EUROsocIAL
PROGRAMA PARA LA COHESIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA

# Curso de Formación en Facilitación de Conflictos Complejos

Randall Arias S.

Consultor

Consorcio Liderado por

FIIAPP

Socios Coordinadores

APC Colombia Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia

ENAP

FEI

giz

iila

PROGRAMA FINANCIADO POR LA UNIÓN EUROPEA

Participan más de 80 Socios Operativos y Entidades Colaboradoras de Europa y América Latina

# I. Lo básico: el conflicto

# ¿Qué es un conflicto?

# Ejercicio 1

- Técnica de lluvia o torbellino de ideas (brainstorming): cualitativa o cuantitativa?
- Lluvia de ideas:
  - sobre el color ROJO.
  - sobre el color BLANCO.
  - sobre CONFLICTO.
    - Identifiquen las 10 palabras más representativas.
    - Construyan una definición grupal de conflicto.

# Qué es un conflicto?

- “El conflicto es la sensación real, percibida o potencial de por lo menos una de las partes de que sus intereses principales están siendo o podrían estar amenazados, o puestos en peligro o comprometidos por lo menos por otra parte y/o que una o más partes desea competir por la adquisición o neutralización, o destrucción de los intereses de otros para poder promover sus propios intereses.”

*Tomado de: Lincoln, Bill. En Busca de Promesas. Un Curso práctico de Negociaciones colaborativas y solución cooperativa de problemas. P. 8.*

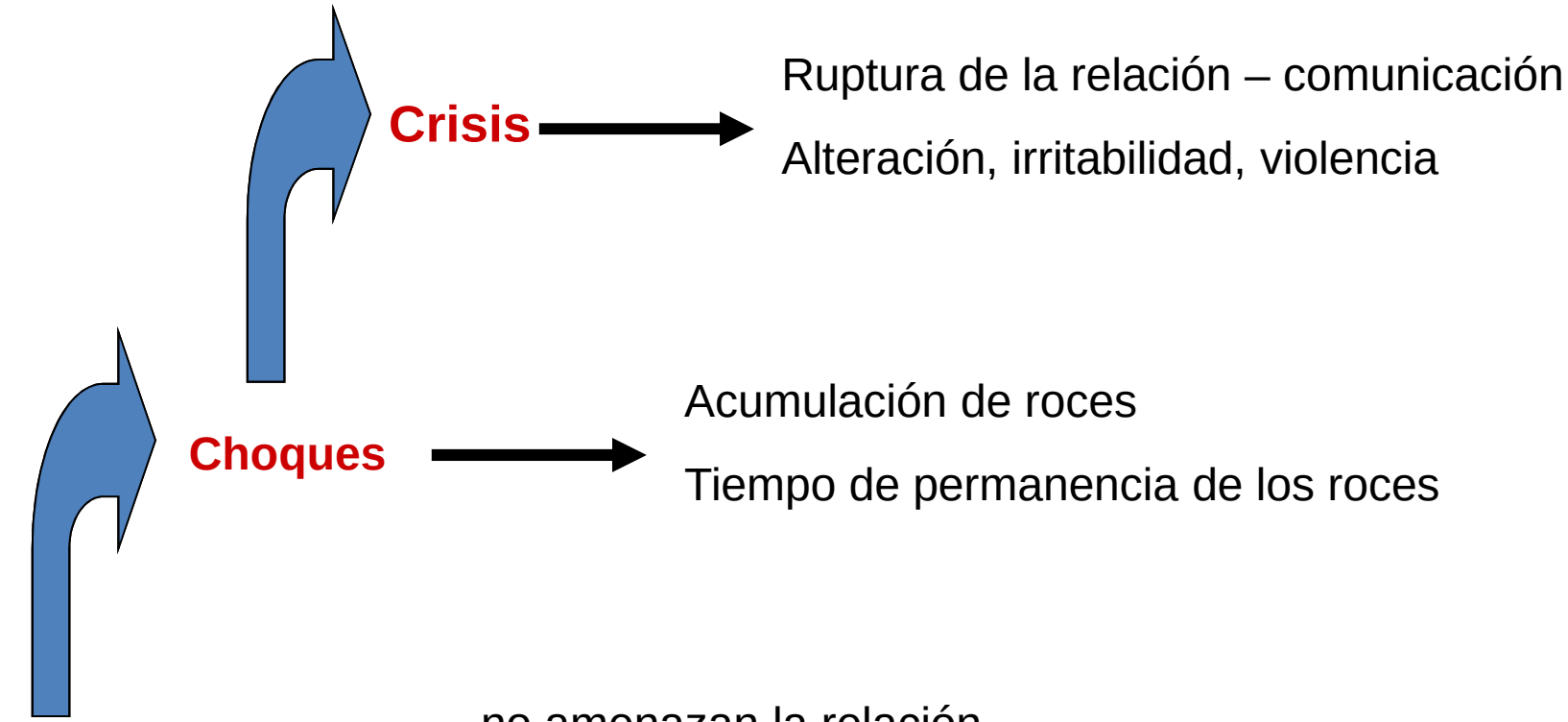
# En concreto!

- Es estrictamente subjetivo, aunque pueda tener un sustrato objetivo.
- Dependerá de una sola persona que haya o no conflicto. En principio, no necesito de otra persona para tener un conflicto.
- Es una sensación. Está en la mente. Y ahí mismo debe ser resuelto!
- Es finalmente un juego de intereses.

# En concreto!

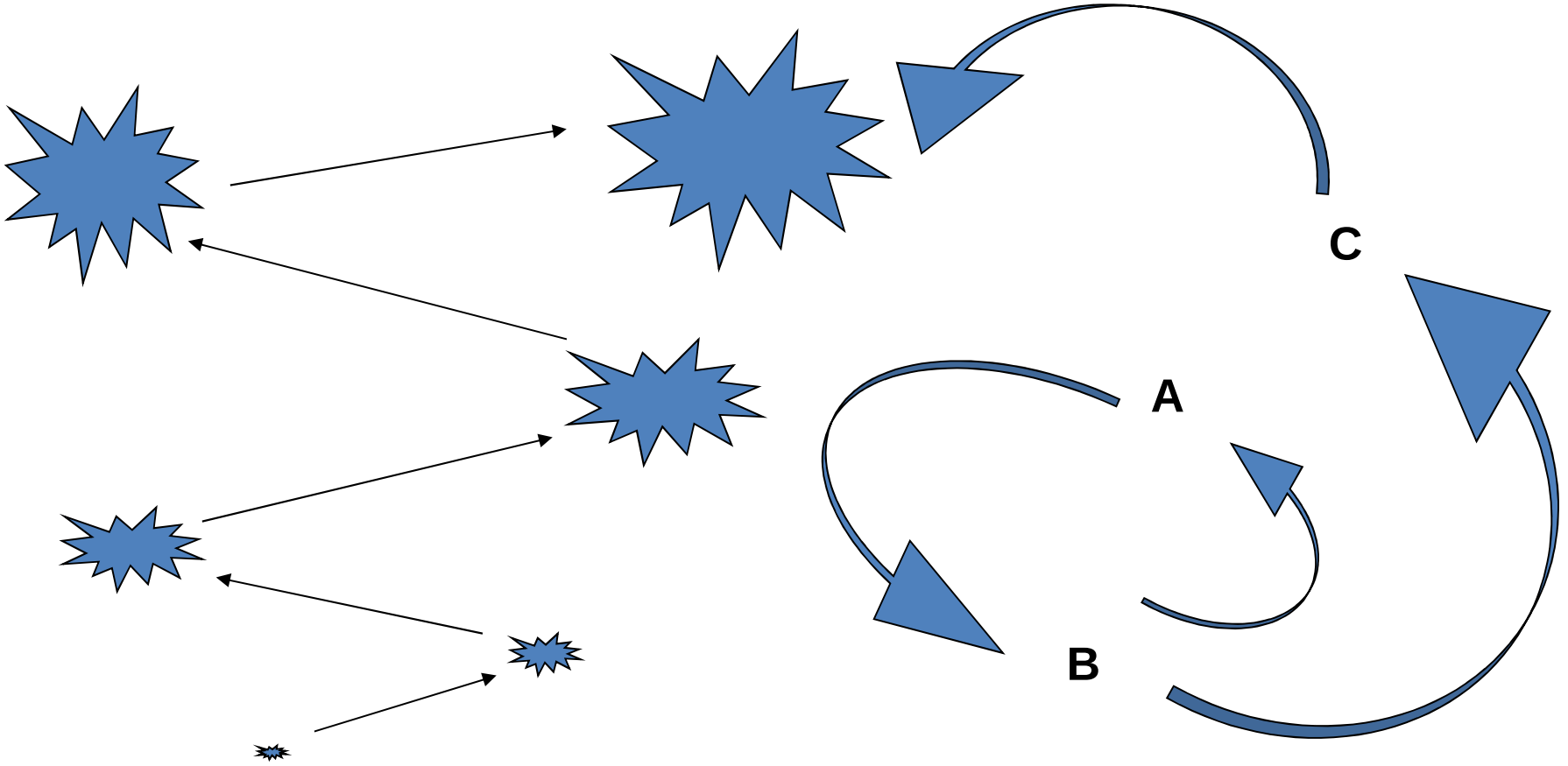
- Es estrictamente subjetivo, aunque pueda tener un sustrato objetivo.
- Dependerá de una sola persona que haya o no conflicto. En principio, no necesito de otra persona para tener un conflicto.
- Es una sensación. Está en la mente. Y ahí mismo debe ser resuelto!
- Es finalmente un juego de intereses.

# Niveles del conflicto




*Tomado de: Dana, Daniel (2001). El manejo de las diferencias.*

# El conflicto tiene vida propia

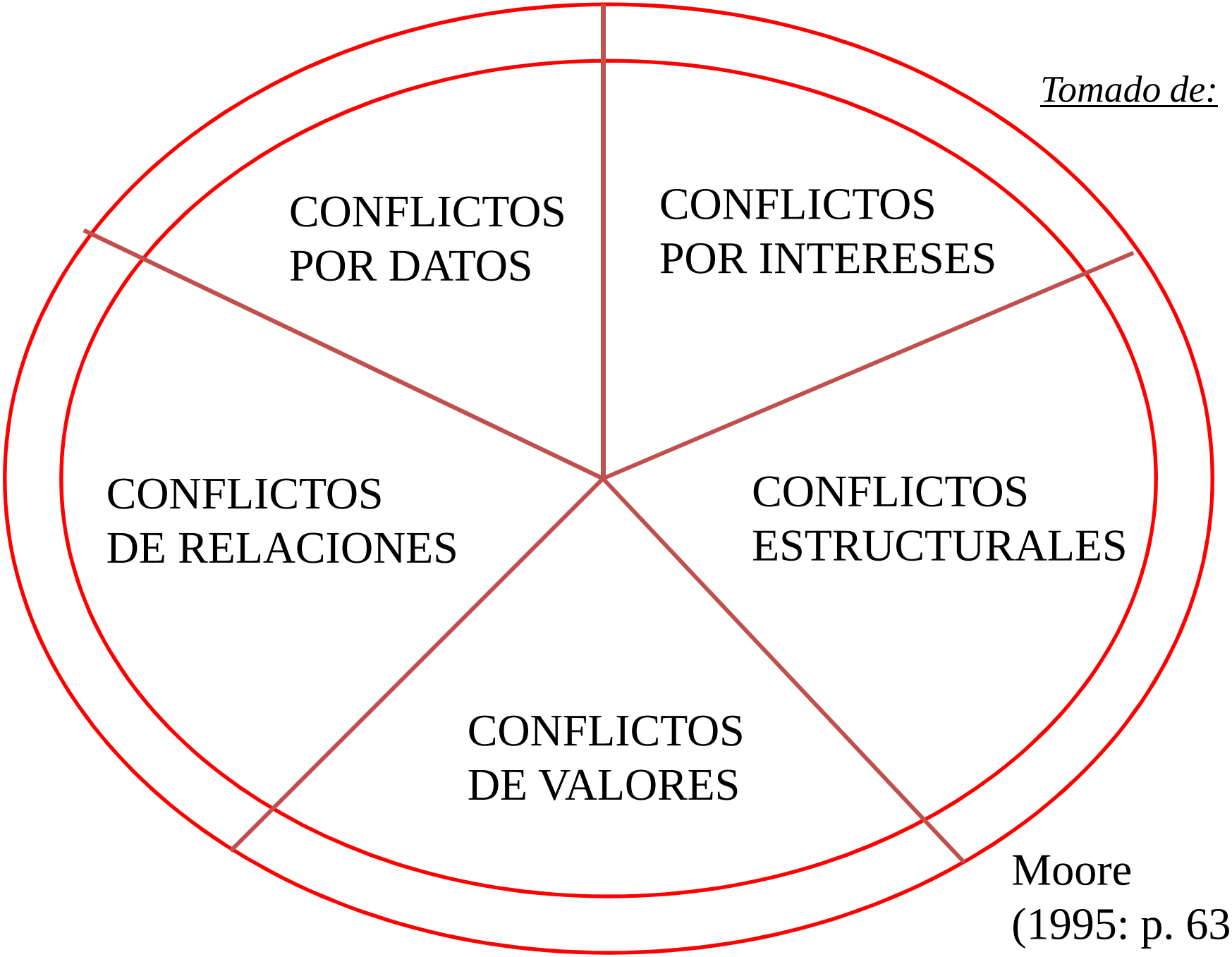



Escalada

Espiral

# One man band

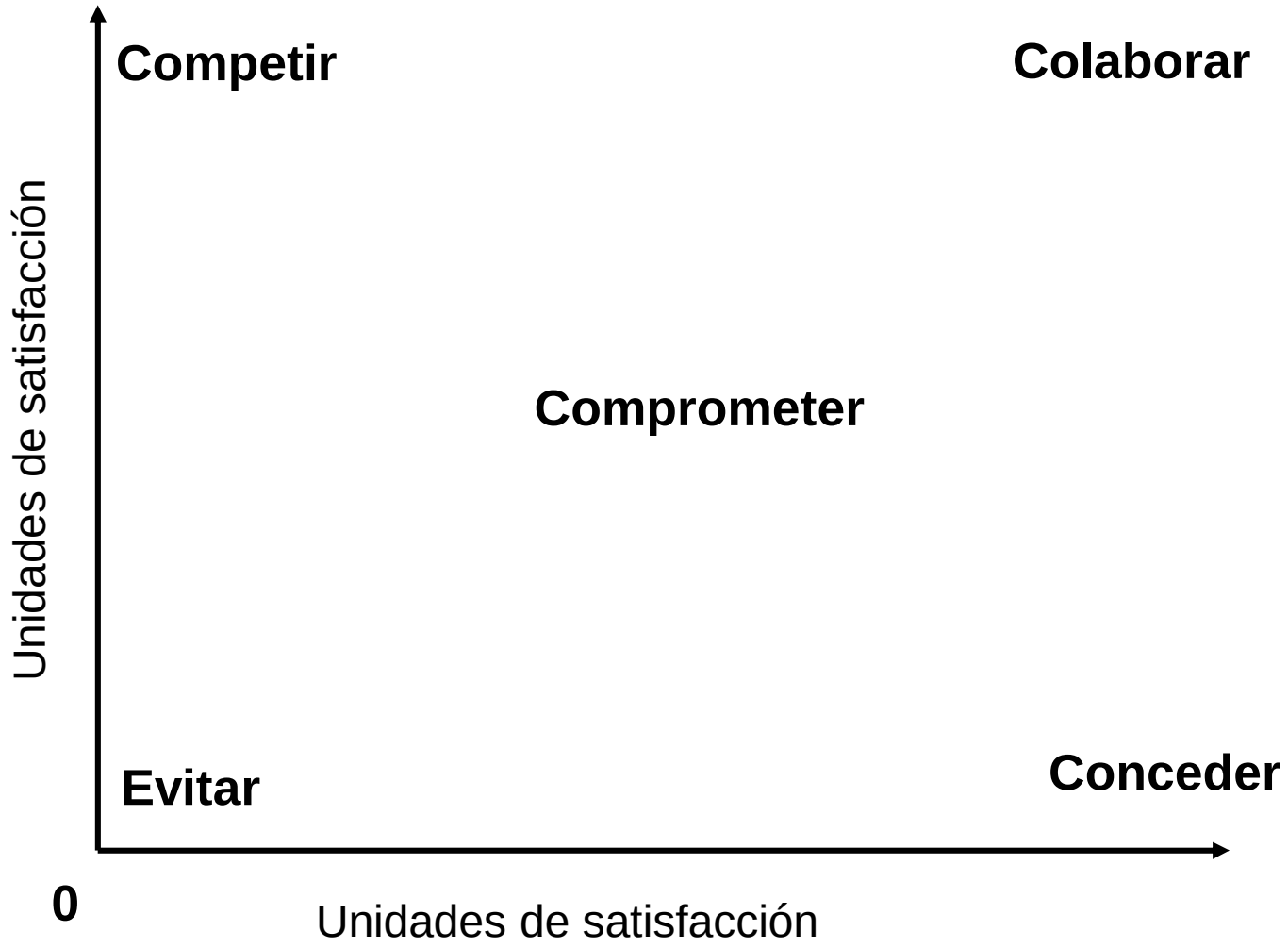
# TIPOS DE CONFLICTOS




*Tomado de:*

Moore
(1995: p. 63)

# Estilos para enfrentar conflictos



# Cuál estilo es el “mejor” para RC?

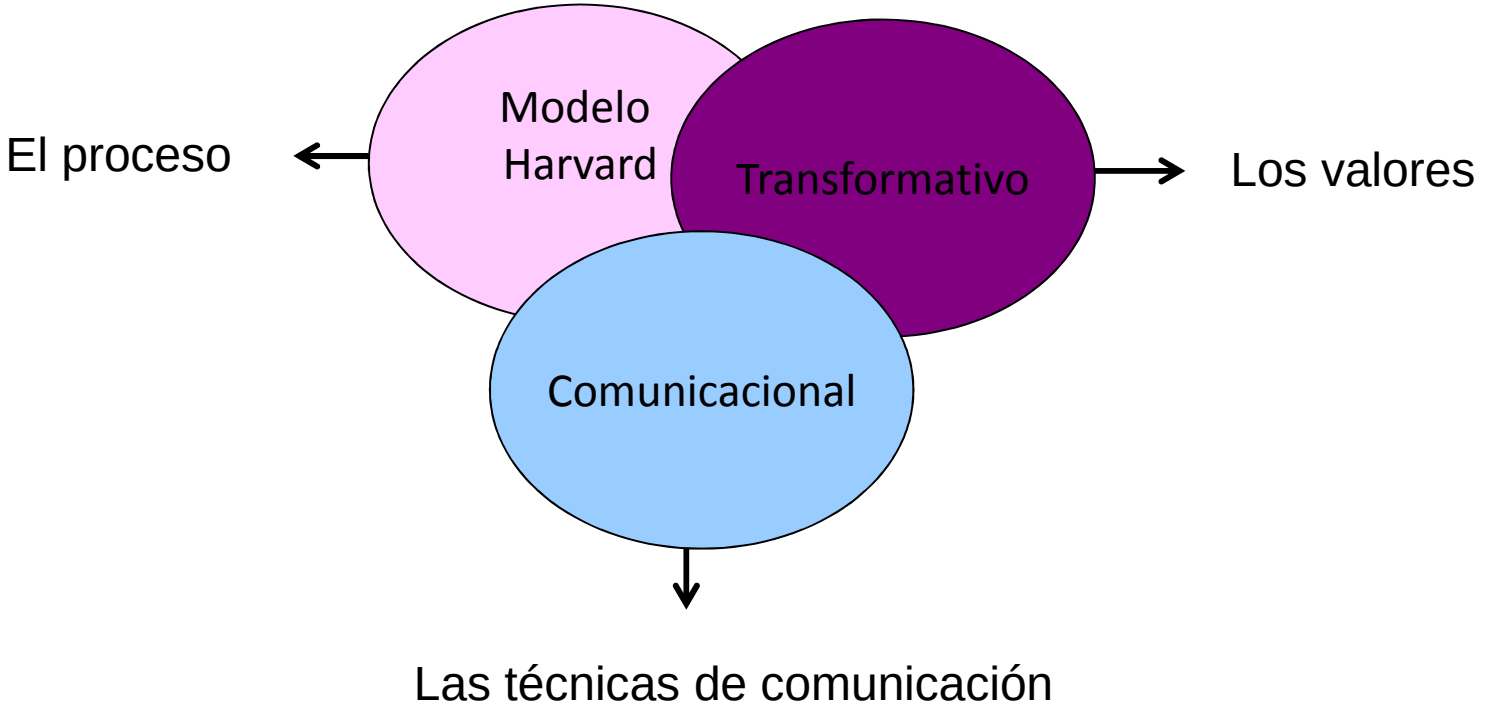
- DEPENDE!!!!
- Lo importante es ***adecuar los estilos*** a las circunstancias y las condiciones del conflicto específico.
- ***Relación de largo plazo***: COLABORACIÓN
- No hay relación posterior: ENFOQUE COLABORATIVO - COMPETITIVO

# II. Resolución de conflictos

# Grandes escuelas de RC

- ***Harvard (PON):*** énfasis en la satisfacción mutua de los intereses. “Acuerdista”
- ***Transformativa***: énfasis en la transformación de las relaciones interpersonales. “Filosófica”
- ***Comunicacional***: el conflicto es finalmente una narración de historias.

# Este curso: ecléctico - pragmático



# Qué es resolver un conflicto?

- Depende de la Escuela:
  - Integrando intereses.
  - Resignificando la narrativa de las historias anteriormente en conflicto.
  - Transformando las relaciones de forma pacífica hacia el futuro, más allá de integración de intereses (acuerdo):

# Aproximaciones y métodos

PODER DE DECISION

*Orientativa:*
- Evaluación neutral temprana
- Juicio privado
- Minijuicios
- Juicios de jurado sumario
- Arbitraje no vinculante

*Adjudicatoria:*
- Arbitraje vinculante

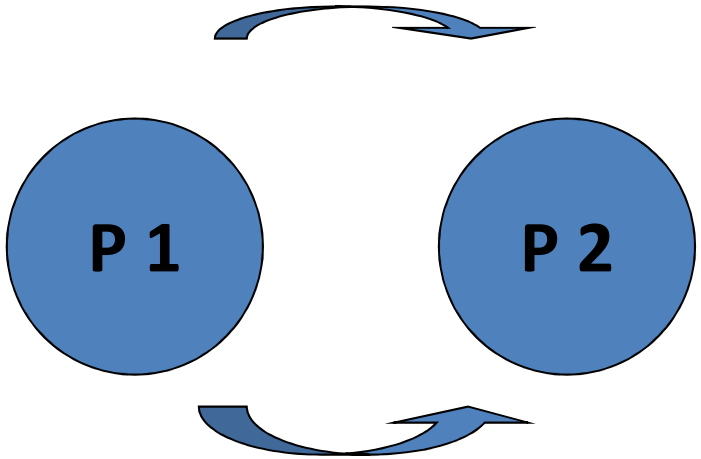
*Investigativa:*
- Determinación neutral de hechos
- Evaluación por especialistas

*Asistida:*
-Facilitación
-Mediación
-Conciliación

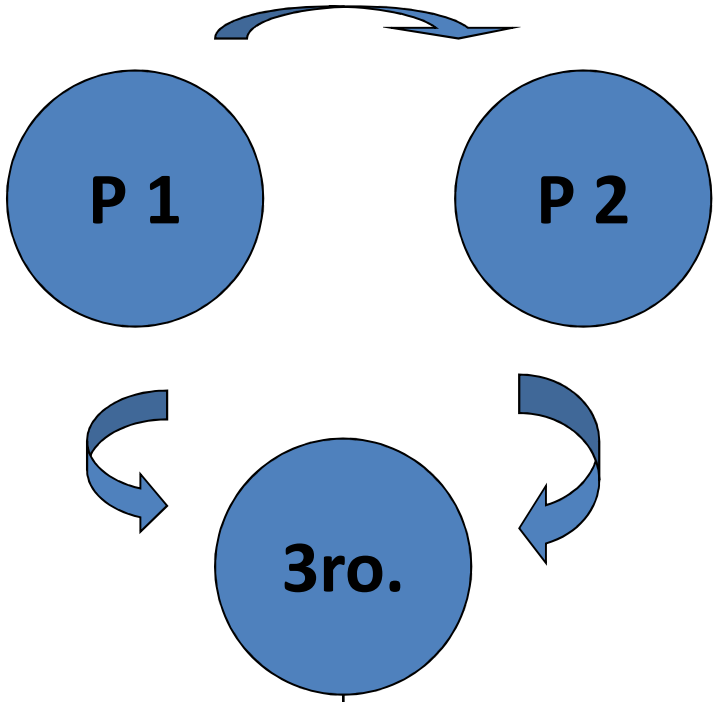
*Negociada:*
- Por intereses
- Por posiciones

*Preventiva*:
- Negociación de reglas
- Generación de consensos
- Cláusulas RAC
- Solución conjunta de problemas

# Con o sin tercero




**Negociación**




- Facilitar
- Orientar / evaluar
- Adjudicar / decidirs

# Quién es un mediador / conciliador?

- Según profesión.
- Según el lugar donde ejerza.
- Según relevancia jurídica del acuerdo.
- Según # de horas de formación (20 – más de 100 horas).

- Es un ***tercero imparcial***.
- Que ayuda a las partes a ponerse de acuerdo regulando la comunicación.
- ***No decide*** / resuelve la disputa.
- Sólo facilita.

# Mediación / conciliación

- ¿Quién es?

## ¿Que es un Mediador?

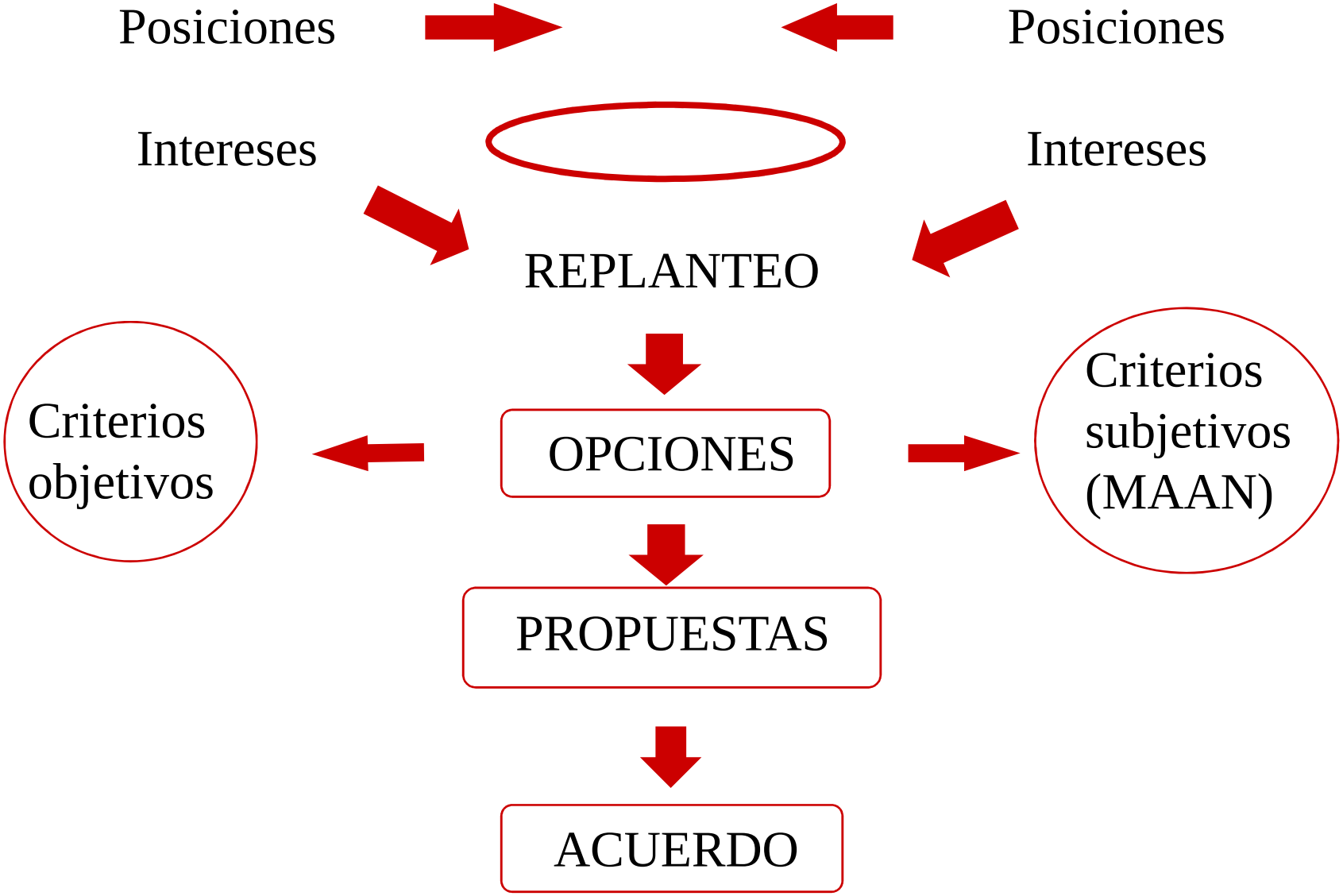
Martes, 23 de Febrero de 2010 18:31 | Escrito por Administrador |

Un mediador es un facilitador del dialogo, absolutamente imparcial al problema que se esté resolviendo, con una formación de 120 horas teóricas y 200 practicas en las que adquiere destrezas para poder "bajar los niveles de enojo o escalada", para validar los diferentes sentimientos que se encuentran en una disputa.

Actualizado (Martes, 23 de Febrero de 2010 18:32)

# III. Negociación colaborativa o basada en intereses

# NEGOCIACIÓN COLABORATIVA



# La base de la RC

- LOS **INTERESES**!!!!
- Son la **base** del modelo de negociación colaborativa de Harvard.
- **NO** se puede resolver un conflicto sin previamente haber identificado los intereses de TODAS las partes y, luego, satisfacerlos hasta donde sea posible.

# Ejercicio: Minicaso

# ABC de la resolución de conflictos

| Posiciones | Intereses | Opciones |
|---|---|---|
| ¿Qué? | **¿Por qué?**<br>**¿Para qué?** | ¿Cómo? |

# Necesidades (intereses) de Maslow

- De Reconocimiento
- De Pertenencia
- De Control
- De Bienestar
- De Seguridad

# Técnica de identificación de intereses

- No son una mención genérica de “reconocimiento” o “seguridad” (necesidades de Maslow).
- Son una aplicación concreta de esas necesidades:
  - de personas concretas en conflictos concretos.
- Se construyen como:
  - Una afirmación (en positivo): NO es lo que NO quiero. Es lo que SÍ quiero (¿por qué?)
  - Como un Mensaje YO: desde la persona que los tiene, no desde “el otro”.

# NEGOCIACIÓN COLABORATIVA

# HERRAMIENTAS PARA RC

| *Técnicas operativas*: | *Técnicas conceptuales*: | *Técnicas procedimentales*: |
|---|---|---|
| Escucha activa (técnicas de comunicación):<br>Silencio<br>Preguntar | Posición - Interés - Propuesta<br>Opción - Alternativa<br>MAAN - Criterios objetivos<br>Axiomas de la comunicación | Reuniones separadas<br><br>Reuniones conjuntas |

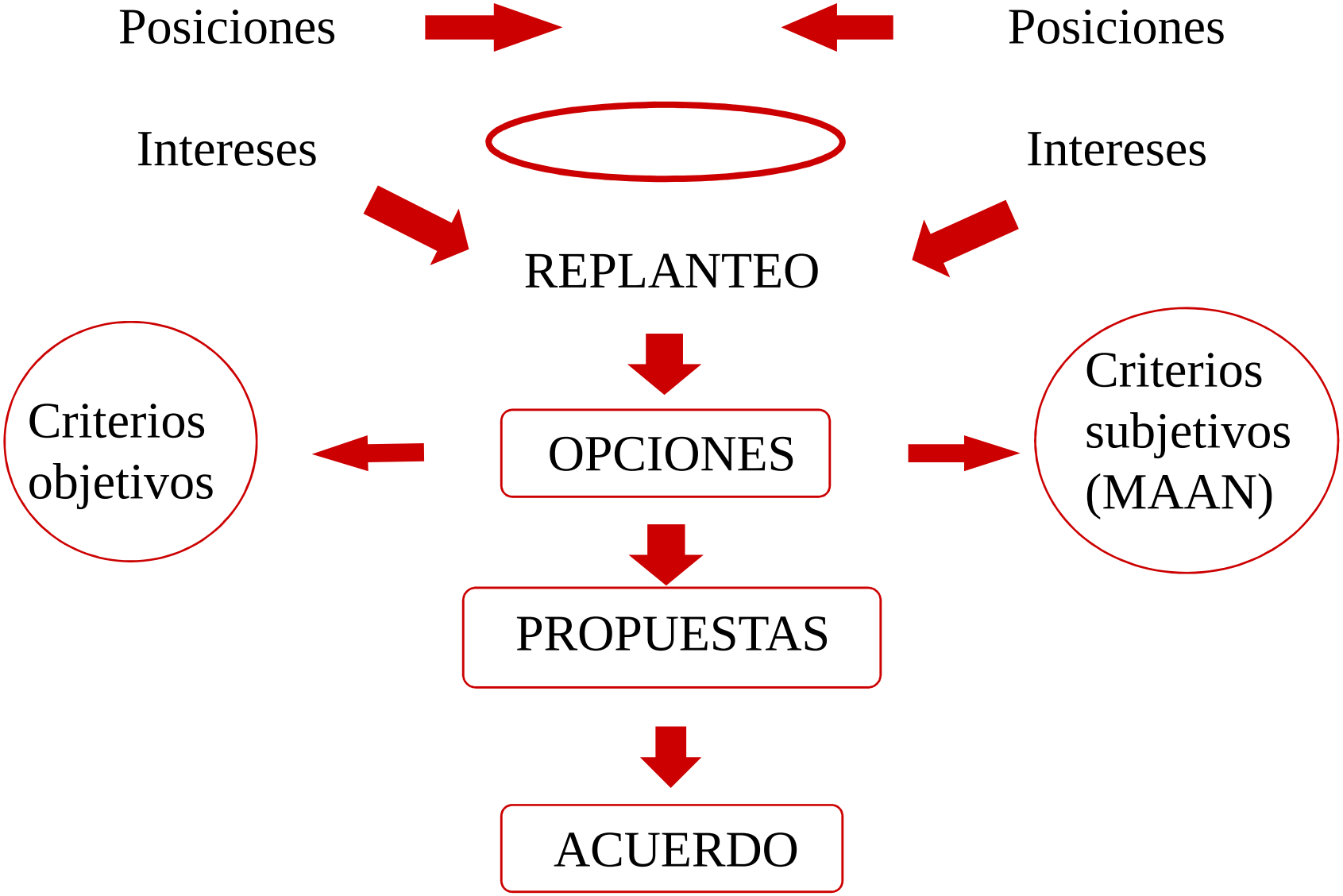
# Técnicas conceptuales

- Posiciones:
  - hechos de la negociación (Qué?)
  - Suelen convertirse en opciones.
- Intereses:
  - esencia de la negociación, la base.
  - necesidades o deseos de las partes (por qué? o para qué?
  - Hay comunes, diferentes y opuestos.
- Opciones:
  - formas de satisfacer los intereses (Cómo?)

# Técnicas conceptuales

- Alternativa:
  - formas de satisfacer los intereses fuera de la mesa de negociación.
  - Con otras partes.
- MAAN:
  - Mejor alternativa a un acuerdo negociado.
  - Lo mejor que puedo obtener para satisfacer mis intereses SIN negociar.
  - FUENTE DE PODER!!!

# NEGOCIACIÓN COLABORATIVA



# Tipos de intereses

1. *Comunes*: acuerdos espontáneos!

2. *Diferentes*: los que se negocian.

3. *Contradictorios*: en principio son excluyentes. Difíciles de negociar.

# Pregunta de replanteo

¿Cómo podríamos hacer para satisfacer los intereses de A y los intereses de B?

Agenda de la Negociación

# Las Opciones

- Crear la mayor cantidad de ellas a partir de la agenda (intereses).
- Utilizar la técnica de lluvia de ideas (no interesa la calidad – NO EVALUAR-, sino l cantidad de ideas).
- Luego, pero sólo luego, se evalúan

# Evaluación de opciones

- ***Criterios objetivos:***
  - Estándar de medición independiente de la voluntad de las partes, que sirve para evaluar opciones en el conflicto
  - La ley
  - El dinero
  - El tiempo
  - El territorio
  - Criterio experto: perito.
  - Precedente.
  - Tradición.
  - Valor de mercado.

- ***Criterios subjetivos:***
  - El MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)
  - Qué es lo mejor que puedo obtener para satisfacer mis intereses si no logro un acuerdo?
  - Poder real de negociar

# Opciones – alternativas?

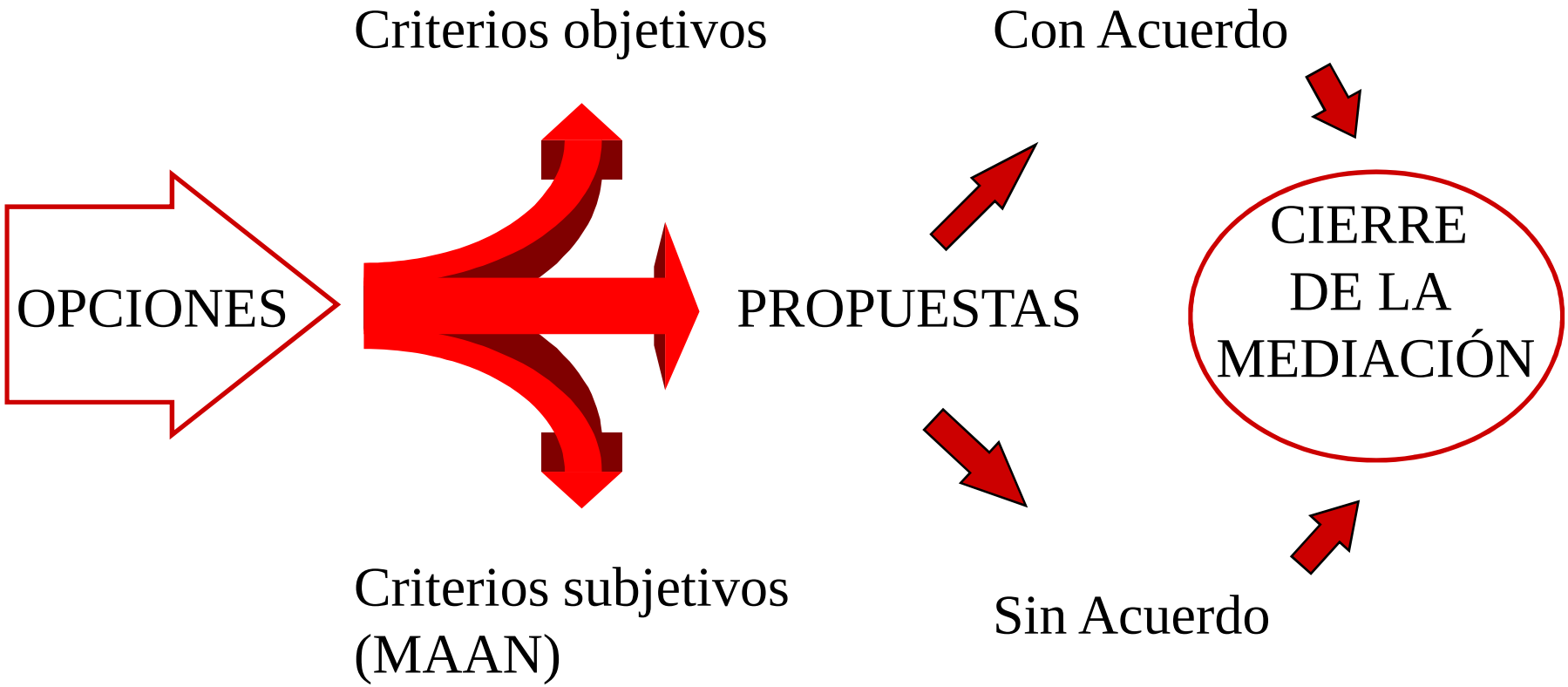
Opciones:

- DENTRO de la mesa de negociación.
- Valor que creo con las partes con las cuales negocio para satisfacer mis intereses.

Alternativas:

- AFUERA de la mesa de negociación.
- Valor que creo SIN las partes con las cuales negocio para satisfacer mis intereses.
- Formas de satisfacer mis intereses prescindiendo de ESTA negociación.

# ETAPA FINAL: CIERRE



# Selección de Opciones

- Usar criterios objetivos y subjetivos (MAAN)
- Revisar interese de las partes
- Evaluar del modo en que los intereses pueden satisfacerse con las opciones disponibles
- Seleccionar opciones viables o factibles.
- Evaluar costos y beneficios de la selección de alternativas

# IV. Acuerdos

# RC y acuerdos

- A veces no llegar a un acuerdo puede ser recomendable (sentar un precedente legal).
- Sin embargo, las partes, legítimamente, anhelan un acuerdo!
- Un buen acuerdo supone la satisfacción, en la medida de lo posible, de todos los intereses presentes en el conflicto.

# Tipos de acuerdos

- *Conceptuales o de principio*: establecen un conjunto de principios de buena fe para procurar resolver el conflicto. TECNICA!
- *Procedimentales*: establecen un procedimiento o ruta para resolver el conflicto.
- *Sustantivos*: satisfacen intereses de fondo.

# Evaluación de los acuerdos

- ***Procedimental***: ¿utilizaría de nuevo este procedimiento para resolver conflictos futuros?
- ***Sustantiva***: ¿cuán satisfechos han sido mis intereses?
- ***Psicológica***: ¿cuán feliz me siento al final de la negociación?

*Tomado de: Lincoln, Bill.*
*En busca de promesas*

# Verificar

- Que las partes estén plenamente concientes del alcance.
- Que hayan tenido la oportunidad de consultarlos con constituencies y asesores técnicos (legales y otros).
- Escenarios futuros: efectos colaterales no previstos ni deseados.
  - Ejecución completa.
  - Ejecución incompleta.
  - Inacción.
- Tercerías.

# Buenas prácticas

- Establecer una cláusula de solución dialogada de futuros conflictos derivados de la ejecución y/o interpretación del acuerdo.
- Según la complejidad, definir un comité y procedimiento para el seguimiento y evaluación del cumplimiento.

# Consejos

- Leer con tranquilidad el borrador del acuerdo (idealmente todas las partes lo tienen a la vista).
- Reconocer que si hay desacuerdo sobre el acuerdo, es porque hay intereses nuevos, ocultos y/o no satisfechos-integrados adecuadamente.
- Tener mucha paciencia! No forzar el acuerdo.

# V. Conflictos públicos

# Los conflictos públicos

- Afectan colectividades.
- Hay participación del Estado (como parte y/o facilitador).
- Intervienen múltiples partes (multipartes).
- No existe un área u organismo gubernamental con plena jurisdicción sobre el tema.
- Requieren estrategias de intervención diferentes.

# Características principales

- Bienes públicos y/o propiedad colectiva.
- Derechos y/o intereses colectivos.
- Amplios desniveles de poder.
- Falta de relaciones continuas de largo plazo.
- Procedimientos no estandarizados.

- Complejidades:
  - Temas: temas concatenados
  - Cantidad y tipo de partes. Red de intereses.
  - Dimensión geográfica y temporal
  - Dimensión jurídica y técnica en general

# Oportunidad democrática

- Mejorar la gobernanza democrática.
- Mejorar la calidad de las decisiones - políticas públicas.
- Dar mayor participación a la sociedad civil en la solución de sus problemas.
- Usos avanzados:
  - Consensus rule making
  - Presupuestos participativos.
  - En general decisiones - políticas públicas

# Comparación Paritarios vs complejos

| Paritarios | Multipartes-complejos |
|---|---|
| Dos o varias partes fácilmente identificables | Múltiples partes, no siempre fácil de identificar |
| El Estado no es parte | El Estado es parte |
| Partes y un mediador / conciliador. | Partes, tercero imparcial (equipos), convocantes, garantes, asesores. |
| Alcance muy focalizado (comunidad) | Alcance geográfico amplio, usualmente varias comunidades – región – país. |
| Marco jurídico claro y del Derecho Privado | Marco jurídico poco claro y del Derecho Público, con elementos del Privado. |
| Una o dos sesiones (2 horas) | Múltiples sesiones sin límites. |
| Períodos de tiempo cortos | Períodos de tiempo largos |
| Irrelevantes para la prensa | Cobertura mediática |
| Opinión pública desentendida. | Opinión pública presiona, moviliza y distorsiona (posiciona-escala). Incentivo político-electoral |

# VI. La dimensión legal

## La Ley RAC en perspectiva

# Ley RAC: sobre Mediación / Conciliación

Ley RAC (7727 de 1997)

# Criterios legales básicos

*(Art. 2)*

- Patrimonialidad
- Disponibilidad
- Voluntad

# Momento uso RAC

*(Art. 3)*

- Pueden usarse los métodos RAC en cualquier momento.

- Inclusive con proceso judicial en trámite o con sentencia dictada.

# Mediación / conciliación

- Ley RAC equipara la mediación y la conciliación (art. 4º)

- Establece un conjunto de ***principios*** para ambos institutos

# Principios

- Derecho a asesorarse por abogado (art. 12, inciso f)
- Obligación del abogado de informar a partes sobre métodos RAC (art. 11º)
- Libre elección de terceros imparciales por las partes (art. 5º)

# Libertad para M / C

*(Art. 5º)*

- Mediación y conciliación extrajudicial pueden ser practicadas ***libremente*** por los particulares.
- Deja abierta la posibilidad de que cualquier persona la ejerza sin la preparación debida (principio de competencia sustantiva y estándar de competencia profesional)

# Conciliación judicial

- Juez puede ***proponer*** conciliación en cualquier etapa del proceso (art. 6º).

- Puede ser el mismo juez o un juez conciliador (especializado????)

# Eficacia acuerdos M / C

*(Art. 9º)*

- Carácter de ***cosa juzgada material***.
- En caso de incumplimiento es ***ejecutable*** de forma inmediata por la ***vía de apremio***.
- ***Debe ser*** posible, lícito, determinado o determinable y susceptibles de valoración económica (contenido patrimonial).

# Requisitos de acuerdos M/C

*(Art. 12º)*

- Nombres y calidades de las partes.
- Definición clara del objeto y alcances del conflicto.
- Nombre de los terceros imparciales, y de la organización RAC.
- Descripción detallada y clara de acuerdos logrados.

# Requisitos (cont.)

- Institución, Nº de expediente y estado actual de proceso judicial o administrativo iniciado o pendiente ***en caso de que lo haya***. Además, mención de la voluntad de las partes de finalizar ese proceso.
- Tercero imparcial hará constar que ha hecho saber a las partes sus derechos en juego así como que el ***acuerdo puede no satisfacer todos sus intereses***.

# Requisitos (cont.)

- Haber comunicado a las partes su derecho de ***consultar contenido y alcances*** del acuerdo logrado con un abogado (a) antes de firmarlo.
- ***Firmas*** de todas las partes involucradas, y del tercero (s) imparcial (es).
- ***Dirección*** para notificaciones.

# Deberes del M / C

*(Art. 13º)*

- Ser ***imparcial***.
- Excusarse en casos que impliquen ***conflictos de intereses***.
- Informar a partes sobre ***proceso*** de mediación y ***carácter*** del acuerdo.
- Mantener ***confidencialidad*** sobre actos preparatorios del acuerdo (**TODO**)
- Supuestos art. 369 CPC. (error material: instrumentos públicos ante funcionario público)

# Secreto profesional

*(Art. 14º)*

- Tercero imparcial no podrá revelar el contenido de las discusiones ni de los acuerdos parciales de las partes (***le asiste el secreto profesional)***.
- Las ***partes no pueden relevar al mediador*** de ese deber, ni tendrá ***valor probatorio*** el testimonio o confesión de las partes ni de los mediadores sobre lo ***ocurrido o dicho*** en la (s) audiencia (s)

# Excepciones al secreto profesional

- Los ***procesos penales o civiles*** en que se discuta la posible ***responsabilidad*** del tercero, o se trata de aclarar o interpretar los ***alcances*** del acuerdo conciliatorio.
- Si se llegare a un acuerdo conciliatorio y se discutiere judicialmente su eficacia o validez, el tercero será ***testigo privilegiado del contenido del acuerdo y del proceso por medio del cual se logró.***

# Documentos públicos

*(Art. 15)*

- Si acuerdo es producto de conciliación ***judicial***.
- Si lo autoriza mediador de una ***oficina pública del Estado***, como parte de sus funciones asignadas usualmente.
- Si lo autoriza ***mediador profesional*** que sea notario público o ha sido asistido por uno en forma permanente, de lo cual se dará constancia en el acuerdo y en su protocolo.

# Inhabilitación del M / C

*(Art. 16º)*

- Mediador ***no puede*** participar como tercero imparcial en ningún proceso judicial o arbitral posterior, relacionado con la desavenencia.

- ***Sólo*** podrá, si las partes así lo autorizan.

# Daños y perjuicios

*(Art. 17º)*

- Mediadores profesionales y no profesionales, son responsables de los daños y perjuicios que sufran las partes en virtud de un acuerdo, cuando se hayan violado gravemente los ***principios éticos***, o haya incurrido en ***conducta dolosa*** provocando daño a alguna o ambas partes.

# Marco aplicable?

- En Casas de Justicia usualmente:
  - Familia.
  - Laboral (jurídico-individual).
  - De consumo.
  - Propiedad-linderos.
- En los públicos – no paritarios?
  - Derecho Público – administrativo?
  - Derecho Privado?

# Aspectos clave-críticos

- Principio de legalidad vrs. Principio de libertad contractual.
- Ejercicio de potestades de Imperio.
- Doctrina de las potestades inherentes de la Administración.
- Actos administrativos – discrecionales – políticos:
  - Diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas.

# Dilemas Ley RAC-Conflictos Públicos

- Libertad para resolver conflictos: puede cualquier funcionario público facilitar-mediar-conciliar?
- Confidencialidad?
- Publicidad de los acuerdos?
- Cosa juzgada material?
- Régimen de impugnación de los acuerdos?
- Responsabilidad civil, penal y administrativa?

# VIII. Análisis de conflictos y Diseño de procesos

# Análisis del conflicto

| TEMA | Identificar el asunto principal en disputa y los asuntos conexos o secundarios | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ACTORES | POSICIONES | INTERESES | PODER | CONTEXTO | ANTECEDENTES |
| Directos, indirectos, colectivos, instituciones, individuos | ¿Qué quieren las partes? | ¿Por qué lo quieren? | Fuentes de poder, relaciones de poder, desbalances | Geografía, políticas públicas, economía, cultura, plano local, plano regional, plano internacional | ¿Qué pasó antes de que emergiera el conflicto?<br>¿Cual ha sido la relación histórica de las partes? |

# Tipos de actores

- Individuales.
- Colectivos:
  - No institucionales
  - Institucionales:
    - Públicos
    - Privados
- Otros actores – roles.
- Diferencia entre legitimidad (no legitimación) y representación (mandato).

# Fuentes de poder

1. **Poder de experto**: conocimiento.
2. **Poder referente**: influencia potencial debido a la fuerza de la relación entre el líder y los seguidores. Toma tiempo para desarrollarse.

   *Networking*: según David Campbell: "*No es a quién conoces lo que cuenta. Es lo que quien tú conoces sabe acerca de ti lo que cuenta*."
3. **Poder legítimo**: función organizacional. Autoridad formal u oficial.
4. **Poder de recompensa**: potencial de influir en otros debido al control sobre recursos.
5. **Poder coercitivo**: sanciones negativas o la remoción de sucesos positivos. "…*es la capacidad de controlar a otros a través del temor al castigo o la pérdida de valiosos resultados*." (p. 119).

Fuente: Según French y Raven (1959), citados por Hughes et al (2007).

# Cada conflicto ocupa un diseño de RC hecho a la medida

| Método / Diseño | Fuerza | Derecho | Intereses |
|---|---|---|---|
| Fuerza | I (lucha) | | |
| Derecho | | II (litigio) | |
| Intereses | | III (RAC) | IV (RC) |

# Sistemas de manejos de conflictos

| | Cuadrante I | Cuadrantes II y III | Cuadrante IV |
|---|---|---|---|
| Identidad del diseñador | Autoritario-reactivo | Experto-impuesto (producto, no proceso) | Derivado de partes interesadas |
| Actitud hacia el conflicto | Evitar desacuerdos | Acomodación de disputas (a Ley) | Aceptación del conflicto |
| Análisis del conflicto | Aleatorio | Racional | Realista /dinámico |
| Método RC | Control | Criterios estándar | Colaboración |
| Enfoque del esfuerzo | Institución | Casos individuales | Stakeholders /sistema |
| Actores principales | Figuras de poder | Proveedores (expertos y consultores) | Sociedad de stakeholders |

Fuente: Constantino y Sickles: 1997, p. 107.

# Principios del diseño

- Inclusividad: fuente de legitimidad del proceso.
- Debe:
  - Generar confianza entre las partes a lo largo de todo el proceso.
  - Fomentar la legitimidad, ser comprensible, flexible y justo.
  - Procurar que permita el libre flujo de información y sirva como experiencia de aprendizaje colectivo.

# Diseño de procesos e intervención

1. Identificar el tema “sombrilla” de forma amplia. Incluyente.
2. Identificar participantes: todos los intereses (inclusión), no todos los stakeholders. Quiénes realmente pueden solucionar ese conflicto?
3. Relaciones entre actores claves.
4. Identificar limitaciones externas, que pueden afectar el proceso. Naturales o sociales.
5. Objetivos del proceso.
6. Determinar una estructura del proceso. Reuniones, visitas, cursos, investigación…
7. Determinar un marco de tiempo.
8. Roles y distribución de tareas: facilitar, llevar registros, logística…
9. Recursos disponibles: financieros, humanos, físicos, técnicos.

# Procedimiento sugerido (referencial)

# Ejercicio: Traslado de edificio

# Análisis del Ejercicio

Criterios objetivos.

# VII. Etica y conflictos públicos

Más allá de la Ley RAC

# Aspectos éticos esenciales

- No conflicto de interés por conciliador, sea real o percibido por las partes.
- Principio de competencia sustantiva.
- No es mi conflicto, es de la partes.
- No forzar ningún acuerdo.
- Principio de Autodeterminación.
- Confidencialidad sobre lo discutido.

# Aspectos éticos esenciales

- Informar sobre alcances de M/C y acuerdo
- Ser imparcial (ausencia de favoritismo, parcialidad o prejuicio), no neutral (es imposible). “Regalitos”
- Garantizar la justicia del acuerdo (garante de equidad, además de legalidad).
- Compromiso formación permanente.

# IX. Roles en la resolución de conflictos públicos

# Roles en RC públicos

- Partes: dualidad del papel del Estado. Parte y facilitador.
- Facilitador.
- Convocantes.
- Garantes: del proceso (justicia y equidad) y del resultado.
- Asesores de partes.
- Peritos (asesores del proceso). Terceros imparciales expertos.

# Facilitación: funciones

1. Aclaración y comprensión.
2. Discernir valores e intereses.
3. Estimular la búsqueda de opciones.
4. Fortalecer la capacidad de las partes de resolver su problema.
5. Promover que las partes comprendan la perspectiva del otro.
6. Canalizar hacia el diálogo.
7. Ayudar a identificar el terreno común (acuerdos).

# 1. Aclaración y comprensión

- Quiero asegurarme que le comprendí correctamente…
- Por favor, ayúdeme a comprender lo que esto implica desde su punto de vista…
- Parafraseo.

# 2. Discernir valores e intereses

- ¿Podría explicarnos más sobre por qué estos es algo importante para usted?
- ¿Cuáles cosas hay aquí de importancia que necesitamos tomar en cuenta?

# 3. Estimular la búsqueda de opciones

- ¿Qué haría que esta situación funcionara para usted?
- ¿Hay alguna forma en que podamos satisfacer el interés de Don A por _____ y el interés de Doña B por ____ simultáneamente?
- Preguntas reflexivas, relacionales y estratégicas.

# 4. Fortalecer la capacidad de las partes de resolver su problema

- ¿Quién hay de su confianza con quien podría hablar sobre esta situación?
- ¿Qué recursos tienen ustedes disponibles que los ayudarían a manejar esta situación?
- Indagación de criterios objetivos.

# 5. Promover que las partes comprendan la perspectiva del otro

- ¿Qué entiende usted de lo que (la otra parte) acaba de decir?
- Si usted estuviera en los zapatos de (la otra parte), ¿qué haría? ¿cómo se sentiría?
- Empatía.

# 6. Canalizar hacia el diálogo

- Me parece que Doña Ana dijo ___. Doña María, ¿usted podría decirnos cómo escucha esto que Doña Ana acaba de compartir?
- Empatía-reconocimiento mutuo.

# 7. Ayudar a identificar el terreno en común

- Hemos hablado de en qué cosas estamos en desacuerdo. ¿Hay puntos en los que estamos de acuerdo?
- Me parece que ___ y ____ son áreas de interés común y posible acuerdo. ¿Qué piensan ustedes?
- Integración de intereses. Convergencia.

# Cofacilitación

- En conflictos complejos, es necesario contar con equipos de cofacilitación.
- Además, contar con un equipo asesor del equipo facilitador (extensión de la confidencialidad).
- Distribución de tareas, según momento, evolución y características del proceso.
- Complemento de expertise.

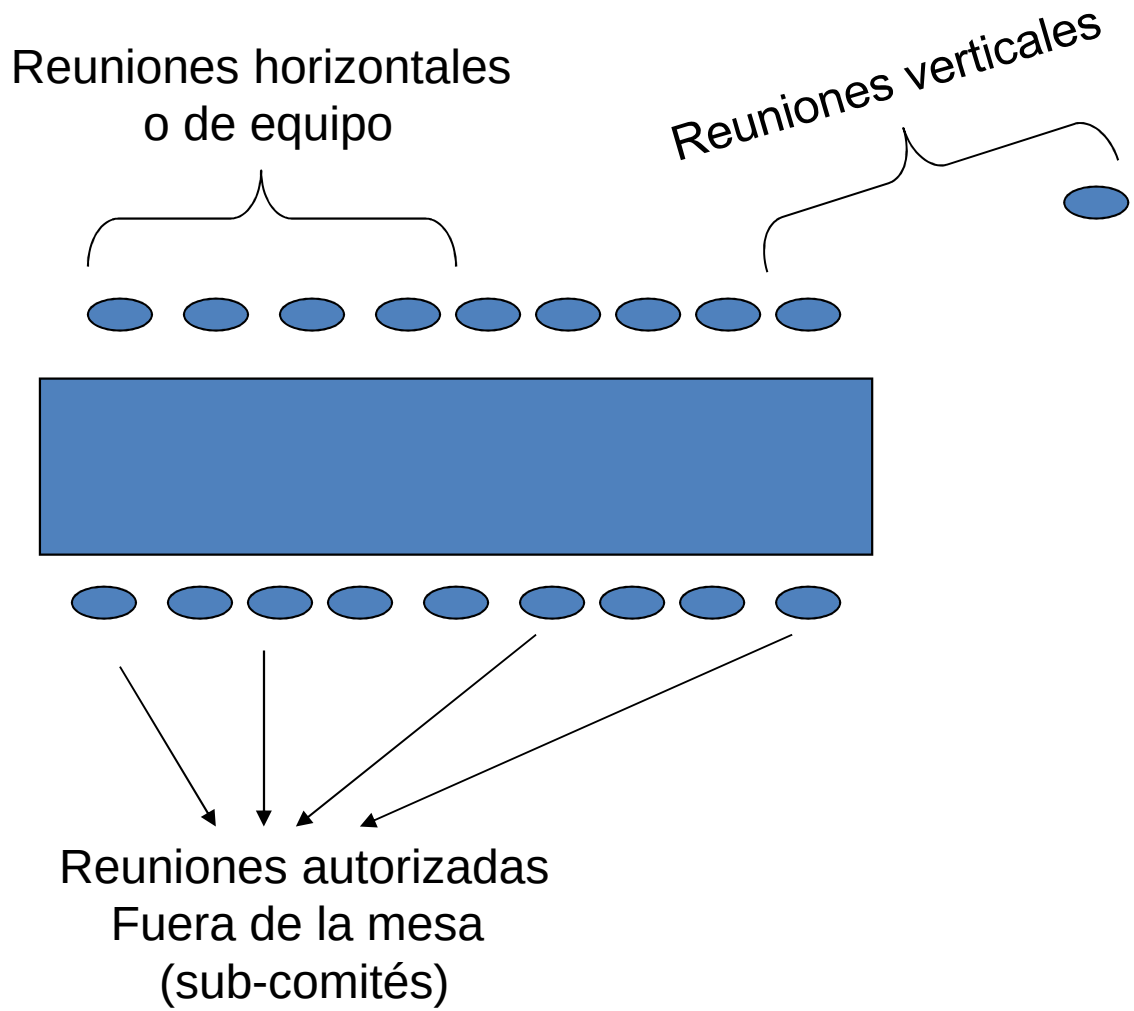
# X. Complejidades estructurales de conflictos multipartes

# Eje central en negociaciones complejas - multipartes

- Capacidad de construir de ***consensos*** entre múltiples partes (diferente de múltiples personas).
- Dinámica – lógica de la acción colectiva / diferente de la acción individual.
- ***Regla de oro*** de la facilitación de conflictos - negociaciones multipartes:
  - Definir ***criterios objetivos.***

# Dinámicas y complejidades estructurales

Fuerzas o Factores Externos (opinión Pública / Medios de comunicación)



# 1. Negociaciones horizontales o de equipo

- Deben realizarse para construir el consenso interno de los equipos negociadores.
- Logran:
  - la *equidad del proceso:* que mis intereses sean reconocidos) y
  - la *propiedad del proceso:* que mi participación sea reconocida, que me sienta parte del proceso de negociación).

# 2. Negociaciones verticales

- Son las que ocurren entre las partes en conflicto y las autoridades fuera de la mesa.
- Con quienes ostentan el poder real.
- Esenciales para que el resultado sea efectivo.
- Riesgo de pérdida de legitimidad y credibilidad.

# Representación de intereses: calidad

- En negociaciones multipartes hay una enorme complejidad de partes, con múltiples intereses individuales.
- Partes suelen representar intereses.
- Representación de intereses puede no ser fiel, efectiva ni legítima.
- Base para calidad del Acuerdo!

# 3. Negociaciones fuera de la mesa

- Autorizadas: subcomités (temas especializados, sin poder de decisión) o reuniones “cumbre” (entre autoridades y pueden decidir).
- No autorizadas: anti-éticas, ya que procuran satisfacer intereses propios.

# 4. Negociaciones conciliatorias

- Lejos de la mesa, pero *no debajo* de la mesa.
- Usualmente confidenciales y anónimas.
- Opera con miras a satisfacer los intereses de todo el grupo y no sólo los intereses propio de una parte.

# 5. Negociaciones autorizadas fuera de la mesa

- ***Subcomités***: algunos miembros de una parte se reúna con representantes de otro u otros para discutir temas específicos para hacer recomendaciones conjuntas al plenario.
- ***Cumbres***: entre los miembros principales de los equipos negociadores. Lejos de la mesa (no debajo). Pueden revisar opciones para el acuerdo que satisfaga intereses. Pueden tomar acuerdos vinculantes para todos.

# 6. Presiones e influencias externas

- Muchas y muy variadas.
- Intereses y agendas individuales de un miebro de La Parte.
- Intereses y agendas separadas de los sub-equipos.
- De tiempo.
- Medios de comunicación.

# A título de conclusiones y recomendaciones

1. ¿Cuáles herramientas del curso le serán útiles en general y para facilitar?
2. ¿Cuáles no?
3. ¿Cuáles nuevos retos PERSONALES identifica para su aplicación futura / rol facilitador?
4. ¿Cuáles nuevos retos ORGANIZACIONALES identifica para la aplicación futura / rol facilitador?
5. Recomendaciones para futuros cursos

# Facilitación multipartes

Proceso mediante el cual una persona que es aceptada por todos los miembros del grupo, que es imparcial y sustancialmente neutral, y no tiene poder de decisión, interviene para ayudar al grupo para que mejore la forma en que identifica, soluciona problemas y toma decisiones, con el propósito de aumentar la efectividad del grupo.

*Adaptado de Schwarz, R. (1994), The skilled Facilitator. (p. 4)*

# Consenso o mayoría

***Consenso (integra):***

- Todos están, en mayor (unanimidad) o menor medida con el planteamiento.
- Absoluto, modificado y consenso consultado.
- Es ideal, porque genera equidad y propiedad sobre el proceso (sentido de justicia y legitimidad)

***Mayoría (distribuye):***

- Por lógica de mayoría: votación.
- Unos sienten que ganan otros que pierden.
- Genera sentido de exclusión.
- Es más fácil pero se pierde equidad y propiedad sobre el proceso.

# Cómo lograr consensos?

- El eje central reside en la identificación de intereses propios y luego los del resto del equipo.
- Establecer agenda y reglas del proceso.
- Luego, en la parte procedimental, establecer criterios objetivos para la toma de decisiones.
- Verificar acuerdos (satisfacción conceptual, procedimental, sicológica).

# Herramientas del Facilitador: no importa si es N o M/C

| *Técnicas operativas*: | *Técnicas conceptuales*: | *Técnicas procedimentales*: |
|---|---|---|
| Escucha activa (técnicas de comunicación | Posición - Interés - Propuesta<br>Opción - Alternativa<br>MAAN - Criterios objetivos<br>Axiomas de la comunicación | Reuniones separadas (caucus)<br><br>Reuniones conjuntas |

# 7. Uso de la agenda

- Ordena!
- Facilita.
- Guía.
- ¿Por temas o por intereses?

# 8. Anclaje

- Fijar una posición firme.
- Puede ser (o es) una condición de negociación.
- Depende de cómo se plantee, se recibe bien o muy mal!
- Sí se puede anclar, si se hace bien (buena lectura del momento y reacción de las contrapartes).

# 9. Fraccionamiento del problema

- Desagregación de los diferentes elementos de un conflicto.
- Entrarle de “a poquito” y no todo de un solo tiro.
- Directamente relacionado con la agenda (nivel de detalle), evitanto hacer “Megatemas”.
- Una “parte” del caso se puede someter a un proceso de RC diferente (perito).

# 10. Quid pro quos

- Intercambios estratégicas. Esto por lo otro. Oferta condicional.
- No son concesiones (unilaterales).
- Válido usarlo cuando:
- Hay un mínimo de certeza que se están satisfaciendo intereses sustantivos.
- Romper impasse.
- Desarrollar opciones creativas.
- Endulzar.
- Lograr un cierre.

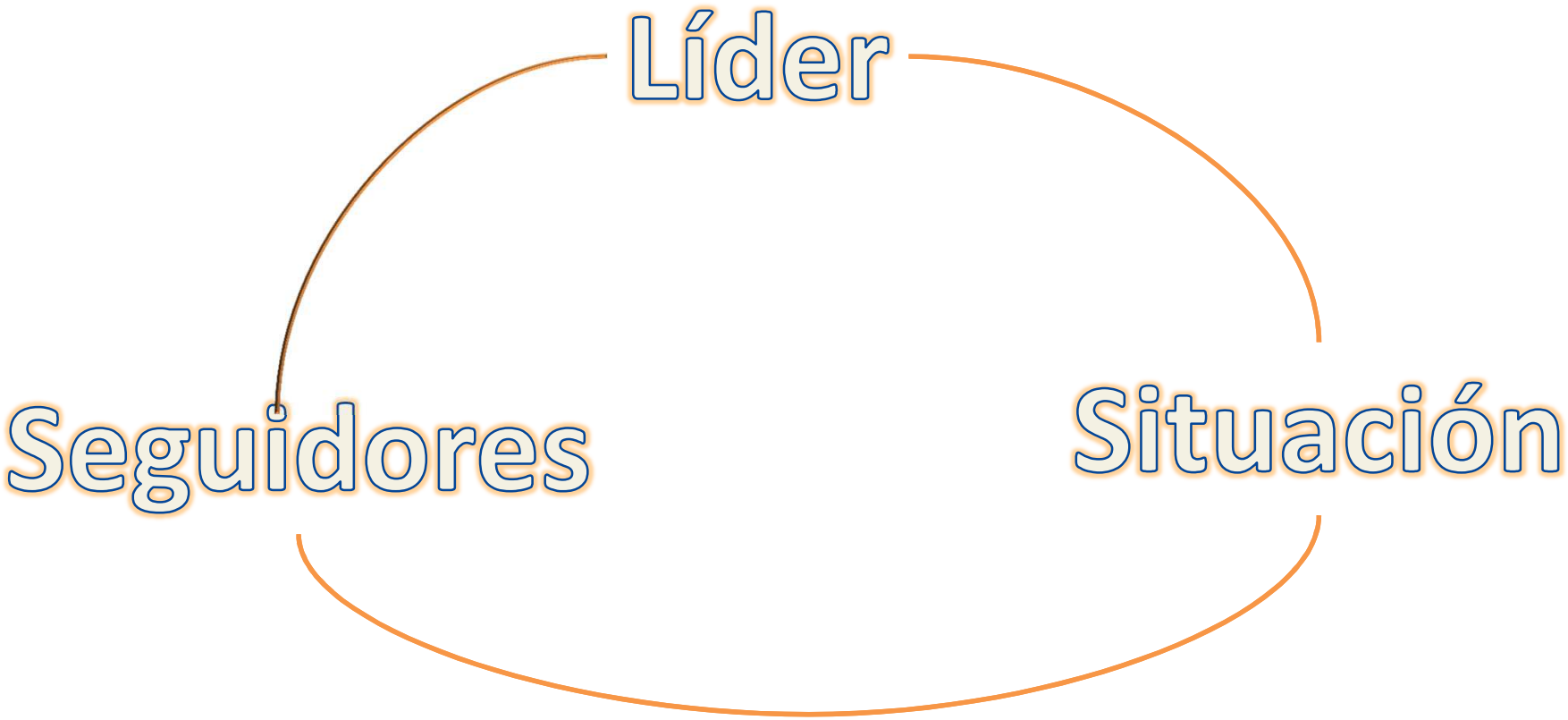
# 11. Reuniones privadas (caucus)

- Reuniones de equipo.
- No es igual a reuniones separadas del tercero imparcial con cada parte para explorar agenda oculta o intereses no puestos sobre la mesa.

# XI. Liderazgo democrático y construcción de la paz

Visión y sentido de trascendencia

# Liderazgo



# Confianza

- Se lidera al ritmo de la confianza (S. Covey).
- 4 cualidades del liderazgo que generan confianza:
  1. Visión: que atrae, que une, a partir de creencias compartidas y un sentido común de propósito y pertenencia.
  2. Empatía: que comprenden nuestro mundo.
  3. Consistencia: a lo largo del tiempo. Reputación: trayectoria + imagen.
  4. Integridad: compromisos con principios elevados, demostrados en su conducta.

# Motivación: necesidad de poder

**Personalizado**

- Relativamente:
  - egoístas,
  - impulsivos,
  - desinhibidos y
  - carentes de autocontrol,
- Ejercen el poder para sus necesidades centradas en sí mismos, no para el bien del grupo u organización

**Socializado**

- Implica una expresión emocionalmente más madura del motivo.
- Se ejerce al servicio de metas más altas para otros.
- A menudo incluye autosacrificio hacia esas metas

# Tácticas de influencia

1. *Persuasión racional*: uso de argumentos lógicos o evidencia de hechos para influir en otros.
2. Llamados de inspiración: solicitudes para despertar el entusiasmo o emociones.
3. *Consulta*: participar en la planeación de una actividad.
4. *Congraciarse*: poner de buen humor antes de hacer una solicitud.
5. *Llamados personales*: pedir un favor por la amistad.
6. *Intercambio*: quid pro quo.
7. *Tácticas de coalición*: alianzas.
8. *Tácticas de presión*: amenazas o recordatorios persistentes.
9. *Tácticas de legitimación*: solicitudes basadas en su posición o autoridad.

# Uso de las tácticas

- *Duras*: si tiene más poder.
- *Suaves*: poco poder.
- *Racionales*: poder similar.

# Factores clave del liderazgo

1. Escrupolosidad: dominio, confianza en sí mismo, necesidad de poder (socializado).
2. Empatía: "cómo nos llevamos con".
3. Confiabilidad: enfoque al trabajo. Cumplir.
4. Ajuste: cómo las pax reaccionan al estrés, el fracaso o las críticas personales.
5. Apertura a la experiencia: cómo enfrentamos los problemas, aprendemos nueva información y reacciones a nuevas experiencias.

Fuente: Hughes et al (2007, p. 163).

# Justificantes de conducta no ética

1. Justificación moral: volver a interpretar un comportamiento en términos de un propósito más alto (guerra, unidad nacional).
2. Etiquetado eufemístico: lucha por la libertad de opresores.
3. Comparación ventajosa: comparo mi comportamiento con el peor de otros.
4. Desplazamiento de la responsabilidad: puedo violarlos al atribuir la responsabilidad a otros. “Lo hice porque cumplía órdenes.”
5. Difusión de la responsabilidad: tolerable si los demás se comportan igual.
6. Desprecio o distorsión de las consecuencias: minimizar el daño ocasionado. Burocracias.
7. Deshumanización: otredad negativa. Ah-hominen circunstancial.
8. Atribución de la culpa: porque fue ocasionado por las acciones de otra persona.

# XII. El modelo de intervención de las Casas de Justicia

¿Y ahora qué?

# Conflictos públicos: nuevo alcance?

**Histórico**

- Vecinales – comunitarios:
- Paritarios.
- Familia.
- Inquilinato
- Propiedad
- Laboral?

**Nuevo?**

- Conflictos públicos?
- Socioambientales
- Contextos educativos (adultos).
- Laborales más complejos.

# XIII. Formación en resolución de conflictos

El arte de desarrollar competencias de convivencia ciudadana

# Cómo enseñar a facilitar conflictos?

- Competencias y habilidades para facilitar la comunicación y hacer que las partes alcancen acuerdos que satisfagan, en la medida de lo posible, sus intereses.

# Bloques de contrucción de las habilidades

Fuente: Hughes et al: 2007, p. 167

# Teoría triárquica de la inteligencia

- **Analítica**: capacidad de resolver problemas. Aprendices rápidos, ven conexiones entre problemas, capacidad de hacer deducciones, suposiciones e inferencias precisas.
- **Práctica**: "inteligencia callejera". Adaptación, conformación, o selección de nuevas situaciones para satisfacer mejor sus necesidades. "*Saber cómo se hacen las cosas y cómo hacerlas*."
  - 1. "…*la inteligencia práctica está más ocupada con el conocimiento y experiencia que la inteligencia analítica*."
  - 2. Es *específica del dominio*. "…*es en extremo útil al liderar en situaciones familiares, pero la inteligencia analítica puede desempeñar un rol más importante cuando los líderes enfrentan situaciones nuevas o novedosas*."
- **Creativa**: la habilidad de producir trabajo que sea novedoso y útil . Hay relación, no perfecta, entre inteligencia analítica y creativa.

Fuente: Hughes et al: 2007, pp.. 177-178

# Bloques de contrucción de las habilidades

Habilidades / competencias
- Comportamientos

Conocimientos
- Inteligencia práctica

Experiencia
- Inteligencia práctica

Más fáciles de cambiar

---

Inteligencia
- Inteligencia analítica
- Habilidades sintéticas
- Inteligencia creativa

Rasgos y preferencias de la personalidad

Valores, intereses, motivos / metas

Más difíciles de cambiar

Fuente: Hughes et al: 2007, p. 176

# Proceso de enseñanza-aprendizaje

**¿Cómo aprendemos?**

- Todas las personas tienen estilos diferentes de aprendizaje.
- Cómo aprende el estudiante y qué hace para aprender lo que se enseña.
- Aprendizaje significativo

**¿Cómo enseñar?**

- Considerarlos diferentes estilos de aprendizaje.
- Actividad planificada del facilitador, de acuerdo a las competencias que desea desarrollar.
- Andragogía: educación para adultos.
  - Motivación intrínseca.
  - Tiene conocimiento y experiencia.
  - Nuevas herramientas aplicadas en nuevos contextos.

# Teorías del aprendizaje

- Teorías asociacionistas: aprendizaje por condicionamiento estímulo – respuesta. Aprendizaje a través de recursos del medio: reforzadores y contingencias.
  - Condicionamiento (básico y operante) o conductismo
- Teorías mediacionales:
  - Constructivismo

# Aprendizaje significativo

- Aprendemos por medio de la construcción de redes de conceptos, agregando a los nuevos ya existentes.
- Relacionar nuevos conocimientos con conceptos relevantes (anclaje) que ya se conocen.
- Memoria es útil para recordar secuencias y objetos, no para entender relaciones.

# Proceso de enseñanza-aprendizaje

- Conocer la estructura cognitiva de quien aprende: los conceptos y proposiciones que maneja y su grado de estabilidad.
- Surge AS cuando nueva info se conecta con concepto relevante preexistente en estructura cognitiva, actuando como punto de anclaje de nuevas estructuras y modificando las viejas.
- No es asociación, sino interacción.
- AS es aprendizaje de relaciones entre conceptos.

# Diseño curricular por competencias

| Unidades de competencia | Elementos de competencia | Criterios de desempeño (grado y contexto en el que se aplica la competencia) |
|---|---|---|
| Competencia disciplinar: | El estudiante será capaz de: | El estudiante evidencia el logro de la competencia en actividades de aprendizaje tales como: |
| Mostrar actitudes positivas hacia la creación de nuevos emprendimientos y emplear los conocimientos empresariales (mercadológicos, financieros, contables, legales, humanos y operativos) necesarios para diseñar un plan de negocios eficaz y atractivo. | Mostrar actitudes positivas hacia la creación de nuevas empresas. | • La discusión oral sobre las características y actitudes de los emprendedores exitosos.<br>• La defensa oral del plan de negocios, mostrando actitudes positivas hacia la creación de un nuevo emprendimiento. |
| | Analizar las oportunidades que ofrece el entorno para el desarrollo de un negocio. | • La discusión oral y escrita de las oportunidades que ofrece el entorno para el desarrollo de negocios en el campo |

Las competencias del curso se colocan en una tabla de tres columnas, a saber: unidades de competencia, elementos de competencia y criterios de desempeño.

Fuente: Ulacit (2011)

# Estructura competencia disciplinar

***Ejemplo 1. Competencia disciplinar del curso de Documentación de Manuales e Instrucciones***

Desarrollar
1
manuales e instructivos
2
que contribuyen a la realización del trabajo, a la seguridad de las personas, a la eficiencia productiva, a la administración de los recursos y a la mejor experiencia del usuario
3
de productos de un negocio.
4

*Clave de interpretación*

1 Utilizan un verbo en infinito

2 Explicitan un qué, en términos de producto o desempeño

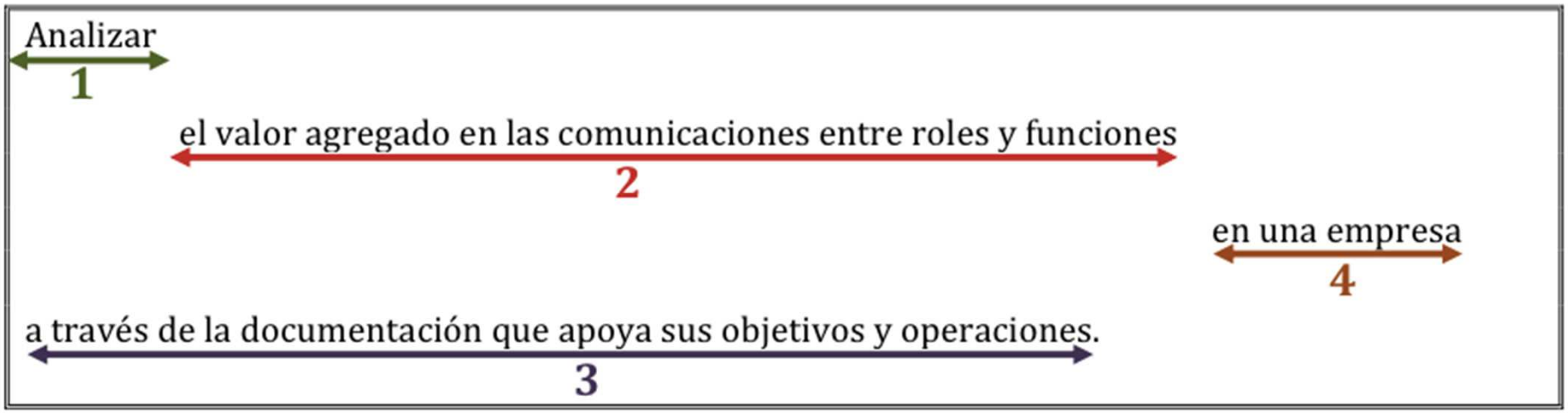
3 Explicitan un para qué, cómo o con base en qué, según la naturaleza de la competencia, del producto y su finalidad

4 Explicitan un contexto de aplicación

Fuente: Ulacit (2011)

# Estructura elemento de competencia

***Ejemplo 1. Elemento de competencia del curso de Documentación de Manuales e Instrucciones***



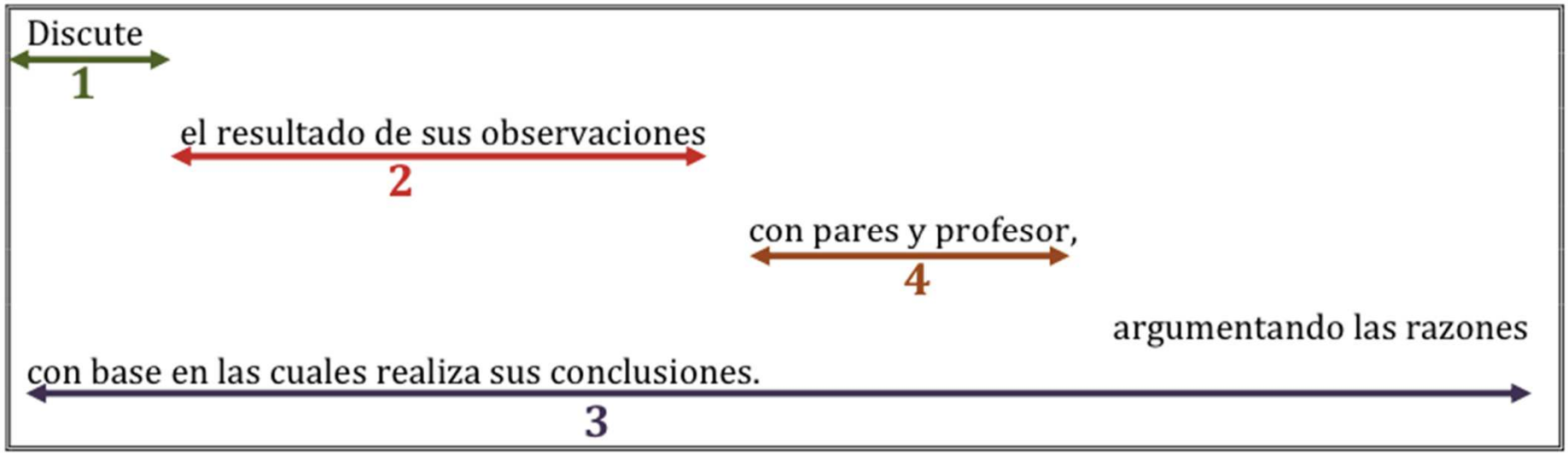

*Clave de interpretación*

1. Utilizan un verbo en infinito
2. Explicitan un qué en términos de producto o desempeño
3. Explicitan un para qué, cómo o con base en qué, según la naturaleza de la competencia, del producto y su finalidad
4. Explicitan un contexto de aplicación

Fuente: Ulacit (2011)

# Estructura criterio de desempeño

***Ejemplo 1. Criterio de desempeño del curso de Documentación de Manuales e Instrucciones***




*Clave de interpretación*

1 Se expresa lo que el estudiante hará.

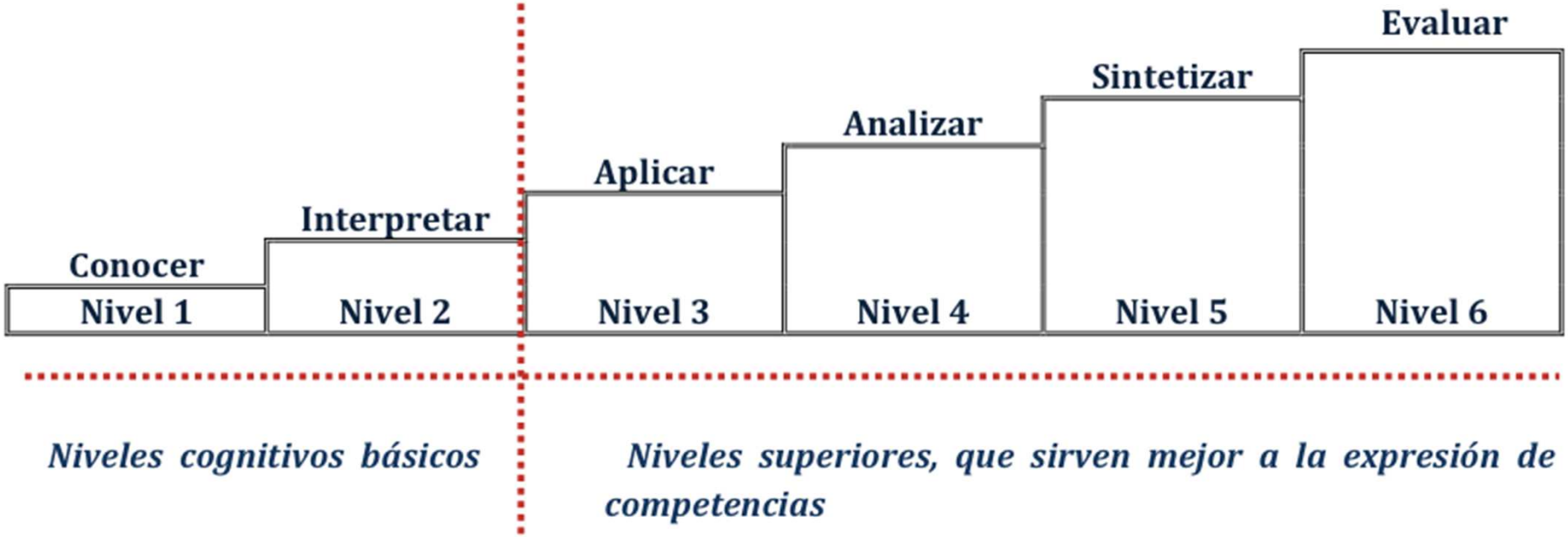
2 Explicitan un qué, en términos de producto o desempeño

3 Explicitan un para qué, cómo o con base en qué, según la naturaleza de la competencia, del producto y su finalidad

4 Explicitan un contexto de aplicación

Fuente: Ulacit (2011)

# Niveles de complejidad (Bloom)



# Evaluación por competencias

- Aprender haciendo.
- Evaluación de “conocimientos” versus competencias – habilidades.
- Examenes: cómo medir desarrollo de competencias.
- Diferencia entre evaluación académica e informal: no es un problema de calidad, sino de modelos.
- “Certificación”: el rol “oculto” del facilitador.

# Resumen

| **Estrategia de enseñanza** | **Actividad de aprendizaje** |
|---|---|
| ***Lo que el profesor diseña para el aprendizaje:*** | ***Lo que el estudiante realiza:*** |
| Discusión (en un foro de Blackboard) | Participación del estudiante en el foro de discusión |
| Análisis y reflexión en grupos de la teoría del aprendizaje mediado | Publicar en el blog una síntesis reflexiva de la discusión sobre la teoría del aprendizaje mediado. |

Fuente: Ulacit (2011)

# La clave del aprendizaje

"*La única habilidad que deben aprender es…*
*la de aprender*"

(Seymour Papert)

# Evaluación

- Proceso de evaluación construccionista:
  - facilitar la construcción de nuevos significados, descubriendo una recontextualización de los acontecimientos.
  - Promover una nueva organización de la estructura cognitiva.
- Evaluación diagnóstica y formativa.
- Es retroalimentar y el error asumirlo como fuente de aprendizaje.
- Autoevaluación y coevaluación.

# Formación en resolución de conflictos, negociación, facilitación, mediación, conciliación

# Competencias ciudadanas

- Conocimientos, habilidades y destrezas de las personas para relacionarse entre sí y con las comunidades a las cuales pertenecen, de una manera pacífica (no violenta) y constructiva
  - Comunicativas
  - Cognitivas
  - Emocionales
  - Integradoras

# Competencias

- Cognitivas:
  - Toma de perspectiva: *entender racionalmente* el mundo desde la perspectiva del "otro", identificar sus intereses y motivaciones.
  - Interpretación de intenciones.
  - Generación de opciones.
  - Identificación de MAAN
  - Anticipación de consecuencias.
- Comunicacionales:
  - Escucha activa
  - Comunicación asertiva
- Emocionales:
  - Control de emociones
  - Empatía
  - Reflejar
- Integradoras:
  - Convivencia ciudadana.

# Competencias y habilidades en RC

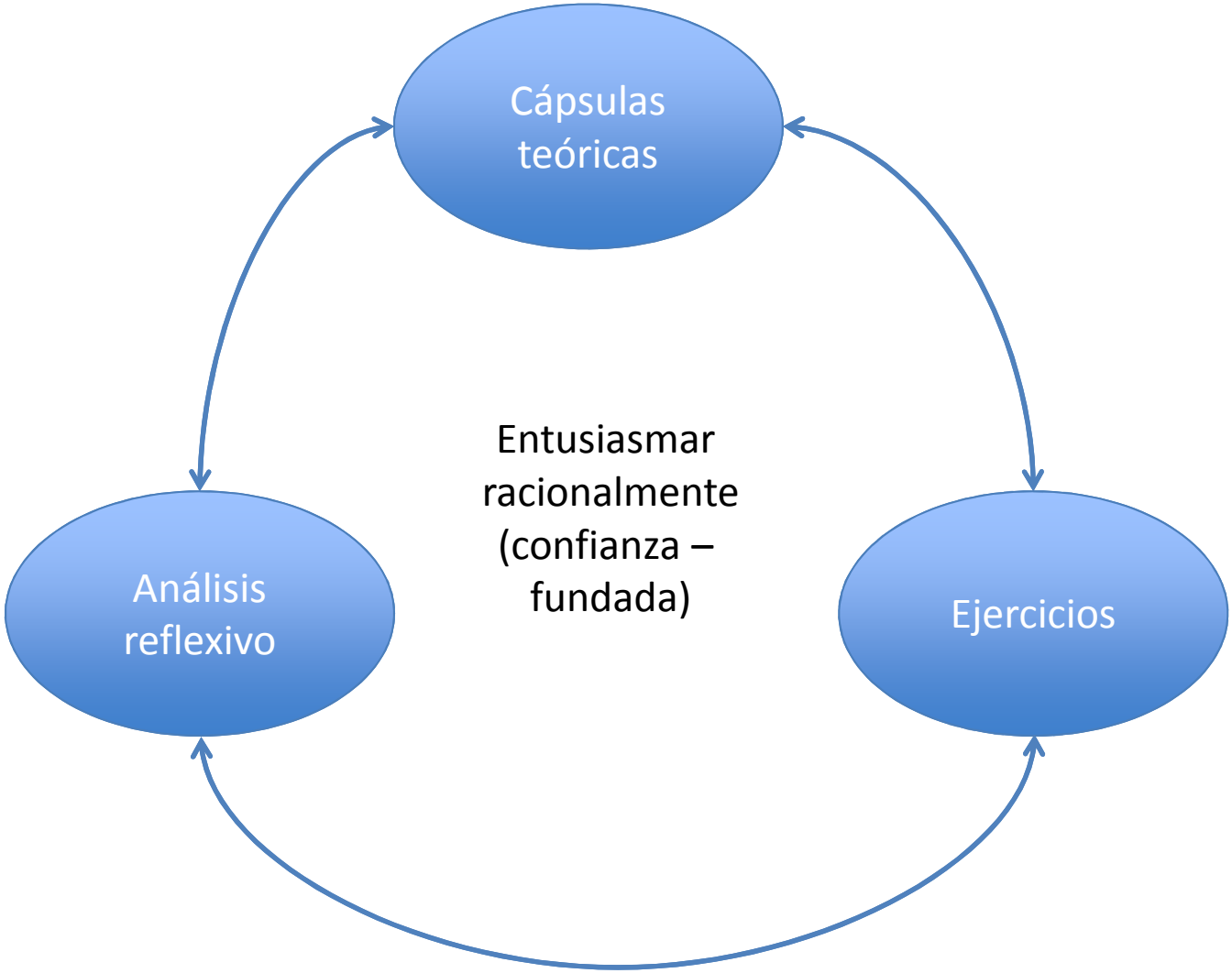
1. Escucha activamente a la partes.
2. Identifica los intereses de todas las partes en conflicto.
3. Construye una agenda de negociación.
4. Evalúa opciones con criterios objetivos y subjetivos.
5. Escribe, conjuntamente, acuerdos justos, viables y legales.

# Metodologías de enseñanza

- Cápsulas teóricas.
- Ejercicios
- Bitácoras
- Conversatorios dirigidos.
- Análisis de casos: de fuentes escritas, audiovisuales.
- Foros de discusión.

# EL RETO!

- Establecer y medir (logro) el desarrollo de las compentencias y habilidades.
- Criterios de desempeño.
- ¿Cómo medir que alguien identifica intereses?
- ¿Cómo medir que alguien construye una agenda basada en intereses?
- ¿Cómo medir que alguien facilita acuerdos integrativos justos, viables, legales y sostenibles?


Cápsulas teóricas
Entusiasmar racionalmente (confianza – fundada)
Análisis reflexivo
Ejercicios

# La clave

- Cuáles son las competencias y destrezas que requiere el grupo: diagnóstico y prospectiva.
- Tener muy claro el uso – aplicación posterior.
- Tiempo disponible: facilitador y grupo.
- Perfil de los participantes:
  - Edades
  - Formación: académica - especializada
  - Posición – rol.
  - Experiencias previas.
- Casos hechos a la medida.

# Modelo de formación de CJ?

- Modelo de intervención
- Competencias – destrezas (no contenidos)
- Horas mínimas de formación: básica – intermedia – avanzada.
- Programa – plan
- Equipos formadores
- Recursos para la formación: manuales del participante y el facilitador.

# Fases de la capacitación

| Preparación | Conducción | Evaluación y Seguimiento |
|---|---|---|
| Aprendizaje entre Adultos | Facilitación | Evaluación |
| Diagnóstico de Necesidades | Arranque | Próximos Pasos |
| Diseño | Sesiones | Documentación |
| Convocatoria | Cierre | Programas de Capacitación |

# Diseño curricular en RC

- Flexible.
- Basado en casos.
- Combinación de cápsulas teóricas puntuales, con aplicaciones vía ejemplos, experiencias y casos.
- Desarrollo de competencias y habilidades.
- Capacidad analítica.
- Evaluación creativa. Coevaluación.

# Modelo de agenda (básica)

| DÍA 1 | | DÍA 2 | | DÍA 3 | |
|---|---|---|---|---|---|
| **8:00- 9:00 am** | Presentación de los participantes e introducción a la dinámica del taller. | **8:00- 8:30 am** | Repaso del día anterior | **8:00- 8:30 am** | Repaso del día anterior |
| **9:00- 10:00 am** | *Ejercicio: los cuadros quebrados.* | **9:00- 10:00 am** | Conflictos de Interés Público<br>**NBI Negociación colectiva** | **9:00- 10:00 am** | **Comunicación**<br>*Ejercicios* |
| **10:00- 10:30 am** | Café | **10:00- 10:30 am** | Café | **10:00- 10:30 am** | Café |
| **10:30- 12:30 pm** | Reflexión del Ejercicio, **Teoría del Conflicto** | **10:30- 12:30 pm** | *Ejercicio: Kiri*<br>**Principios NBI** | **10:30- 12:30 pm** | **MAAN**<br>*Ejercicios* |
| **12:30- 1:30 pm** | Almuerzo | **12:30- 1:30 pm** | Almuerzo | **12:30- 1:30 pm** | Almuerzo |
| **1:30- 3:00 pm** | Teoría del Conflicto: y estilos de respuesta ante el mismo.<br>*Ejercicio: Río* | **1:30- 3:00 pm** | Principios NBI<br>*Ejercicio: Mango* | **1:30- 3:00 pm** | Proyectos de Investigación Acción |
| **3:00- 3:30 pm** | Café | **3:00- 3:30 pm** | Café | **2:30 – 3:00 pm** | Evaluación |
| **3:30- 4:45 pm** | Reflexión del ejercicio<br>**Conflictos de Interés Público** | **3:15- 4:45 pm** | **Posiciones e Intereses**<br>*Ejercicios* | | |
| **4:45- 5:00 pm** | Evaluación del Día y Cierre | **4:45- 5:00 pm** | Evaluación del día y Cierre. | | |

# Ejercicio: Plan

1. Nuevo Centro de Mediación / Conciliación para temas “D. Privado” (40 hrs.)

2. Grupo de abogados para mediar mejor en sus juicios y casos del Bufete

3. Grupo de estudiantes de 5to. año de Colegios de Barrios del Sur por violencia (16 hrs.)

4. Mi Jefe me pidió “resumir” el curso que llevó a mi Ministerio (2 d.)

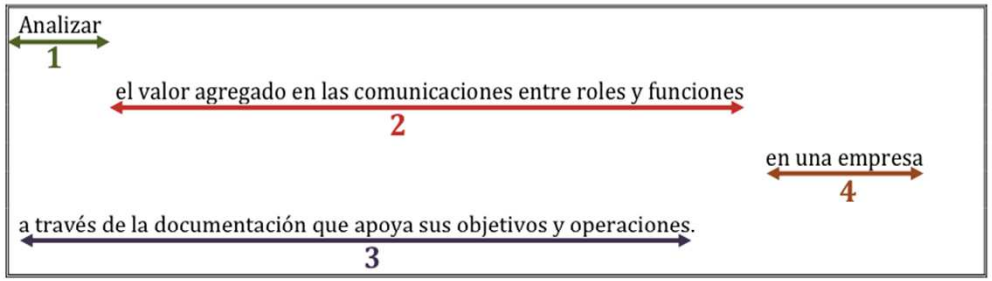
5. Asociación de Desarrollo de San Ramón para resolver conflictos por el agua (3 d.)

# Considere

- Necesidades formativas del grupo.
- Expectativas de aprendizaje y aplicación.
- Perspectivas de aplicación de lo que aprenderán: lugar, momento, forma…
- Tiempo disponible.
- Incluya:
  - Tema – elemento de competencia – criterio de desempeño – tiempo – ejercicio.

1. Escucha activamente a la partes.
2. Identifica los intereses de todas las partes en conflicto.
3. Construye una agenda de negociación.
4. Evalúa opciones con criterios objetivos y subjetivos.
5. Escribe, conjuntamente, acuerdos justos, viables y legales.

***Ejemplo 1. Elemento de competencia del curso de Documentación de Manuales e Instrucciones***




*Clave de interpretación*

1 Utilizan un verbo en infinito
2 Explicitan un qué en términos de producto o desempeño
3 Explicitan un para qué, cómo o con base en qué, según la naturaleza de la competencia, del producto y su finalidad
4 Explicitan un contexto de aplicación

***Ejemplo 1. Criterio de desempeño del curso de Documentación de Manuales e Instrucciones***

*Clave de interpretación*

1 Se expresa lo que el estudiante hará.
2 Explicitan un qué, en términos de producto o desempeño
3 Explicitan un para qué, cómo o con base en qué, según la naturaleza de la competencia, del producto y su finalidad
4 Explicitan un contexto de aplicación

# Lo “magistral”

- Usar la menor cantidad de filminas.
- Usar la mayor cantidad de ejemplos: reales, “prestados” y teóricos.
- Uso de la pizarra para explicaciones gráficas.
- Ser entusiasta.
- Convencer de las virtudes (consecuente).
- Recursos audiovisuales.
- Cápsultas teóricas – Ejercicios - Reflexión

# Los ejercicios

- Según el tiempo disponible.
- Casos “verbales” (no más de 5 minutos): en el aire.
- Casos – ejemplos (unos 15 minutos): naranja.
- Minicasos (no más de 1 hora): menos de 1 página
  - Aumento de salario.
- Casos “medianos” (unas 2 horas):
  - Traslado de edificio.
- Casos complejos (al menos 3 horas):
  - Sardinal.

# Desarrollo de casos

- Piedra angular del aprendizaje.
- Desde minis hasta muy complejos. Complejidad incremental.
- Tener al menos 1 ó 2 de pleno dominio (tiempo-experiencia). En general, conocer muy bien lo que sucederá y cómo explicarlo.
- Tener muy claro la destreza que se quiere desarrollar.
- El arte de las instrucciones claras y diferenciadas. Juego entre información diferente y contradictoria.
- Obligarlos a analizar.

# Elementos del caso

- Genere empatía. Usted.
- Incluya intereses comunes, diferentes y contradictorios.
- Incluya hechos y elementos objetivos.
- Perfile el MAAN.
- Incluya consignas.
- Perfile opciones. Incluya PAPs.
- Establezca relaciones y perfiles de alianzas.
- Dé margen para:
- Posicionarse
- Negociar-integrar-acordar.

# Ejercicio 2: diseñe un caso de complejidad media

# Simulaciones (1): Antes

1. Tener el caso adecuado para el tema.
2. Claridad sobre el nivel de profundidad de la aplicación.
3. Tiempo disponible para simular y analizar.
4. Dar instrucciones muy claras:
   - Al grupo (instrucciones generales).
   - A partes individuales (instrucciones confidenciales).
5. Asegurar:
   - Espacio físico adecuado.
   - Evacuación de dudas previas.
   - Tener suficientes copias!

# Simulaciones (2): Durante

1. Observar en silencio.
2. Tomar notas muy precisas.
3. Distancia (no intimidar)
4. Evitar interrupciones
5. Dejar que facilitadores decidan-resuelven-tomen decisiones.
6. Sólo extraordinariamente hacer usted el ejercicio: usted ya lo sabe, ellos no!

# Simulaciones (3): Después

1. Preguntar a tercero imparcial:
   - cómo se sintió?
   - Qué pasó? Su lectura
   - Análisis? Explicar la estrategia.
2. A partes: percepción de impacialidad:
   - cómo se sintió?
   - Qué pasó? Su lectura
   - Análisis? Explicar la estrategia.
3. Al “público”:
   - Qué observaron – explicación?

# Técnica “T”

- Herramienta para dar devolución equilibrada.
- En una columna lo bueno (primero).
- En otra columna lo mejorable.
- Señalar hechos, intervenciones, frases literales.
- Antes de juzgar-evaluar, consultar por qué y para qué lo hizo.
- En una situación similar futura:
  - Qué haría diferente?
  - Qué haría igual?

# Factores críticos y retos

- Generales:
  - Problemas de “materia prima”.
  - Problemas de valores y principios.
  - Carencia de espacios de práctica.
  - Estándares de competencia profesional. Formación continua.
  - Después de lo básico. Especialización creativa.

# Factores críticos y retos

- En el aula:
- Desbalances de experiencia – habilidades.
- Cuestionamientos al facilitador.
- “Sabelotodo”.
- Monopolizador de la palabra.
- Cumplimiento de “contenidos” versus logro de competencias – habilidades
- Quién manda en el salón – curso?

# Y después del curso?

- Ideal es que formación se dé en el marco de un proceso para aplicar las destrezas.
- Claridad acerca de la aplicación:
  - contexto,
  - lugar,
  - forma,
  - públicos meta,
  - conflictos meta,
  - impacto esperado.

# Y después del curso?

- Formación permanente como tercero imparcial:
  - Observación.
  - Cofacilitación.
  - Facilitación supervisada.
  - Formación especializada (al menos 24 hrs. x año):
    - Programada
    - Identificación de propias necesidades.

# A título de resumen y recomendaciones

1. Nuevas necesidades?
2. Próximos pasos?