 2) Tienen ya resolución judicial firme, salvo en lo relativo a las consecuencias patrimoniales que surjan de su ejecución, si conciernen exclusivamente a las partes del proceso.
- 3) Interesan al orden público o versan sobre delitos o faltas. Sin embargo, cabe el arbitraje sobre el monto de la responsabilidad civil, si no hubiese sido fijada por resolución judicial firme.
- 4) Sean directamente concernientes a las atribuciones o funciones de imperio del Estado, o de personas o entidades de derecho público.

El Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y Locales y sus respectivas dependencias; las personas de derecho público; así como las empresas estatales de derecho privado o de economía mixta pueden someterse a arbitraje en los siguientes casos:

- 1) Arbitraje nacional, cuando se trate de contratos que hayan celebrado con nacionales o extranjeros domiciliados en el país, inclusive si se refieren a sus bienes.
- 2) Arbitraje internacional, cuando los contratos se hallan celebrado con nacionales o extranjeros no domiciliados en el país, inclusive si se refieren a sus bienes.

También pueden someterse a arbitraje nacional las controversias derivadas de contratos celebrados entre personas jurídicas de derecho público, entre sí.

Se entiende que los árbitros resuelven conforme a sus conocimientos y leal saber y entender. Cuando esto es así, se trata de un **arbitraje de conciencia**. En cambio, si las partes pactan expresamente que la controversia se resolverá conforme al derecho aplicable, entonces se trata de un **arbitraje de derecho**. Para el arbitraje de conciencia basta que los árbitros sean personas naturales, mayores de edad, en pleno ejercicio de sus derechos civiles y sin incompatibilidad para actuar como árbitros. Para el arbitraje de derecho se requiere, además, que los árbitros sean abogados. Para ambos tipos de arbitraje, los árbitros pueden ser personas nacionales o extranjeras.

No pueden ser árbitros:

- 1) Los Magistrados, excepto los Jueces de Paz, los Fiscales, los Procuradores Públicos y los Ejecutores Coactivos.
- 2) El Presidente de la República y los Vice-Presidentes; los Representantes a Congreso y los miembros del Tribunal Constitucional.
- 3) Los oficiales generales y superiores de las Fuerzas Armadas o Policía Nacional, salvo los profesionales asimilados.
- 4) Los Ex Magistrados, en las causas que han conocido.
- 5) El Contralor General de la República, en los procesos arbitrales en los que participen las entidades que se encuentran bajo el control de la Contraloría General de la República.

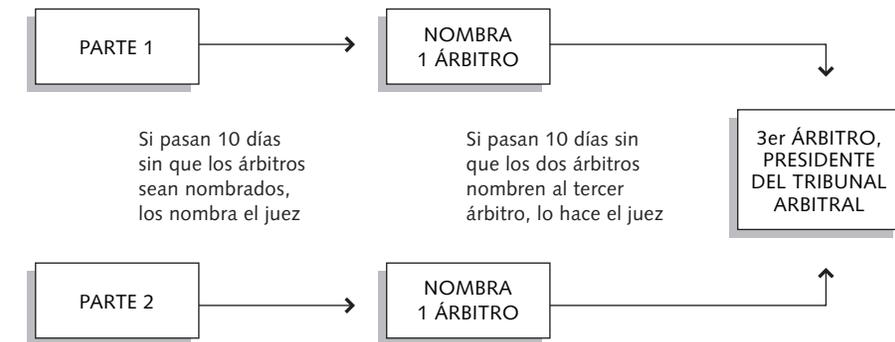
El arbitraje se establece mediante convenio arbitral, que es el acuerdo que celebran las partes por escrito, a través de una cláusula contractual o un acuerdo independiente.

Los árbitros no representan los intereses de ninguna de las partes, utilizan absoluta discreción, gozando incluso del secreto profesional y ejercen el cargo con estricta imparcialidad. Desempeñan sus funciones con plena independencia y sin sometimiento a orden, disposición o autoridad que atente contra sus atribuciones.

El nombramiento de los árbitros puede hacerse de varias formas, dependiendo de lo acordado. Cuando no hay acuerdo en alguna de las instancias o momentos para el nombramiento, el nombramiento lo hace el Juez. A continuación se grafican los 3 casos principales de nombramiento y el Juez que resulta competente para el nombramiento:

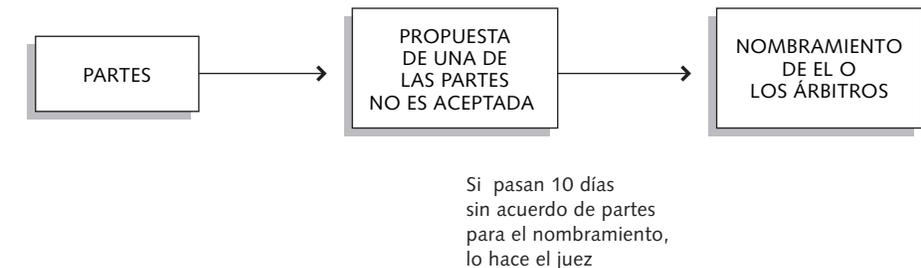
Nombramiento de Árbitros: Caso 1

I. CUANDO EL TRIBUNAL ARBITRAL DEBE TENER 3 MIEMBROS Y SE REQUIERE ACUERDO DE PARTES



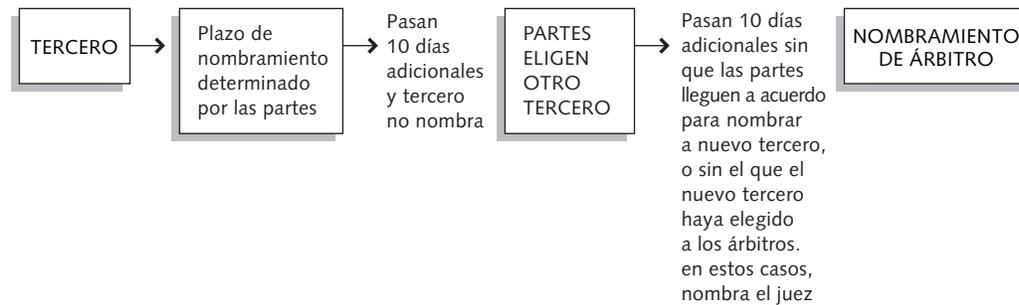
Nombramiento de Árbitros: Caso 2

II. CUANDO EL TRIBUNAL ARBITRAL TIENE SÓLO 1 ÁRBITRO O VARIOS ÁRBITROS A NOMBRAR POR LAS PARTES



Nombramiento de Árbitros: Caso 3

III. SI QUIEN NOMBRA ES UN TERCERO

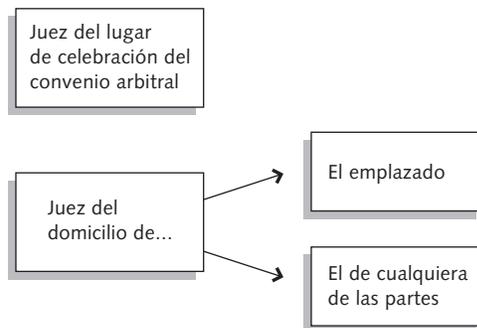


Juez Competente para el Nombramiento de Árbitros

1.- Juez especializado en lo civil, al que las partes se hubiesen sometido expresamente

2.- Si no hubo sumisión expresa, Juez del lugar donde debe realizarse el arbitraje, si se hubiese previsto

3.- A falta de lo anterior y a elección del interesado



EL PROCESO ARBITRAL

Se siguen los principales pasos del debido proceso judicial, pero con mayor celeridad. Pactados o establecidos el lugar y las reglas a seguir, cada parte presenta por escrito su pretensión y se corre traslado de ella a la otra u otras partes. Caben también las reconveniones, y vencidos los plazos para que se absuelvan las pretensiones y las reconveniones, habiendo sido absueltas o no, los árbitros realizan una audiencia de conciliación. Si las partes no concilian, la audiencia sirve a los árbitros para precisar y esclarecer hechos controvertidos. En este caso, los árbitros actúan las pruebas y las valoran, conforme a su criterio. El tribunal arbitral, si está compuesto de varios árbitros, puede delegar en uno solo de sus miembros la actuación de determinados actos del proceso. En caso necesario, están facultados para pedir Auxilio Judicial, a fin de que se actúen pruebas, por iniciativa propia o a pedido de parte. También tienen facultad para ordenar medidas cautelares.

Si en algún momento del proceso los árbitros logran que las partes concilien, el acuerdo conciliatorio adquiere la autoridad de cosa juzgada.

A menos que las reglas específicas establezcan que es obligatoria la asistencia de todos los árbitros para que funcione el tribunal, éste puede hacerlo con la asistencia de la mayoría de los árbitros y puede decidir con la misma asistencia. Los árbitros no pueden abstenerse, y si lo hacen, se considera su decisión adherida a la de la mayoría o, en su caso, a la del Presidente. Si hubiere empate dirime el Presidente. Salvo que las reglas específicas estableciesen algo distinto, si se requiriere la opinión de un árbitro dirimente por empate, será elegido conforme a las reglas de elección de un tercer árbitro.

Los árbitros deben cumplir con emitir su laudo arbitral dentro del plazo establecido por las partes bajo pena de responder por los daños que ocasionen por su demora o por incumplir las obligaciones respectivas. Si el laudo es de conciencia debe contener:

- Lugar y fecha de expedición,
- Nombre de las partes y de los árbitros,
- La cuestión sometida a arbitraje y una breve referencia a las alegaciones y conclusiones de las partes,
- Una decisión con motivación razonada.

Si el laudo es de derecho debe contener, además:

- Valoración de las pruebas en que se sustenta la decisión
- Fundamentos de hecho y de derecho para admitir o rechazar las respectivas pretensiones y defensas.

La tendencia general en el derecho comparado es que el laudo arbitral sea definitivo e inapelable. No obstante, la legislación peruana vigente establece que es posible tanto la apelación como el recurso de nulidad ante un laudo arbitral, si es de derecho. En tal caso, es apelable, dentro de los 10 días de notificado el laudo o sus correcciones, ante una segunda instancia arbitral, eligiendo a los árbitros conforme a las mismas reglas con que se eligieron a los del tribunal cuyo laudo se apela. También puede apelarse ante el Poder Judicial, debiendo conocer la Sala Civil de la Corte Superior del lugar donde se realizó el arbitraje.

Cabe la apelación cuando se hubiese pactado o previsto o hubiese duda sobre si es posible o no. La apelación puede confirmar o revocar total o parcialmente el laudo. El Presidente o árbitro de primera instancia, a requerimiento del tribunal arbitral de apelación, dentro de quinto día de ser requerido debe remitirle el expediente. No cabe medio probatorio en segunda instancia. Si se presenta ante el Poder Judicial, además de los fundamentos de la apelación, deben anexarse el laudo y sus correcciones, si las tuviera y las respectivas notificaciones. De haberse establecido o pactado, fianza solidaria o depósito bancario del monto acordado a favor de la parte vencedora. Se resuelve por el solo mérito de estos documentos y del expediente de primera instancia arbitral.

Los recursos de apelación y de nulidad ante el Poder Judicial son incompatibles. El recurso de nulidad se interpone dentro de los 10 días de notificado el laudo o sus modificaciones. Tiene los mismos requisitos de la apelación, salvo la sustitución de los fundamentos por las causales de anulación, debidamente fundamentadas y el que en el mismo escrito pueden ofrecerse medios probatorios pertinentes. El laudo es anulable si una parte no fue debidamente notificada durante el proceso, si el tribunal no estuvo compuesto conforme a las reglas establecidas o acordadas, si el laudo se expidió sin la mayoría requerida, si el laudo se expidió fuera de plazo o si incluyó materia no sometida a decisión, o sometida sin poderlo ser.

Procede el recurso de casación ante la Corte Suprema sólo si la Corte Superior hubiese anulado total o parcialmente el laudo.

MECANISMO VIII: CONSENSO

Todos los mecanismos alternativos que hemos visto sirven para llegar a una solución o decisión que resuelve un conflicto, pero el consenso sirve también en situaciones o casos en los cuales las opciones existentes no necesariamente representan intereses en disputa o antagónicos, por esa razón la teoría ubica el consenso dentro de una escala de toma de decisiones que parte desde un solo decisor hasta un acuerdo absoluto de todos los miembros del grupo que toma la decisión, pero con grados intermedios entre esos dos extremos.

En sentido estricto, el consenso proviene de la palabra latina “consensus”, que significa opinión generalizada. Es esta raíz la que permite establecer grados de consenso, existiendo el consenso consultivo, el consenso modificado y el consenso absoluto. Más adelante veremos estos grados en un cuadro sobre Métodos para Tomar Decisiones, que nos permitirá ver en qué consiste cada uno, cuáles son sus ventajas y desventajas y en qué casos debemos usarlos.

La esencia del consenso es que debe construirse a partir de que el resolutor logre que los miembros del grupo expresen sus ideas y sentir, para ir enfatizando lo que al compilar las expresiones se repita con mayor frecuencia y desestimando lo que no la tenga. Para lograrlo, se pueden aplicar diversas técnicas, que veremos en el capítulo pertinente, más adelante.

La disparidad de opiniones que pueden existir sobre un determinado punto hace difícil que el consenso absoluto pueda lograrse, sobre todo si se está en un contexto democrático o de clima con suficiente seguridad para expresarse libremente. Según el estudio realizado en Estados Unidos de América por los doctores Thomas Justice y David Jamieson en 1999, de cada 3 veces que se intenta lograr, no se logra una decisión en dos ocasiones, aún cuando se cuente con un resolutor altamente capacitado.

Cuando las condiciones no están dadas, puede gastarse mucho tiempo y no lograr una decisión. En muchas culturas el consenso no es utilizado o es desconocido. Sin embargo, cuando se logra el consenso absoluto, se logra la decisión que obtendrá mayor apoyo que en cualquier otro mecanismo alternativo y su implementación será más fácil. El cuadro que sigue explica en qué casos podemos utilizar qué tipo de método y cuando tratemos las técnicas veremos varios ejemplos sobre cómo utilizarlos.

Métodos para tomar una decisión

METODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CUANDO SE USA
Individual El líder del grupo toma la decisión	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidad - Simplicidad - Claridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede desperdiciar la inteligencia del grupo - Invita a la resistencia - Disminuye la motivación a participar - Puede crear problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la experiencia y capacidad de una persona excede de lejos las de los otros miembros del grupo - Cuando la velocidad resulta muy importante - Cuando el grupo tiene conflictos y el tiempo es corto - Cuando debe tomarse una decisión contraria a los intereses de los miembros del grupo.
Consultivo El líder toma la decisión después de haber escuchado a todos los miembros del grupo en una reunión grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Permite aportes de otros sin emplear demasiado tiempo - Es el más efectivo de todos los métodos de decisión en cuanto a tiempo y costo - Evita mensajes de "te cuento que el grupo piensa..." - Permite altos niveles de acción y que ésta sea rápida 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede causar resentimiento en aquellos cuyas opiniones sean dejadas de lado - Pierde la ganancia de calidad que surge del "dar y recibir" y de la integración de propuestas diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el líder es altamente experto. - Cuando el liderazgo es claro y no es cuestionado. - Cuando el líder quiere aprovechar ideas diferentes, pero no quiere invertir tiempo en trabajar el consenso. - Cuando el líder quiere retener el control. - Cuando la velocidad es crítica
Consenso Consultivo El líder consulta con otros miembros de grupo, busca consenso pero retiene claramente el control de la situación	<ul style="list-style-type: none"> - Evita estancamiento para los demás - Permite que el líder conduzca reteniendo el control personal a la par que construye consenso en el grupo. - En algunos casos los miembros del grupo pueden estar más dispuestos a apoyar la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienta a distraerse en el logro del consenso. - "Indefinición" por la mezcla de dos métodos de decisión - Requiere considerable autoridad para no ser percibido como manipulador 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando una persona es un gran experto posee un alto grado de responsabilidad para implementación de la decisión. - Cuando hay un deseo de ser colaborador y mantener una ética participativa. - Cuando las habilidades de resolución de conflictos son manejadas por el líder o accesibles a través de un tercero contratado
Consenso Modificado Cada uno de los miembros del grupo, acepta una decisión que puede apoyar o al menos puede tolerar	<ul style="list-style-type: none"> - Apoya una cultura más participativa y democrática - Fuerzas lidiando con las perspectivas y opiniones en conflicto que son significativas para el grupo. - La gente estima que estimula mayor compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva tiempo trabajar las preocupaciones de todos los miembros. - A menudo no mejora la calidad; hace necesario los compromisos. - Frecuentemente es tedioso trabajar a través de todo el proceso. - No hay investigaciones que prueben que produce resultados más inteligentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el acuerdo de grupo se considera vital. - Cuando la ética participativa es altamente valorada. - Cuando todos los miembros del grupo están dispuestos a invertir el tiempo. - Cuando las decisiones críticas requieren altos niveles de acuerdo. - Cuando quienes tienen que implementar la decisión están en el grupo. - Cuando un resolutor está disponible
Consenso Absoluto Todos los miembros del grupo están en absoluto acuerdo respecto a que la decisión es superior a lo que existe en el momento	<ul style="list-style-type: none"> - Produce las decisiones más inteligentes de la más alta calidad - El apoyo a la decisión es total. 	<ul style="list-style-type: none"> - De cada tres veces que se intenta el consenso absoluto en dos no se logra una decisión. - Pueden tomar muy largo tiempo; a menudo con mucha dificultad y tensión emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el costo de lograr menos que la decisión más inteligente es excepcionalmente alto. - Cuando son necesarias estratégicas, de seguridad o de sobre vivencia. - Cuando la calidad de la decisión importa más que cualquier otra cosa. - Cuando se dispone de tiempo suficiente
Votación Los miembros del grupo votan sobre distintas propuestas y La propuesta que obtiene el número de votos requerido (mayoría simple 2/3, etc.) se convierte en la decisión del grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidad, si se maneja apropiadamente. - Se percibe que es justa. - Evita estancamientos y problemas. - Cualquiera puede conducir el procedimiento. - Puede haber medios posibles solo cuando las diferencias son irreconciliables. - Puede ayudar a construir consenso si se usa como una herramienta de consenso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crea facciones; divide el grupo. - Estimula el debate en vez del Diálogo. - Resta cohesión al grupo - Fomenta el encasillamiento en una posición en vez de estimular la creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando no hay mayor interés; cuando cualquier decisión da lo mismo - Cuando se requiere poca discusión o debate y probablemente cualquier opción dará resultado. - Cuando el consenso no pueda ser alcanzado y no haya un resolutor disponible que tenga altas probabilidades de lograrlo. - Cuando se quiere "medir" al grupo respecto a varias opciones y luego proceder a seleccionar una de ellas.

OTROS MECANISMOS

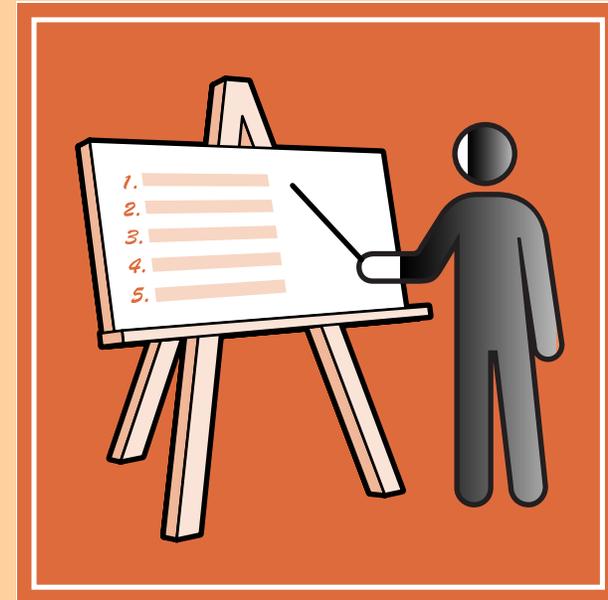
1. **MEDIACIÓN-ARBITRAJE.**- Es un mecanismo híbrido que combina los dos mecanismos antes descritos. Antes de sesionar formalmente, las partes piden a un tercero que actúe como mediador, pero que si la mediación no da resultado, recurra al arbitraje, pudiendo utilizar todo lo tratado en la mediación para fundamentar su laudo arbitral.
2. **EVALUACIÓN NEUTRAL TEMPRANA.**- Utiliza a un abogado nominado por la corte (no aplicable en el Perú) para que revise el caso antes de llegar a juicio. El abogado revisa el caso y ve si hay mérito a juicio e insta a las partes a acordar una solución. Si no hay acuerdo, el abogado informa a las partes acerca de cómo proceder con el litigio y da una opinión respecto a cuál piensa que será el resultado del debido proceso.
3. **CONFERENCIA COMUNITARIA.**- Es una conversación estructurada que involucra a miembros de la comunidad (las partes y las personas de la comunidad que puedan haber sido afectadas por la disputa o puedan serlo por sus consecuencias). Usando un guión, el resolutor invita a la gente a expresar cómo fueron afectados o cómo podrían serlo y cómo desearían enfrentar y reparar el daño sufrido. El resolutor utiliza al máximo las habilidades y las técnicas de la resolución de conflictos para que, a la luz de lo expresado por los demás, lleguen a una solución mutuamente satisfactoria.
4. **TRANSACCIÓN EXTRAJUDICIAL.**- Es el acuerdo al que llegan las partes sobre una controversia que está sometida a juicio, poniéndose de acuerdo fuera de él. El acuerdo puede contener la solución a la controversia, o el compromiso de hallar la solución mediante un mecanismo como el arbitraje o la conciliación. La presentación de ese acuerdo por escrito ante el Juez, debidamente autenticado por el Secretario Judicial del proceso o, si está formalizado como escritura pública, por un Notario Público, permite cortar el juicio.
5. **DACIÓN NEGOCIADA DE NORMAS.**- Es el proceso de colaboración por medio del cual el Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales evitan, disminuyen o solucionan conflictos con la ciudadanía o población de su jurisdicción, buscando aportes o críticas sobre una norma a dictarse que afectará a esa población.

GLOSARIO

- 1) **EJECUCIÓN.-** Acción legal que hace cumplir judicialmente una obligación exigible, contenida en un documento señalado por la ley (título ejecutivo o título de ejecución).
- 2) **FACULTATIVO.-** Derecho o potestad de decidir, hacer u omitir algo que la ley establece, con el solo límite de la voluntad.
- 3) **GARANTÍAS CONSTITUCIONALES.-** Recursos que las personas pueden interponer ante el poder judicial cuando sienten o creen que sus derechos constitucionales han sido vulnerados.
- 4) **PARTE EMPLAZADA.-** Es la parte que ha sido demandada en un proceso judicial.
- 5) **PERSONA ABSOLUTAMENTE INCAPAZ.-** Son los sordomudos, los ciegos sordos y ciegos que no pueden expresarse sin dejar duda sobre cuál es su voluntad. También los que por cualquier causa no pueden diferenciar una cosa de otra. Igualmente, los menores de 16 años, salvo para los actos especificados por ley.
- 6) **PERSONA RELATIVAMENTE INCAPAZ.-** Son los retardados mentales, o los que adolecen de deterioro mental que les impiden expresar libremente su voluntad. Igualmente, los que incurrn en mala gestión los ebrios habituales, quienes tiene el hábito enfermizo de intoxicarse con drogas para producirse placer o suprimir su dolor. También los que no saben administrar su dinero y los despilfarran; así como, los que sufren pena que incluye la suspensión de sus derechos civiles y los mayores de 16 y menores de 18 años de edad.
- 7) **PROCESOS CAUTELARES.-** Si en un proceso judicial una parte considera que está en riesgo de que la otra o las otras partes le hagan perder bienes o derechos, con la intención de evitarlo, puede iniciar adicionalmente este proceso para que el juez los proteja.
- 8) **PROCESO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO.-** Es el juicio iniciado por uno más ciudadanos o por una o más personas jurídicas, en su condición de sujetos administrados, quienes insatisfechos con la actuación de la administración pública, la demandan ante el poder judicial para que este defienda sus derechos e intereses reconocidos por la legislación, especialmente el derecho administrativo.
- 9) **REPARACIÓN CIVIL.-** Es el desagravio o la satisfacción que sentencia un Juez Penal a favor de la víctima o agraviado de un delito o una falta. Incluye la restitución del bien o, si no es posible, el pago de su valor y la indemnización por los daños causados.
- 10) **SOLUCIÓN CONSENSUAL.-** Es la solución que se produce por acuerdo voluntario de todas las partes involucradas en un conflicto.

- 11) **TERCERÍA.-** Es el derecho que deduce un tercero respecto de la propiedad de los bienes que han sido afectados por un proceso cautelar en el que no es parte o respecto del derecho preferente hacer pagado con el precio de dichos bienes.
- 12) **TÍTULO DE EJECUCIÓN.-** son los documentos que pueden servir para que una parte promueva juicios ejecutivos. Además de las resoluciones judiciales firmes y laudos arbitrales firmes también son títulos de ejecución los puntos conciliados que aparecen en un acta de conciliación y los demás documentos a los que la ley otorga ese carácter.

CAPÍTULO VI



**la teoría sobre
las habilidades
necesarias
para la resolución
de conflictos**

la teoría sobre las habilidades necesarias para la resolución de conflictos

Como ya sabemos, al lado de los mecanismos y las técnicas, las habilidades constituyen unos de los pilares de la resolución de conflictos. Existen diversas habilidades y clasificaciones de ellas. En concordancia con los objetivos de este manual, destacaremos y utilizaremos las siguientes habilidades:

- 1) **Gana-gana.**- Durante siglos las negociaciones se efectuaron bajo el criterio de que una de las partes debía ganar y la otra perder. Este criterio surgió de las negociaciones que se daban luego de finalizado un conflicto bélico, donde había un vencedor que imponía condiciones y un vencido cuya debilidad lo obligaba a aceptarlas. A partir de los trabajos y publicaciones del señor Fisher en Harvard University, en las últimas décadas del siglo XX, ha quedado claro que lo importante no es ganar en una ocasión todo lo que se pueda a otra parte. Es mejor, y constituye mayor ganancia, poder ceder en algo para dejar que cada una de las partes también gane, pero cimentando una relación duradera que en el mediano o largo plazos permita realizar nuevas transacciones de beneficio común. De este modo, no vamos sembrando enemistades porque nosotros o los otros nos sintamos afectados, sino que vamos creando nuevos socios y generando nuevas alianzas.
- 2) **Respuesta creativa.**- Las intervenciones de cualquiera de los involucrados en un mecanismo de resolución de conflictos constituyen un estímulo para que otra parte o el resolutor generen una respuesta. Esta no debe ser una simple reacción al estímulo, sino un acto pensado, con el tiempo necesario para agregarle creatividad y aportar para consolidar el camino hacia la resolución del conflicto. Una respuesta no creativa o una simple reacción a lo que el otro dijo o hizo, puede aislar a las partes, en vez de acercarlas.
- 3) **Empatía.**- Las actitudes, así como el volumen, el tono y las inflexiones de voz de una persona generan en quienes la observan una imagen favorable o desfavorable de ella. Cuando una persona se comporta naturalmente y es capaz

de manejar o aceptar sus limitaciones, genera una imagen positiva en los demás. La imagen que una persona proyecta está también relacionada con la autoestima, con lo que la persona piensa o siente sobre sí misma. Nadie puede generar el aprecio de los demás si no se aprecia a sí misma. Y si la autoestima es baja, entonces habrá que trabajar emocionalmente, y preferentemente con ayuda profesional, para que ésta aumente. Mientras eso no ocurra, difícilmente habrá éxito cuando se intente resolver un conflicto.

- 4) **Asertividad.**- También está relacionada con la autoestima. Es la capacidad que tiene una persona para lograr expresar lo que piensa o siente, haciéndolo sin temor y sin ofender a quienes la escuchan. Un conflicto sólo puede resolverse cuando los involucrados son capaces de expresar sus intereses y motivaciones.
- 5) **Poder en cooperación.**- Debido a un conflicto las partes se encuentran en posiciones o con intereses opuestos. Dependiendo de si el conflicto se resuelve o no, y de cómo se resuelve, es que las partes tendrán una relación antagónica en el futuro o una relación de cooperación. Si la voluntad de resolver el conflicto prevalece, se encontrará mutua satisfacción al resolverlo y desde que las partes empiezan a dar pasos en ese sentido, van adquiriendo la capacidad de lograr que se cumpla su voluntad. Usualmente este cumplimiento o sus consecuencias involucran a otros. Y como esos otros acaban actuando por voluntad de las partes, que se han unificado, se evidencia el poder en cooperación. Cuando no hay acción y voluntad conjunta, tampoco hay poder.
- 6) **Manejo de emociones.**- Si los involucrados en el proceso de resolver un conflicto dieran rienda suelta a sus emociones, probablemente el impacto que las emociones de una persona tendría en las otras evitaría encontrar opciones de solución y quizá, incluso, podrían surgir agresiones físicas. El intelecto y el ejercicio del control facilitan que las personas manejemos o controlemos nuestras emociones. Si en algún momento una persona no es capaz de hacerlo, las otras involucradas en el proceso de resolver el conflicto, sobre todo el resolutor, sí deben ser capaces de manejar sus emociones. Y responder de modo tal que se neutralice la emocionalidad y se focalicen todos en la etapa del proceso de resolución en la que estaban.
- 7) **Voluntad de solucionar.**- La resolución alternativa de conflictos funciona sólo si antes de que el conflicto se haya iniciado o, por lo menos, al inicio del mismo, las partes expresan su voluntad de resolverlo de ese modo, utilizando uno de sus mecanismos. Como ya sabemos, en algunos mecanismos esto basta para que el o los resolutores puedan resolver porque las partes les otorgaron esa facultad (v.g., arbitraje, mediación-arbitraje). En otros casos, son las partes las que deben tomar la decisión final para resolver el conflicto y, por tanto, la voluntad debe ser permanente. O, si flaquean en algún momento del proceso, restablecerla hasta encontrar la solución.

- 8) **Mapeo de conflicto.**- Un mapa es una guía o una representación de una realidad para poder orientarse e ir o llegar a donde uno desea. Por esta razón, el señor Fisher, de Harvard University, estableció como una habilidad el mapeo del conflicto. Dentro de su modelo, éste tiene cuatro pasos:
 - a) **Identificación del conflicto** (que nosotros hemos estudiado como la primera etapa de la resolución de conflicto).
 - b) **Identificación de las partes involucradas.**- Si las partes convocan al resolutor, o si éste se ofrece para ayudarlas, como ocurre en algunos conflictos entre distintos niveles de gobierno de un país o entre dos o más países, es necesario que quienes son partes sean identificadas y reconocidas como tales por todos los involucrados. Cuando esto no se hace, el avance de los hechos o del proceso puede resultar adverso para una parte y querer objetar a otra u otras para intentar neutralizar a esa o esas partes en lo que va evidenciándose como derechos o prerrogativas que las asisten.
 - c) **Identificación de las posiciones, los intereses y las necesidades y los temores subyacentes.**- Las posiciones se refieren a las posturas que cada parte ha tomado. Se sabe que detrás de las posiciones hay intereses e inclusive necesidades, valores y motivaciones que las inspiran. Solemos expresar nuestras posturas o expectativas porque pensamos que serán fácilmente aceptadas o difíciles de rechazar, pero difícilmente expresamos los intereses que las sustentan. Hay que desarrollar la habilidad de identificar los intereses que están detrás de lo que se dice, para tener posibilidades de avanzar en el proceso de la resolución de conflictos. Sólo cuando éstos intereses aparecen y se evidencian es que se pueden tratar los de cada parte. Considerar los de la otra u otras partes no tiene que ver necesariamente con que a una parte le gusten o le preocupen por el bienestar ajeno, sino que la preocupación por el propio bienestar, cuando se es maduro y responsable, permite adquirir conciencia sobre la tranquilidad o seguridad que puede traernos el bienestar, logro o ganancia del otro u otros. Se relaciona directamente con la habilidad gana-gana.
 - d) **Separar la persona del problema.**- Los seres humanos tenemos la tendencia a crear sentimientos adversos si las ideas que expresamos son rechazadas. Esa actitud puede ser manejada si en cada caso, argumento o análisis evidenciamos que la persona con la que tratamos nada tiene que ver con el problema, o si logramos que el problema quede separado de las personas que se encuentran inmersas en él.
- 9) **Desarrollo de opciones.**- Identificados los intereses, es necesario crear o encontrar opciones que permitan satisfacerlos. Si no es posible satisfacerlos todos, al menos la mayor cantidad posible de ellos. A mayor cantidad de ideas es más fácil hallar cursos de acción viables.

- 10) **Introducción a la negociación.**- Aún cuando el mecanismo elegido no haya sido la negociación, en varios otros, como la conciliación o la mediación, hay momentos en los cuales se requiere negociar y por ello es necesario conocer lo básico de ella y saberlo manejar.
- 11) **Introducción a la mediación.**- Igualmente, aunque el mecanismo elegido no sea la mediación, es necesario que las partes y el resolutor tengan nociones comunes sobre ella, para poderla aplicar en algún momento, si resulta necesario.
- 12) **Ampliación de contexto.**- En ocasiones, las partes se entrampan, se atascan y no pueden hallar opciones porque el contexto en que miran el conflicto es muy pequeño. Cuando el contexto es ampliado y se ve con una perspectiva mayor, se ven posibilidades que antes no se habían identificado, surgen nuevas opciones, aceptables para las partes.

CAPÍTULO VII



**practicando
las habilidades**

practicando las habilidades

1. **GANA-GANA**

Como hemos visto al estudiar los mecanismos de resolución de conflictos, los resultados de una negociación dependen mucho de la experiencia de los negociadores, de las circunstancias que rodean la negociación e incluso del lugar donde se realiza. Es la práctica y la reflexión sobre ella lo que permite mejorar en el desempeño. Un resultado óptimo “gana-gana” sería que ambas partes se sintieran satisfechas cuando esta finalice y que ese final fuese a su vez el inicio o continuación de una relación continua de mutuo beneficio. Este debe ser un objetivo presente siempre en los negociadores.

La práctica puede darse entre los miembros del Consejo Regional, del Consejo de Coordinación Regional, Consejo de Coordinación Local y del personal con niveles importantes de responsabilidad.

Los participantes deben rotar en los roles de negociador de cada una de las dos partes y como observadores para que todos puedan aprender. Se debe ser creativo y está permitido que un negociador agregue datos no proporcionados en la información básica, que puedan impactar en el otro negociador.

Para la práctica basta utilizar cualquier espacio cerrado en el que puedan colocarse dos sillas, una frente a la otra, para los negociadores, con o sin una mesa entre ellos (la mesa ayuda a colocar documentos, pero separa físicamente la comunicación de las partes). A prudente distancia, pero permitiendo captar detalles gestuales, de comportamiento y seguir la comunicación verbal entre los negociadores, deben estar los observadores, en un número mínimo de 6 personas y máximo de 10, para que al término de cada práctica sea posible que intercambien ideas entre todos.

En cada práctica, cada negociador deberá trazarse su rango de negociación y al término de la práctica deberá verse si el resultado estuvo dentro del rango de

alguno de los negociadores y en tal caso, si estuvo más cercano a su mínimo o a su máximo, y si tuvo relación con el rango posible. También deberán analizarse las acciones y reacciones de cada negociador y lo que a criterio de cada uno o de los observadores hubieran podido hacer en vez de lo que hicieron.

La evaluación debe tener un orden. Primero hay una autoevaluación de quienes hicieron los roles de negociadores y sólo después intervenciones libres de quienes actuaron como observadores.

Si hay alguien con mayor experiencia en negociación, podría actuar como un evaluador general y señalar puntos importantes que los observadores hubieran podido no señalar.

Una sesión práctica debe durar en promedio 2 horas, estando fragmentada en 4 prácticas de 15 minutos de duración cada una, con sus respectivos negociadores. Luego se utilizan 15 minutos adicionales de análisis, totalizando 30 minutos totales por práctica.

Es necesario enfatizar que nadie nace sabiendo y que indudablemente quienes lo ejecuten en segundo lugar, tendrán, debido al análisis previo, posibilidades mayores de hacerlo mejor que quienes lo ejecutaron en primer lugar, y así sucesivamente. Si eso ocurre, será un indicador favorable y no al revés, porque indicará que los errores se van superando y que los participantes van aprendiendo de cada experiencia.

A continuación se sugiere una situación con información básica, como punto de partida para la negociación. Cada grupo puede crear las situaciones que se relacionen con su realidad y practicarlas.

INFORMACIÓN BÁSICA

Parte 1

La Municipalidad J de la Región Y tiene un trecho de carretera y un puerto construido desde hace 20 años que permite la entrada y salida de carga y pasajeros.

Al recibir el pedido de la Región Z para utilizar libre y gratuitamente el uso de su carretera y puerto, la Región Y, en coordinación con la Municipalidad J, ha respondido que normalmente la carretera tiene un costo de peaje y el puerto tiene precios de uso tanto por almacenaje como por servicios al barco y estibación de la carga. Pero que al tratarse de la exportación regular y permanente de un recurso

Parte 2

La Región Z tiene un recurso natural que se exporta y que, por tanto, requiere el uso de vías de transporte, entre ellas un trecho de carretera y el puerto de la Municipalidad J de la Región Y. La Región Z ha logrado la aprobación de un canon a su favor y con ello ha duplicado los recursos económicos disponibles.

La Región Z al enterarse de la posición de la Región Y ha rechazado el pedido, haciendo notar que la explotación racional del recurso natural ha implicado una fuerte inversión que se tendrá que amortizar a lo largo de 20 años y que la Región Y nada ha invertido, puesto que

natural, la Región Y ha estimado que debe recibir como compensación el 45% del canon que ha recibido la Región Z.

Al enterarse del acercamiento de algunos Consejeros de la Región Z a la Municipalidad K, las autoridades de la Región Y se han indignado. Las dos primeras reuniones de los Presidentes de las dos Regiones han sido muy tensas y no han podido establecer un diálogo fructífero. La situación está estancada.

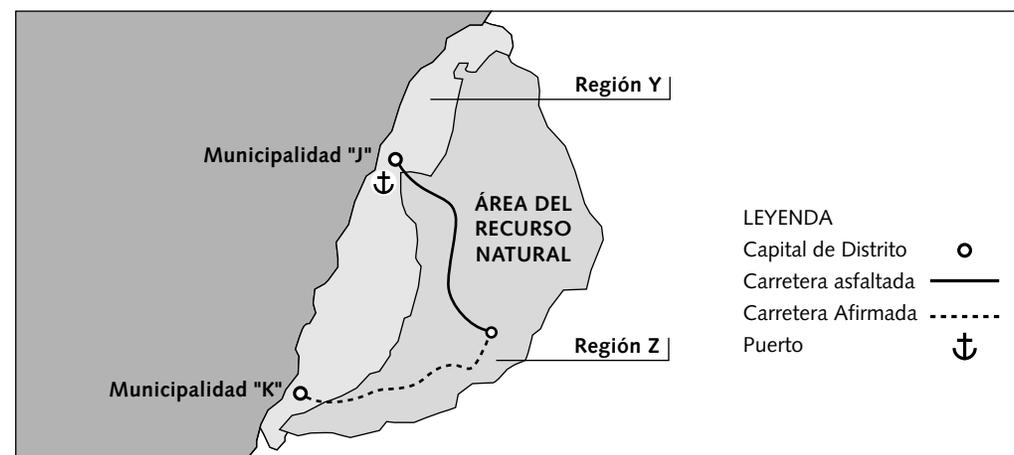
Dos consejeros regionales están dando la voz de alarma respecto a que podría perderse una oportunidad de mejorar los recursos disponibles para ambas regiones y están promoviendo una negociación. Los otros consejeros están de acuerdo, en la medida que se obtenga el 45% del canon que se han fijado como objetivo. Finalmente coinciden en que sería mejor contratar a un experto en negociación para que actúe en representación de la Región Y y que negocie con la Región Z, lo cual es finalmente acordado.

sus vías de transporte estaban hechas desde hace tiempo y no tiene carga de crédito alguna.

Algunos Consejeros Regionales, al percatarse de que su región no tiene acceso directo al mar y no querer aceptar las condiciones de la Región Y, han empezado a ver la posibilidad de convencer a la Municipalidad K de la Región Y, que también limita con la Región Z y tiene características geográficas y de suelo marítimo para hacer un puerto a bajo costo, para que mediante plebiscito cambien de región y comiencen a pertenecer a la Región Z. A cambio le ofrecen triplicar su escaso presupuesto.

Hasta el momento, las 2 reuniones entre Presidentes de Región no han dado resultado. El recurso natural que se exportará existe también en países de otra región del mundo y podría ocurrir que los compradores decidieran adquirirlo en otro lugar si surgieran complicaciones que impidieran el abastecimiento regular en la fecha esperada. La situación está estancada.

La Región Y ha contratado a Juan Pérez, un experimentado negociador. La Región Z ha aceptado negociar y ha designado como negociador a su Consejero Regional de mayor edad, José Madalengoitia, quien ha tenido en el pasado importantes cargos en el gobierno nacional.



2. RESPUESTA CREATIVA

En el año 480 antes de Cristo, cuando Jerjes y su poderoso ejército encontraron como minúsculo obstáculo a Leónidas, rey de Esparta, con un puñado de 300 hombres. Jerjes le envió un mensaje: “Si continúan en querer pelear, nuestras flechas cubrirán el cielo”. Leónidas respondió creativamente: “Mejor, peharemos bajo la sombra.”

En los años 60 del siglo XVIII, cuando los monarcas tenían aún derecho de vida y muerte sobre sus súbditos y quienes habitaban su territorio, Mozart, siendo aún un niño, estaba tocando una de sus sonatas ante el Rey. Cuando escuchó que éste comenzó a hablar con uno de sus asesores, dejó de tocar. El Rey se encolerizó y gritó a Mozart “¿por qué habéis parado de tocar?” Toda la corte y el padre de Mozart palidieron, sabían que de su respuesta dependía su futuro y quizá hasta su propia vida. El niño respondió: “porque cuando Su Majestad habla, todos debemos escucharle”. El Rey no tuvo más remedio que pedirle que continuara y escucharlo en silencio.

Responder creativamente es vital. Orienta el sentido del conflicto hacia nuestros objetivos; responder de cualquier modo, puede alejarnos de ellos. Aunque hay personas que tienen mayor facilidad que otras para responder creativamente, esto también se aprende. La práctica ayuda mucho.

Lo mejor es plantearse situaciones hipotéticas que tengan relación con nuestra realidad y ensayar respuestas posibles y las consecuencias que podrían generar en el ánimo, la conducta o las decisiones de nuestro interlocutor.

Para mejorar nuestra habilidad al responder podemos organizarnos como grupo bajo dos procedimientos prácticos:

PROCEDIMIENTO UNO:

- a) Formar entre 8 y 10 diadas (personas de a dos), asignando a una el rol de decir las frases estímulo (no más de 8), previamente escritas, y a la otra la de contestar lo mejor que se le ocurra, para el logro de su objetivo, también previamente establecido. Es adecuado que las frases estímulo se elaboren en número par y que los roles de estímulo y respuesta sean organizados en mitades para cada persona que compone la diada.
- b) Sólo una de las diadas escenifica su interacción por vez. Parando cada vez que ocurre una respuesta.
- c) Las diadas que no están escenificando observan el desempeño de la que lo está haciendo.
- d) Al término de una respuesta, hay una autoevaluación de la diada y luego comentarios o frases alternativas de las diadas que observaron.

- e) Terminada la evaluación de la primera respuesta, la misma diada procede a escenificar la segunda frase y respuesta creativa.
- f) Se repite el proceso hasta culminar todas las frases estímulo.

PROCEDIMIENTO DOS:

Se escriben no más de 8 frases estímulo, describiendo el contexto y el objetivo que persigue quien debe responder creativamente cada una. Pueden ser impresas en una o dos hojas de papel y luego recortadas para individualizarlas e ir las repartiendo una por una a todos los participantes; o escritas cada una con letra de imprenta en una cartulina suficientemente grande, o papelote, como para poder ser leídas por un grupo de 20 personas e ir las colocando en una superficie que todos los participantes puedan ver, una por una, conforme se avanza; o escribir una por una en una pizarra o, si la pizarra es suficientemente grande, todas a la vez, pero cubiertas con algo que impida leerlas e ir las descubriendo una por una.

La idea es que el grupo se vea sometido sólo a una frase estímulo por vez y concentre su atención en obtener varias posibles respuestas creativas, óptimamente una por participante. Las respuestas pueden anotarse en un papelote o en la pizarra o asegurarse que cada persona que respondió anote su propia respuesta. Cuando todas las respuestas creativas que hayan surgido libremente se hayan expresado, se volverán a expresar una por una, haciendo un análisis de su adecuación o no al contexto y objetivo. Repetir este análisis con todas las respuestas que surjan en cada caso, permite a cada participante percatarse de la utilidad mayor o menor de determinada forma o estructura de respuesta o de los límites que un resolutor o una parte debe tener al intervenir durante el desarrollo de un mecanismo de resolución de conflictos.

El primer procedimiento permite ejercitar la capacidad de respuesta y la soltura o desenvolvimiento gestual y actitudinal al escenificar la situación, y mejorarlo al ver el desempeño de otros realizando el mismo papel. El segundo procedimiento se concentra más en el desarrollo del ingenio para responder, pero también en el uso de la secuencia y la paciencia para esperar el turno u ocasión en que alguien debe intervenir. En consecuencia, es conveniente utilizar ambos procedimientos.

CONTEXTO	OBJETIVO DE QUIEN RESPONDERÁ	FRASE ESTÍMULO
El Concejo Municipal debe decidir si otorga permiso o no a una empresa para utilizar un brazo del río como elemento de entretenimiento comunal. Se cree que habría riesgo de contaminación y riesgo físico para los niños y niñas. Un Regidor quedó encargado de liderar la elaboración de un informe técnico al respecto.	Que se considere el informe como insumo para la decisión final	Alcalde: “Su falta de formación y asesoría hace que no merezca ni leerlo”
Representante de una organización ciudadana reclamando decisión de trámite pendiente ante Gerente Regional.	Calmar al reclamante y hacerle comprender que hay un procedimiento legal	“Meses que vengo, y no me dan una solución”.
Autoridad Regional pidiendo ampliación presupuestal ante autoridad nacional por situación de emergencia	Mostrar Solidaridad y hacer entender que se está buscando la forma de atender el pedido	“No podemos más iremos ante la prensa”
Reclamo del Alcalde de un Centro Poblado al gerente del laboratorio proveedor, por que las vacunas provistas no sirven.	No perder el cliente, pero mostrarle que la falla estuvo en la cadena de frío y no en la vacuna.	“Lo cierto es que los chicos no podrán vacunarse”
Airado reclamo de Director de escuela del altiplano en Lima, frente a contenidos de materiales educativos enviados desde la capital.	Que el Director entienda que los contenidos y el currículum están bien, pero el tratamiento y los ejemplos deben ser adaptados en cada localidad a su realidad.	“Allá, tal vez. Aquí, para nada sirven”.
Teniente-Alcalde en ejercicio de Alcaldía Distrital expresando al Presidente de comisión de transporte y comunicaciones del Concejo Provincial, la negativa Distrital para asumir gastos del nuevo tramo de carretera hacia la playa.	Posibilitar que el distrito asuma parte de los gastos ya que su población se beneficiará	“No voy a ceder un milímetro”.
Presión de 4 organizaciones de comerciantes condicionando su apoyo al comité de seguridad ciudadana a cambio de que su representante sea unos de los elegidos para integrar el Consejo de Coordinación Provincial.	Tratar de obtener la colaboración, pero sin presiones.	“Pues si no estamos en el consejo tampoco aportamos al comité”.
Provincia que se siente desatendida amenaza con anexarse a región vecina mediante referéndum.	Tratar de que la provincia siga integrando la región, mostrándole que no ha habido desatención sino falta de presupuesto.	“Pues será el último año que estemos con ustedes”

3. EMPATÍA

“Mi trabajo es muy sencillo. Sólo tengo que recibir a las personas, sonreírles, invitarles un café o algo para beber, mirarlos a los ojos y escucharlos atentamente, usar el sentido del humor, cuando resulte apropiado y, finalmente, decirles que lamentablemente, contra lo que yo desearía, no hay dinero para atender su pedido. Luego los acompaño hacia la puerta y los despido con un fuerte y amigable apretón de manos. Si no gano amigos, al menos no obtengo enemigos”

Un ex Vice-Ministro de Hacienda en entrevista concedida a un periódico local.

Hay decenas de formas en las que se puede decir no, pero algunas de ellas hasta resultan gratas o, por lo menos, aceptables. Y es que más allá de aceptar o rechazar el planteamiento ajeno o de proponer un planteamiento propio, dejando de lado el fondo, es importante la forma en que se plantean las cosas, la forma en la que nos acercamos a otras personas. Sólo cuando utilizamos la forma adecuada es que el otro adquiere disposición para atender el fondo. En otras palabras, **es más fácil resolver un conflicto cuando pese a los intereses contrarios, las partes forjan entre sí, respeto, simpatía o aprecio.**

Lo que debe considerarse para ser empático:

1. No fingir, ser natural.
2. Respetar las normas sociales del lugar donde estamos
3. Observar, para conocer al otro y para aprender de él o ella.
4. Ser cortés, pero no servil.
5. Pensar antes de actuar.
6. Ser capaz de comprender la situación ajena.
7. Ser capaz de pensar o creer en algo distinto, pero esforzarse por entender y respetar el pensamiento y los valores ajenos.
8. Ser capaz de manifestar discrepancias, pero siempre con respeto y en la forma adecuada.

Tomando en cuenta estas consideraciones, la práctica consiste en teatralizar situaciones hipotéticas en las que ensayaremos y mejoraremos nuestra habilidad empática.

Un grupo integrado por un mínimo de 10 y no más de 30 personas se organiza en 3 sub-grupos, cada uno con el número de personas que estime adecuada para la teatralización. Un sub-grupo será el observador y los otros dos los

protagonistas. Para cada situación los sub-grupos podrán variar de integrantes o de roles. Si en una situación se desempeñaron como observadores, en otra serán protagonistas. Si en una fueron protagonistas secundarios, en otra tendrán serán los principales actores.

Cada situación se escenificará al menos dos veces. Al término de la primera ocasión cada sub-grupo de protagonistas hará su autoevaluación, especificando lo que considera que hizo bien y lo que pudo haber hecho mejor. Luego el sub-grupo observador añadirá los detalles que no hayan sido mencionados. En la segunda ocasión, los mismos actores repetirán la escena, pero subsanando los errores de la primera ocasión. Al término de la escena se repetirá el mismo proceso de evaluación. Después se pasará a teatralizar otra situación hipotética.

La sesión total de teatralización debe durar alrededor de 3 horas y media, de los cuales 15 deben ser un intermedio. Cada escenificación no debe pasar de 15 minutos y la evaluación de cada una no debe pasar de otros 15. Usualmente las evaluaciones de las segundas veces son más breves que las de la primera ocasión.

Cada institución o grupo puede elaborar sus propias situaciones hipotéticas, a partir de su realidad. Aquí se sugieren algunas:

1. El recojo de la basura no ha sido regular en el distrito, en los últimos meses. Los malos manejos en la municipalidad han condicionado que el Concejo decida remover a quienes consideró eran parte de ello. Con la aceptación del cambio por el Jurado Nacional de Elecciones, acaba de asumir la alcaldía quien era tercer regidor. En representación de la junta de vecinos Amaru, sus 2 representantes, que nunca antes han visto al nuevo Alcalde, han pedido audiencia con él, para manifestarle el problema y ver cómo solucionarlo. El la ha concedido y ha llegado el momento de reunirse.
2. La municipalidad contrató los servicios de Verde-Verde, empresa que se dedica a establecer y cuidar parques y jardines, para que convierta un basural en un parque y para que le dé mantenimiento. Todo conforme a las normas vigentes. El parque ha quedado hermoso, pero la Comisión de Ornato de la Municipalidad ha sido alertada por los vecinos respecto a que los árboles de uno de los bordes del parque están prohibidos de sembrarse en los bordes de un parque porque sus raíces se extienden y a los 3 ó 4 años rompen pistas y tuberías. Los regidores Presidente y Secretario de esta Comisión saben que un juicio tomaría mucho tiempo y dinero, de modo que han decidido acercarse a hablar con el Gerente de Verde-Verde para, de ser posible, resolver el conflicto amigablemente. Están en la antesala y la secretaria les indica que pueden pasar.

3. El Centro Poblado recién ha logrado la formación y reconocimiento de su municipalidad. Tiene sólo 1,200 pobladores y ninguna empresa mediana que pueda contribuir para terminar el tramo de carretera afirmada que les falta para poder sacar sus productos agrícolas para comercializarlos. Pero relativamente cerca de sus linderos está la hacienda El Morro, hasta la que llega una carretera asfaltada y que produce otros productos agrícolas y leche. El flamante Alcalde y sus 5 regidores han decidido tentar una conversación con los propietarios de la hacienda para ver si a cambio de ciertos productos por cierto tiempo y un pequeño monto para obras de su presupuesto, la hacienda se animaría a asumir la construcción del tramo afirmado de carretera que requieren y que mejoraría notablemente sus condiciones de vida. En cinco minutos se reunirán en la casa hacienda.
4. 11 jóvenes están bebiendo licor en la vía pública. Está prohibido hacerlo. Usted es policía, está sólo, se ha percatado de que ya han ingerido apreciable cantidad de alcohol y de que sería adecuado dispersarlos, pero también sabe que hay un riesgo de que reaccionen mal, debido al alcohol ingerido. De todos modos, decide cumplir con su deber e intervenir para que se retiren. Se acerca y...
5. La mercadería de varios vendedores ambulantes ha sido decomisada. Es cierto que estaban vendiendo donde está prohibido, pero también lo es que desde hace dos meses venden allí y que cada día les han cobrado del municipio para que puedan vender ahí. No es justo que porque en la noche de hoy va a haber una actividad pública en la zona, los boten de buenas a primeras y les quiten sus cosas. 3 delegados de estos vendedores se acercan a dos regidores para plantearles el problema y pedirles que les devuelvan sus bienes, lo que les permite trabajar honradamente en vez de tener que robar en las calles.
6. La Región ha emitido una primera resolución denegando al organismo no gubernamental solicitante la posibilidad de inscribirse como asociación educativa. Sin embargo, el organismo ha cumplido con todos los requisitos que las autoridades del antiguo CTAR les habían señalado. Los representantes del organismo están dispuestos a cumplir cualquier requisito adicional, pero necesitan la autorización, tanto por los niños que se beneficiarán como por cumplir ante sus donantes, que ya están enviando por barco los bienes para instalar la escuela.

4. ASERTIVIDAD

Ser afirmativo, expresar lo que se siente o piensa puede ser vital para lograr el objetivo que uno se ha trazado o para que los demás entiendan el por qué de un proceder inusual o que el comportamiento de uno en una sesión o momento no tiene que ver con la parte o partes con las que estamos intentando resolver un conflicto.

Sin embargo, expresar lo que se siente o se piensa no siempre es fácil, tenemos que vencer nuestra timidez o darnos un baño de autoestima, pero usando el tino como oculta su verdadero interés se vea forzada a expresarlo.

Aunque la autoestima no mejora sin esfuerzo y sin que uno vaya aprendiendo a apreciar sus virtudes, sin olvidar los defectos; es posible practicar para mejorar el desempeño, la asertividad.

La práctica en este caso involucra preferentemente un grupo de entre 20 y 30 personas, organizadas en sub-grupos de 5 personas. Cada sub-grupo nombrará un coordinador entre sus miembros, quien recibirá --de quien maneje la práctica-- un juego de 5 tarjetas o cartulinas, previamente escritas por un lado. El coordinador o la coordinadora las recibirá dentro de un sobre o simplemente juntas, teniendo el lado no escrito hacia arriba, de modo que no pueda verse o leerse su contenido. Las colocará en forma de abanico y cada persona tomará una tarjeta, siempre sin leerlas. La tarjeta o cartulina no tomada es la que corresponderá a quien coordina el sub-grupo. Una vez que cada persona tiene una tarjeta, todos podrán leer la suya. Cada persona ideará durante 3 minutos cómo piensa escenificar la situación que le corresponda, pudiendo hacerlo sólo con otra persona y dejando a los otros 3 miembros como observadores, o utilizar hasta 3 personas para que actúen con ella. Debe quedar al menos una persona como observadora (**hasta aquí la práctica deberá durar no más de 20 minutos**). Luego de asignar los roles y que todos los involucrados tengan claros sus roles, se procederá a la escenificación, que tendrá una duración máxima de 5 minutos por tarjeta, en la que la persona que recibió la tarjeta o cartulina es la que deberá asumir el rol asertivo y expresarse (**esta parte tomará no más de 30 minutos**). Culminada la escenificación, quien desempeñó el rol asertivo dirá cómo se sintió, si efectivamente actuaría así en la vida real y, de no ser así, cómo actuaría. Luego intervendrán las demás personas que actuaron indicando también cómo se sintieron desempeñando el rol que les correspondió, qué tuvieron ganas de hacer y no hicieron y si actuarían como lo hizo la persona protagonista o lo hubieran hecho de otro modo. Finalmente quien o quienes participaron como observadores intervendrán dando una opinión general sobre lo escenificado y si su apreciación coincide con la de cada uno de quienes actuaron, y también indicará o indicarán cómo hubiesen actuado en caso de haber tenido que desempeñarse en la escenificación (**esta parte tendrá una duración aproximada de 10 minutos**). Usualmente estas apreciaciones generan un ambiente de relajación, confianza y buen humor, lo que ayuda a que luego ca-

da quién exprese ante las otras 4 personas si se siente una persona asertiva o no y, en caso de no serlo, qué siente que le falta para serlo (**esta parte durará no más de 10 minutos**). A continuación se repartirán 5 tarjetas o cartulinas en las que individual y brevemente cada persona escribirá qué pasos piensa dar para poder ser asertiva, sin compartir lo escrito con los otros miembros del grupo. A continuación, quien maneja la práctica cederá la palabra por turnos a cada uno de los coordinadores de sub-grupo para que exprese brevemente lo que ocurrió en su sub-grupo y cómo se sintieron las personas, sin especificar quién dijo o sintió qué. Luego, quien maneja la práctica, hará una apreciación general, y dirá que por favor, cada persona lea de modo individual y para sí misma lo que ha escrito que hará para ser más asertivo. Dejará un par de minutos para que lean y luego dirá que sería hermoso si pudieran asumir consigo mismos el compromiso de tratar de dar esos pasos dentro de los meses siguientes y los estimulará a que guarden la tarjeta y la rescaten y vuelvan a leer dentro de dos años, para que entonces comprueben cuánto han hecho y cuánto han progresado en su Asertividad (**esta última parte durará no más de 20 minutos**). En total la práctica debe durar 120 minutos, incluido un corte para refrigerio.

Situaciones que pueden escribirse en las tarjetas o cartulinas (también pueden escribirse otras que se consideren más necesarias para mejorar la asertividad en el contexto de los participantes):

1. Mientras estás haciendo uso de la palabra en una reunión de coordinación, dos personas están hablando permanentemente en voz baja, pero que distrae la concentración de quien habla y la atención de quienes escuchan. Tienes que evitar que esto continúe.
2. En el conflicto creado por si se construye o no la carretera que une el pueblo con la meseta en lo alto de los cerros, Pedro pone mil objeciones a que se haga. Tú eres resolutor en el caso y sabes que lo que Pedro no dice es que si se efectúa la construcción, se acabará el negocio de alquiler de mulas de su tío, que son las que actualmente llevan personas y carga. Tienes que hacer que éste y cualquier otro interés estén claros y sobre la mesa.
3. Ha sido difícil convencer a la otra parte de sentarse a resolver el conflicto. Estás en medio de una parte tensa e importante de la negociación al respecto y sientes que el intestino te traiciona. Tienes que ir rápidamente al baño, sin dañar la negociación.
4. La mediación en la que tú eres mediador ha comenzado. Estás reunido sólo con una de las partes y ésta te insinúa que si te parcializas a su favor, tu hija obtendrá la beca que necesita para estudiar en el extranjero. Tienes que corregir esta falta de ética de inmediato.
5. Tú eres la representante de una de las partes en un arbitraje, están actuando una prueba y te percatas de que el árbitro presta más atención a los representantes varones de las otras dos partes que a ti y tienes que intervenir para remediarlo.

5. PODER EN COOPERACIÓN

Muchas veces, cuando queremos que nuestros objetivos prevalezcan, necesitamos unir fuerzas. Muchas veces también para solucionar un conflicto se requiere que las partes cooperen unas con otras, sobre todo cuando se necesita que terceros den, hagan o dejen de hacer ciertas cosas. En algunas ocasiones, la cooperación generará poder para avanzar en el proceso, en otras ocasiones lo hará para hallar la solución definitiva.

Para esta práctica, quien maneja la sesión, organizará a un total de 30 participantes en 3 grupos de 10 personas. Cada grupo **utilizará 10 minutos** para idear una situación en la que como parte de la resolución de un conflicto, las partes requieran unirse para dar pasos hacia ello o para lograr la decisión final. Cada grupo puede organizarse de modo tal que se subdivide en 3 ó 4 sub-grupos (las dos partes, terceros que deben hacer algo para el logro del objetivo de las partes y al menos dos miembros observadores). Cada grupo escenificará la situación ideada en **alrededor de 10 minutos**. Culminada esta fase, quienes representaron a cada parte expresarán si sintieron o no que podían estimular a la otra parte para el trabajo conjunto, y luego a los terceros para que hicieran lo que las partes querían y si sintieron que ese esfuerzo conjunto facilitaba más la tarea que si cada parte hubiese tratado de hacerlo aisladamente. Después intervendrán quienes actuaron como terceros y expresarán si sintieron que quienes actuaban como partes eran convincentes o no y cómo lo hubiesen hecho ellos para lograr lo mismo. Posteriormente intervendrán los observadores para hacer una apreciación general y destacar puntos que estimen importantes y que no fueron expresados por quienes actuaron (**esta parte durará aproximadamente 30 minutos**). Luego de esta evaluación grupal, uno de los observadores de cada grupo informará a los otros grupos lo ocurrido para que todos puedan nutrirse de lo ocurrido en general y de las posibles diferencias en el manejo de las situaciones ideadas. Quien maneja la sesión hará unos comentarios generales breves, tendientes a estimular los acuerdos de partes y la búsqueda de objetivos comunes (**esta parte durará aproximadamente 10 minutos**).

Es ideal que las situaciones sean creadas por los participantes, porque los condiciona a hurgar en su realidad para encontrar ocasiones en las que la unión es necesaria para lograr objetivos. Nadie mejor que ellos para conocer su realidad y los límites de la actuación unilateral. No es recomendable que esta práctica sirva para reunir o capacitar a un grupo por primera vez, porque la falta de confianza dificulta la soltura para trabajar en equipo y crear en conjunto.

La práctica durará en total alrededor de una hora y media, si se agrega tiempo al final para confraternizar en torno de un refrigerio.

6. MANEJO DE EMOCIONES

En la Asamblea Constituyente de 1979, al término de la intervención de un destacado miembro de la minoría, los simpatizantes de la galería de uno de los dos partidos de la mayoría profirieron contra él insultos de grueso calibre, porque había argumentado con una lógica aplastante contra una de las propuestas de ese partido. Pasaron 100 minutos antes de que volviese a tener la palabra. Cuando le fue concedida por la Presidencia de la Asamblea, miró hacia el lugar de donde habían provenido los adjetivos en su contra y dijo: “No voy a repetir ni pronunciar epítetos como los que en una actitud criticable de intolerancia, he soportado que se digan en mi contra, pero una cosa voy a decir: todo lo que me han dicho y un poquito más, les digo yo” y continuó con su intervención en calma absoluta.

Podemos tener el impulso o las ganas de reaccionar directamente a lo que se nos ha dicho o expresado, pero si consideramos en primer lugar nuestros objetivos y aprendemos a pensar y medir las consecuencias de nuestros actos, podremos refrenarlos y no reaccionar frente al estímulo. Podremos medir cómo actuar, para no dejar de responder lo que sea necesario, pero sin que ello nos aleje de nuestros objetivos, sin que dificulte su logro. Aunque hay personas que tienen casi naturalmente esta capacidad, esto también se aprende, y se logra con la práctica.

PRÁCTICA:

Organizar a un grupo de 20 ó 30 personas en grupos de a 5 personas y repartirle a cada persona 4 tarjetas y asegurarse de que cada persona tenga algo para escribir adecuadamente en ellas. Cada grupo deberá sentarse en forma circular y cada persona escribir en cada tarjeta un contexto de resolución de conflictos y una frase que en ese contexto sea dicha por una parte. La frase no contendrá palabras altisonantes o interjecciones, pero pretenderá estimular una reacción negativa de la otra parte. Una reacción que si se diera, podría poner en peligro el llegar a una solución.

Una vez escritos los contextos con sus frases en un solo lado de la tarjeta, cada persona esperará a que los otros 4 miembros de su grupo terminen de escribir. Cuando todos lo hayan hecho, cada persona elegirá identificarse con un número del 1 al 5, sin que el número pueda repetirse. Una vez elegidos los números de identificación, cada persona, ordenará sus 4 tarjetas de modo que el lado no escrito quede hacia arriba. Luego las numerará del 1 al 5, omitiendo el número que lo identifica. Cuando todos hayan culminado esta numeración, de

modo rotativo, cada uno leerá el contexto y la frase de una de sus tarjetas a la persona cuyo número aparezca en el lado no escrito. La persona ejercitará el pensar su respuesta, considerando siempre cuál es su objetivo y no una simple reacción a la frase. Luego de que la responda, tendrá un momento de reflexión y la persona que planteó el contexto y la frase inicial expresará cómo hubiese reaccionado si le hubiesen respondido así en la realidad y cómo hubiese respondido ella. Después, quien respondió a la frase estímulo comentará si le fue fácil contener la reacción y pensar la respuesta adecuada y si con el lapso transcurrido ahora se le ocurre una respuesta mejor. Después intervendrán las otras 3 personas para señalar otras opciones de respuesta que hayan podido pensar y por qué piensan que hubiesen sido más adecuadas. Terminadas estas intervenciones se iniciará la rotación en el orden acordado y se repetirá el proceso. Hacia la mitad de la práctica seguramente las respuestas empezarán a ocurrir más rápidamente. Quien maneje la práctica deberá observarlo para señalarlo como un logro o mejora en su intervención final.

Entre el reparto de las tarjetas en blanco y el término de su numeración deben pasar no más de 15 minutos. La lectura de un contexto y frase, su respuesta y el análisis o comentarios deben tomar 5 minutos. Debe hacerse un corte transcurrido aproximadamente una hora desde el inicio de la práctica. Puede darse un refrigerio o no, pero el corte y descanso es necesario. Luego se retomará la práctica para culminar con las tarjetas que falten. Terminada esta etapa, cada uno de los grupos elegirá un relator para que narre en voz alta a los otros grupos lo ocurrido en el suyo y si después de ejercitarse con las primeras tarjetas, encontrar respuestas para las siguientes fue más fácil o no. De haber sido así, se reforzará la idea de que es posible mejorar la habilidad para responder con la práctica. Finalmente quien dirige la práctica deberá enfatizar que esto puede practicarse entre colegas, con amigos o en familia. Los humanos estamos dotados de razón, pero casi siempre estamos gobernados por la emoción y los sentimientos suelen alejarnos de la objetividad y de los objetivos trazados. La solución de los conflictos y la paz no caen del cielo, se construyen con esfuerzo y se mantienen con esfuerzo.

7. VOLUNTAD DE SOLUCIONAR

No es posible resolver un conflicto por una vía o mecanismo alternativo, si no hay voluntad de hacerlo. Esta voluntad pudo generar un acuerdo antes de producido el conflicto o al inicio del mismo. Pero, como ocurre con quienes tienen exceso de peso y deciden hacer dieta, esta voluntad puede desaparecer o debilitarse. Por tanto, también es necesario renovar la voluntad, convertirla en hábito, como el vestirse. Si a uno se le descome la ropa, no deja de vestirse, sino que la repara, remienda o se compra otra.

PRÁCTICA:

Los participantes, en un número de entre 20 y 30 personas, se organizan en diadas (dos personas). La persona del lado derecho narra a la otra las oportunidades en que se ha prometido a sí misma o a otra persona hacer algo y luego no lo ha hecho, y expresa por qué estima que pasó. Si le ha pasado algo así con relación a algún conflicto, también lo expresa. Luego lo hace la persona que está en lado izquierdo. El ejercicio durará no más de 10 minutos, con un promedio de 5 minutos por persona, al sonido acordado con quien maneja la práctica, la persona del lado derecho dejará de hablar y empezará a hacerlo la del lado izquierdo. Quien maneja la práctica dará por terminado el ejercicio cuando hayan transcurrido los 10 minutos o cuando vea que la mayor parte de los participantes ya han terminado de narrar sus testimonios.

Terminada esta primera parte, quien maneja la sesión invitará a que libremente los participantes expresen cómo se sintieron durante el ejercicio y si piensan que les ha servido para analizar el manejo y desempeño de su voluntad y si sienten que pueden motivarse para manejar esa voluntad en sentido positivo y perseverante. Esta parte durará alrededor de **30 minutos**.

Terminadas las intervenciones, quien maneja la práctica enfatizará que la voluntad como la mayor parte de las cosas, se perfecciona y se organiza y que la práctica y el análisis ayudan a motivarla y orientarla en sentido positivo, inclusive para perseverar, pese a las posibles adversidades, en la decisión de resolver conflictos. La práctica total tomará **no más de una hora**.

8. MAPEO DEL CONFLICTO

Los gráficos ayudan a orientarnos, a fijar y esclarecer situaciones y vías de acceso o de salida. También ayudan a que se pueda ir construyendo o esclareciendo caminos, conforme se descubren vías o rutas para lograr el objetivo trazado. Igualmente ayudan a no depender de la memoria, certera o antojadiza, de los protagonistas. Todo esto representado, simbolizado y cualquier alteración es percibida por los usuarios del mapa o acordada por ellos.

Para poder construir es necesario tener cimientos. En el caso del mapeo del conflicto, estas bases son la identificación del mismo y de quiénes son las partes. Y lo que vamos agregando son los intereses, las necesidades y temores.

PRÁCTICA:

Quien maneja la práctica hará participar a la totalidad de los participantes en conjunto. Para diseñar el mapa puede usarse una pizarra tradicional e ir escribiendo con tiza o una pizarra acrílica y escribir con plumones adecuados para esa pizarra, o en cartulina o papelotes con plumones comunes. Lo ideal es que quien maneja la práctica se coloque en un segundo plano y deje que la sesión sea conducida por dos participantes, uno en rol principal, formulando preguntas y sintetizando intervenciones y otro tomando nota de lo que se dice.

Primero se refrescará la memoria de los participantes respecto a las partes que componen el mapa de un conflicto, indicando que el último punto, separar la persona del conflicto, no se grafica, sino que es una ayuda para las buenas relaciones humanas durante el proceso. A continuación se invitará a los participantes a que sugieran libremente 3 ó 4 situaciones que permitan identificar lo necesario para realizar el mapeo, luego ellos mismos seleccionarán la que les parezca la mejor o podrán mezclar datos de todas ellas para construir una situación más elaborada.

Luego se procederá a identificar cada uno de los 3 puntos graficables del mapeo y a ponerlos por escrito de modo tal que todos puedan leerlos. La discusión sobre la exacta identificación de cada uno es bienvenida, justamente eso es lo que ayuda a que el mapeo sea una herramienta útil. Este primer ejercicio debe tomar aproximadamente **30 minutos** y debe repetirse íntegramente una segunda vez.

Terminado el segundo mapeo, quien maneja la sesión debe hacer breves y puntuales comentarios sobre el proceso observado y destacar que en la realidad este proceso tomará mucho más tiempo y, probablemente varias sesiones, sobre todo lo relacionado a la identificación de los intereses, las necesidades y los temores. La práctica total tomará aproximadamente **90 minutos**.

9. DESARROLLO DE OPCIONES

El desarrollo de opciones tiene dos fases: a) la propuesta de opciones o cursos de acción y b) la identificación de los que son viables o posibles. Aunque esta habilidad puede explotarse mejor cuando se aplican con ciertas técnicas, también es posible hacerlo sin manejar aquellas sistemáticamente.

PRÁCTICA:

Quien maneja la práctica, reunirá a todos los participantes, no más de 30, en conjunto. Pedirá 6 voluntarios, cuando los obtenga, dos juntará en diadas (dos personas) y les dará las instrucciones, que son las siguientes:

Cada diada trabajará por separado, ideando una situación de conflicto que haya llegado al punto en que son necesarias opciones o cursos de acción para poderlo solucionar. La situación debe escribirse en borrador. Cuando la diada estime que la situación ya está claramente establecida y entendible por terceros, esperará que las otras diadas hayan terminado su trabajo, en ese momento intercambiarán sus textos y verificarán si lo que las otras personas entienden es el mensaje que quisieron enviar, de ser así, todo está listo para someter los textos, uno por uno, a la plenaria. Si así no fuere, deberán hacer ajustes al texto hasta que se entienda lo que desean transmitir como mensaje. Cuando los 3 textos estén claros, cada diada deberá escribirlo en una cartulina o papelote grande, que pueda ser leída por todos los participantes. Se pondrán de acuerdo o establecerán al azar el orden en que las 3 situaciones serán sometidas a la plenaria. Esta parte debe durar alrededor de **20 minutos**. Mientras las diadas trabajan, los demás participantes se relacionan entre sí.

Cada texto será leído dos veces en plenaria, cualquier participante podrá preguntar lo que desee para aclarar lo que no entienda o le parezca ambiguo. La diada correspondiente responderá y luego uno de sus miembros dirigirá la plenaria y el otro tomará nota de las opciones que se vayan sugiriendo. No habrá debate, sólo sugerencias y no se podrá evaluar u opinar sobre ellas. Cuando haya suficientes opciones sugeridas, se procederá a evaluar cada una y desecharla o mantenerla. Luego se priorizarán las que queden y finalmente se elegirá la que se estime como más adecuada para la situación planteada. Esta parte durará aproximadamente **30 minutos**.

Culminada esta tarea se repetirá el proceso con la segunda diada y con la tercera. Después de ello, quien maneja la práctica hará un comentario de cierre, destacando la importancia del análisis de las opciones para evaluar su adecuación o no a la necesidad de la situación existente. La práctica total durará en promedio 2 horas.

10. INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN

En un número variable de entre 24 y 30 participantes, los participantes se organizan en grupos de entre 8 y 10 personas. Usando como modelo la práctica de la habilidad gana-gana, cada grupo elabora una situación para ser negociada. Cuando siente que ya está lista, la redacta y cuando termina de escribirla, lo indica a quien maneja la práctica y espera a que los otros grupos terminen. Esta parte del proceso debe durar no más de **30 minutos**.

Cada grupo elige un representante, ese representante se reúne con los de los otros grupos e intercambian sus situaciones, de modo que cada grupo tenga que ejecutar una negociación elaborada por otro grupo. A diferencia de lo que ocurre en la habilidad gana-gana, aquí el objetivo es que cada parte intente ganar lo más que pueda, sin que le importe la relación futura con la otra parte.

Cada grupo escenificará la negociación que le tocó asumir ante los otros dos grupos. Culminada ésta, quienes actuaron como partes darán sus apreciaciones respecto a cómo se sintieron, qué pudieron haber hecho y no hicieron y qué piensan que pudo haber hecho la otra parte a su favor y no hizo. Luego intervendrán dando sus apreciaciones los miembros de los otros grupos. Entre la escenificación y el análisis deben transcurrir no más de **30 minutos**.

Después se repetirá el proceso con cada uno de los otros dos grupos. Finalmente intervendrá quien maneja la práctica para señalar las diferencias con la habilidad gana-gana y las ventajas de ésta sobre las negociaciones gana-pierde, en las que una parte se beneficia y la otra no, con lo cual terminará la práctica. La práctica debe durar en promedio 135 minutos

11. INTRODUCCIÓN A LA MEDIACIÓN

En un número de entre 21 y 24 personas, los participantes se organizan en triadas (3 personas). Por acuerdo o al azar, optan cuál de las 3 personas ejercerá el rol de mediador. Las otras dos personas en **5 minutos** deciden la situación que habrá que mediar. El mediador, enterado de ella, toma **3 minutos** para elaborar su estrategia y luego la pone en práctica. La mediación debe durar no más de **10 minutos**, independientemente de que se haya llegado a una solución o no. En **10 minutos** adicionales cada triada analizará lo ocurrido y evaluará si el mediador hubiese podido utilizar otra estrategia o mejorar la utilizada.

Culminada esa etapa, quien maneja la práctica, invitará a las personas que deseen intervenir para que expresen lo que ocurrió en su triada, cómo se sintieron en lo personal y si piensan que la práctica ha servido para adentrarse en la mediación. Esta parte durará aproximadamente **30 minutos**.

Después, quien maneja la sesión enfatizará las bondades de la mediación, lo difícil que puede resultar el trabajo de mediador y lo importante que es trabajar la estrategia y darse lapsos o cortes para trabajar fuera de sesiones formales.

La práctica en total debe durar aproximadamente 80 minutos.

12. AMPLIACIÓN DE CONTEXTO

Trayendo un huevo de la cocina de la fonda, dijo Cristóbal Colón a quienes se negaban a seguirle en su raciocinio sobre la navegación: “tratad que el huevo no se incline o caiga”. Todos intentaron y nadie pudo. Colón tomó el huevo y lo presionó con fuerza hasta quebrar su base y hacerla plana: el huevo ya no se cayó. Miró a todos y les dijo: “Vean vuestras mercedes como es cuestión, simplemente, de abrir la mente a contextos y opciones diferentes”.

En ocasiones nos enfrascamos en nuestras posiciones o vemos nuestros intereses en un contexto limitado. Si alguien hace el esfuerzo de ver el mismo asunto en una dimensión mayor, en un contexto más amplio puede hallar una opción que no ha sido pensada y que puede ser satisfactoria para todas las partes.

PRÁCTICA:

Quien la conduzca puede utilizar el ejemplo del huevo de Colón o el que aparece al final. Organizará a los participantes en dos grupos de entre 10 y 15 personas cada uno. Cada grupo preparará 5 situaciones de conflicto que podrían resolverse en un contexto ampliado. Cada grupo recibirá hojas de papel y 10 cartulinas o tarjetas medianas. En el papel ensayarán la redacción y en 5 tarjetas escribirán una a una las situaciones. En las 5 tarjetas restantes escribirán, uno a uno, los contextos ampliados que respectivamente podrían solucionar esos conflictos. Esta parte deberá tomar no más de 30 minutos.

Redactadas las situaciones y los contextos ampliados, cada grupo intercambiará con el otro las tarjetas de las 5 situaciones, pero permanecerá con las tarjetas de los contextos ampliados. El grupo que reciba las 5 tarjetas situacionales deberá encontrar al menos un contexto ampliado en que esos conflictos podrían resolverse y redactarlos. Para esta parte habrá 30 minutos. Luego los grupos compararán en voz alta, situación por situación, el contexto ampliado original con el diseñado por el grupo que recibió la tarjeta y analizarán en plenaria las ventajas o desventajas de cada uno. Es posible que en una o más situaciones el grupo no descubra un contexto ampliado. En tal caso se analizará lo

ocurrido en el grupo y qué factores pueden haberlo limitado para encontrarlo. Finalmente, quien maneja la práctica, que habrá observado el proceso en ambos grupos, efectuará sus comentarios y recomendaciones. Esta parte durará 45 minutos. La práctica en total durará un promedio de 120 minutos.

EJEMPLO: En una reunión de una red de lucha contra la explotación sexual, frente al tema de los operativos policiales contra la prostitución callejera, se producen dos facciones. Una sostiene que es un atropello contra los derechos humanos la forma vejatorio en que se trata a las prostitutas, máxime cuando el ejercicio de la prostitución no está prohibido en el Perú. La otra facción está representada por quienes del lado de las municipalidades, sostienen que los vecinos también tienen derecho a que su barrio no se vea perturbado y que por eso se justifican los operativos. La primera facción sostiene que la oposición está a la forma en que se ejecutan y al maltrato humano que sufren quienes ejercen la prostitución. El contexto en que se ve el problema es el de un vecindario y la prostitución que se ejerce en él. Uno de los miembros, que no ha asumido facción indica que para él, el asunto de fondo es la sensibilización de la sociedad civil y del Estado frente a la explotación sexual y que en ese contexto más amplio de una sociedad que aún no supera la doble moral, constituye mejor estrategia señalar al cliente y denunciarlo públicamente como tal, en vez de perseguir a las prostitutas. Cuando esto se hizo algunos años atrás en Lima, en el Distrito de Miraflores, desapareció la prostitución. Sólo es cuestión de organizar la seguridad ciudadana para que la acción sea simultánea a nivel nacional. Con esto coincidieron todos y desaparecieron las facciones. En adelante los operativos y el trabajo de la ciudadanía organizada en la actividad de seguridad ciudadana asumiría esta nueva estrategia en la provincia en cuestión, con la esperanza de que poco a poco todas las provincias asuman el mismo criterio.

CAPÍTULO VIII



la teoría y la práctica sobre las técnicas de resolución de conflictos

PARA CADA UNA DE SUS ETAPAS

la teoría y la práctica sobre las técnicas de resolución de conflictos

PARA CADA UNA DE SUS ETAPAS

Existe diversidad de técnicas que pueden aplicarse para la resolución de conflictos. Algunas de ellas se utilizan sin conocerlas a fondo y, en ocasiones, omitiendo pasos importantes que pueden alterar o dificultar el resultado esperado. Veremos aquí las que pueden ser manejadas fácilmente, sin requerir mucha formación académica ni alta especialización en resolución de conflictos, las que más se adecuan a un proceso de descentralización como el que ahora estamos empezando a vivir. Para facilitar el trabajo, presentamos un cuadro que permite visualizar qué técnicas pueden usarse en cada una de las etapas de la resolución de conflictos, relacionándolas con las principales tareas que demandan para los resolutores y las partes y qué precauciones se deben tener.

ETAPA	PRINCIPALES TAREAS	PRECAUCIONES	TÉCNICAS
Identificación del conflicto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Discutir la situación ◆ Estudiar las diferencias ◆ Establecer causas y síntomas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Puede surgir desaliento si la identificación se torna compleja 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Descripción escrita tentativa del conflicto
Definición del conflicto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ponerse de acuerdo en el tipo de conflicto ◆ Identificar sus características 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Puede haber frustración si no hay acuerdo en la definición del conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Caracterizando mi conflicto
Análisis del Conflicto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identificar los valores y normas en juego ◆ Esclarecer posiciones, intereses, expectativas y capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Puede haber renuencia a expresar intereses 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Preguntas esclarecedoras ◆ ¿Y, por qué? ◆ Descripción escrita definitiva del conflicto

ETAPA	PRINCIPALES TAREAS	PRECAUCIONES	TÉCNICAS
Generación de opciones	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identificar creativamente ideas que puedan resolver el conflicto ◆ Imaginar cuál sería la situación si se dieran pasos importantes para resolver el conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tendencia a aceptar una opción que aparenta ser aceptable como solución, en vez de abrir la mente a buscar diversas opciones 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tormenta de ideas y sus variantes ◆ Contribuciones secretas ◆ Los extraños dicen que...
Selección de opciones	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Examinar las ventajas y desventajas de las ideas identificadas como posible solución ◆ Elegir la mejor opción 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Puede surgir rechazo a examinar todas las opciones por querer implementar una que parece adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Descarte ◆ Fusión ◆ Decisión de consenso ◆ Todos votan <ul style="list-style-type: none"> - Marcando votos - A mano alzada - En secreto
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Planificación o asignación de tareas ◆ Acuerdo sobre responsables a cargo de cada tarea identificada como necesaria ◆ Apoyo o asesoría a responsables en el cumplimiento de las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dificultad para planificar ◆ Retraso en aceptar la responsabilidad de efectuar tareas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diseñando Cuadros para la Acción
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identificación de problemas o desviaciones en la ejecución de las tareas ◆ Ajuste en la implementación para el correcto cumplimiento de las tareas planificadas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Si están habiendo algunos resultados, puede surgir la tendencia a no evaluar porque se asume que todo está bien. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes evaluativos

TÉCNICAS

1. DESCRIPCIÓN ESCRITA TENTATIVA DEL CONFLICTO

El propósito de la identificación del conflicto es:

- ◇ Crear el clima necesario para que la identificación del conflicto pueda ocurrir.
- ◇ Lograr que las partes participen en la identificación de su conflicto.
- ◇ Contradecir lo que las partes han asumido y percibido como el conflicto para esclarecer lo que no estaba claro.
- ◇ Determinar si hay más de un conflicto.
- ◇ Distinguir las causas y los síntomas del conflicto
- ◇ Redactar una descripción tentativa del conflicto

El rol del resolutor en la identificación del conflicto es:

- ◆ Crear el clima y provee la estructura
- ◆ Clarificar la tarea
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito
- ◆ Proveer información técnica necesaria que las partes no puedan obtener

PUNTOS CLAVES

Ayudar a las partes a discutir e identificar el conflicto, creando el clima para que se expresen y manifiesten cómo ven el asunto. El conflicto puede haber sido pre-identificado por las partes. El resolutor debe rescatar esos aportes y ayudar a las partes a desarrollar una descripción escrita tentativa o en borrador del conflicto. El resolutor debe asegurarse de que se describa el conflicto y no su solución.

PASOS

- a) Preguntar a las partes: ¿cuál creen ustedes que es el conflicto? ¿en qué consiste?
- b) Cada parte escribe de modo individual su idea sobre el conflicto
- c) Luego se comparte lo escrito y las partes, con ayuda del resolutor, identifican los elementos comunes de las ideas
- d) El resolutor ayuda a las partes a describir por escrito tentativamente el conflicto.

PRÁCTICA:

Los participantes, en un número de entre 14 y 18, se organizan en dos grupos de entre 7 y 9 personas. Cada grupo redacta una situación de la que pueda extraerse al menos un conflicto entre las mismas dos partes. El grupo tiene un máximo de 20 minutos para culminar la redacción. Cuando un grupo termina, se lo comunica a quien maneja la práctica para que apruebe o sugiera ajustes a lo trabajado, hasta que quede adecuada para el objetivo de la prác-

tica. En cuanto estén aprobados los textos de ambos grupos, los intercambian y cada grupo trabajará la situación hecha por el otro. Como ayuda o modelo se da la siguiente situación:

Durante 15 años los agricultores del Distrito de Quebrada Amaru han utilizado los canales de regadío que se construyeron al principio de esos años. Todos saben en la zona que el capital para hacer los canales lo puso la familia Quispe, de la hacienda del mismo nombre, pero que entre todos los agricultores pagaron el 80% del costo, con parte de su producción en dos años. Fue un acuerdo de caballeros, que todos cumplieron. A la muerte de don Manuel Quispe, su viuda y los hijos decidieron vender la hacienda, por cuya tierra pasa el río y de donde se hizo un desvío de aguas para construir los canales que irrigan la quebrada. Ahora que los Quispe se han mudado a Europa, los nuevos dueños quieren cobrar en efectivo o en especie por el agua y uso de los canales a cada agricultor. Por otro lado, los agricultores, desde que se fueron los Quispe, han dejado de vender en exclusividad sus cosechas a la hacienda y, con la nueva carretera, han comenzado a vender su producción al mejor postor y por costales en la feria dominical de la capital de la provincia. Dicen que con transporte y todo, ganan más. No prestan atención al ofrecimiento de la hacienda de elevar el precio de compra a cambio de seguir adquiriendo toda la producción en bloque. Si esto sigue así, la hacienda dice que ya no tendrá dinero para mantener el programa de vigilancia nutricional que gratuitamente otorga a los niños del distrito desde hace 10 años y tendrá que cancelarlo. La situación está tensa. Uno de los compradores de producción agrícola de una de las grandes ciudades del país se ha sentido afectado por la disminución e irregularidad de la cantidad de productos que acaba recibiendo, después de la intervención de un par de intermediario, y ha convencido al Sr. Cajahuaringa, el nuevo hacendado, de que es necesario solucionar todos los problemas. Ha tomado contacto con los agricultores y le han manifestado que nunca tuvieron problemas con los Quispe y que ahora todo es conflicto, que por supuesto que quieren que vuelva la tranquilidad, pero que creen que ya que él también es parte afectada, debe hacer causa común con ellos y enfrentar a los Cajahuaringa. El comprador dice que mas bien piensa que es necesario que un tercero intervenga para que todos puedan entenderse. Ellos han aceptado y los Cajahuaringa también.

Los grupos leerán el texto con la información que contenga y la trabajarán hasta lograr una descripción escrita tentativa del conflicto, no de su solución. Deben hacerlo máximo en 90 minutos

2. CARACTERIZANDO MI CONFLICTO

El propósito de la caracterización del conflicto es:

- ◇ Ayudar a las partes a tener detalles suficientes para que no se confunda con otro conflicto.
- ◇ Definir cuál es el conflicto, lo que puede no coincidir con la idea inicial que tenían las partes al respecto cuando decidieron resolverlo.
- ◇ Establecer si se requiere información adicional para comprender el conflicto en toda su magnitud.

El rol del resolutor en la definición del conflicto es:

- ◆ Crear el clima y provee la estructura
- ◆ Clarificar la tarea
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito
- ◆ Estimular a las partes para que sistematicen históricamente el conflicto y revisa y corrige el resultado con ellas: recuerdo de los hechos que sirven de base y que pueden haber ocurrido mucho antes de generarse el conflicto, investigación con terceros para acopiar información, cruce de información para hacerla consistente.

PUNTOS CLAVES

Ayudar a las partes a acopiar y sistematizar hechos e información útil para definir el conflicto, creando el clima para que se expresen y manifiesten los hallazgos. El conflicto puede haber sido pre-definido por las partes. El resolutor debe rescatar esos aportes y usarlos para realizar y culminar la tarea. El resolutor debe asegurarse de que los hechos y la información se sistematicen por escrito.

PASOS

- a) Cada parte, si los tiene, escribe sus recuerdos sobre los hechos que condicionan que el conflicto pueda surgir.
- b) Las partes, por separado o en conjunto, buscan y sistematizan la información que al respecto tengan terceros, luego la cruzan y verifican para darle consistencia.
- c) Las partes y el resolutor revisan el trabajo realizado y lo corrigen, si es necesario.
- d) Utilizan la sistematización para mejor definir el conflicto

PRÁCTICA:

Como se trata de una secuencia práctica, los mismos participantes, organizados en mismos grupos continúan trabajando con la misma situación que recibieron en la práctica anterior. El grupo que originalmente redactó cada situación, redacta ahora un texto largo del que puedan extraerse datos complementarios que contengan hechos e información adicional que pueda servir para completar la tarea. Hay veinte minutos para hacerlo. Cuando un grupo termina, se lo comunica a quien maneja la práctica para que apruebe lo trabajado. En cuanto estén aprobados los textos de ambos grupos, los intercambian y cada grupo trabajará el texto elaborado por el otro. Como ayuda o modelo se da el siguiente texto que proporciona hechos e información adicional a la situación dada en la práctica anterior:

Hace 17 años hubo una peste entre los animales de carga y el acarreo de agua del río quedó restringido a lo que la gente podía cargar en la espalda, los hombros o la cabeza. Esto afectó seriamente la cantidad de agua que podía usarse para regadío. Surgió la necesidad de construir canales, pero el costo, que partía desde desviar el río, no lo podían asumir los agricultores. La hacienda, que como parte de su negocio tenía la venta de la producción de los agricultores de los alrededores, se veía afectada por la disminución de esos productos y los propios. Algunos agricultores fueron a pedir crédito al banco, les dieron la tasa efectiva a pagar en el plazo solicitado de cuatro años. Era imposible que ellos lo asumieran. Finalmente, los Quispe, dueños de la hacienda, con base en la información bancaria obtenida por los agricultores y el hecho de que ellos requerían el 20% del total de agua, pactaron con los agricultores que ellos gestionarían el crédito y que entre todos los agricultores beneficiados les pagarían el 80% de la obra de canales de regadío con parte de sus cosechas. Pactaron también que en adelante la hacienda compraría el 100% de lo producido por los agricultores a un precio fijado por la hacienda. Hasta ahí los hechos. Como resultado de la investigación que acaba de hacerse, no se obtuvo información adicional al respecto porque el banco dijo estar impedido por el secreto bancario. Pero felizmente, los Quispe habían necesitado un aval, que lo había dado el Ministerio de Agricultura. La dependencia, ahora regional, tiene su archivo a cargo de la misma persona desde hace 20 años, de modo que fácilmente recordó el caso y ubicó los documentos. En ellos se encontró que el banco le dio a los Quispe una tasa preferencial, por lo cual los agricultores habían financiado en verdad el 90% de la obra, habiéndose beneficiado así la hacienda con un ahorro de 10% de inversión. Por otro lado, los canales necesitan mantenimiento y eso se paga también con 5% de la produc-

ción de los agricultores, pero con las indagaciones hechas, se ha descubierto que el mantenimiento fue equivalente al 5% hasta hace cinco años. Desde entonces sólo es equivalente al 3%.

Si bien es cierto que los agricultores durante 15 años no han tenido que preocuparse por la colocación de sus productos, porque se los compraba íntegramente la hacienda, también es cierto que el precio que la hacienda fijaba estaba por debajo de lo que se pagaba en la zona, por lo que la hacienda ganaba más. Tal vez fue eso, y el temor a que otra peste como la de los animales de carga llegara a la zona, lo que hizo que los Quispe cargaran a la hacienda un programa de vacunación y otro de vigilancia nutricional para todos los niños del distrito, abarcando a los hijos de los trabajadores de la hacienda y los de los agricultores. Lo cierto es que la morbilidad y mortalidad por malnutrición y por enfermedades infecto-contagiosas disminuyó considerablemente en el distrito.

Por cierto, el cuello de botella sigue siendo la educación. Los mejores sólo terminan la primaria y son muy pocos los que pueden ir hasta la capital del distrito o de la provincia para seguir la secundaria. Y cuando lo consiguen, se prioriza a los hombres, no a las mujeres.

La inauguración de la nueva carretera coincidió con el alejamiento de los Quispe y con un incremento de precios considerable en el mercado para los productos que los agricultores vendían a la hacienda a precio fijo bastante inferior. Como el compromiso se había hecho con los Quispe, los agricultores sintieron que ese pacto había terminado y comenzaron a percibir más ingresos, pese al costo de llevar la mercadería hasta la capital de la provincia.

Los grupos leerán el texto con la información que contenga y la trabajarán hasta lograr establecer lo adicional relevante para el objetivo, lo que pondrán por escrito. Deben hacerlo máximo en 90 minutos

3. PREGUNTAS ESCLARECEDORAS

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Ayudar a las partes a imaginar lo que ocurriría en el futuro si el conflicto no se resolviera
- ◇ Examinar el conflicto con mayor detalle para facilitar el hallar una solución

El rol del resolutor en la definición del conflicto es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Clarificar la tarea
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito
- ◆ Estimular a las partes para encontrar las respuestas a las preguntas planteadas y a otras que estimen pertinentes para manejar mejor la información disponible.

PUNTOS CLAVES

Ayudar a las partes a adentrarse en el proceso de responder las preguntas y clarificar la información disponible. El resolutor debe asegurarse de que todos participen y ejerciten el proceso de esclarecer la información a través de las preguntas.

PASOS

- a) Cada parte revisa las preguntas proporcionadas e intenta responderlas.
- b) Las partes, por separado o en conjunto, idean más preguntas que puedan contribuir al proceso de esclarecer la información.
- c) Las partes y el resolutor revisan el trabajo realizado. Si es necesario, el resolutor señala vacíos o preguntas adicionales que no se formularon y pudieron haber agregado información útil.

PRÁCTICA:

Al tratarse de una secuencia práctica, los mismos participantes, organizados en mismos grupos continúan trabajando con la misma situación que recibieron en las dos prácticas anteriores. El grupo recibe las preguntas de quien maneja la práctica y las utiliza en la situación que viene trabajando. Tienen máximo 90 minutos para hacerlo. Cuando un grupo termina, se lo comunica a quien maneja la práctica para que revise lo trabajado y haga algún aporte, si lo estima necesario. Las preguntas son:

- ◆ Considerando lo ya avanzado, ¿Cuál consideran ahora que es el conflicto?
- ◆ ¿Qué pasa? ¿Cuáles son las causas y cuáles los síntomas?

- ◆ ¿Quiénes lo experimentan? ¿Cómo están afectados?
- ◆ ¿Qué otros conflictos o problemas causa?
- ◆ ¿Cuáles son los límites del conflicto? ¿Qué ámbito abarca?
- ◆ ¿Qué pasaría si nada se hace, si nada cambia?
- ◆ ¿Quiénes y qué nos impiden resolverlo?
- ◆ ¿Cuándo y dónde ocurrió? O no ocurrió?
- ◆ ¿Cuándo se convirtió en conflicto?
- ◆ ¿Desde cuándo ocurre?
- ◆ ¿Dónde podemos encontrar más información?
- ◆ ¿Qué es lo que parece estar causando el conflicto?
- ◆ ¿Qué recursos están involucrados?
- ◆ ¿Se parece en algo a conflictos que han ocurrido antes en el lugar?
- ◆ ¿Se requiere alguna información específica adicional para poder entender el conflicto?

4. ¿Y POR QUÉ?

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Lograr que las partes evidencien sus intereses.

El rol del resolutor en la manifestación de los intereses es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Clarificar que se trata de que se manifiesten los intereses y no se encubran con las posiciones.
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito
- ◆ Estimular a las partes para que manifiesten sus intereses.

PUNTOS CLAVES

Ayudar a las partes a resolver el conflicto a través de la expresión de sus intereses, lo que facilita que se identifiquen opciones de solución que los satisfagan. El resolutor debe asegurarse de que las partes participen en la técnica y de que se repregunte hasta que afloren los intereses.

PASOS

- a) Cada parte toma distancia física de la otra y escucha la intervención del resolutor, instándolas a diferenciar posiciones de intereses y a evidenciar estos últimos.
- b) Una parte expone sus posiciones y responde las preguntas de la otra parte hasta que sus intereses queden evidenciados. Luego intercambian roles hasta que los intereses de la otra parte queden evidenciados utilizando el mismo proceso.
- c) Los intereses evidenciados sirven como insumo para definir el conflicto y facilitar la búsqueda de opciones pertinentes de solución.

PRÁCTICA:

Continuando la secuencia, los mismos participantes permanecen en los mismos grupos, cada uno con la misma situación y su avance. Cada grupo se organiza en 2 ó 3 personas que representen a cada una de las partes del conflicto, una persona que haga las veces del resolutor y otra para que tome anotaciones de forma que todos puedan seguir lo que va anotando (pizarra, papalote, etc.), quien o quienes todavía no tengan rol, serán los observadores.

Quien actúa como resolutor dice:

Como sabemos, una **posición** es una solución, una estrategia o una opción específica —una forma de hacer algo. Son soluciones específicas que una persona adelanta para afrontar una necesidad o un interés; responden la pregunta ¿qué es lo que quiero? Un **interés** es una necesidad o deseo que una persona quiere satisfacer. Los intereses responden a la pregunta ¿por qué quiero eso?

Luego pide a quienes actúan como partes que por favor se pongan de pie y se sitúen en extremos opuestos del recinto. Al azar o por acuerdo deciden quién interviene primero. A la parte que le toque intervenir primero, el resolutor le pide que diga cuál es su posición. Después de que la haya dicho, la otra parte le pregunta ¿y por qué eso es importante? Cualquiera sea la respuesta (que se anotará) se volverá a formular la misma pregunta y se anotará también la respuesta. Lo mismo ocurrirá una vez más. Luego se invertirá la situación y la parte que formuló la misma pregunta 3 veces, esta vez, a solicitud del resolutor, dirá cuál es su posición. Después de que lo haga, la parte que antes respondió, ahora formulará la misma pregunta y el proceso se repetirá 3 veces.

Luego el conjunto del grupo estudiará las respuestas e identificará los intereses. Hecho esto, entre todos estarán en posibilidad de contribuir a describir de modo definitivo y por escrito cuál es el conflicto.

La práctica tiene una duración total de 45 minutos.

5. DESCRIPCIÓN ESCRITA DEFINITIVA DEL CONFLICTO

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Lograr que las partes manejen una definición común escrita del conflicto

El rol del resolutor en la definición final del conflicto es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Clarificar la tarea.
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito
- ◆ Estimular a las partes para que definan el conflicto.

PUNTOS CLAVES

Ayudar a las partes a definir el conflicto lo mejor posible. El resolutor debe asegurarse de que la definición quede escrita y aceptada por las partes.

PASOS

- a) El resolutor pide a las partes que revisen todos los hechos y la información que ahora obran en su poder
- b) Les indica que luego releen el texto que sirvió de base para que redactaran la definición tentativa del conflicto y la propia definición tentativa y que, con esa base, decidan si esa descripción todavía es correcta o puede ser enriquecida. Si piensan que puede enriquecerse ¿cómo podemos mejorarla? ¿qué cambios o agregados hay que hacer?
- c) El resolutor alcanza a las partes la descripción tentativa del modelo alcanzado.
- d) Cada parte escribe de modo individual la idea que tiene ahora sobre el conflicto.
- e) Luego se comparte lo escrito y las partes, con ayuda del resolutor, identifican los elementos comunes de las ideas.
- f) El resolutor ayuda a las partes a describir por escrito el conflicto de modo definitivo, considerando que la descripción debe ser:
 - ◆ Clara
 - ◆ Específica
 - ◆ Concisa
 - ◆ Aceptada por las partes
 - ◆ Realista y posible de enfrentar

PRÁCTICA:

Continuando la secuencia, los mismos participantes permanecen en los mismos grupos, cada uno con la misma situación y su avance. Luego de que las partes revisan todos los hechos e información de que ahora disponen, leen el texto que sirvió de base para que elaboraran la definición tentativa del conflicto y la propia definición tentativa que elaboraron, el resolutor lee y deja en exhibición permanente la definición tentativa del conflicto utilizado como modelo, para que puedan compararlo con el nivel de desarrollo que tuvo el grupo en su propio conflicto. Luego los anima a que procedan a trabajar para decidir si tienen que elaborar una nueva descripción de su conflicto, que englobe todo lo compilado y que sientan que es aceptable para las partes. Si no lo fuere, tendrán que seguir trabajando hasta que haya acuerdo, indicándoles que tienen 60 minutos para hacerlo. Debe recordarles que la descripción sigue siendo la del conflicto, no la de su solución y que debe reflejar en qué consiste el conflicto y que será una guía para paso a paso poder ir resolviéndolo.

Descripción escrita tentativa del conflicto modelo:

Hay un conflicto entre hacendados y agricultores respecto al uso del agua y sobre a quiénes y a cuánto se vende de lo que producen los agricultores.

Cuando los dos grupos hayan culminado la redacción de la descripción definitiva de su conflicto, el resolutor leerá y exhibirá la descripción definitiva del modelo que se les alcanzó (que era el mismo para ambos), para que puedan comparar el nivel de desarrollo con lo hecho por los participantes.

Descripción escrita definitiva:

Hay conflicto respecto de la propiedad de los canales de abastecimiento de agua, su uso y el costo de su mantenimiento, así como respecto al proceso de comercialización y colocación en el mercado de la producción de esos agricultores, lo que puede repercutir sobre la vigilancia nutricional de sus hijos.

A continuación destacará que esta técnica cierra la identificación, la definición y el análisis del conflicto. Ahora éste ya es conocido y puede ser manejado por las partes para vencerlo y solucionarlo en las siguientes etapas de la resolución del conflicto.

Indicará que, en consecuencia, las siguientes técnicas continuarán la secuencia de la resolución del conflicto, con lo cual culminará esta sesión práctica.

6. TORMENTA DE IDEAS Y SUS VARIANTES

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Desarrollar múltiples opciones de solución antes de decidir un curso de acción.

El rol del resolutor en la generación de opciones es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Clarificar la tarea.
- ◆ Entrenar a las partes, si es necesario, para que la técnica tenga éxito.
- ◆ Estimular a las partes para que produzcan una lista útil de ideas.

PUNTOS CLAVES

A mayor número de ideas generadas, mayor posibilidad de encontrar una solución de calidad. La técnica permite explorar nuevas ideas y reta el pensamiento tradicional. Igualmente, separa la creación de ideas del proceso de evaluación de la toma de decisiones. Realmente implica una “tormenta” de ideas.

PASOS**En la técnica clásica: Tormenta Libre**

- a) Las partes en conjunto tienen una pizarra y tizas o paredes o estructuras planas con papelotes y plumones para escribir. Las sillas están arregladas dando la cara a donde se va a escribir. Dos personas del grupo escribirán las ideas.
- b) Antes de que se aporten ideas, el resolutor debe leer la descripción definitiva del conflicto y, si lo considera necesario, la situación o escenario y los hechos e información obtenida posteriormente. La intención es que todos sepan qué tipo de ideas o propuestas de solución es la que se trata de obtener y que sean útiles para solucionar el conflicto.
- c) Recordar que las reglas son: 1) todos participan; 2) no hay un orden para intervenir, cualquiera puede intervenir las veces que desee; 3) no se debaten ni juzgan las ideas, sólo se registran, no existen malas ideas; 4) repeticiones y cantidad son bienvenidas, posibilitan encontrar una mejor solución; 5) construir sobre la idea de otro puede producir ideas más creativas, es bienvenido.
- d) De 15 a 30 minutos es suficiente, dependiendo de la cantidad de personas que integren las partes.
- e) Si el conflicto es complejo pueden darse unos minutos previos para que cada persona escriba o tome nota de algunas ideas individualmente, antes de comenzar la práctica formal.
- f) Todas las ideas deben ser escritas, tal y como fueron expresadas. Es bueno

utilizar dos colores para escribir, alternándolos. De ese modo, será más fácil diferenciar una idea de la que aparece a continuación.

- g) Cuando ya no haya más ideas, repasen las que están escritas. Deben agregarse palabras o re-escribirlas, si no están claras, principalmente con ayuda de quien dio la idea, para que todas las ideas queden claras y entendibles.

PRÁCTICA:

Si se trata de un grupo nuevo, habrá que proporcionarle la situación original planteada en la técnica Descripción Tentativa del Conflicto, los datos adicionales proporcionados en la técnica Caracterizando mi Conflicto, el texto de la descripción escrita definitiva proporcionado en la técnica Descripción Definitiva del Conflicto y darles 30 minutos para que se familiaricen con todo lo que han recibido, antes de proceder a la práctica misma.

Si son los mismos participantes de las técnicas anteriores, continúan organizados como antes y cada grupo repasa su descripción escrita definitiva del conflicto. A criterio del resolutor, en consulta con el grupo, si lo estiman necesario, se puede revisar adicionalmente la situación original o escenario y los hechos e información adicionales o escenario ampliado. Lo importante es que todos tengan claro el tipo de opciones que se requieren para solucionar el conflicto, a fin de que la técnica tenga el mejor resultado posible.

Designados los dos miembros del grupo que registrarán las ideas, tal y como fueron expresadas, los demás miembros del grupo expresarán libremente sus ideas, sin orden establecido y sin esperar que la palabra les sea concedida. Alternativamente, se usarán dos colores para facilitar distinguir una idea de la siguiente. Cuando se agoten las intervenciones, se revisarán las ideas para ver si son entendibles. Las que no lo sean, se aclararán, de ser posible con ayuda de quien la propuso, agregándoles palabras o redactándolas nuevamente. Terminada esta tarea habrá terminado la práctica.

En la variante Tormenta Ordenada

- a) Los pasos tienen una variante respecto de la tormenta libre. Las intervenciones son en el orden que quienes escriben las ideas o el resolutor, según se haya acordado, las concedan. Concedida la palabra a una persona, expresa, una a una, todas las ideas que tenga. Cuando diga que no tiene más, se pasará a otra persona. Una persona puede intervenir tantas veces como le concedan la palabra y en cada ocasión aportará todas las ideas que tenga en ese momento.

ATENCIÓN: Esta variante es menos espontánea y reduce la creatividad del instante, pero equilibra mejor la participación al reducir en algunas personas su potencial para dominar el proceso. Puede usarse en ambientes culturales en los cuales hablar sin orden o informalmente causa incomodidad a los participantes.

PRÁCTICA:

Varía de la anterior en que antes de empezar formalmente, se da un tiempo de 5 minutos a los participantes para que anoten individualmente las ideas que puedan aportar como opciones de solución, ya que sólo podrán intervenir por turno concedido. La persona expresará todas las ideas que tenga al momento en que se le conceda la palabra. Si le surgen nuevas, habrá de esperar hasta que la palabra le sea concedida nuevamente. Podrán intervenir también al final, a requerimiento, si fuere necesario aclarar alguna idea que aportó para que sea entendida por todos.

En la variante Tormenta Anónima

- a) Antes de que se aporten ideas, el resolutor debe leer la descripción definitiva del conflicto y, si lo considera necesario, la situación o escenario y los hechos e información obtenida posteriormente. La intención es que todos sepan qué tipo de ideas o propuestas de solución es la que se trata de obtener y que sean útiles para solucionar el conflicto.
- b) No hay intervenciones orales, sólo escritas.
- c) Las partes reciben 10 tarjetas o pedazos grandes de papel en blanco para que cada tarjeta o papel pueda ser llenado con una idea, escrita en un solo lado. Las tarjetas o papeles se llenan de modo individual y en silencio.
- d) Uno de los miembros del grupo es elegido para ayudar al resolutor. El resolutor irá recibiendo las tarjetas o papeles y los pasará a este o esta participante. Será él o ella quien re-escribirá las ideas en papelotes. Mientras los escriba no serán vistos por las partes. Sólo cuando esta tarea esté terminada, serán colocados en una pared o superficie plana visible por todos.
- e) Recordar que las reglas son: 1) todos participan escribiendo en silencio e individualmente; 2) todas las ideas son bienvenidas y valiosas; 3) utilizar letra legible, para que pueda ser leída sin dificultad por quien va a transcribir las ideas a los papelotes; 4) no se paralicen en una idea, produzcan varias;
- f) De 10 a 15 minutos es suficiente, dependiendo de la cantidad de personas que integren las partes.
- g) Si el conflicto es complejo, antes de repartir las tarjetas o papeles, pueden darse unos minutos previos para que cada persona tome nota de sus ideas y las organice.
- h) Todas las ideas deben ser escritas, tal y como fueron expresadas. Es bueno utilizar dos colores para escribir, alternándolos. De ese modo, será más fácil diferenciar una idea de la que aparece a continuación.

ATENCIÓN: Esta variante funciona bien cuando las personas son renuentes a hablar frente a otras o cuando algunas personas extrovertidas y con facilidad

de palabra dominarían una sesión de tormenta abierta. Es muy útil cuando el conflicto es altamente sensible y se percibe que los líderes de las partes no están necesariamente en sintonía con los liderados, también presentes en el mecanismo de resolución en el que se esté utilizando la técnica. Por ejemplo, si la parte es una cooperativa o una asociación o sindicato de trabajadores.

PRÁCTICA:

Si se trata de un grupo nuevo, habrá que proporcionarle la situación original planteada en la técnica Descripción Tentativa del Conflicto, los datos adicionales proporcionados en la técnica Caracterizando mi Conflicto, el texto de la descripción escrita definitiva proporcionado en la técnica Descripción Definitiva del Conflicto y darles 30 minutos para que se familiaricen con todo lo que han recibido, antes de proceder a la práctica misma.

Si son los mismos participantes de las técnicas anteriores, continúan organizados como antes y cada grupo repasa su descripción escrita definitiva del conflicto. A criterio del resolutor, en consulta con el grupo, si lo estiman necesario, se puede revisar adicionalmente la situación original o escenario y los hechos e información adicionales o escenario ampliado. Lo importante es que todos tengan claro el tipo de opciones que se requieren para solucionar el conflicto, a fin de que la técnica tenga el mejor resultado posible.

Antes de que empiece la práctica hay que asegurarse de contar con las tarjetas o papeles necesarios para que los participantes escriban y de que todos tengan con qué escribir. Igualmente con los papelotes y los plumones para re-escribir las ideas aportadas y la cinta adhesiva para colocarlos en lugar visible.

Después de revisar la descripción definitiva del conflicto y lo adicional que se estime necesario, se indicará que las ideas se escribirán individualmente y en silencio. Deberán escribirse de modo que puedan ser leídas fácilmente por otra persona. No se verbalizarán en ningún momento.

El resolutor se moverá por la habitación e irá recibiendo las tarjetas o papeles, conforme los vayan terminando de escribir. Los pasará a quien haya sido elegido como transcriptor para que re-escriba las ideas en los papelotes.

La transcripción será literal y se transcribirán todas las ideas sin que los participantes puedan ver lo que se escribe. Sólo verán los papelotes escritos cuando se hayan terminado de escribir y no haya nada más que transcribir. Recién en ese momento se exhibirán, pegándolos a una superficie plana, que puede ser una pared, que todos puedan ver.

7. CONTRIBUCIONES SECRETAS

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Obtener diversas opciones de solución antes de decidir un curso de acción.

El rol del resolutor en la generación de opciones es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Clarificar la tarea.
- ◆ Estimular a las partes para que produzcan una lista útil de ideas.

PUNTOS CLAVES

La técnica permite compilar aportes que planteen opciones de solución. El resolutor debe gozar de la máxima confianza de las partes para que pueda recibir los aportes en secreto, sabiendo que no recibirá los aportes sin divulgar la fuente de la que los recibió. Al igual que la tormenta de ideas, esta técnica se para la creación de ideas del proceso de evaluación de la toma de decisiones.

PASOS

- a) Antes de que se aporten ideas, el resolutor debe leer la descripción definitiva del conflicto y, si lo considera necesario, la situación o escenario y los hechos e información obtenida posteriormente. La intención es que todos sepan qué tipo de ideas o propuestas de solución es la que se trata de obtener y que sean útiles para solucionar el conflicto.
- b) Hay dos variantes para recibir las ideas. *Primera:* cada uno de los integrantes de las partes pase en orden alfabético, después de 15 minutos de haber revisado la descripción definitiva del conflicto y todo lo adicional que se haya estimado necesario, para que de forma individual y secreta, cada persona haga sus aportes al resolutor, de forma verbal o escrita, éste tomará nota de los aportes. Cuando haya culminado de entrevistarse con cada uno, pedirá la ayuda de un participante para transcribir los aportes en papelotes, conforme se los dicte el resolutor. El dictado deberá cuidar de alterar el orden en que fueron recibidos, para que el participante no pueda deducir quién aportó qué. Este proceso durará entre 20 y 120 minutos, dependiendo del número total de integrantes de las partes. *Segunda:* Se da un tiempo de 120 minutos como máximo, en el cual los participantes podrán estar donde gusten, dentro del local, pero no sólo en el auditorio o espacio donde trabajan las partes. Además, se improvisará un ánfora o recipiente cerrado en el que podrán depositarse papeles o tarjetas, que estarán a disposición, para que con letra de imprenta y de modo anónimo, cualquier integrante de las partes pueda entregar sus aportes, si no desea hacerlo de modo directo al resolutor. El resolutor se acercará de modo individual, donde se encuentren a cada integrante de las

partes, verificando nombre por nombre con una lista previamente elaborada para que no olvide entrevistarse con alguien. Allí obtendrá los aportes que las personas quieran dar o le dirán que ya los depositaron en el ánfora o recipiente sellado improvisado por escrito. Culminadas las entrevistas se procederá del mismo modo que en la primera variante.

- c) Sólo cuando la transcripción esté terminada, los papelotes llenos con los aportes serán colocados en una pared o superficie plana visible en el recinto principal o donde se realicen las plenarios de las partes para que todos sean convocados y puedan verlos.
- d) Todas las ideas deben ser escritas. Es bueno utilizar dos colores para escribir, alternándolos. De ese modo, será más fácil diferenciar una idea de la que aparece a continuación.

ATENCIÓN: Esta variante funciona bien cuando el conflicto es altamente delicado y se percibe que los integrantes de las partes no están necesariamente conformes con cómo sus líderes están conduciendo el proceso, pero temen represalias o conflictos personales con ellos si se muestran abiertamente disconformes. La segunda variante, mediante el recipiente sellado o ánfora, permite que ni siquiera el resolutor sepa quién aportó qué.

PRÁCTICA:

Si se trata de un grupo nuevo, habrá que proporcionarle la situación original planteada en la técnica Descripción Tentativa del Conflicto, los datos adicionales proporcionados en la técnica Caracterizando mi Conflicto, el texto de la descripción escrita definitiva proporcionado en la técnica Descripción Definitiva del Conflicto y darles 30 minutos para que se familiaricen con todo lo que han recibido, antes de proceder a la práctica misma.

Si son los mismos participantes de las técnicas anteriores, continúan organizados como antes y cada grupo repasa su descripción escrita definitiva del conflicto. A criterio del resolutor, en consulta con el grupo, si lo estiman necesario, se puede revisar adicionalmente la situación original o escenario y los hechos e información adicionales o escenario ampliado. Lo importante es que todos tengan claro el tipo de opciones que se requieren para solucionar el conflicto, a fin de que la técnica tenga el mejor resultado posible.

Antes de que empiece la práctica hay que asegurarse de contar con las tarjetas o papeles necesarios para que los participantes escriban y de que todos tengan con qué escribir. Igualmente con los papelotes y los plumones para re-escribir las ideas aportadas y la cinta adhesiva para colocarlos en lugar visible. También una lista de todos los participantes.

Después de dirá a los participantes que pueden ubicarse en los lugares que deseen, dentro del local para que el resolutor pueda entrevistarlos individualmente. Los lugares elegidos deben ser ubicables. No cuentan ni los baños ni la cocina ni los almacenes. Esta etapa durará entre 20 y 120 minutos, dependiendo de la cantidad de participantes. Culminada esta etapa, el resolutor buscará la ayuda de un participante para transcribir los aportes en papelotes, utilizando dos colores, alternativamente para diferenciar una idea de la siguiente. Deberá cuidar de dictarlos de modo que el participante, por el orden de las entrevistas, no pueda deducir quién dijo qué. También mezclará el dictado de los aportes que haya anotado con aquellos que se encontraban en el recipiente sellado o ánfora. El resolutor deberá utilizar algún sistema de verificación para impedir que un aporte sea olvidado o dejado de lado. Todos deben ser transcritos.

Culminada la transcripción, los papelotes se colocarán con cinta adhesiva sobre una superficie plana del recinto donde se reúnen las partes para que todos los participantes puedan ver el conjunto de las opciones de solución sugeridas.

El resolutor preguntará si algún participante observa que falta alguno de los aportes que dio. La respuesta debería ser siempre que no, si el resolutor fue cuidadoso en el proceso de la transcripción. En el caso de que la respuesta fuere sí, el resolutor deberá crear un intermedio, recibir el aporte, pedir disculpas al participante y, de ser posible y de modo muy sutil, introducir esta posibilidad como propia en un momento posterior, cuando se esté aplicando alguna técnica de selección de opciones. De otro modo, quedaría al descubierto quién hizo ese aporte y se quebraría el secreto de la técnica y la confianza en el resolutor.

8. LOS EXTRAÑOS DICEN QUE

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Obtener opciones de solución adicionales a las que las partes puedan idear, antes de decidir un curso de acción.

El rol del resolutor en la generación de opciones es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Clarificar la tarea.
- ◆ Poner a disposición o indica cómo y dónde conseguir la tecnología necesaria.
- ◆ Estimular a las partes para que intenten conseguir ideas útiles de terceros por medio de la tecnología.

PUNTOS CLAVES

La técnica permite reunir aportes que planteen opciones de solución en un tiempo dado. El resolutor debe proveer algunas direcciones de internet que habrá buscado y encontrado idóneas con anterioridad. Estas direcciones corresponderán a redes o chats de resolución de conflictos. Las partes podrán plantear vía internet, el conflicto. Proporcionarán la situación inicial o escenario, los hechos e información adicional y la descripción definitiva del conflicto, pidiendo opciones de posibles soluciones. No darán detalles que permitan identificar a las partes ni sobre fechas ni sobre el lugar en que se desarrolla el conflicto y preferentemente se pondrán de acuerdo para indicar una sola dirección de internet para recibir los aportes, la que podrá ser de un servicio para tercero (cibercafé, cabina, locutorio, etc). Indicarán una fecha y hora límite para recibir los aportes.

El re-inicio del proceso tendrá lugar horas después de que haya vencido el plazo para recibir los aportes, en el momento acordado al suspenderlo para recibir los aportes de terceros vía internet. Al re-iniciar el proceso las partes informarán al resolutor cuáles han sido los aportes obtenidos aplicando la técnica y agregarán los que ellas hayan ideado independientemente o en conjunto en la forma que hayan previsto o aplicando alguna otra técnica de generación de opciones.

PASOS

- a) Antes de someter el conflicto vía internet a terceros, el resolutor debe asegurarse que la información que se va a proporcionar respete los puntos clave arriba señalados. Después proporcionará a las partes las direcciones de internet que sean idóneas para el propósito de la técnica.
- b) El resolutor y las partes acordarán el lapso en que se suspenderá el proceso de resolución, a la espera de recibir los aportes de terceros vía internet. Deben quedar claras la fecha y la hora en que se reanudará el proceso, en el mismo lugar.
- c) Reanudado el proceso, dos participantes serán elegidos para registrar en papelotes o en la pizarra todas las opciones recibidas de terceros y las que las partes deseen agregar, aportadas por ellas mismas. El registro deberá hacerse escribiendo alternadamente con dos colores para que sea más fácil seguir cada idea independientemente.
- d) Culminada la transcripción de las opciones, se revisarán para ver si todas se entienden. Si alguna no se entendiera, se le agregarán palabras o se re-escribirá para que pueda entenderse.

ATENCIÓN: Esta técnica es útil cuando las partes tienen acceso a ordenadores o computadoras con internet disponible, ya sea servicios públicos o institucionales. Se recomienda cuando las partes suelen tener conflictos frecuen-

tes entre sí o con terceros, ya que acceder a grupos o personas que tratan o tienen experiencia en el tema, les será más valioso que aquellos que en raras ocasiones tienen conflictos que no pueden solucionar por sí solos.

PRÁCTICA

Si se trata de un grupo nuevo, habrá que proporcionarle la situación original planteada en la técnica Descripción Tentativa del Conflicto, los datos adicionales proporcionados en la técnica Caracterizando mi Conflicto, el texto de la descripción escrita definitiva proporcionado en la técnica Descripción Definitiva del Conflicto y darles 30 minutos para que se familiaricen con todo lo que han recibido, antes de proceder a la práctica misma.

Si son los mismos participantes de las técnicas anteriores, continúan organizados como antes y cada grupo utiliza como insumos la situación original o escenario, los hechos e información adicional o escenario ampliado y la descripción escrita definitiva del conflicto. Deben editarlos de modo tal que sin quitar información necesaria para que los aportes a recibir sean útiles, se evite que las partes puedan ser identificadas, retirando para ello todos los datos que podrían permitir esa identificación. Cuando ambos grupos hayan terminado la tarea, compararán sus resultados y harán los ajustes necesarios para obtener un solo texto satisfactorio para ambas partes. Luego quien maneje la práctica, fungiendo de resolutor, ultimaré ajustes y cuando apruebe el texto, quedará expedito para ser enviado por internet a las direcciones proporcionadas por el resolutor y cualquier otra similar que las partes encuentren o conozcan, indicando el plazo máximo en que se recibirán las opciones. Los participantes acordarán con quien maneja la práctica la fecha y hora en que se reanudará el proceso.

Vencido el plazo acordado para recibir los aportes cibernéticos, los imprimirán o archivarán de modo tal que puedan ser leídos al reanudarse el proceso, para que sean transcritos y conocidos por todos. Por separado o en conjunto, las partes trabajarán sus propios aportes del modo que deseen, pudiendo utilizar otra técnica para generación de opciones.

Al reanudarse el proceso, el resolutor pedirá se elija a un participante para que registre en papelotes o en la pizarra cada uno de los aportes obtenidos vía internet, más los que las partes hayan agregado. Culminado el registro, se leerá cada uno de los aportes y si alguno no fuese entendido, se le agregarán palabras o se re-escribirán hasta que sean entendibles. Luego de lo cual habrá culminado la práctica.

La práctica dura 60 minutos para preparar la información que se enviará por internet. Se suspende en el período acordado (mínimo un par de días) y luego se reanuda por 60 minutos más para transcribir todas las opciones aportadas y visualizarlas.

9. DESCARTE

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Eliminar opciones propuestas como posible solución al conflicto porque no se adecuan al conflicto, porque no son realizables en el tiempo disponible, porque no son cultural, política o socialmente viables o porque no se cuenta con los recursos económicos, financieros o tecnológicos para poderlas llevar a cabo

El rol del resolutor en la selección de opciones es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Clarificar la tarea
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito

PUNTOS CLAVES

Destaca que el descarte de una opción tiene que ver con si resulta posible o no y nada con quien o quienes la propusieron. Recordemos, debemos separar la persona del tema, idea, problema o conflicto. Es bueno llenarnos de opciones cuando tenemos que generarlas, pero luego tenemos que disminuir su cantidad para ir quedándonos con las que mejor sirvan como solución.

Sólo deben quedar las opciones que satisfagan los siguientes criterios:

- ◆ Que puedan lograrse o sean viables
- ◆ Que sean entendibles para las partes y para cualquiera
- ◆ Que puedan realizarse con los recursos disponibles
- ◆ Que puedan ejecutarse en el tiempo establecido

El resolutor debe asegurarse de que todos participen y ejerciten el proceso de descarte, estableciendo en cada caso cuál de los criterios no es satisfecho por la opción que se está descartando.

PASOS

- a) Se coloca o exhibe de modo que todos puedan ver y leer la descripción definitiva del conflicto, cerca de donde están escritas todas las opciones.
- b) De modo libre cada parte interviene indicando la opción que piensa que debería descartarse, indicando el criterio que no satisface.
- c) El resolutor consulta a la otra u otras partes y, si hay acuerdo, la elimina. Si no hay, pide que quien se opone sustente por qué piensa que la opción sí satisface ese criterio o si debe permanecer.
- d) En caso necesario, el resolutor emite su opinión y busca el acuerdo de partes. En cuanto lo haya, se pasa a descartar otra opción y así sucesivamente hasta que no hayan más propuestas de descarte.

PRÁCTICA:

Si se trata de un grupo nuevo, habrá que proporcionarle la situación original planteada en la técnica Descripción Tentativa del Conflicto, los datos adicionales proporcionados en la técnica Caracterizando mi Conflicto, el texto de la descripción escrita definitiva proporcionado en la técnica Descripción Definitiva del Conflicto y darles 30 minutos para que se familiaricen con todo lo que han recibido y 30 minutos para que una vez familiarizados, en una tormenta libre de ideas, propongan posibles opciones de solución, antes de proceder a la práctica misma.

Si son los mismos participantes de las técnicas anteriores, continúan organizados como antes y cada grupo trabaja con el conflicto que venía tratando. Teniendo como guía visible la descripción definitiva del conflicto y los criterios establecidos en los Puntos clave, los participantes que conforman una parte podrán intervenir, en cada ocasión, planteando la eliminación de una opción y estableciendo el criterio que piensan que no cumple. Si los participantes de la otra parte están de acuerdo, se elimina. Si no lo están, fundamentarán por qué piensan que la opción sí cumple ese criterio. Ante la fundamentación la parte que planteó el descarte deberá aceptar los argumentos o insistir planteando los propios. Si surgiese discusión, intervendrá quien hace de resolutor para dar su opinión y centrar la discusión, tratando de que haya acuerdo, para poder continuar con el proceso. Cuando esto ocurra, se pasará a ver otra opción, y así sucesivamente hasta que no haya más propuestas de descarte.

Cada vez que haya acuerdo en descartar una opción, se trazará una "X" encima de ella para que la eliminación quede visualizada para todos.

Si se trata de los mismos participantes de prácticas anteriores, la práctica durará 45 minutos. Si son nuevos participantes durará 105 minutos.

10. FUSIÓN

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Unir opciones que hayan sido propuestas como posible solución al conflicto porque pretenden la misma acción, pero tienen distinta redacción o porque una complementa la otra para ejecutar con mayor detalle una misma acción.

El rol del resolutor en la selección de opciones es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Clarificar la tarea
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito

PUNTOS CLAVES

Destaca que la fusión de dos o más opciones tiene que ver con que al final se requiere una sola solución. Es bueno llenarnos de opciones cuando tenemos que generarlas, pero luego tenemos que disminuir su cantidad para ir quedándonos con las que mejor sirvan como solución y la fusión ayuda en ese sentido.

Las opciones fusionadas deben satisfacer los siguientes criterios:

- ◆ Que puedan lograrse o sean viables
- ◆ Que sean entendibles para las partes y para cualquiera
- ◆ Que puedan realizarse con los recursos disponibles
- ◆ Que puedan ejecutarse en el tiempo establecido

El resolutor debe asegurarse de que todos participen y ejerciten el proceso de fusión, verificando que las opciones fusionadas cumplan los criterios establecidos.

PASOS

- e) Se coloca o exhibe de modo que todos puedan ver y leer la descripción definitiva del conflicto, cerca de donde están escritas todas las opciones.
- f) De modo libre cada parte interviene indicando las opciones que piensa que deberían fusionarse.
- g) El resolutor consulta a la otra u otras partes y, si hay acuerdo, se fusionan. Si no lo hay, pide que quien se opone sustente por qué piensa que no deberían fusionarse.
- h) En caso necesario, el resolutor emite su opinión y busca el acuerdo de partes. En cuanto lo haya, se pasa a buscar la fusión de otras opciones y así sucesivamente hasta que no hayan más propuestas de fusión.

PRÁCTICA:

Si se trata de un grupo nuevo, habrá que proporcionarle la situación original planteada en la técnica Descripción Tentativa del Conflicto, los datos adicionales proporcionados en la técnica Caracterizando mi Conflicto, el texto de la descripción escrita definitiva proporcionado en la técnica Descripción Definitiva del Conflicto y darles 30 minutos para que se familiaricen con todo lo que han recibido y 30 minutos para que una vez familiarizados, en una tormenta libre de ideas, propongan posibles opciones de solución, antes de proceder a la práctica misma.

Si son los mismos participantes de las técnicas anteriores, continúan organizados como antes y cada grupo trabaja con el conflicto que venía tratando. Teniendo como guía visible la descripción definitiva del conflicto y los criterios

establecidos en los Puntos clave, los participantes que conforman una parte podrán intervenir, en cada ocasión, planteando la fusión de dos o más opciones. Si los participantes de la otra parte están de acuerdo, se elimina. Si no lo están, fundamentarán por qué piensan que no deberían fusionarse. Ante la fundamentación, la parte que planteó la fusión deberá aceptar los argumentos o insistir planteando los propios. Si surgiese discusión, intervendrá quien hace de resolutor para dar su opinión y centrar la discusión, tratando de que haya acuerdo, para poder continuar con el proceso. Cuando esto ocurra, se pasará a ver otras posibilidades de fusión, y así sucesivamente hasta que no haya más propuestas de fusión.

Cada vez que haya acuerdo en fusionar opciones se dejará sólo una de ellas y se tacharán las fusionadas o se redactará una que englobe a todas las fusionadas, según sea más apropiado, se trazará una "X" encima de las que queden fusionadas para que la fusión sea fácil de seguir por todos.

La práctica con los participantes que han participado previamente en las anteriores tomará 45 minutos. Con nuevos participantes 105 minutos.

11. DECISIÓN DE CONSENSO

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Tratar que las partes aprueben por opinión o consentimiento generalizado, no por votación, una de las opciones como solución al conflicto.
- ◇ Intentar la opinión o consentimiento generalizado sobre una opción cuando la decisión es muy importante o tiene muchas consecuencias o afecta a mucha gente.

El rol del resolutor en la selección de opciones es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Invitar a las partes a formular preguntas sobre las opciones que ellas mismas han generado y a revisarlas críticamente
- ◆ Clarificar la tarea
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito

PUNTOS CLAVES

Otras técnicas pueden haber disminuido previamente la cantidad de opciones que se obtuvieron cuando éstas se generaron, pero es necesario decidir cuál de las que han quedado será la solución. El consenso implica que las partes piensan que la opción seleccionada es que mejor se adapta a sus requerimientos bajo las circunstancias actuales, no necesariamente que es la opción

que las satisface completamente. El consenso surge, se percibe, se evidencia por aclamación o por actitudes o gestos, no se vota. La opción seleccionada debe satisfacer los siguientes criterios:

- ◆ Que pueda lograrse o sea viable
- ◆ Que sea entendible para las partes y para cualquiera
- ◆ Que pueda realizarse con los recursos disponibles
- ◆ Que pueda ejecutarse en el tiempo establecido

El resolutor debe asegurarse de que todos participen y ejerciten el proceso de decisión por consenso, en aproximaciones sucesivas argumentando respecto a las opciones disponibles y a la medida en que cumplen los criterios establecidos. Esto permite priorizarlas, como parte del proceso de selección. El consenso se logra cuando las partes sienten que asumirlo no significa pérdida ni riesgo significativo.

PASOS

- i) Se coloca o exhibe de modo que todos puedan ver y leer la descripción definitiva del conflicto, cerca de donde están escritas todas las opciones.
- j) De modo libre cada parte interviene mencionando una opción, destacando sus ventajas y desventajas en comparación a otra u otras, dando inicio al proceso de priorización.
- k) El resolutor consulta a la otra u otras partes y, si hay acuerdo, la priorización propuesta se anota. Por ejemplo, puede establecerse una escala del 1 al 10 y colocar un número de la escala al lado de una opción cada vez que se termina de argumentar a su favor y en su contra y hay acuerdo entre las partes. Si no lo hay, el resolutor pide que quien se opone sustente por qué piensa así y la parte que efectuó la gradiente en la priorización acepta lo expresado por la otra o insiste en su posición abundando en argumentos.
- l) En caso necesario, el resolutor emite su opinión y busca el acuerdo de partes. En cuanto lo haya, se pasa a continuar el proceso de priorización, tratando de quedarse con una o más que logren la máxima priorización. Cuando esto se logra y subsiste más de una opción, el proceso se repite, intentando al máximo quedarse con una dentro del tiempo disponible.

ATENCIÓN: Aunque el consenso asegura el máximo compromiso de las partes, no siempre se logra. Sin embargo, la mayor cantidad de conflictos entre dos partes se resuelven por consenso, salvo que hayan delegado o cedido la decisión a uno o más terceros, como ocurre en el Arbitraje. Intentar el consenso usualmente involucra tensión y pasión en la discusión. Si se trata de más de dos partes, recién surgen opciones distintas al consenso, pero el mecanismo también puede ser aplicado al interior de una parte, cuando ésta tie-

ne varios integrantes y no hay acuerdo. Recordemos: a) El voto unánime es el resultado de una votación, no es un consenso y, b) el consenso no es sólo un mecanismo alternativo de resolución de conflictos, también es un método de decisión y es en ese sentido que esta práctica está orientada.

PRÁCTICA:

Si se trata de un grupo nuevo, habrá que proporcionarle la situación original planteada en la técnica Descripción Tentativa del Conflicto, los datos adicionales proporcionados en la técnica Caracterizando mi Conflicto, el texto de la descripción escrita definitiva proporcionado en la técnica Descripción Definitiva del Conflicto y darles 30 minutos para que se familiaricen con todo lo que han recibido y 30 minutos para que una vez familiarizados, en una tormenta libre de ideas, propongan posibles opciones de solución, antes de proceder a la práctica misma.

Si son los mismos participantes de las técnicas anteriores, continúan organizados como antes y cada grupo trabaja con el conflicto que venía tratando. El grupo se pone de acuerdo en una forma de priorizar las opciones. Logrado esto y teniendo como guía visible la descripción definitiva del conflicto y los criterios establecidos en los Puntos clave, los participantes que conforman una parte podrán intervenir, en cada ocasión, planteando argumentos a favor y en contra de una determinada opción y asignarle con esa base una escala específica en la gradiente de priorización elegida. Si los participantes de la otra parte están de acuerdo, se acepta. Si no lo están, fundamentarán por qué piensan que no deberían así. Ante la fundamentación, la parte que planteó esa escala deberá aceptar los argumentos o insistir planteando los propios. Si surgiese discusión, intervendrá quien hace de resolutor para dar su opinión y centrar la discusión, tratando de que haya acuerdo, para poder continuar con el proceso. Cuando esto ocurra, se pasará a ver otras opciones para priorizarlas, y así sucesivamente hasta que quede sólo la que obtuvo o las que obtuvieron máxima priorización. Si fue sólo una, ya hay consenso. Si es más de una se repetirá el proceso intentando quedarse con una sola opción. Si pese a la repetición no surge el consenso, el resolutor podrá recurrir a establecer un intermedio y tratar de lograr la priorización tratando con las partes por separado, fuera de la plenaria. Si pese a esto el consenso no fuese posible, esto será aceptado oficialmente y se tendrá que proceder a otra forma de tomar decisiones que las partes acepten.

La práctica con los participantes que han participado previamente en las anteriores tomará entre 45 minutos y 3 horas. Nunca se sabe cuánto tiempo podrá tomar lograr el consenso o cesar en intentarlo por ser obvio que no se conseguirá. Con nuevos participantes tomará 60 minutos previos al ejercicio del consenso mismo.

12. TODOS VOTAN

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Lograr que las partes aprueben por votación una de las opciones como solución al conflicto o reduzcan las opciones, quedándose sólo con las que hayan logrado mayor votación.

El rol del resolutor en la selección de opciones es:

- ◆ Crear el clima necesario para realizar la técnica
- ◆ Clarificar la tarea
- ◆ Escuchar cuidadosamente y está listo a aclarar o seguir las preocupaciones expresadas
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito

PUNTOS CLAVES

Si el consenso no se da, las partes tienen que decidir ellas mismas y son más de dos, la votación es la solución. Esta técnica, al igual que el Descarte y la Fusión, sirve para disminuir la cantidad de opciones que se obtuvieron cuando éstas se generaron. Suele aplicarse después de una o ambas de las anteriores o después de la Tormenta de Ideas. También sirve para elegir una opción entre unas pocas que hayan quedado, como resultado de votaciones previas, o de la aplicación de otras técnicas. Las opciones a ser seleccionadas en el proceso de votación deben satisfacer los siguientes criterios:

- ◆ Que pueda lograrse o sea viable
- ◆ Que sea entendible para las partes y para cualquiera
- ◆ Que pueda realizarse con los recursos disponibles
- ◆ Que pueda ejecutarse en el tiempo establecido

El resolutor debe asegurarse de que todos participen y ejerciten el proceso de decisión por votación, pudiendo repetirse el proceso para ir disminuyendo, en cada ocasión, la cantidad de opciones que quedan como posible solución.

PASOS

En la variante Marcando Votos

- a) Se coloca o exhibe de modo que todos puedan ver y leer la descripción definitiva del conflicto y el conjunto de opciones que siguen en pie.
- b) Se numeran las opciones.
- c) Se escriben en la pizarra o en papelotes cada uno de los números que corresponden a las opciones, uno debajo del otro, para dejar espacio para el registro de los votos por cada opción.

- d) Se asignan 5 votos (o más, pero no más de 10 por persona)
- e) Se establece una forma de marcar los votos, por ejemplo una línea vertical o un punto.
- f) Se establece que una opción seguirá siendo tal por lograr una determinada cantidad de votos como mínimo. Si este mínimo no se logra, permanecerán como opciones las más votadas en la cantidad que se acuerde. Ejemplo: las 3 más votadas, las 5 más votadas, etc.
- g) Se establece si una parte tiene que marcar un solo voto por opción o si puede concentrar más de uno de sus votos en una opción.
- h) Cada persona pasa al frente y marca sus votos en las opciones que desea, hasta que lo hacen todas las personas. El resolutor verifica que una persona utilice todos sus votos, no más y tampoco menos.
- i) Culminada la votación, el resolutor, ante las partes, contabiliza los votos de cada opción.
- j) El proceso se puede repetir hasta quedarse con el número de opciones deseadas para aplicar otra técnica u obtener la opción que será elegida como solución.

PRÁCTICA:

Si se trata de un grupo nuevo, habrá que proporcionarle la situación original planteada en la técnica Descripción Tentativa del Conflicto, los datos adicionales proporcionados en la técnica Caracterizando mi Conflicto, el texto de la descripción escrita definitiva proporcionado en la técnica Descripción Definitiva del Conflicto y darles 30 minutos para que se familiaricen con todo lo que han recibido y 30 minutos para que una vez familiarizados, en una tormenta libre de ideas, propongan posibles opciones de solución, antes de proceder a la práctica misma.

Si son los mismos participantes de las técnicas anteriores, continúan organizados como antes y cada grupo trabaja con el conflicto que venía tratando. Los participantes, teniendo al frente la descripción definitiva del conflicto y las opciones numeradas, deciden si marcarán líneas o puntos y si cada participante podrá colocar sólo un voto por opción o si podrán colocar más de un voto en cada una, hasta completar sus votos. Se establece también el número de votos que tendrá cada participante, el número mínimo de votos que una opción tendrá para poder seguir siendo tal y si ninguna llega a ese número, si se quedarán con 3,5 o qué número de opciones entre las que obtengan más votos. Un método usual para establecer el número de votos es dividir la cantidad total de opciones entre 3, de este modo si son 20 opciones, corresponderán 7 votos por persona.

Culminados los acuerdos previos, se procede a la votación, de modo abierto, pasando cada participante a marcar directamente cada voto en la opción que desee, ante todos los presentes. Culminada la votación, quien maneja la práctica y funge de resolutor contabilizará los votos ante todos y aparecerán así las opciones priorizadas por votación. El proceso podrá repetirse hasta quedarse con un número pequeño de opciones para aplicar otra técnica, o continuar con la misma hasta llegar a la opción que será la solución.

La práctica con los participantes que han participado previamente en las anteriores tomará entre 90 y 120 minutos. Con nuevos participantes tomará 60 minutos previos adicionales.

En la variante a Mano Alzada

- a) Sólo varía la forma en que se realiza la votación. En este caso, se va votando opción por opción, indicando la cantidad de votos que otorga a esa opción, si se decidió otorgar más de uno por opción. Cada persona sólo podrá emitir tantos votos como se haya acordado.

PRÁCTICA:

Sólo varía en la forma de votación. Para que el proceso sea transparente, se requiere elaborar en forma previa a la votación una lista de los votantes, para anotar cada vez que se vote por una opción quiénes votaron por ella y, si se acordó que una persona podía dar más de un voto por opción, el número de votos que le dio. De este modo nadie podrá utilizar más de los votos acordados.

Como este tipo de votación es más rápida, la práctica con los participantes que han participado previamente en las anteriores técnicas tomará entre 45 y 60 minutos. Con nuevos participantes tomará 60 minutos previos adicionales.

En la variante En secreto

- b) Sólo varía la forma en que se realiza la votación. En este caso, cada persona recibe una hoja de papel o una tarjeta. Pasa al frente si estima necesario ver de cerca las opciones disponibles y después, sin que nadie vea lo que escribe, escribe las opciones de su preferencia y, si así se acordó previamente, le asigna el número de votos que desee, hasta completar su total de votos
- c) Si alguien se equivoca y utiliza más de los votos establecidos, el total de su votación será anulada.

PRÁCTICA:

Sólo varía en la forma de votación. Para que el proceso sea transparente, se requiere elaborar en forma previa a la votación una lista de los votantes. Na-

die podrá utilizar más de los votos acordados ni acumular más de un voto en una opción, si así no fue acordado.

Los participantes podrán desplazarse desde sus lugares hasta el frente para leer o ver con detenimiento todas las opciones que pueden ser votadas. Luego, cada votante, sin ser visto, escribirá en una hoja de papel o en una tarjeta con letra de imprenta las opciones por las que quiera votar y les asignará uno o más votos, conforme se haya acordado, hasta el límite de su total de votos. Doblará la hoja o tarjeta y la depositará en el recipiente que para ese fin se haya establecido. Conforme cada persona deposite su voto, quien maneje la práctica o haga las veces de resolutor marcará el hecho en su lista de participantes. De este modo nadie podrá depositar más de una tarjeta o papel con sus votos. La práctica con los participantes que han participado previamente en las anteriores técnicas tomará entre 75 y 90 minutos. Con nuevos participantes tomará 60 minutos previos adicionales.

13. DISEÑANDO CUADROS PARA LA ACCIÓN

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Lograr que las partes identifiquen y acuerden las acciones que deben efectuarse y la secuencia que deben tener para asegurar que la solución al conflicto se realice.

El rol del resolutor en el seguimiento es:

- ◆ Usar el entusiasmo de las partes surgido por haber llegado a una solución del conflicto
- ◆ Ayudar a recordar lecciones aprendidas en el pasado sobre planificación de acciones para no cometer los mismos errores
- ◆ Entrenar a las partes —si es necesario— en cómo planificar acciones
- ◆ Ayudar a aclarar quiénes, además de las partes, deben participar
- ◆ Clarificar la tarea
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito

PUNTOS CLAVES

Para hacer realidad la solución es necesario re-frasearla para que surjan objetivos que deben lograrse. Tienen que identificarse tareas y quiénes serán los responsables de ellas. También si su ejecución implica alguna aprobación o trámite previo y de quién depende. Establecer las acciones que tienen que hacerse en un orden determinado y las que son independientes y no requieren pasos previos. Esto se plasma en el Cuadro para la Acción. Es una técnica de planeamiento de acciones y seguimiento que hemos elegido porque es sencilla y útil en cualquiera de los 3 niveles descentralizados de gobierno, pe-

ro hay muchas otras que podrían usarse. Mediante el Cuadro se determina, qué acciones se requieren, quién las ejecutará, cuándo se ejecutarán y qué recursos son necesarios para llevarlas a cabo. Pueden tener el nivel de detalle que las partes deseen. Es una labor que lleva tiempo. El rol del resolutor o la resolutora se torna complicado. Por un lado, su participación sería importante para avanzar más rápido, pero por el otro lado, las partes deben aprender a realizar esta técnica, aparentemente sencilla, pero que requiere continuas modificaciones, conforme la lógica y el sentido común van haciendo surgir nuevas tareas o variando el orden en que deben ser ejecutadas. De modo que el resolutor o la resolutora debe saber equilibrar sus intervenciones para que no haya estancamiento, pero asegurándose que las partes manejen la técnica y no dependan de él.

Si las partes son varias y tienen varios integrantes se puede nombrar un grupo pequeño y delegarle la tarea para que luego presente e informe lo trabajado a todos. Esto permite avanzar más rápido. Si la solución abarca áreas independientes de ejecución, se pueden crear grupos pequeños para que cada uno asuma un área y luego todos se retroalimenten de lo hecho por los otros, se hagan ajustes y finalmente se apruebe lo planificado. En algunos casos puede ser necesario incluso contratar un consultor para que se encargue de la tarea o para que asume el área más complicada. Todo depende del tiempo disponible, de las calificaciones de las partes para realizarla y de los recursos disponibles. Si se delega la tarea, es importante que las partes hayan entendido bien la situación y que sus decisores estén informados y comprometidos.

PASOS

- a) Establecer los objetivos, a partir de la solución. ¿Qué se desea lograr?
- b) Utilizar una plantilla que contenga 4 columnas:
¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Con qué?, ¿Quién?.
- c) Llenar las columnas con la información correspondiente
- d) Revisar lo trabajado, luego de terminarlo. Si las partes tienen varios integrantes es bueno que uno de cada parte no participe en el trabajo, para que puedan tener la mente fresca y sin contaminación alguna cuando éste termine. Así, verán desde cero lo trabajado y para ellos será más fácil identificar los vacíos o aspectos por aclarar o corregir. Si las partes delegaron la tarea a terceros, ellas en pleno podrán revisarlo.
- e) Culminada la revisión y efectuados los ajustes, el Cuadro para la Acción deberá copiarse y distribuirse entre las partes y el resolutor o la resolutora.

PRÁCTICA:

Como aquí se trata de un ejercicio de planificación de acciones, los participantes pueden ser nuevos o los mismos. Lo importante es que tengan toda la información y que frente a ellos, en lugar visible estén tanto la descripción definitiva del conflicto como la solución acordada. Recuérdese que igual ocurriría en la vida real si la decisión hubiese abarcado que la tarea la delegaban a un tercero consultor. Se enfrentaría a toda la información por primera vez y de golpe. Si son los nuevos trabajarán todos juntos a partir del conflicto dado como modelo. Si son los participantes que ya venían trabajando, continuarán haciéndolo con el conflicto diseñado por el otro grupo en la técnica Descripción Escrita Tentativa del Conflicto con toda su documentación adicional.

Aunque al final todo quedará plasmado en dos papelotes unidos en forma horizontal, para que alcance el espacio para 4 columnas, es mejor que en la etapa de elaboración cada columna se escriba de modo independiente en un papelote. Incluso si tuviesen acceso a computador u ordenador, siempre es bueno tener los textos que se van avanzando de modo visible porque así todos los participantes pueden saber en qué está el grupo.

La plantilla es como sigue:

¿QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CON QUÉ?	¿QUIÉN?

1. Columna Qué

- ◆ Identifica los pasos que hay que ejecutar para que la solución sea una realidad
 - ◆ Ordena los pasos en secuencia
 - ◆ Cuándo consideraremos que hemos obtenido el resultado que esperábamos que cada acción?
 - ◆ Si fuere necesario, ¿cómo compilaremos la información?
- Esto es lo que abarca esta columna.

2. Columna Cuándo

- ◆ Establece el momento en que se inicia y culmina cada acción
 - ◆ Hay que ser realistas. ¿Podemos hacerlo en ese tiempo con los recursos disponibles? ¿Esta tarea depende de que otra termine primero?
 - ◆ Debe crearse un cronograma, deben establecerse día y hora límite para el cumplimiento de cada acción.
- Esto es lo que abarca esta columna.

3. Columna ¿Con qué?

- ◆ Con qué recursos contamos: dinero, equipamiento, materiales, equipo humano
 - ◆ Identificar los recursos financieros, humanos y materiales que se requieren para cada acción.
 - ◆ La columna sirve también para estimular a los responsables de cada acción para que piensen estratégicamente y en el futuro.
 - ◆ Debe trabajarse un presupuesto o, al menos, uno tentativo
- Esto es lo que abarca esta columna

4. Columna ¿Quiénes?

- ◆ Determinar los decisores cuya aprobación/cooperación se requiere.
- ◆ Determinar quién y cómo buscará la aprobación/cooperación requerida.
- ◆ Determinar quién o quiénes tendrán las responsabilidades de cada acción. Sólo puede comprometerse a personas presentes. Si alguien ausente debe realizar una tarea, comprometer a alguien presente para que la o lo contacte como paso de la acción.
- ◆ Quién se involucrará en la implementación – todo el grupo, unos cuantos, una sola persona. ¿Se requerirá apoyo externo al grupo? Por ejemplo, un consultor.

Esto es lo que abarca esta columna.

Cuando las 4 columnas estén llenas, los participantes repasarán una a una las acciones, su secuencia, los recursos y los responsables. Corregirán o agregarán lo que estimen necesario. Cuando estimen que ya está listo, pedirán a quien maneja la práctica que lo revise. Si surgen todavía algunas acciones que agregar o que reordenar, se procederá a hacerlo y recién cuando participantes y quien maneja la práctica estén de acuerdo, procederán a transcribirlo como versión final. En la vida real ese documento tendría que distribuirse entre las partes.

Si se estima necesario, se puede agregar una columna más, para establecer a quién informan los responsables sobre sus avances o dificultades.

Como el seguimiento abarca también la implementación, el llevar a cabo las acciones, es necesario anticiparse a los problemas que podrían surgir para saber cómo resolverlos. Debe pensarse en ello y anotar los resultados de esta anticipación.

Esta práctica tomará aproximadamente 180 minutos.

14. INFORMES DE EVALUACIÓN

El propósito de esta técnica es:

- ◇ Verificar si las acciones se están cumpliendo conforme se planificaron. De no ser así, aplicar ajustes para que el objetivo y el diseño iniciales se logren.

El rol del resolutor en la evaluación es:

- ◆ Usar el entusiasmo de las partes surgido en la implementación de las acciones
- ◆ Ayudar a comparar los resultados reales con los que se esperaba obtener
- ◆ Ayudar a aclarar quiénes, además de las partes, deben participar
- ◆ Clarificar la tarea
- ◆ Orientar o guiar a las partes para lograr el propósito

PUNTOS CLAVES

La evaluación es aparentemente sencilla. Sólo hay que comparar si cada acción se está cumpliendo como se planificó. Sin embargo, esto implica tener clara la planificación. El Cuadro de Acciones. Implica también entenderlo y no asumir cosas sin antes preguntar, cuando no sean claras. Si se encuentran desviaciones o diferencias entre lo que se quería hacer y lo que se está haciendo, hay que hacer ajustes. Para ello es necesario que quien se encarga de la corrección trate de hallar las fallas en el proceso y no enfocarlo como culpa en las personas. En segundo lugar es necesario estar preparado para poder sugerir las correcciones. Si alguien fiscaliza sólo señala errores o desviaciones. Si alguien evalúa o monitorea indica cómo solucionarlos, para que el desempeño de esas personas o equipo humano mejore. Por esa misma razón, también es necesario verificar la implementación de los ajustes y asegurarse que se estén ejecutando bien, que se esté retornando al camino para lograr el objetivo o resultado esperado.

PASOS

- a) Utilizar como base el Cuadro de Acciones.
- b) Clarificar con quienes lo diseñaron lo que no esté claro para el evaluador. Se pregunta, no se asume.
- c) Se verifica la secuencia de acciones, los resultados logrados de las acciones ya culminadas y el proceso que siguen las que están en ejecución para deducir si lograrán o no el resultado esperado.
- d) Comparar lo esperado en el Cuadro de Acciones con los resultados.
- e) Si se encuentra que un resultado obtenido o una acción que se está implementando que no se condicen con lo planificado, señalarlo a los responsables

y trabajar con ellos la identificación de las fallas que haya podido haber en el proceso de implementación y las correcciones necesarias.

- f) Sugerir herramientas o formas de corregir algo, si fuere necesario.
- g) Verificar que la corrección se aplique adecuadamente y que eso sirva para acercarse nuevamente al objetivo o resultado esperado, para lo cual se podrá utilizar la Hoja Mataproblema.
- h) Emitir el informe de evaluación pertinente estableciendo los resultados de la comparación y orientación realizadas. El informe deberá precisar si es de ejecución o final. Igualmente la fecha en que comenzaron a ejecutarse las acciones, la fecha en que se realizó la evaluación y la fecha en que se emite el informe.

PRÁCTICA:

Los participantes deben ser los mismos que participaron en la técnica Seguimiento. Si fueron nuevos son un solo grupo, si eran los que venían trabajando desde las prácticas de las técnicas iniciales son dos grupos, que continuarán con el conflicto que venía trabajando cada uno.

Cada grupo elegirá al azar dos personas. Esas personas trabajarán en conjunto un avance hipotético de las acciones planteadas en el Cuadro de Acciones de su conflicto. Tratarán que en ese avance escrito:

- a) algunas acciones aparezcan ya culminadas, unas bien y otras con deficiencias
- b) algunas acciones aparezcan en ejecución, unas bien y otras con deficiencias
- c) algunas acciones aparezcan sin ejecutar, por problemas al intentar ponerlas en marcha

Estas dos personas de cada grupo trabajarán a solas, sin que ningún otro miembro de su grupo los observe o conozca lo que están ideando. Tendrán 20 minutos para realizar esta tarea. Mientras ellos hacen este trabajo, los demás miembros de cada grupo revisan y re-leen toda la documentación desde la situación original hasta la solución.

Culminados los 20 minutos, las dos personas de cada grupo se dirigirán a ellos y les alcanzarán el avance hipotético confeccionado. Si su redacción no fuese clara, podrán indicar al grupo lo que el documento dice textualmente o el sentido de la frase. No podrán efectuar ninguna otra ayuda al grupo, pero permanecerán en él como observadores del proceso, hasta que culmine la práctica. Deberán tonar para rendir informe en plenaria al final. Su informe deberá incluir:

- a) Grado en que analizaron los detalles del avance hipotético
- b) Grado en el que utilizaban el Cuadro de Acciones para evaluar.
- c) Forma en que el grupo se organizó para cumplir la tarea.
- d) Nivel de cohesión o conflictos en el grupo al realizar la tarea
- e) Grado en que las tensiones afectaban el desempeño del grupo

El grupo deberá:

- a) Comparar la información del avance hipotético recibido con el Cuadro de Acciones diseñado
- b) Emitir un informe escrito que plasme las diferencias o desviaciones encontradas, sugiera correcciones e indique cómo verificaría su cumplimiento y evitaría que volviesen a ocurrir, frente a cada acción.
- c) Revisar el informe, luego de haberlo culminado, para asegurarse de que todo está conforme y que no ha olvidado incluir ningún punto importante.

En lo relativo a las correcciones o ajustes, será útil que revisen la Hoja Mataproblemas, que puede aplicarse tanto en el seguimiento como en la evaluación.

HOJA MATAPROBLEMAS

Esta hoja debe usarse para identificar todas las cosas que podrían interponerse para el éxito en la implementación de acciones para que la solución de un conflicto sea realidad (úsenla con el Cuadro de Acciones). Se deben crear estrategias que anticipen cómo manejar obstáculos difíciles.

Deben usarse estas preguntas para ayudar a encontrar los asuntos que podrían traer problemas:

- ◆ ¿Cuáles son los aspectos más difíciles, complejos o sensibles que se incluyen en el Cuadro de Acciones?
- ◆ ¿Qué cambios súbitos podrían ocurrir que obligarían a cambiar las prioridades o el contexto?
- ◆ ¿En qué obstáculos organizacionales podrían caer?
- ◆ ¿Qué problemas técnicos o relacionados a materiales podrían retrasarnos o estancarnos?
- ◆ ¿Deberíamos ser conscientes de problemas en los recursos humanos? ¿Cuáles?
- ◆ ¿De qué modo los miembros del grupo podrían no cumplir sus compromisos?

Actividad planificada que aparece en el Cuadro:

¿Qué podría ir mal, bloquearnos o cambiar súbitamente?

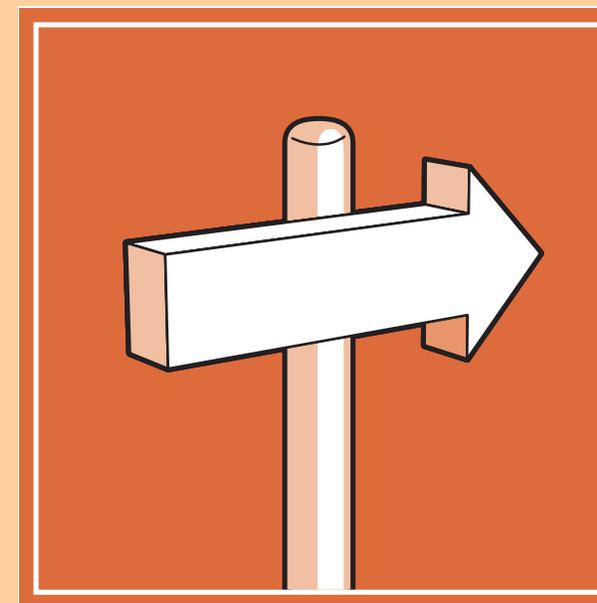
¿Qué acciones necesitamos ejecutar para superar el problema? (Qué, cuándo, cómo y quién?)

¿Qué podría ir mal, bloquearnos o cambiar súbitamente?	¿Qué acciones necesitamos ejecutar para superar el problema? (Qué, cuándo, cómo y quién?)

Cuando un grupo termine de escribir su informe en papelotes, lo hará saber a quien maneja la práctica. Cuando todos los grupos hayan terminado, quien maneja la práctica los reunirá en plenaria para que cada grupo exponga el trabajo ejecutado. Cuando termine, intervendrán las dos personas que elaboraron el avance hipotético e indicarán el resultado de su observación para cada uno de los 5 puntos que abarcaban su tarea. Luego, cada participante dirá qué piensa y siente sobre lo aprendido en la práctica o el conjunto de prácticas y si cree que tendrá alguna utilidad en su trabajo cotidiano. Finalmente intervendrá quien maneja la práctica, para hacer una apreciación global del trabajo de los participantes y agradecer su participación.

La práctica durará en total aproximadamente 120 minutos.

CAPÍTULO IX



recomendaciones para estimular el éxito de la resolución de conflictos

COMO INSTRUMENTO DE APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

recomendaciones para estimular el éxito de la resolución de conflictos

COMO INSTRUMENTO DE APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Años atrás, cuando el Centro de Investigación y Capacitación del Poder Judicial llevaba a cabo un programa de capacitación para Jueces de Paz No Letrados, fui testigo de excepción de un proceso de filiación en una pequeña localidad de Cajamarca. Entonces, la prueba de ADN aún no era una opción y probar que un varón era padre de un niño o niña era una tarea titánica, de difícil logro. Pues bien, nosotros estuvimos cuando una mujer denunció a un ciudadano como el padre de su hijo. El hombre lo negó. El Juez de Paz No Letrado asumió una estrategia que me hizo recordar la anécdota bíblica de Salomón. Citó para la mañana del domingo a toda la comunidad. Ese día hizo que quien negaba ser el padre cargara en sus brazos a la criatura y que todos los adultos de la comunidad se organizaran en fila frente a él. Pidió a cada persona que dijera si pensaba que ese hombre era o no el padre y por qué. Las personas comenzaron, una a una, a ponerse frente al inculpado y a decirle que lo habían visto en tal o cual lugar con la madre de la criatura, que se habían percatado de tal o cual gesto que implicaba intimidad, que habían oído al inculpado decir tal o cual cosa que lo incriminaba. Una anciana recordó que su padre había sufrido mucho porque su abuelo nunca reconoció que era su hijo y cómo había afectado eso también la vida del abuelo porque la conciencia lo atormentaba. A la par que la anciana narraba con dolor su testimonio, la criatura empezó a llorar, el hombre, que lo tenía en brazos, no sabía que hacer y de pronto dijo: “Mujer, NUESTRO hijo está llorando”. Y se hecho a llorar también él. Besando a la criatura y diciendo, “yo no quiero que sufras”. Un mecanismo alternativo, en sólo dos sesiones y en menos de dos horas en total, realmente había administrado justicia.

Eso sólo puede producirse cuando el medio ambiente favorece o estimula la aplicación de mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Su gama es amplia, como hemos visto. Y sus usos y aplicaciones también lo son. Sin em-

bargo, la legislación vigente limita su uso por los niveles gubernamentales descentralizados.

El Poder Judicial está abarrotado de casos, teniendo un Juez casi 10 veces más casos de los que debería ver para poder administrar la justicia con el tiempo necesario para ver cada caso en profundidad.

Sin duda, esto trae también lentitud para atender la pretensiones jurídicas contenciosas de la ciudadanía y del propio Estado. Una opción al alcance son los mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Incentivar la conciliación ha sido un avance, pero debemos continuar con este esfuerzo.

A la cotidiana cantidad de conflictos existentes se van a sumar los que, como es natural, surjan de un proceso nuevo y de relación intergrupal como es el de descentralización, sin contar los que se agregarán por el inexorable crecimiento poblacional. Se requieren reformas legales que faciliten el uso de estos mecanismos por los niveles descentralizados de gobierno y por la sociedad civil.

Existe la necesidad de crear una instancia administrativa de resolución alternativa de conflictos a la que pudieran someterse ciertas controversias, a propuesta del Consejo Nacional de Descentralización, previa coordinación con los niveles descentralizados de gobierno y la sociedad civil.

También sería excelente si se modificara la ley de arbitraje para que, como ocurre abrumadoramente en el derecho comparado, el laudo arbitral sea definitivo, dejando de lado una segunda instancia, máxime si esta es judicial.

Hagamos esfuerzos creativos para poder resolver nuestros conflictos mediante mecanismos alternativos. De ese modo, estaremos contribuyendo también al fortalecimiento de una toma de decisiones oportuna y descentralizada.

bibliografía

Las publicaciones que aparecen a continuación pueden consultarse para ampliar o profundizar lo tratado en este Manual:

- ◇ Buchholz, S. and Roth, T.
1992 Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa.
Ed. Atlántida. Buenos Aires.
- ◇ Berlo, David K.
1960 The Process of Communication. Holt, Rinehart and Winston.
New York
- ◇ Bois, J.S.
1966 The Art of Awareness. W.C. Brown. Dubuque, Iowa
- ◇ Fisas, Vicenc
1998 Cultura de Paz y Gestión de Conflictos. Ediciones UNESCO.
Barcelona.
- ◇ Frazer, Evans, Alice and Robert A. Evans with Ronald Kraybill
2001 Peace skills: Leader's Guide. Conflict Research Consortium.
University of Colorado. Colorado
- ◇ Fisher, Roger
1997 Obtenga el sí en la práctica. Gestión 2000.
- ◇ Fisher, Roger and Alan Sharp
1999 Getting it done: How to Lead when you are not in charge.
Harvard University Press.
- ◇ Fisher, Roger and Scott Brown
1989 Getting together: Building relationships as we negotiate.
Harvard Universtiy Press.
- ◇ Fisher, Roger, et al.
1996 Beyond Machiavelli: Tools for coping with conflict.
Harvard University Press.

- ◇ Fisher, Roger, et al
2001 Sí...de acuerdo. Grupo Editorial Norma.
- ◇ Fisher, Roger, Ury and Patton
1991 Getting to yes. Harvard University Press.
Negotiating agreement without giving in. Harvard University Press.
- ◇ Gardner, Rob
1999 The Dynamics of Conflict Resolution: A practitioner's guide – Book Review. Review of Bernard Mayer's book about the same topic.
Conflict Research Consortium. University of Colorado. Colorado
- ◇ Girard, K. y S.J. Koch
1997 Resolución de Conflictos en las Escuelas. Manual para Educadores.
Editora Granica. Barcelona.
- ◇ Gomez, O. y S. Rosadio.
2001 Legislación sobre conciliación. Ed. Perú. Lima.
- ◇ Harrington, Christine
1985 Shadow Justice. Conflict Research Consortium.
University of Colorado. Colorado
- ◇ Justice, Thomas & David Jamieson
1999 The Facilitator's Fieldbook. HRD Press, Inc., New York.
- ◇ Katsh, Ethan and Janet Rifkin
1998 Online dispute resolution: Resolving Dispute in Cyberspace.
Conflict Research Consortium. University of Colorado. Colorado
- ◇ Katz, N. e I. Lawyer.
1992 Communication and Conflict Resolution Skills.
Kendall / Hunt Publishing Company, Iowa, U.S.A.
- ◇ McPherson, J.H.
1967 The People, the Problems, and the Problem Solving Methods.
The Pendall Company. Midland.
- ◇ Miller, George A.
1967 The Psychology of Communication. New York: Basic Books,
- ◇ Mitchell, Christopher and Michael Bank
1996 Handbook of Conflict Resolution: The analytical Problem-Solving Approach. Pinter Pub Ltd.

- ◇ Moore & Feldt
1993 Facilitating Community and Decision-Making Groups.
Krieger Publishing Co., Malabar, Florida.
- ◇ National 4-H Council
1994 Building Common Ground. 4-volume series.
Chevy Chase, Maryland, USA.
- ◇ Ormachea, Iván.
1999 Manual de Conciliación. Secretaría Técnica de Conciliación.
Escuela Nacional de Conciliación Extrajudicial. Ministerio de Justicia. Lima.
- ◇ Prince, George M.
1972 The Practice of Creativity. New York: Collier Books.
- ◇ Rothman, Jay
1996 Reflexive Dialogue as Transformation.
Conflict Research Consortium. University of Colorado. Colorado.
- ◇ Secretaría Técnica de Conciliación.
Escuela Nacional de Conciliación Extrajudicial.
2000 Material de Lectura. Ministerio de Justicia. Lima.
- ◇ Spangler, Brad
1999 The Making of a Mediator: Developing Artistry in Practice – Book Review. Conflict Research Consortium. University of Colorado. Colorado.
- ◇ Vearynen, Raimo (editor)
1991 Conflict Theory: Conflict Resolution and Conflict Transformation.
Sage Publications.
- ◇ Wember, Amanda
2000 Reaching for Higher Ground in Conflict Resolution – Book review.
Conflict Research Consortium. University of Colorado. Colorado.