

Taller de Transformación de Conflictos

Talleres Innovadores para la Solución de Conflictos

Edy Kaufman - Ana Bourse

Intervención de terceras partes

DESEABLE? NECESARIA?

• Siempre es preferible que las partes superen SOLAS sus diferencias, de manera directa

• Es probable que escalada, dificultades para establecer una buena comunicación, desconfianza mutua hagan necesaria la intervención de terceros

Modalidades para gestionar los desacuerdos:

• “*poder sobre*” _____ “*poder con*”



•)enfoco coercitivo)

(enfoco cooperativo(

• Intervención militar arbitraje mediación facilitación

***Arbitraje:** partes someten su diferendo de común acuerdo y un árbitro decide por ambos, al emitir un fallo arbitral de cumplimiento obligatorio. Pocos casos a nivel II van a arbitraje y menos aún cumplen el laudo arbitral (insatisfacción con la decisión)

***Mediación:** asiste a las partes a llegar a una solución de compromiso, a través de opciones que el mediador pone a consideración de las partes. Soluciones pueden beneficiar a alguna o a todas las partes en el diferendo. No importa la relación a futuro.

***Facilitación:** asiste a las partes para la búsqueda de soluciones compartidas (endógenas del proceso), trabaja en la relación de ambas, las empodera y busca construir consenso para arribar a soluciones donde todos ganen. Las partes se APROPIAN del proceso.

- Es diferente de la mediación:

- implica un grado menor de intervención de terceros.

- empodera a las parte a partir de la generación de habilidades individuales y grupales

- permite desarrollar la creatividad y elaborar ideas innovadoras

- Decisiones se toman por consenso (no por imposición de un tercero como en el arbitraje, ni por mayoría) para que todos queden satisfechos con el resultado

- es un medio eficaz para abordar conflictos prolongados a distintos niveles, donde hay involucrados elementos (simbólicos) de identidad, religiosos, políticos, etc.

- Participantes se despojan de estereotipos y prejuicios para ponerse en el lugar del otro y buscar soluciones conjuntas

- Responde a la lógica del “gana-gana” y no de “suma cero”

Sesión III: De la teoría a la práctica. Los TISP

*Metodología desarrollada por el CIDCM y aplicada en casos como Israel/Palestina; Perú/Ecuador; Islas Galápagos, Cuba-Estados Unidos, estudiantes-Universidad UAH (Chile,) Paln Puebla-Panamá (Chiapas), espacio público y protesta popular (Venezuela) entre algunos, otros no prosperaron (La Papelera, Argentina-Uruguay.)

*CARACTERÍSTICAS:

.1 Poseen un **marco de solución de problemas** (problem-solving)

.2 Enfoque basado en **necesidades humanas (intereses, motivaciones)** que están por detrás de las posiciones (no son las COSAS lo que llevan a un enfrentamiento sino las IDEAS ACERCA DE LAS COSAS y el VALOR –simbólico o tangible- que le otorgan a distintos factores)

.3 Participantes son considerados “**agentes de cambio**” (intrapersonal, intra-grupo, inter-grupo)

.4 Proceso de talleres: tránsito de la **reconstrucción de conflicto y transformación de actitudes** y percepciones, a buscar elementos de **acuerdo para conflicto en etapa actual** y abordar las causas subyacentes para reconstruir relaciones entre las partes

.5 Participantes afectados son “**socios en conflicto**” (resalta los aspectos comunes, las identidades compartidas más allá de las divisiones del conflicto – TENDER PUENTES)

.6 Pueden realizarse en distintas fases del conflicto

.7 Ejercicios sirven para **aprender de manera experimental** con los debriefings

Sesión IV: Etapas del proceso

5 Etapas o fases

.1 Fase 0: Preparatoria

.2 Fase 1: Generación de confianza (permite gradualmente tratar los conflictos y pretende generar un clima de respeto y cordialidad(

.3 Fase 2: Generación de habilidades individuales y grupales

.4 Fase 3: Construcción de consenso

.5 Fase 4: Re-ingreso (Acción o implementación de acuerdos(

Fase 0

Preparación del proceso

- **Análisis de conflicto es clave** (factores claves para la paz y de conflicto; mapeo de actores claves; intereses; historia del problema –antecedentes(-
- **Análisis del contexto político:** ventanas de oportunidad? Función de lo político. Negociación previa
- a) **Elección del LUGAR** (escenario de trabajo(
 - implica tomar en cuenta tanto la comodidad como el valor simbólico del mismo(
 - ideal un espacio reconocido como lugar de firma de acuerdos, de conciliación para estimular a los socios a hacer una contribución a la solución del problema
 - tener áreas comunes para reunión de las partes
 - tiene que ser un lugar donde se garantice la confidencialidad del proceso (no público, ni presencia de medios, etc(.

b) Selección de PARTICIPANTES

- **debe basarse en criterios objetivos (no preferencias personales)**
- **Participante “ideal” – quien tiene contacto con esferas de toma de decisión o influencia sobre la élite política o la opinión pública, pero que no ocupe un cargo gubernamental (ex funcionarios, ex asesores, ex embajadores, miembros de think tanks, etc.) (IMPACTO)**
- **Tomar en cuenta factores que puedan ser positivos o negativos para la dinámica del proceso (nivel de experiencia, edad, género, idioma, etc).**
- **Asegurar el pluralismo para que distintas voces estén representadas (enriquece tanto los talleres como la búsqueda de soluciones)**
- **Evitar presencia de “spoilers” que perjudiquen al grupo y a la iniciativa**
- **Balance de representantes de cada lado (bilateral o multilateral) para trabajar posibles asimetrías. / también puede lograrse con herramientas de facilitación (darles la palabra más tiempo o más seguido, por ej).**
- **Máximo 20 personas**

c) **Duración**: lo ideal es taller de 15 días. También reuniones periódicas en un lapso más amplio de tiempo

d) **Facilitación** (experiencia y confiabilidad son requisitos básicos)

- Combinación de distintas opciones (equipo –con distintos roles- o individual; facilitador y co-facilitadores de las partes)

e) **Construcción de la agenda**

f) **Evaluación y debriefing** al comenzar el siguiente día

1. Qué es lo más útil que aprendió durante el día ?

2. Qué es lo más significativo que ocurrió en el taller?

3. Qué asuntos prioritarios aún están pendientes de abordar?

4. Tiene alguna pregunta?

- Es útil para introducir cambios en la agenda o el proceso

- Se toma en cuenta las necesidades, dudas y comentarios de los socios

- Permiten un monitoreo del camino

Fase 1

Generación de confianza

- Planificar actividades de socialización para conocerse, intercambiar y estrechar vínculos
- Generar metas en base a las expectativas y establecer reglas del proceso en conjunto
- Si hay dudas, contar a los participantes lo que se llevarán de los talleres (nuevas técnicas para lidiar con conflictos, relaciones con otros socios (
- Dinámica comienza con ejercicios rompehielos (no mencionar el nombre, para no recordar la tensión que existe inicialmente entre los participantes(

Fase 2 Generación de habilidades

- Individuales
- Grupales

Esta etapa suele estar ausente en las negociaciones y mediaciones



Brinda herramientas que contribuyen a:

- buena comunicación
- desescalar tensiones
- buscar la cooperación
- estimular la creatividad para buscar soluciones innovadoras

Habilidades individuales

- Conflictos por lo general tienen una base real de necesidades insatisfechas, pero va adquiriendo dimensiones adicionales a medida que se prolonga o escala, y que tienen que ver con la **subjetividad**



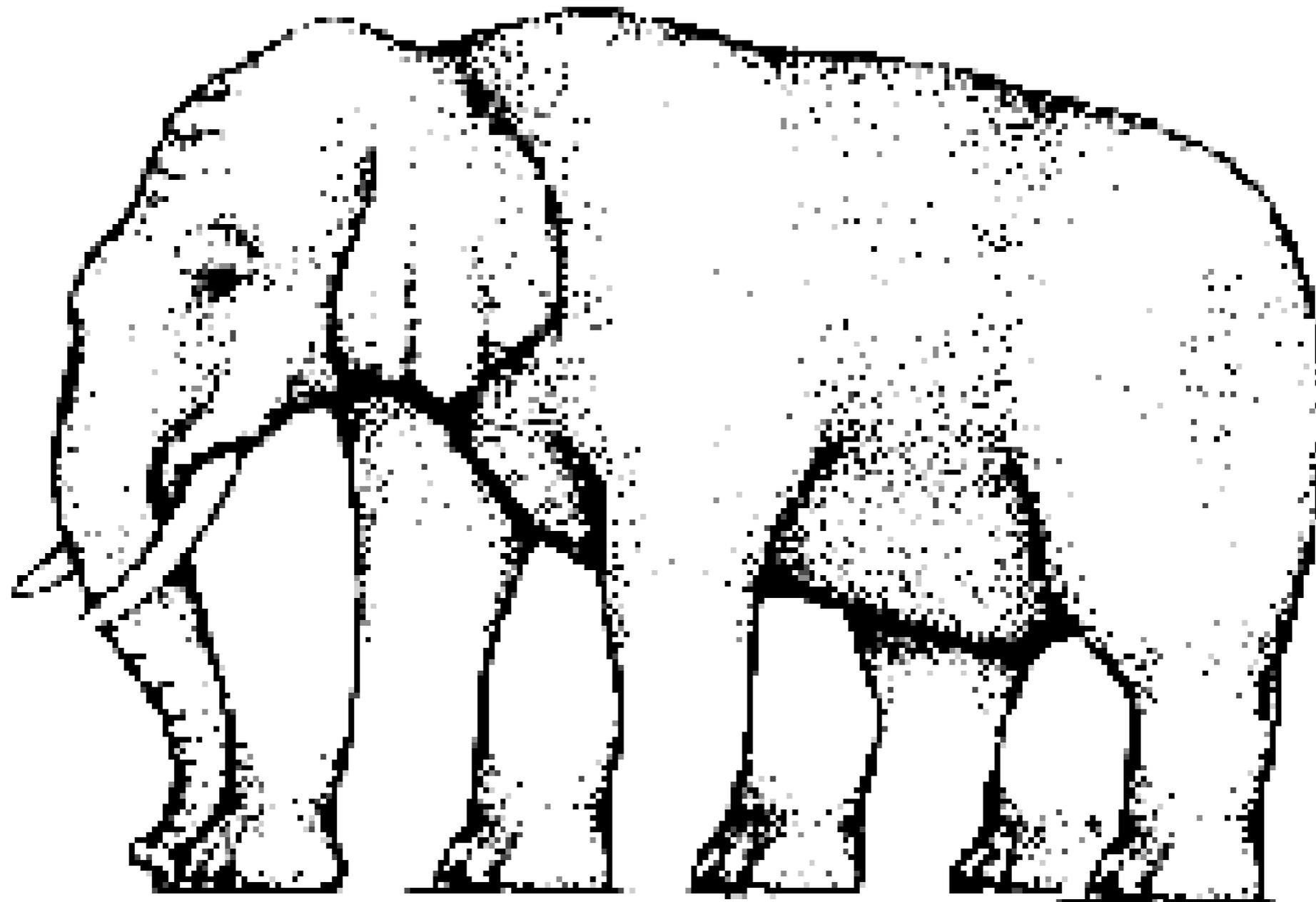
- I. **Percepción**
- II. **Comunicación**
- III. **Imagen del Otro**

I. Percepción

- “Síntesis resultante de la interacción de todos los sentidos”

Ejercicio 4: Percepción de imágenes

- **QUE ES LO PRIMERO QUE VEN EN LAS IMAGENES QUE SIGUEN ?**



Cuántas patas tiene este elefante?



Mire el gráfico y diga el **COLOR** no la palabra

AMARILLO AZUL NARANJA

NEGRO ROJO VERDE

MORADO AMARILLO ROJO

NARANJA VERDE NEGRO

AZUL ROJO MORADO

VERDE AZUL NARANJA

- **Selective Attention Test**

Contar en el video que sigue, los pases que se hacen los miembros del equipo que tiene la camiseta blanca.

<http://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>

- Primera impresión condicionada por nuestros filtros de la percepción.
- Intercambio con otros permite ver cosas distintas en la misma imagen y descubrir que hay otra mirada sobre la misma realidad.
- Trucos de la percepción nos indican que no todo es como nosotros vemos o creemos ver (imagen de círculos que crean sensación de movimiento(



Factores que inciden sobre la percepción

“)filtros” o “lentes” a través de los que nos acercamos a la realidad y a los demás individuos(



- **La socialización primaria y la formación de la imagen del “otro” (a veces visto como peligroso) son factores importantes para definir la propia identidad**
- **Esta fase del proceso no aspira a producir modificaciones en las personalidades, ni en la ideología, ni en ningún otro factor. Pretende **CONCIENTIZAR** (hacer consciente) las barreras que se han generado**
- **Cuanto más arriba del prisma esté la raíz de lo que se percibe, más difícil resulta el cambio de actitud, o relaciones**

II. Comunicación

- Socios en CONFLICTO - a través de la comunicación, buscar evitar los ruidos, emociones fuertes, lenguaje despectivo o frases peyorativas.
- DETONANTES: Participantes pueden explicitar cuáles son las palabras o calificativos que los afectan negativamente, y se ponen de acuerdo para evitar que surjan en los diálogos del taller.

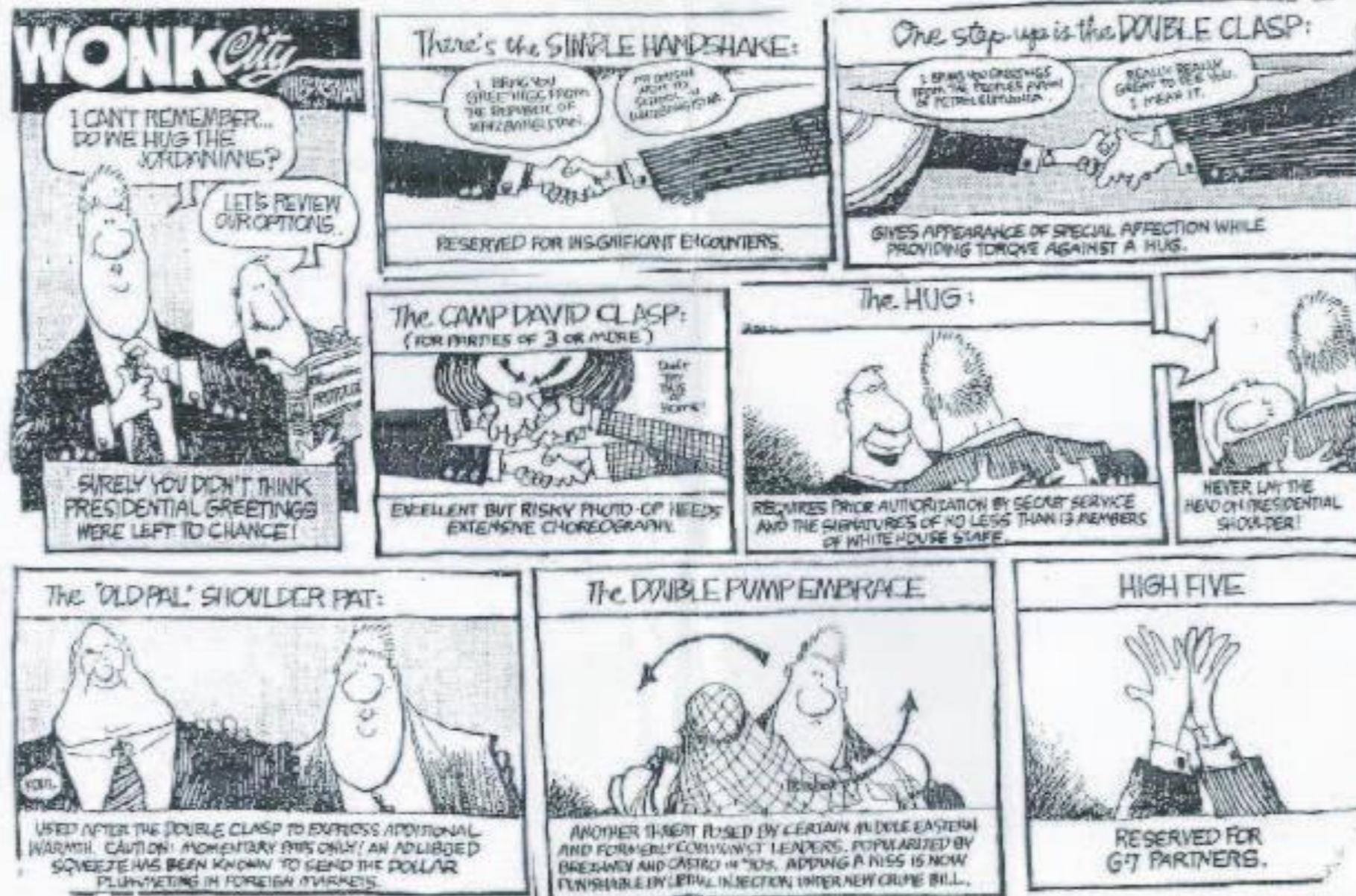
COMUNICACION INTERPERSONAL

- » MENSAJE
- » EMISOR INTERFERENCIA RECEPTOR
- » COMUNICACION CULTURAL ESCUCHA ACTIVA
- » NO VIOLENTA GENERO PARAFRASEAR
- » STATUS RESUMIR
- » DETONANTES ELICITAR

- » LENGUAJE
- » CORPORAL

- » TONALIDAD

Lenguaje corporal



WONK City

JHEBERMAN

I CAN'T REMEMBER...
DO WE HUG THE
JORDANIANS?

LET'S REVIEW
OUR OPTIONS...



SURELY YOU DIDN'T THINK
PRESIDENTIAL GREETINGS
WERE LEFT TO CHANCE!

There's the SIMPLE HANDSHAKE:

I BRING YOU
GREETINGS FROM
THE REPUBLIC OF
WHIZBANGISTAN.

MY COUSIN
WENT TO
SCHOOL IN
WHIZBANGISTAN.



RESERVED FOR INSIGNIFICANT ENCOUNTERS.

- **HERRAMIENTAS que mejoran la comunicación:**

Escucha activa: prestar atención a lo que expresan los otros, prestar atención al lenguaje corporal (PNL .(

- Hay distintos niveles para escuchar: percibir (oir); comprender (interpretación del mensaje), evaluar (darle valor al mensaje recibido) y responder (reaccionar frente a lo dicho). Esto es la escucha activa.

.1Parafrasear - Usted está diciendo que...? Usted piensa que?...

..2Resumir – realiza una síntesis de lo dicho para recuperar el foco de la discusión

.3Elicitar – preguntar para generar la reflexión (mayéutica(

- **Todas tienen un poder transformativo: empoderan a las partes y los ayuda a tener una comunicación más honesta, abierta, constructiva y respetuosa**

GESTOS FACIALES

Taller de Galápagos

- Gestos negativos:

- Mover la cabeza lateralmente; sonrisa burlona cínica; fruncir la frente como si no se entendiera lo que se escucha; bostezo; desinflarse; mirar el reloj; mirar a un lado fijamente; cerrar los ojos en forma incriminatoria; fruncir la boca; alzar la quijada; cerrar los ojos (repetidas veces o por largo rato); mueca de escepticismo; silencio total

- **Gestos positivos:**

- Abrir los ojos en sorpresa; asentir con la cabeza; poner atención; saludo con la cabeza; guiñar el ojo; pedir silencio; sonreír; reír con empatía; preocupación; alzar las cejas; poner las manos detrás de las orejas para escuchar mejor

III. Imagen del Otro

Ejercicio 5: Historia del Lobo Feroz



1. Qué pensaban del Lobo antes de empezar a leer la historia?
2. Ahora que leímos su versión de lo que pasó, cómo se sienten con respecto al Lobo?
3. Cuáles eran los sentimientos de cada uno con respecto a Caperucita Roja antes de leer este cuento?
4. Qué piensan ahora de Caperucita?
5. Les ha pasado en la vida que en una situación hayan pensado de una manera y después de haber escuchado el punto de vista de la otra persona hayan cambiado de opinión?

- **COMO ROMPER CON LOS ESTEREOTIPOS?**
 - a. Por conocimiento del otro. Esto lo individualiza, ya no forma parte de un grupo.
 - b. Por medio de la construcción de confianza y la comunicación abierta y honesta
 - c. Generando empatía a partir de vivencias, emociones, rasgos compartidos.

Esto tiene lugar en procesos transformativos (diálogos, proyectos comunes, educación, etc).



Ejercicio 6: LA DISCRIMINACIÓN SIEMPRE ES NEGATIVA PARA LA SOCIEDAD?

Querer casarse exclusivamente con alguien de nuestro mismo grupo étnico o cultural es discriminación? Es negativo para la sociedad?

- a) Un indígena decide casarse con alguien de su mismo grupo étnico para preservar su cultura**
- b) Un fanático de la supremacía blanca quiere casarse con una mujer de su mismo grupo**

- Caso a) trata de mantener una cultura amenazada
- Caso b) trata de preservar el poder de un grupo mayoritario
- La discriminación puede tener un valor neutro, y puede no ser dañina para la sociedad.
- *Discriminador no prejuicioso*: hace elecciones (étnicas) pero no motivado por actitudes negativas (como en el caso a((
- *No discriminador prejuicioso*: alguien que tiene prejuicios pero no actúa conforme a ellos

HASTA QUE PUNTO SOMOS NOSOTROS MISMOS
PERSONAS PREJUICIOSAS PERO NO DISCRIMINAMOS?

Habilidades grupales



- I. Desescalada
- II. Cooperación
- III. Creatividad
- IV. Consenso (Cerrar la brecha - Visión compartida)

II. Cooperación

- Diferencias entre lógica de “suma cero” y lógica “gana-gana”
- Lógicas llevan a estrategias distintas: competencia vs. cooperación
- Competencia lleva a la pérdida de oportunidades
- Crear valor en el proceso para distribuir (“agrandar la torta(”
- **Ejercicio 8: Juego del prisionero**

III. Creatividad

- **Facultad que se desarrolla**
- **Estimula a socios a abrir la mente para pensar ideas nuevas y distintas**
- **Ayuda a trascender la miopía de los momentos de tensión (difícil pensar en los momentos bajo presión- pensamiento táctico vs. estratégico(**
- **Distintos enfoques: pensamiento fuera del casillero; multidimensional vs. pensamiento lógico**

IV. Consenso

NIVELES DE CONSENSO

1. “Estoy totalmente de acuerdo con la decisión. Estoy satisfecho de que la decisión haya sido aceptada por todo el grupo”.

“ .2Creo que la decisión es aceptable”

“ .3Puedo vivir con esa decisión”

“ .4No estoy totalmente de acuerdo, pero no obstaculizaré la decisión y voy a apoyarla”

“ .5No estoy de acuerdo y me gustaría impedir que fuera aprobada”

“ .6Creo que no hay unidad en este grupo. No hemos alcanzado la meta del consenso, al menos por ahora”

Fase 3

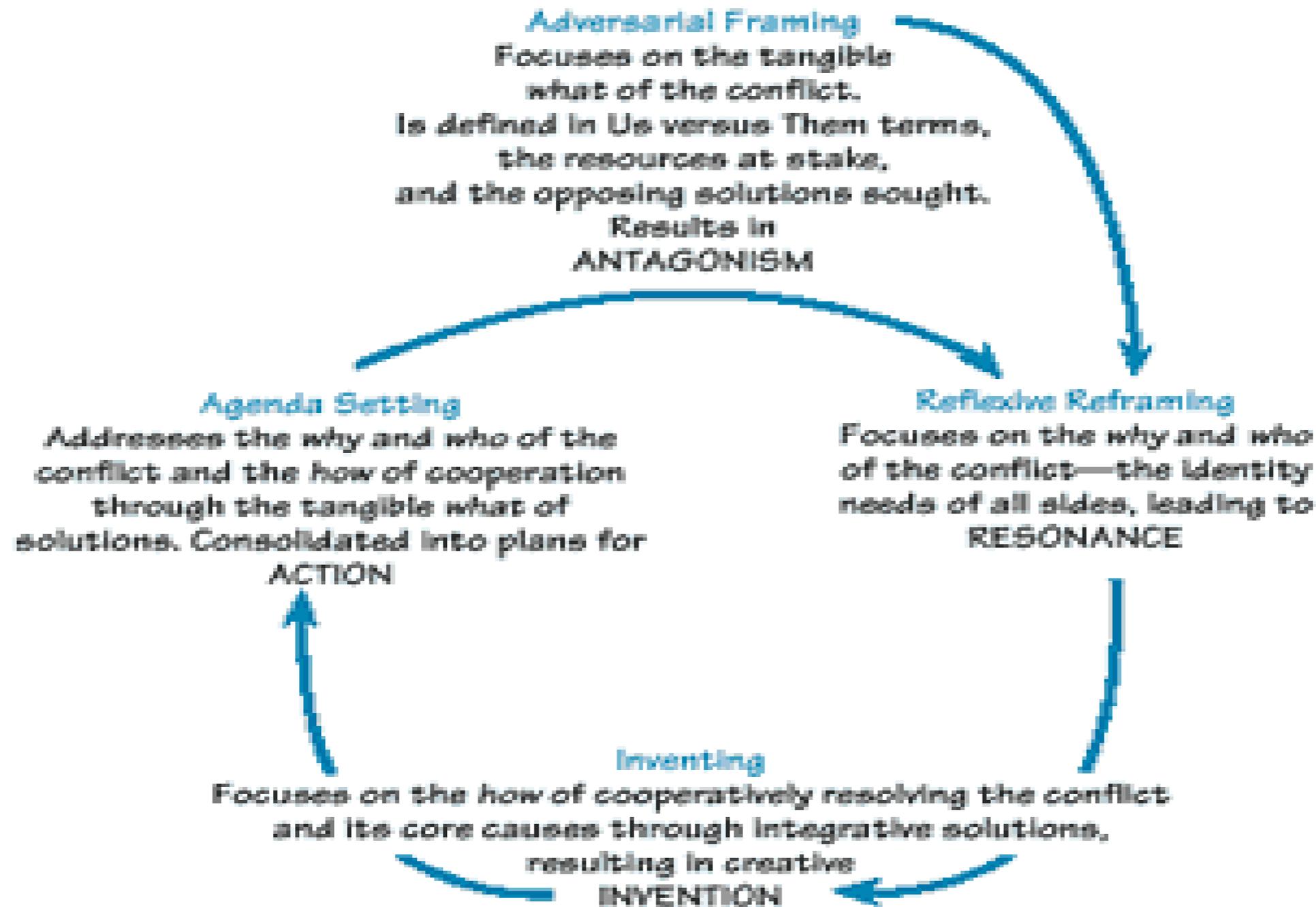
Generación de consensos

- Elemento principal de los procesos de diplomacia ciudadana
- **Métodos según nivel del conflicto:**
- a. nivel micro: mediación interpersonal
- b. nivel medio: mediación comunal (Ho'ō Pono: “poner las cosas en su lugar” en polinesio) Etapas: 1) establecer los hechos; 2) análisis introspectivo; 3) búsqueda de soluciones compartidas; 4) implementación de ideas, 5) clausura. (Reconciliación, sanación)
- c. nivel macro: ejercicio A.R.I.A, MCD (Mínimo Común Denominador), MOU (Mejor Oferta Unilateral)

A.R.I.A. (Desarrollada por Rothman)



T H E " A R I A " P R O C E S S .



The ultimate goal of the ARIA process is to foster harmony and resonance from adversaries' full and honest expression of the deeply felt human motivations that lie beneath their conflict.

- CUAL ES SU POSICION?
- Se intenta responder sobre el QUE del conflicto. Qué posiciones tiene su grupo, sus naciones?
- Foco en las posiciones.
- Las partes tienen listos argumentos
- Momento catártico
- Ayuda a ponerse en los zapatos del otro, a partir de diferentes técnicas que pueden usarse en esta etapa
- Diálogo de sordos
- Ejercicios de intercambio de roles o juegos de roles

- POR QUE TIENE ESTA POSICION?
- Se descubren las necesidades, intereses y motivaciones subyacentes (exploración más allá de la punta del iceberg)
- Se aplican herramientas anteriores y trabajo de reflexión en grupo para que los socios puedan trascender sus posiciones iniciales y expresar los obstáculos, miedos, amenazas que los llevan a adoptar las posiciones enunciadas en la fase anterior.
- Una vez que salen a la luz los intereses, se resaltan los elementos compartidos y sobre eso se trabaja en la siguiente etapa del proceso



- COMO SOLUCIONAR LAS NECESIDADES?
- Foco en COMO solucionar el conflicto
- Generación de ideas :
- a. creatividad (cantidad) Lluvia de ideas “El cielo es el límite”
- b. pensamiento crítico (calidad) clasificación e intercambio sobre ideas
- c. búsqueda de consenso

Fase 4

Re-entrada o Acción

- Hace al proceso sostenible y sustentable
- Se transforma lo acordado en realidad
- Permite evaluar el éxito de la iniciativa
- Diseño de planes INTERNO y EXTERNO
- Recomendable iniciar acciones de re-ingreso durante la última parte de los talleres
- Actividades de *team-building*
- Preparación individual y grupal para el reencuentro con la sociedad (oportunidades y amenazas)
- Clausura

Fase 5

Implementación

Fase 6

Monitoreo y evaluación