

Estrategia de Formación de Formadoras en Ciudadanía Activa de las Mujeres

Módulo IV: Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo



© Can Stock Photo - esp6718829



**Asociación de Organismos no Gubernamentales
(ASONOG)**

2012

Presentación:

La Asociación de Organismos no Gubernamentales ASONOG ha venido trabajando desde 1998 en un proceso de fortalecimiento del tejido social en el occidente de Honduras, orientado al desarrollo de capacidades de líderes y lideresas de la región que les permita fomentar una mayor comprensión de su realidad y por ende una mayor capacidad de reflexión, propuesta e incidencia desde el nivel local.

Desde el programa de Participación Ciudadana y Gobernabilidad democrática y en el marco del proyecto Participación Ciudadana y Empoderamiento de la Mujer Rural, financiado por Oxfam Internacional, se ha venido acompañando una serie de acciones con el propósito de orientar procesos participativos de las mujeres, que fortalezcan su liderazgo, sus conocimientos y un mayor empoderamiento a través de técnicas de formación popular que estimulen la toma de conciencia reflexión y acción social y política para el reclamo de sus derechos.

Bajo esta lógica se ha diseñado e implementado la **“Estrategia de formación de formadoras en Liderazgo y Ciudadanía Activa de las Mujeres”** como una importante herramienta que, bajo una propuesta pedagógica participativa, pueda contribuir a la formación de liderazgo y una mayor participación política de la mujer para la promoción de la equidad e igualdad de género.

José Ramón Ávila

Estrategia de Formación de Formadoras en Ciudadanía Activa de las Mujeres

Módulo IV: Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo



© Can Stock Photo - xsp6718829



**Asociación de Organismo no Gubernamentales
(ASONOG)**

2012

Logo de agencia

Proyecto:

Promoviendo la Participación Activa de las Mujeres en la Gobernabilidad

Co-Financia:

Oxfam Internacional

Ejecución:

Programa de Participación Ciudadana - ASONOG

Elaboración y Adaptación: Belmar M. Pérez

Revisión: Equipo Técnico del Programa de Participación Ciudadana/ASONOG

Edición:

Dirección:

Santa Rosa de Copán
Honduras, C.A.

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de Oxfam Internacional. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de ASONOG, no necesariamente refleja los puntos de vista de Oxfam Internacional.

INDICE

	Pág.
Presentación	3
Introducción	5
Recomendaciones Generales para el uso de este Manual	7
Objetivos del Módulo	7
Programa del Taller	8
Primera Sesión:	10
▶ Tema I: Resolución de Conflictos (parte 1)	11
1.1 Entendiendo El Conflicto	11
1.2 La Escalada del Conflicto	13
1.3 Referencias Básicas para el análisis de un Conflicto	14
Segunda Sesión:	20
▶ Tema II: Manejo Creativo de Conflictos (parte 2)	
2.1 El punto de Partida en la Transformación de Conflictos	21
2.2 Herramientas Sencillas para Resolver Conflictos	23
2.3 Opciones a Considerar para el Manejo de Conflictos Interpersonales	28
Tercera Sesión:	
▶ Tema III: Toma de Decisiones	31
3.1 ¿Qué es la toma de Decisiones?	31
3.2 Etapas en la Toma de Decisiones	32
3.3 Características en la Toma de Decisiones	33
▶ Tema IV: Trabajo en Equipo	35
4.1 Concepto de Trabajo en Equipo	36
4.2 ¿Que es un Equipo de Trabajo?	36
Cuarta Sesión:	
▶ Tema V: Negociación	39
5.1 ¿Qué es Negociación?	39
5.2 Condiciones Mínimas para la Negociación	40
5.3 Capacidades del Equipo Negociador	42
5.4 Pasos Importantes en la Negociación	43
Quinta Sesión:	
▶ Tema VI: Rendición de Cuentas	44
6.1. ¿Qué es la Transparencia	44
6.2. ¿Qué es la Rendición de Cuentas?	45
6.3. Principales Áreas de la Rendición de Cuentas	47
6.4. Rendición de Cuentas en las Organizaciones Sociales	49
▶ Evaluación del Taller	51
Bibliografía	52
Anexos:	53
▶ Guión Metodológico	55
▶ Listado de Asistencia	59
▶ Lectura Sugerida	60
▶ Dinámicas	64
▶ Vocabulario	71
▶ Notas	72

PRESENTACIÓN

La redacción de esta presentación corresponde a ASONOG.

INTRODUCCIÓN

Este manual se ha diseñado como una guía para las facilitadoras o facilitadores del proceso de **Formación de Formadoras en Liderazgo y Ciudadanía Activa de las Mujeres**, y tiene como fin brindar una herramienta metodológica que permita abordar los principales elementos de cuatro temas fundamentales, proponiendo los contenidos, los tiempos y las dinámicas para el desarrollo de cada uno de ellos, partiendo de las vivencias cotidianas de las y los participantes. Está pensado especialmente para que las nuevas formadoras puedan apoyarse al momento de facilitar las réplicas de los talleres en sus comunidades y dentro de sus propias organizaciones o redes.

Esta serie de manuales han sido elaborados en el marco del proyecto "**Promoviendo la participación activa de las mujeres en la Gobernabilidad**" que es a su vez, parte de un proyecto global denominado "**Alzando la voz de las Mujeres**" con apoyo de Oxfam Internacional y financiamiento del DFID.

El módulo IV, denominado: **Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo**, se compone de 5 sesiones que se desarrollaran en diferentes días de formación, cada sesión es un mini taller de aproximadamente tres horas de duración cada una.

El manual está organizado en varios apartados que corresponden a cada sesión y dentro de cada uno de estos se abordan diferentes temas de los que se componen este módulo. Al inicio del documento encontrará los objetivos del módulo, lo que le permitirá orientar las diferentes actividades y analizar los contenidos en función de dichos objetivos.

Para el desarrollo de los módulos, se inicia con una introducción al taller que se realizará el primer día y en el cual, además de incluirse actividades para presentación e integración del grupo, se darán a conocer el programa y los objetivos centrales del módulo.

Se abordan como temas centrales los siguientes: Resolución de Conflictos (parte 1), Manejo Creativo de Conflictos (parte 2), Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, Negociación y Rendición de Cuentas. Dentro de cada uno de ellos se analizan varios subtemas que son de vital importancia para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Todos estos temas hacen parte un proceso más amplio que se aborda en los 5 módulos de proceso de **Formación de Formadoras en Liderazgo y Ciudadanía Activa de las Mujeres**, por lo que se recomienda que este material sea utilizado en el marco de dicho proceso de formación para mantener la lógica y coherencia de los contenidos previamente definidos. Sin embargo, el manual también está diseñado para que pueda ser utilizado en talleres específicos sobre los temas aquí mencionados.

Para finalizar, solo queremos resaltar que este manual no es una receta, sino una propuesta que puede enriquecerse según la iniciativa y creatividad de las y los facilitadoras/es.

RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL USO DE ESTE MANUAL

Contar con este material permitirá que se planifique con anticipación la forma de abordar cada uno de los temas de una actividad educativa, lo cual es importante pues de eso dependerá el éxito del taller y la apropiación de los conocimientos en las y los participantes.

En cada uno de los capítulos se plantean los conceptos y aspectos teóricos sobre los temas correspondientes al módulo IV; se incluyen algunos cuadros para un mayor entendimiento, así como preguntas para guiar la reflexión y la aplicación práctica de tales conceptos. Se recomienda que al finalizar cada subtema se haga un ejercicio de reflexión con las y los participantes utilizando las preguntas generadoras que se incluyen u otras que se adapten al contexto de sus organizaciones.

También encontrará sugerencias para que la persona facilitadora introduzca el tema o aborde algunos aspectos de manera dinámica con el grupo.

Como parte de esta serie de manuales se ha elaborado un manual sobre facilitación y metodologías de educación popular, el cual contiene información sobre la preparación de actividades de capacitación y facilitación, hay descripciones de dinámicas de grupo para los distintos talleres que se impartirán en el proceso de formación de la escuela y otros materiales de apoyo metodológico para uso del facilitador o facilitadora.

Para desarrollar mejor los talleres proponemos las siguientes recomendaciones:

- ❖ Antes de iniciar, es importante explicar el objetivo, el contenido y la metodología a emplear durante la jornada.
- ❖ Al iniciar la capacitación con un grupo nuevo, es importante empezar con una técnica de presentación de las participantes.
- ❖ Debe manejarse un clima de confianza, evitando establecer jerarquías entre las facilitadoras y las participantes, este es un proceso de intercambio entre pares, es decir entre iguales.
- ❖ Cada jornada debe prepararse con suficiente tiempo.
- ❖ Para ello es necesario: Definir el tema y sus objetivos, preparar las técnicas y los materiales a utilizar.
- ❖ Tomar en cuenta el contenido, las condiciones del local o lugar donde se desarrollará el evento, los materiales o recursos con que se cuenta (pizarra, papelógrafos, marcadores, etc.).
- ❖ Desarrollar la jornada de manera relajada, es decir, darse tiempo para que queden claros los objetivos principales del taller.
- ❖ Es importante que el grupo no sea demasiado grande, se sugiere que cada grupo tenga un máximo de treinta participantes.
- ❖ Estas jornadas están planificadas para ser realizadas en alrededor de tres horas.

- ❖ Es importante también que la facilitadora se auxilie de otras lecturas y especialmente de las leyes que abordará, al final de cada manual encontrará un listado de lecturas sugeridas.
- ❖ También es muy importante que las participantes comprendan el tema que se está tratando y así puedan participar activamente en las reflexiones, para esto se necesita:
 - Exponer despacio y de manera sencilla el tema.
 - Permitir la reflexión y análisis desde los saberes y experiencia de vida y comunitaria de las mujeres.
 - Centrarse en las ideas más importantes para lograr el objetivo de las capacitaciones; para ello, hay que tener conocimiento y claridad en cada uno de los temas a desarrollar.
 - Auxiliarse de técnicas participativas como: dibujos, socio dramas, papelógrafos, lluvia de ideas, trabajo de grupos, etc.
 - Es importante preparar los papelógrafos con anticipación y escribir con letra clara y grande para su fácil lectura, si piensa que su letra no es muy clara puede pedir ayuda a otra persona para preparar estos materiales.
 - Crear un ambiente de confianza y fraternidad entre todas las participantes. Esto se puede lograr haciendo uso de técnicas o dinámicas.
 - Siempre, al finalizar cada jornada hacer las respectivas conclusiones de cada tema, así como de la jornada en general.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

Objetivo General:

Fortalecer capacidades directivas y de liderazgo de las mujeres participantes en el proceso de **Formación**, para la toma efectiva de decisiones y la resolución de conflictos al interior de sus organizaciones.

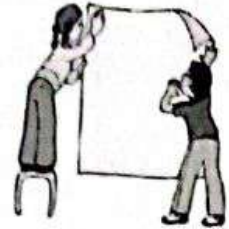
Objetivos Específicos:

1. Proveer a las participantes de herramientas teóricas y metodológicas para entender y manejar los conflictos
2. Brindar conocimientos teóricos y prácticos para fortalecer la toma de decisiones de las participantes dentro de sus organizaciones y en los diferentes espacios donde participan.
3. Facilitar el aprendizaje y aplicación de herramientas para que las participantes promuevan y fortalezcan el trabajo en equipo al interior de sus organizaciones/ grupos.
4. Reflexionar sobre la necesidad de promover la transparencia y la rendición de cuentas al interior de las organizaciones, con el fin de generar mayor confianza en las/los miembros de la organización y la comunidad en general.

PROGRAMA DEL TALLER

A continuación se presenta la propuesta del programa a desarrollar durante las cinco sesiones que componen este módulo.

El programa contiene los temas y tiempos que demandará el desarrollo de cada tema. La facilitadora deberá elaborar un programa para presentar en el taller (idealmente un papelógrafo), en el cual se especificarán las horas en que se desarrollara cada sesión, esto de acuerdo a la programación que ellas decidan.



En anexos encontrará el guion metodológico con mayores detalles de los aspectos a abordar en cada tema, el procedimiento y los recursos que necesitará para hacerlo.

8

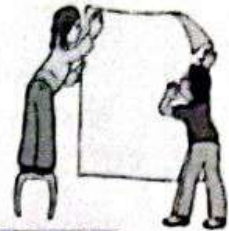
Programa Preliminar

Sesión	Actividad	Tiempo
Primera Sesión (día 1)	Bienvenida y apertura del taller	10 minutos
	Presentación de Participantes y Expectativas	15 minutos
	Presentación de objetivos y programa	10 minutos
	Revisión de las normas del taller	10 minutos
	Dinámica: El nudo humano	30 minutos
	Tema 1: Resolución de Conflictos Sondeo Preliminar (preguntas en Plenaria)	15 minutos
	Entendiendo el Conflicto (presentación)	20 minutos
	La Escalada del Conflicto	30 minutos
	Dinámica: El naufragio	30 minutos
	Reflexión Final o Evaluación de la sesión	10 minutos
Segunda Sesión (día 2)	Bienvenida y apertura del taller	10 minutos
	Repaso del Tema Anterior	10 minutos
	Dinámica: Fantasía dirigida	30 minutos
	Tema 2: Manejo Creativo de Conflictos Presentación: Transformación de Conflictos	20 minutos
	Herramientas sencillas para resolver el conflicto	30 minutos
	Trabajo de grupos: Ejercicios de parafraseo, resumen, el mensaje "Yo"	20 minutos
	Plenaria	20 minutos

	Complementación Teórica: Opciones para manejar conflictos interpersonales	20 minutos
	Reflexión Final del Tema	10 minutos
Tercera Sesión (día 3)	Bienvenida y Apertura del Taller	10 minutos
	Repaso del Tema Anterior	15 minutos
	Tema 3: Toma de Decisiones Ejercicio en parejas: Dibujo a dos manos	40 minutos
	Presentación Teórica	40 minutos
	Dinámica: Haciendo pizzas	30 minutos
	Tema 4: Trabajo en equipo	30 minutos
	Reflexión del Día	10 minutos
	Sesión Cuarta (Día 4)	Bienvenida y Apertura del Taller
Repaso del Tema Anterior		15 minutos
Tema 5: Negociación Presentación Teórica: ¿Qué es Negociación?- Condiciones para Negociar		25 minutos
Dinámica: Dibujando en Grupo		40 minutos
Capacidades del Equipo Negociador		40 minutos
Ejercicio: Socio drama sobre negociación		45 minutos
Evaluación de la sesión		10 minutos
Bienvenida y Apertura del Taller		10 minutos
Sesión Quinta (Día 5)	Repaso del Tema Anterior	15 minutos
	Tema 6: Transparencia	30 minutos
	Ejercicio:	30 minutos
	Tema 7: Rendición de Cuentas	30 minutos
	Ejercicio de simulación: la asamblea de rendición de cuentas	40 minutos
	Evaluación y cierre del Taller	20 minutos

PRIMERA SESIÓN

La primera sesión está diseñada para introducir a las participantes en el proceso de formación y presentar los conceptos básicos del tema. Género y Derechos de las Mujeres. Se ha planificado para desarrollarse en aproximadamente 3 horas de duración.



INICIANDO EL TALLER

1. BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

10

La facilitadora inicia el taller, se presenta y da la bienvenida a todas las participantes, y ofrece una breve explicación del porqué están reunidas. Se genera un ambiente de confianza y se prepara a las participantes para la primera sesión.

En este mismo espacio puede pedir a una participante que haga una oración inicial, si el grupo está acostumbrado a realizar esta actividad al inicio de los talleres.

2. PRESENTACION DE PARTICIPANTES Y EXPECTATIVAS

Previo a iniciar el taller cada compañera o compañero se registra en un listado de participantes para que llenen los siguientes datos: nombre, comunidad, organización, cargo, teléfono (si tiene) y firma. **(Ver formato en anexo 2)**

Aunque partimos de la idea de que las participantes son todas de una misma comunidad y por lo tanto deben conocerse o al menos tener una idea de quienes son, es importante siempre hacer una dinámica de presentación. Estas dinámicas no solo ayudan a que las participantes se conozcan mejor, sino también permiten romper el hielo entre el grupo e ir generando un ambiente de confianza y relajación que facilite la participación de todas y todos en las distintas actividades programadas para esta sesión.

Dependiendo del número de participantes y el espacio (lugar) con que se cuente, se sugieren a continuación algunas posibles dinámicas, para este paso, la formadora deberá escoger la que considere más apropiada para su grupo. **(ver anexo 4)**, dinámicas de presentación en donde encontrará el procedimiento para cada una de ellas.

En este mismo paso es ideal recoger las expectativas que las y los participantes tienen del taller o sesión, se entrega una tarjeta por participante y se le anima a expresar con sus propias palabras lo que esperan al finalizar el taller.

PRESENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS, PROGRAMA Y DEL PROCEDIMIENTO A SEGUIR

Seguidamente se hace una presentación sobre los objetivos del taller y cómo se organizó el programa, el cual la facilitadora debería colocar en un lugar visible para todo el grupo (en un papelógrafo, cartulina, en tarjetas grandes, o impreso en un tamaño de letra que sea visible) y que quede allí durante todo el taller. Si recogió tarjetas con las expectativas. Las puede anotar en un papelógrafo o pizarra, se deben revisar rápidamente con el grupo, si los objetivos y el programa responden a las expectativas de las participantes.

ACUERDOS Y NORMAS DEL TALLER

Se trabaja de manera participativa, preguntando a todas las participantes, unas reglas de oro para el buen funcionamiento del taller.

Estas deberían escribirse en papelógrafos o tarjetas y colocarse en un lugar visible del salón para recordarlas en cualquier momento que se necesiten.

Usualmente, estos son los resultados que se obtienen; sin embargo se sugiere mantener abierta la posibilidad de ampliar o reducir las:

- ✓ Todos los participantes tenemos derecho a hablar, a compartir nuestras experiencias y expresar nuestras opiniones, por lo tanto, no se valen las burlas, críticas, o interrupciones groseras.
- ✓ Al compartir las experiencias, hablaremos de las nuestras, en primera persona. Diremos "a mí me pasó, yo hice...", en lugar de otras campesinas o campesinos.
- ✓ No se vale interrumpir a otra mujer cuando está hablando.
- ✓ No se vale acaparar el tiempo de manera que las demás mujeres no tengan oportunidad de hablar.
- ✓ No se vale hacer juicios de valor respecto a lo que cada participante exprese en el grupo.
- ✓ Lo que se diga en el grupo no tiene por qué contarse fuera del mismo.
- ✓ La facilitadora o facilitador recordará al grupo estas reglas de juego al principio de cada taller o sesión.

11

Tema I: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (Parte I)

Dinámica El Nudo Humano:

Se les pide formar un grupo o dos dependiendo del tamaño del grupo y el espacio, luego todos se acercan lo más posible y cada persona toma las manos de dos personas distintas que no estén a sus lados, después se les pide formar un círculo sin soltarse de las manos, luego de un rato si el grupo no ha logrado deshacer el nudo se les pide organizarse en línea recta, si aun no pueden hacerlo, se les permite soltarse de las manos.

Al final se realiza una reflexión acerca de cómo se sintieron, como reaccionaron ante el conflicto, que pudieron hacer diferente, las ventajas y/o desventajas de que el grupo sea más unido o sobre los beneficios de afrontar los problemas juntos.

***Nota para la formadora:** En este taller se recomienda que la facilitadora o facilitador presente el ejemplo y posteriormente pida al grupo se formen en 3 grupos, que desarrollen los ejercicios y posteriormente la presenten en plenaria.*



1.1 Entendiendo el Conflicto

¿Qué es El Conflicto?

El conflicto lo podemos entender como la diferencia o las diferencias opuestas que tenemos entre dos o más personas, entre dos o más partes sobre un mismo tema o interés. Cuando no hay diferencias o desacuerdos NO hay conflicto.

Manual Módulo IV: Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo

¿Cómo se expresan los conflictos?

Existen diversos tipos de conflictos: conflictos maritales, vecinales, laborales, empresariales, gremiales, agrarios, judiciales, políticos, ideológicos, militares, diplomáticos... etc., etc., y todos tienen como punto de partida "los intereses".

Los conflictos se manifiestan de manera pacífica a veces, con expresiones de fuerza, muestras de presión y también de manera violenta.

Esta condición depende del tipo de problemática que enfrentamos, del contexto y del escenario en que se desarrolla.



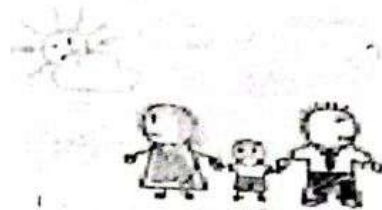
12

¿Cómo entendemos el conflicto?

- Dependiendo del contexto y de nuestra ubicación
- Dependiendo de la naturaleza del problema
- Dependiendo de nuestros intereses y principios

¿Cómo vivimos nuestros conflictos?

- No todos los conflictos provocan violencia y no todos los conflictos son negativos.
- La violencia es la peor forma de responder a los desacuerdos y diferencias.
- El conflicto visto desde una perspectiva positiva, es una fuente de cambios



CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO

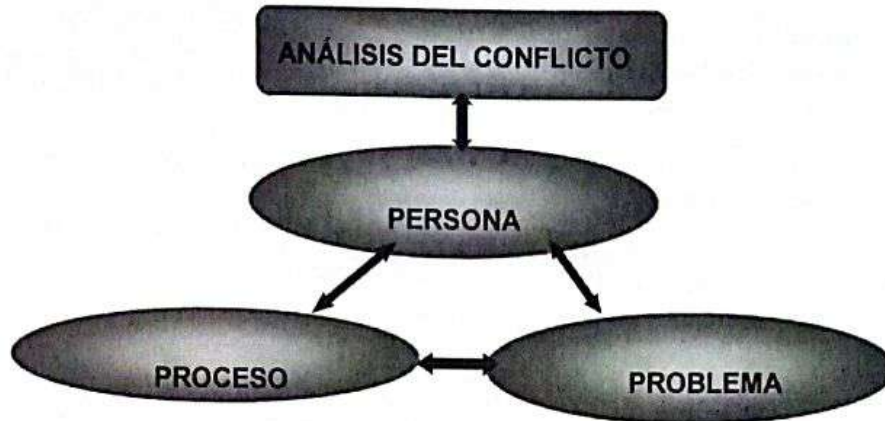
El conflicto se puede manifestar de una manera constructiva para que produzca cambios personales, sociales y políticos, o de una manera destructiva, con toda la violencia y el daño característico de las guerras violentas.

Nuestro país ha sido fiel reflejo de la forma como se han venido tratándolos conflictos políticos, sociales, económicos y culturales. Los conflictos en Honduras cada vez se agudizan más, y como tratamiento se contrarrestan con las fuerzas militares; los procesos de negociación entre el gobierno y la población civil que se encuentra afectada por varios factores como: (el desempleo, el alto costo de vida, la desintegración social) son cada vez más distantes y nada reconciliables. Cientos de personas se encuentran hoy día en las grandes ciudades sin trabajo, y como si fuera poco, sin techo y sin alimento. El 80% de los hondureños nos encontramos en situaciones sociopolíticas y económicas vulnerables. Lucha de poderes en nuestro país es aterradora, el ajustamiento por derecho abre brecha a pasos agigantados y la individual y la ley del más fuerte también está ganando espacio. De manera que los procesos de transformación pacífica de los conflictos brillan por su ausencia,

Este diagrama del manual "Construyendo la Paz del Mundo" nos ilustra un poco sobre las consecuencias del conflicto.

ENERGIA DEL CONFLICTO

Negativa	Positiva
Se manifiesta de una manera destructiva	Se manifiesta de una manera constructiva
Violencia	No Violencia
<ul style="list-style-type: none"> - Hogares destruidos - Daños ambientales - Heridos - Muertes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejores relaciones - Mejor gobierno - Mejor organización social - Mejores condiciones de vida

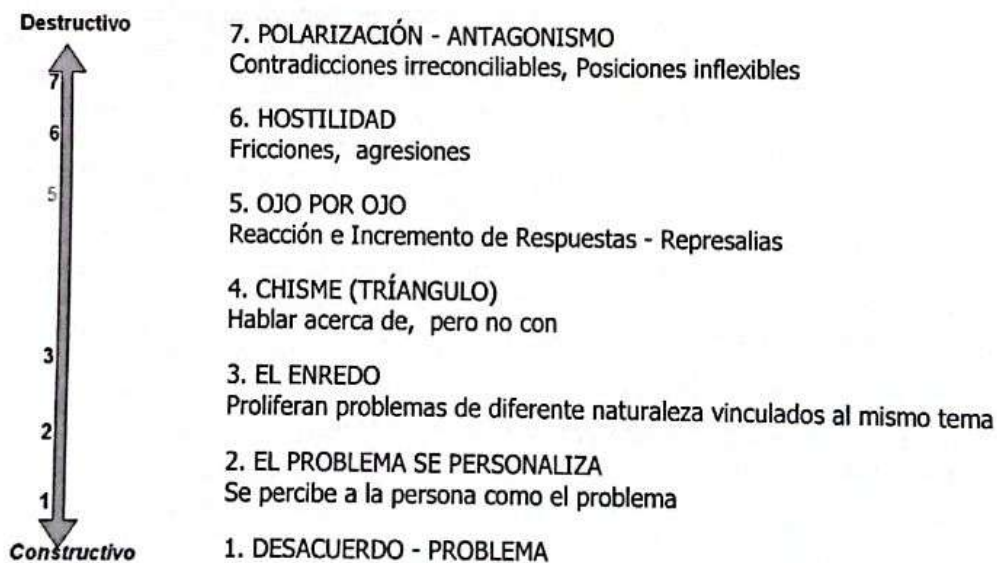


- PERSONA:** Emociones, sentimientos, percepciones
- PROCESO:** Tipos de comunicación entre involucrados
- PROBLEMA:** Posiciones, intereses y necesidades

Para entender mejor el desarrollo de un conflicto se ha diseñado la siguiente escala.

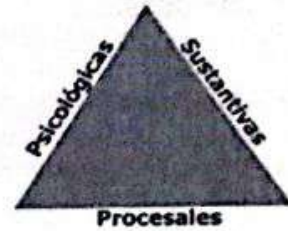
1.2 La Escalada del Conflicto

Los conflictos nacen generalmente de pequeños desacuerdos o malentendidos que van creciendo y acumulándose hasta llegar a generar impactos fuertes si no son tratados a tiempo.



TRIÁNGULO DE SATISFACCIÓN

Cuando abordamos un conflicto hay diversos aspectos que debemos tener en cuenta y que aseguran que las personas involucradas queden satisfechas con la solución planteada. Estos aspectos pueden resumirse en tres categorías:



Psicológicas

Se refiere a los factores vinculados a la estabilidad emocional, de auto estima, auto confianza y auto reconocimiento; en donde se valoran las potencialidades individuales y colectivas de los involucrados.

Sustantivas

Son los aspectos relacionados a los productos tangibles que nos permiten medir el impacto de las acciones en términos de resultados y metas concretas.

Procesales

Son los procedimientos y medidas tomadas, acordadas y convenidas con las contrapartes, que pretenden ordenar los pasos a seguir en el camino hacia las soluciones posibles de un conflicto.

14

ESTRATEGIAS

- Escuchar, escuchar, escuchar
- Establecer reglas claras del juego
- Abordar el problema de forma directa y clara para despejar el ambiente
- Revisar las percepciones y supuestos
- Reconocer los buenos argumentos de la contraparte
- Evitar la conducta negativa
- Aclarar las posiciones en torno al problema
- Demostrar la buena disposición de negociar
-

1.3 Referencias básicas para el análisis de un Conflicto

Para analizar un conflicto es necesario tener en cuenta varios elementos, entre ellos: Que fue lo que generó el conflicto, quienes están involucrados.

PARTES:

- ¿Quiénes son las personas o grupos involucrados, o con un interés fuerte en el conflicto o en su resolución?

TEMAS:

¿De qué se trata el conflicto, cuál es el tema o problemática concreta?

POSICIONES:

- ¿Cuáles son las posturas públicas de las partes y de los grupos influyentes?

INTERESES:

- ¿Cuáles son los intereses reales de las partes involucradas?

OPCIONES:

- ¿Cuáles son las diferentes alternativas y oportunidades de solución del conflicto.

PODER DE INFLUENCIA:

- ¿Con que poder real (económico, social político, legitimidad, argumentos accesos etc) cuentan los actores involucrados?

CIRCULO DEL PROBLEMA



15

EN LA RELACIÓN

Problemas:

- Emociones fuertes
- Percepciones subjetivas
- Estereotipos y prejuicios
- Comunicación limitada
- Comportamiento negativo, apático
- Diferentes estilos de trabajo
- Individualismo

Preguntas:

- Cómo está la relación entre las partes?
- ¿Cómo está la comunicación?
- ¿Cómo se perciben entre las partes?
- ¿Cuáles son las percepciones del problema entre las partes?

Estrategias:

- Escuchar, escuchar, escuchar
- Establecer reglas y procedimientos claros
- Abordar el problema de forma directa para despejar el ambiente y lograr que todos lo veamos en la misma dimensión
- Revisar las percepciones y supuestos de todas las partes
- Reconocer los buenos argumentos entre contrapartes
- Evitar la conducta negativa sin argumentos
- Aclarar las posiciones en torno al tema o problema
- Demostrar la buena disposición de negociar

Manual Módulo IV: Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo

EN LOS VALORES

Problemas:

- Intereses y/o necesidades se plantean como valores, lo que permite definir las situaciones en términos de malo o bueno, justo o injusto
- El conflicto no es producto de diferencias de valores, sino, surge cuando uno trata de cambiar los valores del otro o imponer los suyos

Preguntas:

- ¿Existen diferencias a nivel de las creencias o valores fundamentales de las partes?, ¿Cuáles son?
- ¿Será posible reubicar estas diferencias en términos de intereses y necesidades?
- ¿Será posible encontrar una solución, pese a la diferencia de valores?
- ¿Podrá resolverse el problema sin cambiar los valores de las partes?

16

Estrategias:

- Reconocer las diferencias de valores
- Aceptar la posibilidad de estar en desacuerdo a nivel de valores, es decir acordar estar en desacuerdo
- Tratar de entender los valores en términos de interés y luego buscar formas de satisfacerlos como tales
- Buscar los valores que se comparten y centrarse en ellos
- Buscar formas de cambiar el comportamiento en vez de los valores de las personas

EN LO ESTRUCTURAL

Problemas:

- Recursos limitados
- Reglas o leyes contradictorias, ambiguas o viciadas
- Roles y niveles de autoridad desequilibrados mala distribución de poder
- Toma de decisiones centralizadas
- Tiempo limitado, coyunturas variables
- Corrupción, burocracia, intransigencia

Preguntas:

- Si existiera toda la disposición y compromiso de colaborar juntos en la búsqueda de buenas soluciones, ¿Cuáles serían los elementos o factores que limitarían las posibilidades, cuales dispersan y cuales unifican?
- ¿Cuáles son los problemas en términos de recursos para lograr consensos, Tiempo, personal, dinero, información?
- ¿Cuáles son las dificultades que las partes no podrán resolver en el corto plazo?
- ¿Está estructurada la situación de tal forma que tiene un perdedor y un ganador?
- ¿Cómo se podrá estructurar el proceso y la propuesta para que no sea así?

Estrategias:

- Aprender a pensar a nivel de las estructuras para poder reconocer los posibles obstáculos a este nivel.
- Identificar las fuentes estructurales del problema

- Discernir y explicar lo que se puede y no se puede cambiar (por lo menos a corto plazo)
- Entrar en una búsqueda mutua y consensuada para transformar los aspectos más difíciles del proceso
- Aceptar lo que no se puede cambiar y aprender a hablar de ello
- No culpar a personas de los obstáculos estructurales

EN LOS INTERESES

Problemas:

- **En lo Psicológico:** Falta de respeto, falta de reconocimiento / legitimidad, el no escuchar el no proponer.
- **En lo Concreto:** Intereses incompatibles (lo político, lo económico, lo social, lo cultural).
- **En lo Procesal:** El proceso no se percibe como justo, las partes se encierran en posiciones, falta de representación en la toma de decisiones, falta de claridad sobre el proceso de participación en el abordaje del problema.

Preguntas:

- ¿Cuáles son algunas de las necesidades psicológicas que están sobresaliendo o que no están siendo satisfechas?
- ¿Cuáles son las respuestas concretas que cada quién está demandando?
- ¿Cuáles son los intereses o necesidades que se deben satisfacer en las posiciones de las partes?, ¿Son incompatibles estos intereses o necesidades?
- ¿Qué es lo que cada quien desea en términos de acciones concretas y cómo proceder?
- ¿Cuáles son sus expectativas o inquietudes respecto a la toma de decisiones?

EN LA INFORMACIÓN

Problemas:

- Poca información
- Demasiada información
- Información equivocada, tendenciosa o parcializada
- Inadecuada interpretación de a la información
- Forma y estilo de comunicación inadecuada

Preguntas:

- ¿Qué discrepancias existen en términos de la información que manejan las partes?
- ¿Qué información importante o relevante necesitan algunas o todas las partes?
- ¿Cuáles son las diferencias medulares en la interpretación y valoración de la información?

Estrategias:

- Ponerse de acuerdo sobre que información hace falta
- Ponerse de acuerdo sobre cómo conseguir la información deseada
- Unificar los criterios sobre cómo interpretar la información
- Si la información en cuestión no es tan importante, debemos enfocar nuestra atención en los intereses y no en la información adyacente



Nota para la formadora: Para finalizar la dinámica **El Naufragio**, al terminar pregunte al grupo lo que pasó durante el ejercicio, si funcionaron bien ¿Por qué?, si no funcionaron bien ¿Por qué?

Dinámica "EL NAUFRAGIO"

Procedimiento:

La facilitadora divide a las participantes en grupos grandes (de 6 a 10 personas por grupo), luego les pide que se reúnan en el grupo y les va narrando la siguiente historia

Imagina que te encuentras en un naufragio. A duras penas has conseguido llegar a una isla donde tendrás que pasar tres años de tu vida, sin salir de allí.

Vives en estas condiciones:

- ▶ Ocupas un espacio físico cuadrado, absolutamente idéntico a la realidad terrestre. Este espacio mide veinte kilómetros cuadrados y está repartido de la siguiente manera:
 - ¼ es un lago con peces;
 - ¼ es una tierra de cultivo;
 - ¼ es un bosque salvaje;
 - ¼ es un terreno sin cultivar.

- ▶ El clima del lugar es caluroso, con una temperatura constante de 30° durante el día y 20° durante la noche. Sólo llueve 30 días al año.

- ▶ Las únicas personas con las que te relacionarás durante tu estancia en la isla serán los propios miembros del grupo.

- ▶ Entre todas las personas del grupo podrás rescatar 6 objetos de los 36 que hay en el barco.

Tienen que ponerse de acuerdo entre todo el grupo para decidir cuales serán los seis objetos de la lista que decidirán llevarse.

Lista de objetos que pueden elegir:

1. Un equipo completo de pesca.
2. Dos palas y dos picos de jardinería.
3. Tres raquetas de tenis y veinte pelotas.
4. Dos guitarras.
5. Veinte pastillas de jabón.
6. El cuadro de la Gioconda.
7. Diez películas y un proyector de pilas.
8. Una mochila para cada persona del grupo.
9. Cien rollos de papel higiénico.
10. Una vaca y un toro.
11. Cien cajas de conservas surtidas.
12. Cien libros de literatura clásica.
13. Cien botellas de bebidas alcohólicas.
14. Un Jeep nuevo.
15. Una barca de remos.
16. Diez barras metálicas.
17. Cien cajas de cerillas.
18. Un caballo de seis años.
19. Una buena cantidad de penicilina.
20. Cien paquetes de tabaco.
21. Tres barajas de cartas.
22. Un gato siamés.
23. Artículos de tocador y de belleza.

24. Semillas de diversas clases.
25. Una máquina de escribir.
26. Cinco armarios llenos de ropa.
27. Veinticinco fotografías de personas queridas.
28. Cinco mil hojas de papel para escribir.
29. Un fusil y cien balas.
30. Un equipo de pinturas al óleo y treinta tubos de recambio
31. Cien discos y un tocadiscos de pilas.
32. Un Cadillac y cuatro mil litros de gasolina.
33. Material para hacer un reportaje fotográfico.
34. Dos tiendas de campaña de tres plazas cada una.
35. Tres camas muy grandes.
36. Una batería de cocina.

Para Reflexionar:

- Una vez terminada la toma de decisiones será importantísimo analizar cómo ha sucedido. Habrá quien haya respetado las opiniones de otras personas pero seguro que hay también quien se haya impuesto con su opinión sin dejar mucho espacio a otras diferentes. Esta segunda parte es mucho más importante y sobre todo más educativa que la primera. Más que juzgar se trata de escuchar, abrir un espacio al debate. Cuanto más organizado sea el debate más oportunidad de hablar tendrán aquellas personas que normalmente guardan silencio en estos momentos.

SEGUNDA SESIÓN

La segunda sesión (segundo día) se ha planificado con una duración similar a las otras (3 horas aproximadamente) y en ella continuaremos con el tema de Resolución de conflictos, enfocándonos en las técnicas para manejar el conflicto de una manera adecuada.

1. BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

Iniciaremos siempre con una breve bienvenida, la oración y en caso de haber alguna participante nueva una presentación rápida.

Es bueno que la facilitadora les recuerde cuales son los objetivos del taller y presente brevemente el programa de ese día. También es importante pedirles a las participantes que recuerden las normas que ellas mismas construyeron y si creen que se están cumpliendo o consideran necesario agregar algo más.

2. REPASO DE LA SESION ANTERIOR

Después de la bienvenida e introducción se debe realizar un breve repaso de los temas vistos en la sesión anterior, para este propósito la facilitadora puede usar una técnica rápida, elegir otra dinámica.

Tema 2: MANEJO CREATIVO DE CONFLICTOS

Nota para la formadora: Puede iniciar el tema haciendo la dinámica **Fantasía Dirigida**, al terminar pregunte al grupo lo que pasó durante el ejercicio, si funcionaron bien ¿Por qué?, si no funcionaron bien ¿Por qué?.

Dinámica: Fantasía Dirigida	
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none">• Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.• Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.• Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.	
TIEMPO/DURACIÓN:: 30 Minutos	MATERIAL: Fácil Adquisición <ol style="list-style-type: none">I. Hoja de papel en blanco.II. Lápiz o bolígrafo.III. Pizarrón o rota folio.
TAMAÑO DEL GRUPO: 25 participantes.	
LUGAR: Amplio Espacio Una sala suficientemente amplia con sillas, para acomodar a todos participantes.	

DESARROLLO

I. Los participantes son invitados, por el animador, a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales, Durante aproximadamente cinco minutos, el Facilitador conducirá el grupo a través de la fantasía siguiente.

II. El Facilitador invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto relajándose completamente.

III. A continuación la formadora comienza diciendo: **Todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar.** La reconocen.

IV. Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará. **El Facilitador detiene la fantasía espera un poco. A continuación dirá: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora? .**

V. Continuando, el Facilitador pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos.

VI. Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas: **a) ¿En qué alternativas pensó? b) ¿Cuál es alternativa que eligió? c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?.**

VII. Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita.

VIII. Continuando, el Facilitador conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en **evitar, postergar y enfrentar los conflictos.**

IX. Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

2.1. El punto de partida en la transformación de conflictos

Reconocer y aceptar que tenemos un conflicto, no huir o evadirlo. Cuando evitamos el abordaje de un problema no solo prolongamos su solución, sino también, lo agudizamos y **propiciamos que salga de nuestro control.**

Al aceptar el conflicto, empezamos a pensar en las alternativas para resolverlo. La solución o agudización de nuestro conflicto será resultado de nuestras acciones.

Algunas preguntas iniciales para resolver el conflicto:

- ¿Cuál es la naturaleza del conflicto o problemática?
- ¿Cuáles son las diferentes percepciones e interpretaciones del conflicto?
- ¿Quiénes son los actores principales?
- ¿Cuál es la posición de los actores?
- ¿Cuáles son los actores estratégicos y no estratégicos?
- ¿Cuál es la visión e intereses de cada una de las partes?
- ¿Cuáles son las opciones de solución?
- ¿Cuáles son los costos de cada opción?
- ¿Cómo llegar a la negociación?

22

¿Cuáles son los cambios que perseguimos con la transformación de conflictos?

EN LAS RELACIONES:

CAMBIOS



- Más comunicaciones y contacto personal
- Mejorar percepciones y expectativas
- Claridad en las metas y objetivos
- Interdependencia
- Claridad en la relación comunidad - comunidad y comunidad - gobierno

ESTRATEGIAS

- Incrementar y mejorar la comunicación
- Facilitar el acceso a la información
- Fortalecer las estructuras organizativas de la base
- Estimular los procesos de formación y autoformación

EN LAS ESTRUCTURAS:

CAMBIOS

- Toma de decisiones
- Acceso a recursos
- Descentralización del poder
- Fortalecimiento de los valores
- Fortalecimiento de las instituciones y la democracia

ESTRATEGIAS

- Potenciar los mecanismos de la negociación para manejar tensiones
- Desarrollar propuestas de cambios bien argumentadas
- Potenciar la participación de la sociedad en la toma de decisiones
- Promover a todo nivel valores y actitudes éticas, transparentes y solidarias

EN LA CULTURA:

CAMBIOS

- La manera como la gente entiende y atiende sus conflictos
- La forma de cómo se conciben los problemas de otros
- Un nuevo concepto de ganar y perder

ESTRATEGIAS

- Hacer evidentes los vicios, normas y mecanismos que sustentan el comportamiento de la sociedad, los grupos y las instituciones
- Desarrollar herramientas apropiadas para responder a los conflictos
- Promover y propiciar el análisis y conocimiento de la realidad

Bases para transformar un conflicto

- Corto, mediano y largo plazo
- Base teórica e hipotética de la propuesta de solución (escenario posible)
- Base práctica de la solución
- Viabilidad y sostenibilidad de la solución: política, económica, social, cultural.
- Previsión del escenario futuro (consenso)

23

2.2 Herramientas Sencillas para Resolver Conflictos

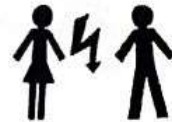
Obstáculos que impiden la Comunicación (Escuchar Falso)

1.- El aconsejar:

Porqué no haces.....

Tal vez debes decir que.....

Es bien claro, él tiene la culpa



2.- El Juzgar:

Esa no es una actitud tan buena

Tranquilízate un poco, verás que puede cambiar

Es bien claro, él tiene la culpa

3.- El Analizar:

Lo que realmente te está perjudicando es...

Tu inseguridad se nota a las claras, por eso es que estás tan delicado

Ella te engañó, debes....

4.- Preguntas Subjetivas:

¿Por qué hiciste eso?

¿Por qué fuiste tan duro?

Porqué no lo dejas?

5.- El Animar:

¡Despreocúpate, ten confianza en ti mismo y verás que todo saldrá bien!

Hiciste tu mejor esfuerzo, así que deja de pensar en eso

¡Tranquilízate, pronto pasará!

Hay momentos en que estas respuestas pueden ser útiles, pero por lo general, no ayudan mucho porque detienen el diálogo y la comprensión; en vez de dar confianza, producen dudas y desconfianza en sí mismo. Si queremos animar o interrogar, hagámoslo de una forma diferente, donde la persona se sienta escuchada y comprendida. Para distinguir entre el escuchar falso y el escuchar activo mire los objetivos del escuchar activo.

Técnicas de Comunicación

La comunicación se refiere al intercambio de significados.... el dar y el recibir sentimientos, opiniones, ideas o creencias. En ella se encuentra el corazón de toda interacción humana.



La manera en que nos comunicamos puede:

- ♣ Crear conflicto
- ♣ Expresar conflicto
- ♣ Volverse vehículo para transformación del conflicto

Algunas suposiciones:

Todo ser humano es digno del ser escuchado y merece respeto.

La mayoría de la gente busca ser constructiva en situaciones de conflicto, pero a menudo hacen falta las habilidades para hacerlo.

Todo ser humano, puede aprender y desarrollar habilidades en la comunicación y así volverse mejor comunicador.

Una comunicación eficaz requiere que hagamos claras las intenciones y averiguemos las suposiciones que tenemos. Por si solos, hechos, tonos de voz y palabras pueden guiarnos por mal camino.

Terquedad y rencor muchas veces emergen de experiencias de sentirse herido o inseguro, o de la búsqueda de identidad.

La falta de apertura a nivel de sentimientos, creencias y preferencias puede provocar confusión y hasta un sentido de manipulación.

Muy pocas veces se vuelve imposible la comunicación constructiva por razones emocionales o una deficiente percepción del problema.

La comunicación transformadora no se puede reducir al uso de unas cuantas habilidades; es decir, no se trata solo del uso perfecto de habilidades bien pulidas, sino que estas habilidades han de partir de una actitud genuina y un verdadero interés en comprender a la otra parte.



Nota para la formadora: Se sugiere llevar los diez mandamientos de un buen escuchador fotocopiados, llevarlos en un papel rota folio o pedir que dos de las participantes pasen a leerlos de manera alterna.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE UN BUEN ESCUCHADOR

1. **Deje de Hablar:** Usted no puede escuchar si está hablando
2. **Haga que la persona se sienta cómoda:** Ayude a la persona a sentirse libre para hablar. Cree un ambiente de confianza
3. **Demuestre que quiere escuchar:** Muéstrese y actúe interesado. No lea su correo mientras la otra persona está hablando. Escuche para atender, no para responder.
4. **Quite distracciones:** No haga garabatos, tamborilee o baraje papeles. ¿Sería más silencioso si cierra la puerta?

5. **Sea paciente:** Deje suficiente tiempo. No interrumpa. No salga de su silla o lugar
6. **Simpatice con la persona:** Trate de ponerse en el lugar del otro para poder ver su punto de vista.
7. **Conténgase:** Una persona enojada no entiende el significado de las palabras de la otra persona.
8. **Trate de no discutir o criticar:** Eso hace que la otra persona se ponga a la defensiva y guarde silencio o se enoje.
9. **Pregunte para aclarar o tener más información:** Eso anima al otro e indica que usted está escuchando.
10. **Deje de Hablar:** Eso es lo primero y último. Todos los demás mandamientos dependen de este. Usted no puede escuchar si está hablado.

EL ESCUCHAR ACTIVO

¿Qué es?

Es la habilidad que permite entender el conflicto y por ende facilita resolverlo

¿Para qué sirve?

Para ganarse la confianza de quien le comparte el conflicto

Para ayudar a quien comparte su situación pueda manifestar sus sentimientos, escucharse a sí mismo y por lo tanto reconsiderar su situación y permite tener una nueva perspectiva del problema.

¿Cómo se hace escuchar activamente?

Creando un ambiente en el que la gente pueda expresarse libremente.

Estableciendo confianza mutua

Comunicando un verdadero interés en la otra persona y en su punto de vista, al margen de sus valores, palabras de enojo o comportamiento.

PARAFRASEAR

¿Que es?

Decir en sus propias palabras lo que la otra persona dijo, para probar si se ha entendido no al otro.

¿Para qué sirve?

1. Para permitir a la otra persona saber que usted está tratando de entenderle
2. Para clarificar la comunicación
3. Para reducir la intensidad del conflicto
4. Para disminuir la intensidad de la interacción

¿Como se hace?

1. Concéntrese en la persona que está hablando
2. Ejemplo: "Tú..." incluye el hecho y el sentimiento
3. Muestre que usted sabe lo que la persona está diciendo
4. Sea breve

Formato de parafraseo:

Use se siente (sentimiento)
Cuando (hecho)
Porque (pensamiento)

Ejercicio de Parafraseo

Señale los hechos y los sentimientos

1.- Mery: "No puedo creer que le haya dicho eso. ¡no es verdad!, ¡voy a matarla!

Esteban: "Se siente con rabia porque cree que su amiga está mintiendo y quiere hacerle daño"

Hecho (s): _____

Sentimiento (s): _____

2.- Juan: "No me gusta la forma en que me gritó frente a mis amigos. Me sentí como un tonto".

Martha: Está diciéndome que lo avergoncé al gritarle frente a sus amigos.

Hecho (s): _____

Sentimiento (s): _____

3.- Henry: "Nunca más voy a darle dinero. Siempre me promete que me lo devolverá, pero yo le di \$500.000 tres veces y no me los ha pagado".

Jazmín: Usted se siente frustrado cuando no le pago el dinero que le debo.

Hecho (s): _____

Sentimiento (s): _____

RESUMIR

¿Qué es?

Un procedimiento que permite al conciliador o conciliadora subrayar los puntos más importantes de la perspectiva global del otro, en términos de asuntos y problemas concretos y manejables.

¿Para que sirve?

Para saber explícitamente si se ha entendido o no el problema, correcta y completamente según la perspectiva del otro. Para hacer una descripción de problema, que permita a los otros comprender claramente la dimensión del conflicto. Para comunicar al otro lo que le ha escuchado y entendido.

¿Cómo se hace?

Cuando la persona termina de hablar sobre un tópico en particular, el conciliador o la conciliadora puede expresar verbalmente lo que ha entendido, haciéndolo en tal forma que permita al otro afirmar, complementar o cambiar lo que se ha resumido.

Ejemplo:

Carlos: La semana pasada, el líder de mi comunidad me pidió que lo reemplazaré porque saldría de viaje. Traté de cubrir sus responsabilidades lo mejor posible; sin embargo al regreso de su viaje, éste líder me dijo que yo era un irresponsable. No volveré a hacer nada en la comunidad, por cuanto la gente es desgraciada.

Resumen:

Mateo: Lo que dijiste fue:

1. El líder le dijo que lo reemplazará
2. Tú lo hiciste
3. Cumpliste con todas las obligaciones
4. El líder no agradeció tu trabajo
5. No harás nada que tenga que ver con asuntos de liderazgo en la comunidad

EL MENSAJE YO

Expresarse sin ofender

Hay dos factores no menos importantes en la comunicación constructiva que deben funcionar simultáneamente en un diálogo, para fomentar la cooperación en vez de la competencia.

Tenemos por un lado la necesidad de apoyar al otro u otra, que se caracteriza por el escuchar activo, y la habilidad de admitir cuándo estamos de acuerdo con algo que el o la otra dice. Cuando haga uso del parafraseo, el o la otra puede ver la capacidad que tiene usted para escuchar y ser confrontada. La otra persona en el conflicto sabe que se le respeta y comprende, así se abre la comunicación.

El mensaje yo es una forma constructiva y no defensiva, una técnica que reconocemos de la vida cotidiana en personas maduras y sensatas. El mensaje yo expresa el sentimiento ocasionado por la acción del otro, sin hacer acusaciones que provoquen enfrentamiento. Esta forma de comunicación no consiste en presentarse como la víctima de una situación, En el conflicto sirve para bajar la tensión e invitar al otro para reflexionar sobre los hechos concretos y los sentimientos expresados.

Generalmente usamos un mensaje "usted" usando exageraciones, y usualmente empieza poniendo otro problema a la persona, y no a la acción de la persona.

Por ejemplo solemos decir:

- ✕ "No seas tan problemático"
- ✕ "Eres una persona muy malgeniada"
- ✕ "Tu tienes la culpa"
- ✕ "Dañaste nuestra relación"

Un mensaje YO, es un mensaje responsable y se expresa de la siguiente manera:

Me siento: **Se expresa el sentimiento ocasionado por la otra persona**
Cuando: **Se expresa la acción de la otra persona sin hacer acusaciones**
Porque: **Se expresan las posibles consecuencias que puede traer esa acción**

Ejemplo:

Me siento: **Frustrado, triste o angustiado**
Cuando: **No llegas a la hora acordada**
Porque: **Pienso que algo le puede pasar**

Ejercicio:

Convierta los mensajes de segunda persona "USTED", a primera persona "YO"

Ejemplo:

*Me siento.....***Culpable**
*Cuando.....***Usted empezó a llorar**
*Porque.....***No podía aceptarle llegar a las tres de la mañana**

Me siento.....Preocupada
Cuando.....No se cumplen los acuerdos
Porque.....Pienso que no tenemos una buena comunicación

1. Usted me engañó porque no me ha pagado el alquiler a tiempo como me dijo, y tampoco me desocupa para arrendar a una persona cumplida

Me siento: _____

Cuando: _____

Porque: _____

2. Usted tiene la culpa de que yo no entregaré el informe a tiempo y me enviarán un memo. Usted quiere sacarme de la empresa, por eso no me dice las cosas a tiempo

Me siento: _____

Cuando: _____

Porque: _____

28

2.3 Opciones a Considerar para el Manejo de Conflictos Interpersonales

Negociación: Dos o más partes resuelven sus controversias sin ayuda. En un proceso de negociación hay, por lo general, problemas concretos para solucionarlos, pero hay sentimientos y emociones a menudo negativos entre los negociadores también. Un ejemplo podría ser cuando una persona se compromete a hacer algo por otra persona y luego se olvidó de su compromiso. El tema concreto, que sería faltar al compromiso puede resolverse, pero las cuestiones emocionales, como sentimientos heridos y/o orgullo despreciado, pueden ser más difícil de tratar con eficacia.

En la negociación debe equilibrar o poner en una balanza, sus objetivos frente a su relación futura con la otra parte.

En la negociación las partes tienen la opción de adoptar una estrategia de "ganar-perder" o una estrategia de "ganar-ganar".

Aunque la estrategia "ganar - perder" puede parecer mejor para satisfacer sus objetivos a corto plazo (especialmente si usted siente que usted está en una posición de mayor poder), puede establecer una dinámica que hará difícil o imposible de seguir trabajando juntos o manteniendo una relación en el futuro.



Hay menos incentivo para el "perdedor" en una situación de "ganar-perder" para aplicar o cumplir con una resolución que tiende a favorecer injustamente a la otra parte. Es mucho más eficaz si el conflicto puede ser definido como un problema mutuo que hay que resolver, y en el que ambas partes se sienten conformes con su solución, que en lugar de usar una estrategia ganar-perder.

Mediación: Es cuando un tercero neutral proporciona una estructura y un proceso para ayudar a dos o más partes en conflicto para resolver sus propias disputas.

La mediación puede ser necesaria cuando la comunicación entre las partes en conflicto han llegado a ser muy tensas, o cuando las partes en conflicto no tienen las habilidades necesarias para negociar el conflicto por sí mismos.

La mediación utiliza muchas de las habilidades de negociación y sigue los mismos pasos que el modelo de resolución de conflictos, pero bajo la guía de un tercero neutral. La mediación puede ser un proceso difícil que se ocupa de las emociones fuertes. Se requieren habilidades por parte del mediador para permanecer personalmente separada del problema y en una posición neutral. El mediador debe facilitar la comunicación y asegurar que cada parte tiene una oportunidad justa para presentar su posición. La mediación sólo funcionará si las dos partes en conflicto están dispuestas a participar en el proceso y están deseando una resolución del conflicto.

Conciliación: una tercera persona neutral actúa como intermediario entre ambas partes con el fin de restablecer una relación y /o llegara una resolución de un problema.

La conciliación es necesaria cuando la comunicación se ha desmoronado por completo entre las partes en conflicto, o cuando por una razón u otra, las partes no son capaces de encontrarse cara a cara para resolver sus conflictos.



Este proceso puede conducir a la mediación o negociación, o puede terminar en una resolución sin que las dos partes, nunca entren, en otros procedimientos de resolución de conflictos. Con algunas personas que evitan el conflicto abierto, o con algunas culturas que consideran el conflicto muy negativamente, la conciliación es una estrategia útil para la resolución de conflictos.

Arbitraje: Este se da cuando un tercero toma una decisión que es vinculante para las partes contendientes.

Aunque otras estrategias de resolución de conflictos son preferibles, puede haber ocasiones en las que, usted está llamado a ser un árbitro, u otras, que deberá solicitar el arbitraje en un conflicto interpersonal.

El arbitraje puede ser necesario cuando una o ambas de las partes en conflicto se niegan a entrar en la negociación o la mediación, o cuando no son capaces de llegar a una solución después de intentar otros procesos de resolución de conflictos. Arbitraje nunca debe ser la primera opción en la resolución de conflictos, pero si el conflicto termina en el arbitraje, debe ser una opción mutua de las partes en conflicto.

Un árbitro debe asegurarse de que entienden claramente el problema y las posiciones de las partes en conflicto. El árbitro debe entonces tomar la decisión (que es de cumplimiento obligatorio) sobre la base de lo que es mejor para las partes y el colectivo, es decir, para la organización, el programa o la comunidad a la que pertenecen, y debe dar una decisión razonable.

Prevención: A veces puede ser que la mejor manera de manejar una situación de conflicto es la prevención o evasión; es decir evitarlo.

Si la evasión se decide entonces debe quedar claro qué desencadena el conflicto, y estos factores desencadenantes se debe evitar. A veces el evento que activa el conflicto puede ser tan simple como que dos personas estén en la misma habitación. Un aspecto positivo de este modo de manejo de los conflictos es que puede ser implementado de manera unilateral. Incluso no se necesita que las dos partes reconozcan que hay un conflicto. Aunque hay momentos en que puede ser mejor evitar un conflicto, por lo general es mejor tratar de resolver los conflictos. Esto es especialmente cierto teniendo en cuenta el alto nivel de interacción interpersonal que es inherente a las organizaciones sociales, como las redes de mujeres por ejemplo.

30

Si se decide que debe haber un intento de resolver el problema, los miembros en conflicto procederán con la negociación, la mediación, el arbitraje o la conciliación.

Para Reflexionar:

Pida a las participantes que reflexionen sobre las siguientes preguntas:

¿Puede recordar en una situación de conflicto que aún no ha solucionado y que podría hacer para solucionarlo?

¿Qué situaciones son las que generalmente me provocan mayores conflictos con otros/as?

¿Qué puedo hacer para tener una actitud conciliadora y evitar los conflictos con otras personas?

TERCERA SESIÓN

Al igual que la segunda sesión, la tercera sesión (tercer día) está diseñada también para durar aproximadamente 3 horas, pero en esta sesión estudiaremos los temas: Toma de decisiones y trabajo en equipo, los cuales contribuirán a fortalecer las buenas relaciones y el logro de metas en los grupos y organizaciones en los cuales pertenecemos.

1. BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

Comenzaremos siempre con una breve bienvenida, la oración.

La facilitadora les recuerde cuales son los objetivos del taller y presente brevemente el programa de ese día. Si lo considera necesario, también puede pedirles a las participantes que recuerden las normas que ellas mismas construyeron y si creen que se están cumpliendo o consideran necesario agregar algo más.

31

2. REPASO DE LA SESIÓN ANTERIOR

Después de la bienvenida e introducción se debe realizar un breve repaso de los temas vistos en la sesión anterior, para este propósito la facilitadora puede usar una dinámica como las sugeridas en otras sesiones, o simplemente hacer preguntas a las participantes con los aspectos principales que quiere reforzar, buscando siempre la participación de todas.

Tema III TOMA DE DECISIONES

3.1 ¿Que es la toma de decisiones?

La capacidad de tomar decisiones es una de las cualidades que nos hacen esencialmente humanos, junto con la libertad, la responsabilidad, la creatividad, entre otras.

Esto significa que, aunque no nos percatemos de ello, permanentemente hacemos elecciones. Imaginemos por ejemplo un día cualquiera de nuestras vidas: a qué hora nos levantamos, si desayunaremos o no, qué ropa nos pondremos, con quién nos reuniremos, qué opinaremos en una discusión, cuánto tiempo al día dedicaremos al estudio, y pare de contar porque la lista es infinita e ilustra cómo a cada rato elegimos hacer algo.

Las decisiones pueden ser triviales, como seleccionar entre un helado de fresa y uno de chocolate; importantes, como elegir una profesión o una pareja; o trascendentales, cuando involucran el destino y la vida de los seres humanos, como ocurre con las grandes decisiones políticas.

A medida que las personas se hacen adultas, las escogencias que debe realizar se hacen cada vez más complejas, a la par que aumentan no sólo las opciones o alternativas disponibles, sino la cantidad y calidad de la información necesaria para decidir.

Para complicar el panorama, muchas veces no prestamos atención a la manera como elegimos, o nos caracteriza la inseguridad, o no empleamos las estrategias o técnicas adecuadas, o tenemos bloqueos personales, etc. El mensaje positivo que deseo transmitirles es que podemos aprender a tomar decisiones, esto es, podemos desaprender las conductas inadecuadas y adquirir formas más eficientes y efectivas para elegir.

Importancia de la toma de decisiones

- Por que nos indica que un problema es valorado y estimado profundamente para optar el mejor camino a seguir conforme a las diferentes alternativas y operaciones.
- Para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

32

2.1 Etapas en la Toma de Decisión

Más que un evento, la toma de decisiones es un proceso; esto es, en lugar de un hecho puntual, aislado, la misma transcurre alrededor de una serie de fases o etapas interconectadas.

No obstante, ante una situación de toma de decisiones las personas no actúan necesariamente de una manera metódica, desde la primera hasta la última fase; algunas parecen progresar linealmente mientras que en otras se producen grandes fluctuaciones.

Cada fase supone la presencia de ciertas actitudes y la realización de diversas tareas, cumplidas las cuales se avanza hacia la fase subsiguiente. Si la persona omite cualquiera de ellas antes de comprometerse con una opción particular, o lleva a cabo alguna(s) descuidadamente, se dificulta la toma de una decisión acertada.

Los teóricos de la elección vocacional -entre ellos Super, Ginzberg y Tiedeman- conciben la misma como un proceso continuo que evoluciona a través de cierto número de etapas. Otros investigadores, al estudiar la toma de decisiones generales, la conciben también como un proceso; entre ellos Irving Janis quien propone un modelo de cinco etapas principales que llevan a una decisión estable, y Theodore Rubin que delinea un proceso conformado por ocho fases.

Hemos hecho una integración personal de los planteamientos de los dos últimos autores para elaborar lo que, a nuestro juicio, resume el proceso de toma de decisiones, a lo largo de cinco etapas:

► PRIMERA ETAPA: NECESIDAD DE TOMAR UNA DECISIÓN.

La toma de decisiones comienza cuando una persona se enfrenta a una nueva situación que implica amenazas (por ejemplo, someterse a una cirugía o dejar de tomar, por razones de salud) u oportunidades (tal como radicarse en otra ciudad, elegir una carrera o contraer matrimonio). Para que sea una situación de decisión debe presentarse la posibilidad de escoger -por lo menos- dos alternativas.

Una actitud deseable en esta fase consiste en examinar si la probable amenaza u oportunidad es lo suficientemente importante como para justificar el esfuerzo de tomar una decisión al respecto. Si la respuesta es negativa, la persona continuará con su línea de conducta habitual, pero si es afirmativa aceptará el reto y optará por otra línea de acción, continuándose así el progreso a lo largo de las posteriores etapas.

► SEGUNDA ETAPA: ENUMERACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS, OPCIONES O CURSOS DE ACCIÓN DISPONIBLES.

Una vez que se acepta que es necesario adoptar una decisión, se analizan los objetivos relacionados con ella y se buscan las alternativas, opciones o cursos de acción disponibles para lograr los objetivos relacionados con la decisión.

La actitud provechosa debe ser de apertura, flexibilidad, libertad y creatividad, para generar opciones que permitan contar con una lista lo suficientemente amplia. Conviene dar la misma atención a todas las opciones que surjan, por ridículas, incoherentes e improbables que resulten más tarde, evitando que una evaluación racional y objetiva desempeñe algún papel.

La ayuda externa puede ser muy útil, siempre que la persona no descuide su propia lista de opciones y no se le imponga una alternativa que ella no se haya formulado.

► TERCERA ETAPA: EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS, OPCIONES O CURSOS DE ACCIÓN DISPONIBLES.

En esta etapa se estudia cuidadosamente la lista generada en la etapa anterior. Se dejan fluir libremente los sentimientos y pensamientos que suscita cada una de las alternativas, se analizan y valoran los mismos, y se establece una relación entre las opciones y las prioridades personales. En otras palabras, se consideran las ventajas y limitaciones de cada alternativa.

A diferencia de la etapa anterior, acá debe tomar lugar una evaluación racional y objetiva. La tarea implicada tiene que ver con la recolección y valoración de información personal (a través de la autoexploración y autoanálisis) e información externa, bien sea social, ocupacional o educativa, dependiendo de la decisión involucrada, requiriéndose la participación activa de la persona que elige, en la búsqueda de la información.

► CUARTA ETAPA: DECISIÓN PROVISIONAL O TENTATIVA.

Luego de evaluar cada alternativa se cuenta con una opción preferida; la atención se centra sobre ésta, se percibe como la más idónea y se descartan las otras opciones para allanar el camino a la elegida.

La persona considera cómo ponerla en práctica y cómo transmitir a otros la intención de hacerlo. Antes de permitir que otros conozcan la línea de acción que ha elegido - especialmente si ésta es polémica, como renunciar al empleo- elabora estrategias para asegurar el éxito de la nueva decisión y evitar la desaprobación de los demás. Además, reexamina la información recogida sobre probables dificultades prácticas para implementar la decisión, piensa en cómo vencerlas y hace planes por si las pérdidas llegan a materializarse.

► QUINTA ETAPA: COMPROMISO Y AJUSTE A LA DECISIÓN.

En esta etapa se lleva a la práctica la decisión provisional. La alternativa elegida se convierte en acción, es decir, se la dota de sentimientos y pensamientos, se invierte tiempo y energía en ella, y se rechazan finalmente por completo las opciones no elegidas. La persona se muestra satisfecha con la opción elegida y la lleva a cabo con optimismo. Se producen sentimientos de bienestar, seguridad y autoconfianza.

Si ocurren contratiempos menores, la persona puede vacilar temporalmente, pero lleva a cabo su decisión. Pero si se presentan desafíos, pérdidas o insatisfacciones más serias, se recorren de nuevo las sucesivas etapas para buscar una alternativa mejor, aunque esta vez con la ventaja que supone la experiencia positiva, producto del aprendizaje obtenido.

3.3 Características en la Toma de Decisiones

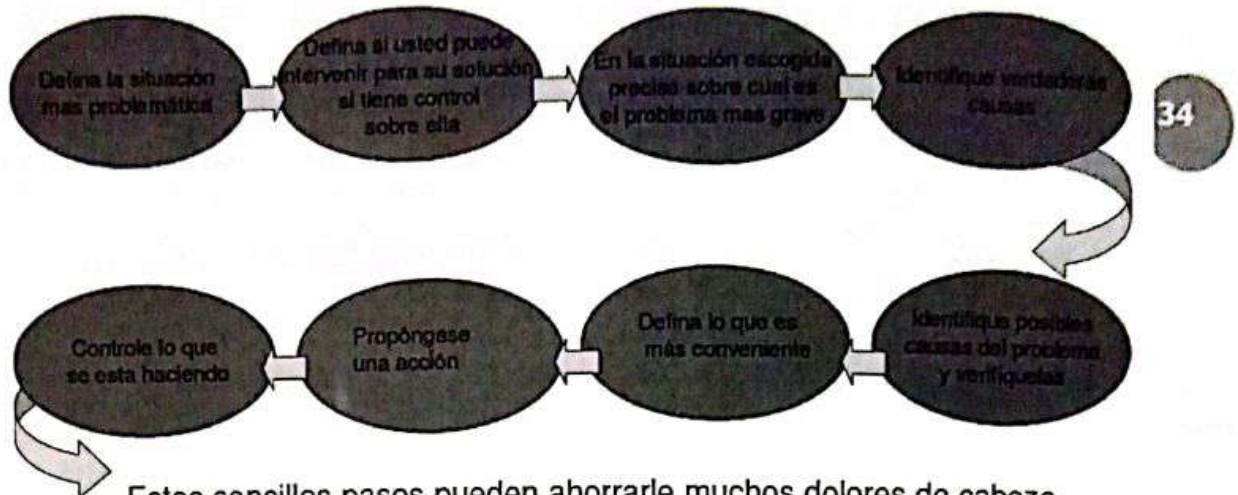
Características más importantes en la toma de decisiones

- **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro.
- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio.

Manual Módulo IV: Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo

- **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas.
- **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc.
- **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente.

El camino para la toma de decisiones son 8 pasos:



Estos sencillos pasos pueden ahorrarle muchos dolores de cabeza , y si los realizó con criterio y profesionalidad usted tomó *adecuadamente* su decisión.

Cualidades personales para la Toma de Decisiones:

- **Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia.
- **Buen juicio:** Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente.
- **Creatividad:** La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.
- **Habilidades cuantitativas:** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones.

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos:

- Información
- Conocimiento
- Experiencia
- Análisis
- Juicio



Programación Lineal:

- Es una técnica de decisión que ayuda a determinar la combinación óptima de recursos limitados para resolver problemas y alcanzar los objetivos organizacionales.

Para que sea aplicable, la Programación Lineal debe reunir los siguientes requisitos:

- Tiene que optimizarse un objetivo.
- Las variables o fuerzas que afectan los resultados poseen relaciones directas o en línea recta.

- Hay obstáculos o restricciones sobre las relaciones de las variables.
 - Sin las restricciones de la Programación Lineal incluyen la maximización de la producción, minimizar los costos de distribución y determinar los niveles óptimos del inventario.
- Teoría de Juegos:**
- La teoría de los juegos fue desarrollada por los científicos Neumann y Morgenster.
 - Esta implica el uso de la estrategia de mínimo pensar;.
 - Pueden ser un tanto limitado y en consecuencia la decisión se basará en antecedentes demasiado estrechos, también es posible exagerar la tradicional y mantener un estatus que sea demasiado rígido.
 - Las decisiones se expresan en términos cuantitativos, tales como un determinado número de ventas obtenidas, unidades compradas, etc.
 - El juego proporciona al gerente, práctica, conocimiento y la oportunidad de mejorar las acciones administrativas.

Tema IV TRABAJO EN EQUIPO

Nota para la formadora o facilitadora: Puede iniciar el tema haciendo una dinámica sobre trabajo en equipo (Dinámica Dibujo a dos Manos), al terminar pregunte al grupo lo que paso durante el ejercicio, si funcionaron bien ¿Por qué?, si no funcionaron bien ¿Por qué?.



DINAMICA: Dibujo a dos Manos

Dividimos al grupo en parejas puede hacerlo de distintas maneras, pero debe buscar siempre que las parejas se formen entre personas que no han mostrado mucha afinidad entre sí, es decir, que no sean entre las mismas de siempre.

A continuación damos a cada pareja un lápiz y una hoja que han de partir en 3 partes iguales.

Les explicamos que en esos trocitos de hoja han de realizar tres dibujos. Para el primer dibujo deberán tomar el único lápiz que tienen con las dos manos (una de cada persona que forma la pareja). Antes de realizar el dibujo no podrán tener ninguna comunicación (en absoluto) entre la pareja. Por supuesto no podrán acordar qué cosa van a dibujar puesto que no se les permitirá tener ninguna comunicación. (De 5 a 10 minutos).

Para el segundo dibujo podrán hacer 4 preguntas que se respondan con SI o NO. Una vez hechas las preguntas empezarán a realizar el segundo dibujo sin ninguna comunicación hablada más. Siempre dibujando entre ambos.

Para realizar el tercer dibujo, podrán hablar durante todo el tiempo que quieran y consultar todas las dudas que se les ocurra. No hay ningún límite en la comunicación.

Otra opción es darles un papelógrafo (papel para rota folio) y marcadores. No tienen que partirlo, solo dividirlo en tres partes. Pero siempre deberán seguir las instrucciones, es decir, deben dibujar ambos(as), en el primero sin hablar, en el segundo solo usando las preguntas y en el tercero comunicándose normalmente.

EVALUACIÓN:

¿Cómo se han sentido? Seguro que alguna persona no se habrá sentido muy bien y es necesario y muy importante que lo exprese. ¿Se han sentido igual en la realización de los 3 dibujos?

¿Quién ha tomado la iniciativa más veces? ¿Vivimos situaciones similares en la vida real? ¿Nos sentimos cómodas cuando tenemos que tomar la iniciativa? ¿Nos sentimos cómodas cuando nos imponen comportamientos que no compartimos? ¿Preferimos no tomar la iniciativa para evitar errores? ¿Hemos vivido un conflicto? ¿Podemos ganar un conflicto? ¿Qué le pasa a la otra persona cuando vamos a ganar un conflicto? ¿Existe otra forma de regular conflictos en la que no haya que ganar o perder?

4.1 Concepto de Trabajo en Equipo

El principio del trabajo en equipo es desempeñar un trabajo individual bajo un fin común.

Es una actitud de servicio con el espíritu del grupo para un fin común exterior al equipo. Todos los miembros del equipo aceptan otorgar parte de su libertad e intereses individuales hacia un objetivo común, sabiendo que es la mejor forma de conseguir lo propuesto, respetando al máximo la dignidad de las personas.

La riqueza y el valor añadido de esta forma de trabajo, nos viene dada por la diversidad de lo que uno es y aporta. Todas las personas en principio tienen el mismo valor. El jefe no es el único importante del equipo sino el líder, el organizador.



36

4.2 ¿Que es un Equipo de trabajo?

Un equipo de trabajo es una unidad de dos o más personas con habilidades complementarias que están comprometidas en un propósito común y con un conjunto de metas de rendimiento y de expectativas, para lo cual establecen normas colectivas de rendición de cuentas.

Esta definición contiene tres puntos clave para recordar. **Uno**, los equipos pueden ser más grandes, pero la mayoría tiende a ser pequeño, con menos de 15 personas. **Dos**, las personas del equipo trabajan conjuntamente sobre una base continua por toda la duración del equipo. **Tres**, las personas del equipo comparten una meta, ya sea construir una casa, diseñar un espectáculo masivo o lanzar un transbordador al espacio. En las organizaciones modernas es cada vez más frecuente que algunas tareas sean asignadas a personas conformando un equipo de trabajo.

Grupo versus Equipos: ¿Cuál es la diferencia?

Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Un dirigente puede poner juntos a un grupo de personas pero nunca construir un equipo. Extensas investigaciones en los locales de trabajo han confirmado que hay indudablemente algunas diferencias entre equipos y grupos. El concepto de equipo implica una sensación de misión compartida y de responsabilidad colectiva, mientras el compromiso dentro de un grupo podría no ser tan fuerte. Los miembros de un equipo tienen metas o tareas comunes; los miembros de un grupo muchas veces trabajan más independientemente.



Los miembros de un grupo tienen un líder fuerte, mientras que un equipo tiene roles de liderazgo compartidos. En un equipo hay rendición de cuentas individual y mutua; en

Manual Módulo IV: Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo

contraste un grupo enfatiza la rendición de cuentas individual. Los equipos son caracterizados por la igualdad, donde no hay individuos estrellas, y cada cual suprime su ego individual para el bienestar de todos. Es importante tener en mente que estas distinciones probablemente reflejen solamente cuestiones de grado. Los equipos también pueden ser considerados como grupos altamente especializados.

El trabajo en equipo se basa en las llamadas "5C":

- **Complementariedad:** cada miembro domina una sección determinada del proyecto. Cada sección es vital para lograr el objetivo principal.
- **Coordinación:** todos los miembros, con un líder a la cabeza, deben actuar de forma organizada.
- **Comunicación:** es vital mantener una buena y fluida comunicación entre todos los integrantes del equipo. Es esencial para la coordinación de actuaciones individuales.
- **Confianza:** la confianza es el pilar fundamental sobre el cual se fortalece el trabajo en equipo. Honestidad, franqueza, firmeza, respeto son cualidades que deben existir y que pondrán el objetivo del equipo por sobre los intereses y ego personal.
- **Compromiso:** cada miembro debe estar comprometido con el objetivo principal, asegurando aportar lo mejor de sí y poner todo su esfuerzo para lograrlo. Esto es más que colaboración.

37

Los equipos de trabajo que son efectivos producen más ideas y más información que trabajadores laborando a solas. El trabajo en equipo se traduce en mejores decisiones y resultados debido a la diversidad de atributos y percepciones de los miembros del equipo.

La importancia de los equipos de trabajo.

La creciente aceptación y uso de equipos de trabajo sugiere que su uso ofrece muchas ventajas, varias de las cuales son las siguientes:

Primero, en una situación de equipo es posible alcanzar sinergia, donde el producto total del equipo excede a la suma de varias contribuciones individuales. La sinergia involucra cooperación creativa, lo que se ha descrito como que dos manos trabajando juntas tienen un rendimiento varias veces mayor que unas manos trabajando separadas.

Segundo, los miembros del equipo a menudo evalúan el razonamiento de otro, con lo que el equipo tiene mayores probabilidades de evitar errores mayores. Este hábito de apoyarse mutuamente ayuda a los equipos a tomar mejores decisiones y pueden darle a la organización inmunidad contra sorpresas disruptivas.

Tercero, los equipos pueden y lo hacen, contribuir bien a la innovación y al mejoramiento continuo. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los miembros del equipo obtienen mayores satisfacciones de sus trabajos. Finalmente, siendo miembro de un equipo se hace posible satisfacer más necesidades que una persona trabajando sola, entre ellas están la necesidad de afiliación, seguridad, auto estima y auto realización.

La constitución de un equipo efectivo requiere tiempo y compromiso, además de habilidad para crear una estructura de equipo y procesos apropiados para la tarea propuesta. Para que el equipo pueda desarrollar sus actividades eficientemente cada miembro debe aceptar las reglas de comportamiento grupal y comprender claramente sus responsabilidades individuales derivadas del **Qué, Cuándo, Dónde, Quién y Cómo** inherente a cada actividad.

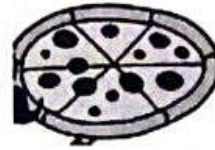
Nota para la formadora o facilitadora: Finalizando con el taller de este día se pide a la facilitadora o facilitador se desarrolle la dinámica: **Haciendo Pizzas.**

Dinámica: Haciendo pizzas

OBJETIVO: Analizar el proceso de toma de decisiones y la comunicación del grupo.

Tiempo: 30 minutos

Materiales: Papel o tarjetas, lápices, marcadores, tijeras, muestra del dibujo de una pizza.



La formadora divide a los participantes en grupos de 5 personas.

A cada grupo se les asigna la tarea de hacer pizzas, puede ponerles una meta (por ejemplo: deben elaborar 20 pizzas en 5 minutos ó 10 minutos, como prefiera) y entregarlas a la facilitadora u otra persona que se haya definido antes y que no esté en ningún grupo. La idea es ponerles una meta difícil de alcanzar en poco tiempo sin que el grupo haya tenido un proceso de organización previa.

Si pasado cierto tiempo los grupos no logran ponerse de acuerdo, puede sugerírseles que se organicen. Una persona debería dibujar las pizzas, otro las corta, otro les dibuja las líneas y los ingredientes, otro las apila y el último las distribuye. Sirve para analizar la importancia de la división de tareas.

La formadora debe llevar control del tiempo y al terminar el tiempo establecido debe pedir a los grupos que paren, si hay un grupo que lo logró en el tiempo establecido puede darles un premio (algo pequeño como un dulce o un bombón a cada quien).

En plenaria deben analizar, ¿cómo les fue a cada grupo?, ¿se organizaron? ¿Cómo lo hicieron? ¿Cómo se sintieron? ¿Hubo frustración, enojo?, ¿La comunicación fue clara y fluida?

Para Reflexionar: Evaluación

Este día en lugar de hacer preguntas para la reflexión y compromisos, haremos una breve evaluación de la sesión, para eso usaremos la siguiente técnica:

En un papelógrafo, cartulina o pizarra, la facilitadora escribirá las siguientes preguntas para sondear la percepción de los participantes sobre el evento:

- ¿Qué me gustó más del taller?
- ¿Qué no me gustó?
- ¿Cuál es el aprendizaje más importante que llevo conmigo?
- ¿Cuál fue la contribución más importante mía?

Cada participante escriba las respuestas en tarjetas (se reparte un color diferente para cada pregunta) y las ubican en el papelógrafo debajo de la pregunta correspondiente. Luego se pueden socializar los resultados, si la facilitadora lo prefiere no se hace. También pueden responder las preguntas en hojas de papel y simplemente entregarlas a la facilitadora para que le ayude a mejorar su facilitación.

Para cerrar, la persona facilitadora pregunta si han quedado dudas, inquietudes u otros comentarios, da cierre al taller e invita a las participantes para la siguiente sesión.

CUARTA SESIÓN

Continuando con la cuarta sesión, (cuarto día) igualmente diseñada para desarrollarse en aproximadamente 3 horas, pero en esta sesión dedicaremos menos tiempo a la presentación y apertura del taller y más tiempo a los ejercicios y contenidos teóricos.

1. BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

Comenzaremos siempre con una breve bienvenida, la oración y en caso de haber alguna participante nueva una presentación rápida.

Es bueno que la facilitadora les recuerde cuales son los objetivos del taller y presente brevemente el programa de ese día. También es importante pedirles a las participantes que recuerden las normas que ellas mismas construyeron y si creen que se están cumpliendo o consideran necesario agregar algo más.

39

2. REPASO DE LA SESION ANTERIOR

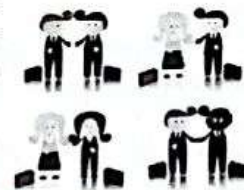
Después de la bienvenida e introducción se debe realizar un breve repaso de los temas vistos en la sesión anterior, para este propósito la facilitadora puede usar una técnica (**ver en anexos**) o simplemente elaborar un listado de preguntas con los aspectos principales que quiere reforzar e ir haciendo preguntas a las participantes de una manera dinámica, procurando que todas participen.

Tema V NEGOCIACIÓN

5.1 ¿Qué es Negociación?

¿Qué es negociación?

Es el espacio donde se encuentran e interactúan los diferentes puntos de vista, enfoques, intereses, mecanismos y procedimientos de dos o más actores sobre un mismo tema o problema; y su finalidad es, encontrar respuestas comunes, soluciones apropiadas y efectivas a los conflictos, en donde todos ganan y satisfacen sus expectativas.



5.2 Las Condiciones mínimas para la negociación

- **Contexto en que se da el conflicto y el proyecto de negociación**

Antes de iniciar un proceso de negociación es importante hacer un análisis de causas y efectos del conflicto y valorar las ventajas y dificultades que ofrece una eventual negociación.

Deben identificarse los factores de espacio y tiempo; los factores que viabilizan y los que obstaculizan el proceso.

Manual Módulo IV: Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo

- **Posibilidades reales del momento para negociar:**

Del análisis de coyuntura y contexto surgirá la decisión de iniciar o no un proceso de diálogo y negociación.

Es necesario medir las oportunidades y amenazas en relación al momento y las circunstancias para definir o redefinir el mejor momento y ajustar las condiciones más apropiadas para iniciar el proceso de negociación

- **Revisión y selección de la información**

En la revisión de la documentación o información es importante recoger en la diversidad los contenidos que reflejen todos los puntos de vista respecto al conflicto.

- **Identificar a los actores estratégicos**

En este momento debe hacerse una priorización de los actores que son determinantes para el abordaje y resolución del conflicto

- **Estudio de las visiones e intereses**

Este factor permitirá descubrir las posibilidades de acuerdo y dificultades del proceso de negociación. El estudio debe incluir un análisis de posiciones de los aliados y opositores del proyecto.

- **Opciones de solución**

Debe definirse cuál o cuáles son las opciones de solución más convenientes, realistas, factibles o posibles. La identificación de opciones debe ser producto del trabajo de acercamiento con los actores principales y con otros que se consideran determinantes en la toma de decisiones.

- **Análisis de costos para cada una de las partes**

Cuál es el costo que carga cada uno de los actores estratégicos en cada una de las opciones. Los costos pueden ser materiales o políticos.

- **Definición de la estrategia de negociación**

La estrategia de negociación es igual, al conjunto de objetivos, procedimientos, criterios, acciones, planteamientos y definiciones mediante las cuales se espera llegar a determinados resultados.

Se definen los actores y escenarios en donde se desarrollará la negociación. Debe haber claridad sobre los recursos que requerirá el proceso y sobre la forma de obtenerlos.

- **Prepararse para negociar**

La acumulación de fuerzas propias y el establecimiento de condiciones propicias para el dialogo es clave.

- **Existencia de voluntad política**

Un punto de partida es la construcción de la voluntad negociadora. Esta debe ser de ambas partes y basada en necesidades concretas.

Es importante estar claro que para negociar hay que estar dispuesto a exigir pero también a ceder.

• **Existencia de información**

La información es clave para sustentar las propuestas y convencer a la contraparte.

• **Establecimiento de las reglas del juego**

Buena parte de las experiencias exitosas de negociación desde organismos de sociedad civil se dan a partir de alianzas estratégicas o tácticas. Los fracasos internos muchas veces definen los fracasos en las negociaciones.

Es decir, los acuerdos básicos en cuanto a procedimientos, coordinación, mecanismos para la toma de decisiones son producto del diseño de las "reglas del juego"

• **Integración del equipo negociador**

Se trata de integrar al equipo que reúna las mejores capacidades y habilidades. Estas son:

- Manejo del tema y de la información de contexto
- Experiencia en procesos de dialogo y representación de la organización en discusiones extraordinarias
- Claridad sobre los aspectos no negociables
- Creatividad y flexibilidad para construir consenso
- Reconocimiento y respeto por parte de la organización y el sector al que representa
- Habilidad para manejar situaciones imprevistas
- Capacidad de síntesis y comunicación.



• **Discutir y poner en común internamente las propuestas y opciones**

El equipo negociador debe conocer a fondo las preocupaciones de la organización y el sector que representa a fin de estar seguros que la posición que lleva a la mesa es de consenso.

• **Estar preparados para enfrentar apropiadamente lo imprevisto**

Además de contar con la información y los detalles de consenso, el equipo debe contar con mecanismos ágiles de comunicación para la toma de decisiones.

Contrastar las propuestas

- Una vez identificada la propuesta de la contraparte, es necesario definir cuáles son los puntos antagónicos, los de entendimiento, y cuáles son los elementos de contenido y forma que favorecen la negociación.

***Nota para la formadora/facilitadora:** Se pide a las (os) participantes que se formen en grupos de 4 o 6 personas para hacer la dinámica "Dibujando en Grupo".*

Dibujando en Grupo:

Se forman grupos de 4 o 6 miembros y se entrega a cada persona una hoja de papel para que realicen un dibujo sobre un tema, sin discutirlo con nadie; luego el grupo negocia, sin comunicación verbal, como construir, con los dibujos de todos los miembros, un dibujo coherente, de que manera van a colocarlos, y si es necesario hacer cambios o agregar elementos, deben llegar a un acuerdo pero sin hablar. Luego c/grupo presenta su dibujo final en plenaria (con la sumatoria de todos los dibujos individuales y los cambios) y se les pregunta acerca de cómo fue el proceso de negociación y como se sintieron.

5.3 Capacidades que debe tener el equipo negociador

Actitudes

El equipo negociador debe poner en práctica actitudes que propicien la construcción del consenso como: la tolerancia, el respeto, el diálogo, la solidaridad, la sensibilidad social y sobretodo, estar convencido de los cambios que se pretenden.

Llegar a negociar con mucha paciencia y sabiduría

Tratando de entender cómo piensa el opositor. Los procesos de diálogo muchas veces se entrampan por la actitud de los negociadores, más que por las diferencias de contenido.

Escuchar y exigir ser escuchado

Esto implica llegar a la mesa de negociaciones con una actitud de atención y respeto a lo que piensa y expresa el adversario.

Tratar de construir acuerdos

Quiere decir, llegar a la mesa de negociaciones con la disposición de recibir propuestas y contrapropuestas para analizar su viabilidad y pertinencia.

Anteponer el interés de la colectividad a los intereses individuales

Por razones éticas, de principios y metodológicas, en la mesa de negociaciones se presentan intereses sectoriales y generales, no individuales.

Trabajar siempre con la verdad y por la justicia

Jamás comprometerse con algo que no se va a poder cumplir. Ganarse el respeto del adversario a través de la coherencia entre la palabra y los actos es una clave de éxito en los procesos de negociación. Los proyectos que buscan la justicia siempre encuentran aliados.

Colaborar con la instancia moderadora o mediadora de la negociación

Cuando los procesos de negociación se desarrollan mediante el apoyo de una instancia mediadora, es importante concebir este recurso como una oportunidad a favor de la negociación por medio del cual es posible lograr acercamiento, entendimientos y acuerdos.

Habilidades

Se refiere a la construcción de habilidades organizativas e institucionales para mejorar el análisis, la comunicación y el funcionamiento de los mecanismos para la construcción de consensos.

Manejo objetivo y transparente de la información y una comunicación clara, directa y fluida.

El análisis del contexto y manejo del conflicto.

Apertura y flexibilidad para construir consensos.

Procesos

Este aspecto se refiere al funcionamiento de las estructuras organizativas creadas para el impulso de procesos de negociación, a las reglas del juego y a los procedimientos.

Las partes deben ponerse de acuerdo sobre cómo abordar el conflicto e interactuar en el diálogo para lograr consenso.

Deben definir para la negociación estructuras y personas con poder de decisión.

Deben definirse también, dónde y en qué fecha se hacen las reuniones, la metodología para la discusión y los mecanismos para tomar las decisiones.

Debe definirse un plan de contingencia ante eventuales problemas y dificultades en el proceso.

Debe definirse un plan de trabajo, delegando las responsabilidades claves y detalles de la negociación.

Los procesos de diálogo y negociación se inician abordando desde el principio temas de contenido y de fondo.

Estructura

Comprende la identificación del conjunto de estructuras organizativas instituciones que están directa o indirectamente vinculadas al proceso de diálogo y negociación.

El papel de los medios de comunicación es clave para que los procesos de negociación trasciendan a la escena pública y funcionan como verdaderas alternativas de incidencia en las políticas públicas.

Establecer en el escenario de negociación a organizaciones y coaliciones de la sociedad civil con capacidad de coordinación, de propuesta y que generan protagonismo colectivo.

43

5.4 Pasos Importantes en la negociación

1) Preparación

- Preparación de la Hoja Propuesta (sondeo de aliados y actores claves).
- Preparación de listado de argumentos y documentos de apoyo (con estadísticas, datos, cifras, casos específicos, cartas de respaldo)
- Identificación de contra argumentos y sus respuestas

2) Reuniones de planificación

- ¿Por quién está compuesto el equipo de negociación?
- ¿Quién va a presentar la propuesta?
- ¿Quién va a decir que? ¿Responsables de cada tema?
- ¿Qué es negociable y qué no? (Esto debe estar decidido previamente).
- ¿Qué compromiso o resultado quiere? (qué producto quiere obtener)
- ¿Cuál será la sede de la negociación? (tratar que esta sea en un lugar que favorezca nuestra posición y correlación de fuerzas)
- ¿Cuál es el rol de la base/coalición?
- Acordar cuáles son las actividades de seguimiento
- Acordar otra fecha de reunión con la contraparte

3) Preparación del equipo de la negociación

- Estudio de propuesta y documentos de apoyo
- Práctica en técnicas de negociación.

4) Seguimiento

- ¿Qué actividades, quién se encarga y cuando se van a realizar?

Nota para la formadora/Facilitadora: Se forman tres grupos y cada uno prepara un ejercicio de negociación, revisando lo aprendido y usando su creatividad hacen un sociodrama. Plenaria después de cada grupo para ver aciertos y cosas que se pueden mejorar de cada presentación.

Para Reflexionar:

Al final la formadora puede invitar a las participantes para que reflexionen sobre lo aprendido y como pueden ponerlo en práctica en la vida diaria, en sus relaciones entre pareja, entre parientes y entre compañeras.

QUINTA SESIÓN

Iniciaremos siempre con una breve bienvenida, la oración y en caso de haber alguna participante nueva, una presentación rápida.

Es bueno que la facilitadora les recuerde cuales son los objetivos del taller y presente brevemente el programa de ese día. También es importante pedirles a las participantes que recuerden las normas que ellas mismas construyeron y si creen que se están cumpliendo o consideran necesario agregar algo más.

BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

44

Al igual que las sesiones anteriores, la quinta sesión (quinto día) también durará aproximadamente 3 horas, pero en esta sesión dedicaremos menos tiempo a la presentación y apertura del taller y más tiempo a los ejercicios y contenidos teóricos.

REPASO DE LA SESION ANTERIOR

Después de la bienvenida e introducción se debe realizar un breve repaso de los temas vistos en la sesión anterior, para este propósito la facilitadora puede usar una técnica (**ver en anexos**) o simplemente elaborar un listado de preguntas con los aspectos principales que quiere reforzar e ir haciendo preguntas a las participantes de una manera dinámica, procurando que todas participen.

Tema VI Rendición de Cuentas



Antes de hablar sobre el tema específico de Rendición de Cuentas es importante definir otro tema que esta muy ligado con este, es la Transparencia.

6.1 ¿Que es la Transparencia?

Transparencia

En principio, la palabra transparencia se refiere a una cualidad ética. Se le asocia, o está íntimamente relacionada con el derecho a la información, el cual es un requisito previo para la participación.

Mientras la **corrupción** es considerada como "algo" negativo, la transparencia es vista como una virtud, una cualidad positiva, es decir el otro lado de la moneda, pues está claro que no se puede ser corrupto y transparente a la vez.

Muchas veces el término transparencia aparece ligado a grupos de ciudadanos comprometidos con su comunidad que desean mejorar los servicios hacia la misma, por ello dan seguimiento a las acciones del gobierno y piden rendición de cuentas a sus autoridades. En otros casos, se identifica el término con experiencias de autoridades que desean hacer un gobierno con y para la gente por lo cual implementan durante sus gestiones, mecanismos de información, consulta, o se exponen al control de los ciudadanos.

Pero la **transparencia y la rendición de cuentas** no se limitan únicamente al ámbito de los organizaciones de gobierno, también al interior de nuestras propias organizaciones debemos ser transparentes y rendir cuentas a los miembros de nuestra organización y a la sociedad en general.

45

6.2 Que es la Rendición de Cuentas?

La **rendición de cuentas** es el acto por el cual los funcionarios públicos, o cualquier otra persona que actúa por delegación de terceros, cumplen con la obligación de responder por la responsabilidad que le asignaron.

Esto implica las obligaciones de:

- Responder a las preguntas de la ciudadanía.
- Explicar y fundamentar las decisiones tomadas.
- Responder personalmente por lo actuado, las acciones realizadas y la calidad de los resultados, incluso con su patrimonio personal.

Cuando la rendición de cuentas sigue un procedimiento determinado, crea certidumbre tanto para el que la brinda como para el que la recibe. Además, contribuye a generar credibilidad y confianza hacia la gestión pública y la actuación de las autoridades, lo que a su vez fomenta la colaboración entre gobernantes y gobernados.

Su importancia radica en que los ciudadanos, al participar en un escenario de rendición de cuentas, pueden ejercer su derecho a informarse y a controlar a sus autoridades (hacer auditoría social), así como a saber qué se hace con los recursos públicos y los resultados obtenidos.

En tal sentido, los objetivos de la rendición de cuentas son:

- Transparentar la administración o gestión de la cosa pública.
- Generar confianza hacia el gobierno y sus autoridades.
- Permitir que la sociedad civil haga un análisis más objetivo para que proponga políticas públicas más apegadas al interés colectivo, bajo los principios de equidad y subsidiariedad.

En resumen, la rendición de cuentas, además de contribuir al manejo correcto de los fondos públicos, implica que los funcionarios también deben responder por el cumplimiento de las metas previamente definidas, así como satisfacer, por medio de las políticas públicas, las necesidades de la población, especialmente de la más necesitada de los servicios públicos.

Un viejo proverbio dice que no basta con ser honrado, sino que también hay que parecerlo. Y la transparencia y la rendición de cuentas son las prácticas que permiten que las autoridades municipales que son honradas, también lo parezcan.

Algunos conceptos prácticos de rendición de cuentas

Rendición de cuentas denota una relación entre un titular de derechos o de una reivindicación legítima (por ejemplo, respecto de un bien público) y los agentes u organismos responsables de satisfacer o asegurar la vigencia de ese derecho realizando acciones concretas, o desistiendo de determinadas acciones (deudores de obligaciones). En el lenguaje basado en los derechos, la rendición de cuentas denota la sensibilidad y voluntad de respuesta de los "deudores de obligaciones" y la expresión por los "titulares de derechos" de sus necesidades y la reivindicación de sus derechos.

La voz se refiere al impulso con que los titulares de derechos los plantean o reivindican ante los funcionarios ejecutivos o "deudores de obligaciones".

La sensibilidad o disposición a responder denota el acuse por una gente - público o privado - de desarrollo de las necesidades de determinados grupos, como los pobres, y su respuesta a dichas necesidades.

La Rendición de cuentas vertical denota la relación directa entre los ciudadanos y sus representantes en cargos públicos, principalmente mediante el proceso electoral, pero también mediante modalidades más directas de participación e involucramiento cívico.

Rendición de cuentas horizontal se refiere a mecanismos mediante los cuales diferentes entidades estatales se exigen recíprocamente rendición de cuentas en nombre del pueblo. La rendición de cuentas horizontal entraña básicamente que el Poder Ejecutivo rinda cuentas ala Legislatura, las instancias del Poder Judicial y los tribunales, y organismos especiales de contralor, entre ellos: comisiones de derechos humanos; Ombudsmen/defensores del pueblo; auditores generales; comisiones electorales independientes; bancos centrales independientes; autoridades fiscales independientes; y organismos de lucha contra la corrupción.

Rendición de cuentas "desde abajo hacia arriba" es la obligación de los estratos inferiores de rendir cuentas a las autoridades de más alto nivel, por ejemplo, una administración local que rinde cuentas a su respectivo Ministerio.

Rendición de cuentas "desde arriba hacia abajo" es la obligación de las altas instancias de rendir cuentas a las autoridades a niveles inferiores, por ejemplo, un Ministerio que debe rendir cuentas de su apoyo a servicios locales de extensión.

Rendición de cuentas social denota la obligación de las organizaciones de rendir cuentas al pueblo; incumbe principalmente ala administración pública, pero también puede significar que los copartícipes externos en el desarrollo rindan cuentas a los beneficiarios en los países en desarrollo.

Rendición de cuentas mutua denota una relación de rendición de cuentas recíproca basada en el concepto de un contrato. Es ahora un concepto importante, en la relación de asistencia, de conformidad con la Declaración de París.

Rendición de cuentas externa describe la obligación de los agentes nacionales de desarrollo de rendir cuentas a los donantes y copartícipes externos en el desarrollo; a veces existe una cierta tensión con la obligación de rendir cuentas en el ámbito nacional, o se efectúa a expensas de esta última.

Rendición de cuentas en el ámbito nacional se refiere a la gama de relaciones de rendición de cuentas en el país (véase: vertical, horizontal, "desde arriba hacia abajo", "desde abajo hacia arriba", y social).

6.3 Principales Áreas de la Rendición de Cuentas



Durante muchos años la frase 'rendición de cuentas' se utilizó principalmente en conexión con la relación entre las organizaciones y los donantes. Los donantes querían asegurar que las organizaciones gastaran su dinero sabiamente y las organizaciones querían rendir cuentas por los fondos usados e impresionar a los donantes para asegurar un financiamiento futuro.

Para ahora, el enfoque de la rendición de cuentas también está empezando a girar hacia la relación entre la organización y las personas a quienes sirve. Esto significa que la organización toma en cuenta las necesidades, las preocupaciones y las capacidades de los miembros de la comunidad y les explica sus acciones y decisiones.

47

A menudo la rendición de cuentas a la comunidad se divide en **cuatro áreas principales**:

1.- Participación

La participación de la comunidad es vital en cualquier trabajo de desarrollo y ha sido una buena práctica durante muchos años. Sin embargo, a veces la 'participación' ha sido floja. Por ejemplo:

- 'Participación' podría significar que los miembros de la comunidad o de la asamblea, simplemente están informados sobre el proyecto que ha sido planificado.
- Pudo haberseles pedido a los miembros de la comunidad 'participar' contribuyendo con su mano de obra o sus recursos pero sin tener influencia sobre las decisiones relacionadas con el proyecto en sí.
- Pudo haberseles dado la oportunidad a los miembros de la comunidad de identificar sus necesidades y contribuir con ideas para la planificación del proyecto, pero no se les escucha cuando el proyecto está siendo implementado.

Cuando los miembros de la comunidad participan de una manera significativa en proyectos de ayuda humanitaria o de desarrollo es más probable que el proyecto sea eficaz porque satisface necesidades reales. También es más probable que la labor sea sostenible porque existe un mayor sentido de apropiación por parte de la comunidad.

Debe motivarse la participación comunitaria en:

- identificar las necesidades, capacidades y prioridades
- identificar las soluciones y acciones que satisfagan las necesidades. Debe recurrirse a los conocimientos, la experiencia y las capacidades locales
- implementar proyectos, como acordar los criterios de selección u organizar la mano de obra y los recursos
- monitorear y evaluar el progreso. Cuando se ofrece la oportunidad a los miembros de la comunidad de comentar sobre el trabajo que se está llevando a cabo y sugerir cambios, el proyecto puede ser más efectivo.

El proceso de involucrar a los miembros de la comunidad los coloca en el centro de la labor y aumenta su sentido de dignidad.

2.- Transparencia

La transparencia tiene que ver con ser francos ante las comunidades sobre el trabajo que se está llevando a cabo. Esto significa compartir información sobre:

- la organización – su propósito, sus objetivos y valores
- el proyecto – los planes, el progreso, los costos y las personas involucradas.

Cuando la comunidad se encuentra informada sobre el proyecto puede participar con más efectividad y hacer que la organización rinda cuentas sobre sus compromisos.

3.- Retroalimentación

Proporcionar a los miembros de la comunidad la oportunidad de ofrecer retroalimentación es una parte importante de la rendición de cuentas. Esto puede hacerse por medio de quejas o sugerencias.

Hay muchas maneras de recibir la retroalimentación, como colocar una caja para los comentarios escritos o permitir la retroalimentación verbal por teléfono o en persona con los miembros del personal. Si la retroalimentación es verbal, el miembro del personal debe anotarla y verificarla con el miembro de la comunidad para asegurar que describa con exactitud lo que dijo la persona.

Las personas tienen mayor probabilidad de ofrecer una retroalimentación franca si pueden hacerlo en confianza. También es buena idea tener miembros del personal de ambos sexos disponibles para recibir los comentarios sobre el proyecto.

Debe informarse a los miembros de la comunidad de qué manera se manejará la retroalimentación. Debe informarse con regularidad a los miembros de la comunidad sobre los avances. Cuando se hagan cambios al proyecto como resultado de una retroalimentación, debe informarse a la comunidad. Cuando una comunidad ve que está siendo escuchada y que sus comentarios hacen una diferencia, será mayor la probabilidad de que participe en el proyecto, lo que a su vez mejorará su efectividad.

4.- Aprendizaje

Las organizaciones que rinden cuentas a las personas a las que sirven tienen un compromiso con mejorar la calidad de su trabajo. Esto significa demostrar que escuchan a los miembros de la comunidad y que toman acción como corresponde.

Es importante registrar el aprendizaje relacionado con el proyecto y comunicarlo a las comunidades y a otras partes interesadas.

Por lo general, el aprendizaje se registra por escrito, como en estudios de caso e informes. Una buena fuente de aprendizaje son las evaluaciones durante y al terminar el proyecto. Este principio de rendición de cuentas a la comunidad a menudo es más fácil de llevar a cabo cuando existe una cultura de aprendizaje dentro de la organización general. Por tal razón, puede ser útil emplear personal que se dedique a documentar el aprendizaje, o incluir en la descripción del puesto de trabajo de todos los empleados la responsabilidad de registrar el aprendizaje.

Es bueno compartir el aprendizaje con la comunidad pues esto fortalece las relaciones.

En las comunidades donde muchas personas son analfabetas, los métodos para compartir aprendizaje pueden incluir las reuniones, la radio, las dramatizaciones o los afiches.

Asegurar que una organización rinda cuentas a las comunidades requiere una inversión de tiempo, esfuerzo y fondos, pero muchas actividades son de bajo costo y simples, y pueden hacer una diferencia importante en la efectividad del trabajo que realizan y en las vidas de las comunidades.

6.4 Rendición de Cuentas en las Organizaciones Sociales

La Junta Directiva tiene que rendir cuentas a varios grupos. Rinde cuentas a aquellos que le dan autoridad y a aquellos quienes se ven afectados por el trabajo de la organización. Por lo tanto, las personas a las que la junta directiva debe rendir cuentas son la asamblea, los donantes y las personas a las cuales la organización busca ayudar. La JD rinde cuentas al gobierno del país, ya que puede haber requisitos legales que la organización deba cumplir. Si la organización es parte de una red, puede rendir cuentas a las otras organizaciones de la red. Si la organización falla o se daña su imagen, se la podría obligar a abandonar la red.

Ya que la Junta Directiva está formada por un grupo de personas, hay un nivel de rendición de cuentas mutua. Cada miembro del grupo rinde cuentas ante los demás miembros.

49

Nota para la Facilitadora: Pida a los participantes que identifiquen los mecanismos de rendición que utilizan en sus organizaciones. Al finalizar Puede hacerse un socio drama simulando una asamblea de rendición de cuentas de una organización.



Establecer Sistema de Rendición de Cuentas

Ya que la Junta Directiva tiene la responsabilidad final del trabajo de la organización, debe pensar cómo ayudará a rendir cuentas a aquellos a quienes delega responsabilidad y autoridad.

Esto implica:

- Identificar objetivos para mostrar cuál considera que es el alcance de la responsabilidad delegada. Por ejemplo, si le delega al tesorero la responsabilidad del manejo de fondos, debe fijar como objetivo mostrar cuánto dinero a ingresado y cuanto se ha gastado, cuales son los saldos, etc.
- Identificar indicadores que muestren el progreso hacia el cumplimiento de las responsabilidades delegadas. Por ejemplo, Presidente o Presidenta de la Junta se le puede pedir que presente un informe escrito cada tres meses que muestre cuantos proyectos se han gestionado, con quien, las decisiones que se han tomado en ese periodo, etc.
- Revisar que no se esté abusando de la autoridad. Por ejemplo, si la JD delega al presidente ejecutivo y al tesorero la autoridad de realizar pagos, podría solicitar una auditoría financiera externa cada año para revisar que estén usando responsablemente el dinero de la organización.
- Poner un límite en la autoridad o responsabilidad que se delega. Por ejemplo, podría delegarse cierta autoridad en el presidente o presidenta con la condición de que no delegue esta autoridad en nadie más. O la JD podría exigir que aunque delegue en el tesorero o tesorera la autoridad de aprobar pagos, los pagos siempre cuenten con la aprobación de más de una persona.

En organizaciones cristianas, algunas personas creen que los sistemas de rendición de cuentas no son necesarios. Creen que es mucho mejor depender de la confianza. Sin embargo, nadie es totalmente confiable siempre. Si las organizaciones sólo dependen de la confianza, es posible que haya un deterioro en las relaciones personales y que el trabajo se vuelva poco efectivo.

Los sistemas de rendición de cuentas no reemplazan la confianza: en realidad, ayudan a edificarla. Cuando los sistemas de rendición de cuentas están en orden, las personas comienzan a trabajar bien juntas y, con el tiempo, sus relaciones personales crecen.

Reflexión:

- ¿Hasta qué punto tenemos buenos sistemas de rendición de cuentas en nuestra organización?
- ¿En qué situaciones tendemos a pensar que la confianza es suficiente?
- ¿En qué relaciones necesitan desarrollarse sistemas de rendición de cuentas?
- ¿Qué tipos de sistemas de rendición de cuentas se necesitarían?

50

***Nota para la Facilitadora:** Para finalizar puede hacer un ejercicio de juego de roles con todo el grupo, simulando una asamblea de rendición de cuentas de una organización (Caja rural, Red de mujeres, patronato).*

A unas participantes (de 3 a 5) les puede dar el papel de las directivas que van a realizar la rendición de cuentas, otras pueden representar el papel de representantes de la CCT, y el resto será el público.

Dentro del público, deberá asignar a algunas el papel de la desconfiada, la preguntona, la pasiva, y la que dice siempre que todo está bien.

Al asignar los papeles hágalo individualmente, no en plenaria, para que sea más natural el rol de cada una.

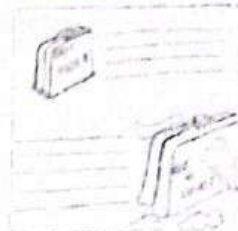
Al finalizar haga una reflexión sobre el ejercicio, ¿cómo se sintieron?, ¿cómo vieron la actuación de las otras? Cuál es la importancia de hacer estos ejercicios en nuestras organizaciones.

Evaluación del Taller

Para hacer la evaluación de este taller vamos a usar la técnica: **Las dos maletas**

Procedimiento:

Pídales a las participantes que piensen en este taller como en un viaje que emprendieron y en el cual tienen dos maletas, con la que llegaron (con todo lo que trajeron al iniciar el módulo: su entusiasmo, sus sueños, sus miedos, etc.), y la otra es la que se llevan (con que se van al finalizar: aprendizajes, reflexiones compartidas, nuevas amigas, etc.)



51

Para esto se les da dos tarjetas (un color para la maleta ¿Qué traje? Y otro para la maleta ¿Qué me llevo?), y se les pide a las participantes que anoten en ellas todo lo que piensen que trajeron al taller y lo más importante lo que se llevan del mismo.

También puede usarse el siguiente formato en una hoja en blanco:

¿Qué Traje?	¿Qué me llevo?

Al final recoja las evaluaciones y haga el cierre del taller, recordándoles que este proceso de formación representa una oportunidad de crecimiento individual y colectivo y que la participación de todas es muy importante. Anímelas a continuar con entusiasmo el siguiente módulo y también a ir poniendo en práctica todos estos nuevos conocimientos y formas de relacionarnos con otros y otras.

BIBLIOGRAFIA

1. Fondo ACI-ERP. **Manual de "Transparencia y rendición de cuentas en gobiernos municipales**. COMUNICA. 1ra. Ed. Junio, 2007. Tegucigalpa, Honduras.
2. Cánada World Youth. Field Staff. 2006.
3. OCDIH. Módulo I: "Manual Organización y Liderazgo Ético". Escuela de Liderazgo e Incidencia Política con Enfoque de Género. 2010.
4. Proyecto Paz y Justicia. Módulo: "Manejo Creativo del Conflicto". Proyecto Paz y Justicia- Iglesia Evangélica Menonita Hondureña, 2001.
5. Editora: Rachel Blackman. Paso a Paso 76: Rendición de Cuentas. TEARFUND. Diciembre 2008.
6. URL: http://www.capacity.org/capacity/export/sites/capacity/documents/journal-pdfs/CAP31_0807_Acc_ES.pdf. Capacity.ORG, No. 31, Agosto 2007.

ANEXOS

Nota: Este es un ejemplo de Guión Metodológico y como podrá notarse corresponde al Módulo 1

Anexo 1

Guión Metodológico Módulo 1

Formación de Formadoras en Liderazgo y Ciudadanía Activa de las Mujeres


Lugar y Fecha: _____

Hora	Tema	Tiempo	Metodología	Materiales	Responsable
Primera Sesión (día 1) Tema 1: Conceptualizando el Género					
2:00	- Bienvenida, Oración y apertura del taller	10 minutos	Brevemente se da una introducción al evento y se da inicio al taller. Presentando a las/los facilitadoras/es del evento. Oración de inicio: un participante voluntario hace una oración para pedir a Dios su guía durante el taller. Mientras el taller continua o previamente, puede hacer pasar un listado para el registro de participantes.	Listado de participantes	*Esta casilla se usará si hay dos o más facilitadoras (es). Pueden dividirse y dirigir una actividad cada una/o.
2:10	- Presentación de participantes y expectativas	20 minutos	Dinámica de presentación , se sugiere la siguiente: - Cada uno/a dice su nombre y una cualidad que empiece con la primera letra del mismo, (ejemplo: Me llamo "Laura y soy Leal" o "mi nombre es Sofía y soy sociables") la persona que sigue repite el nombre y la cualidad de las anteriores y termina con su nombre y su cualidad.) Puede elegir cualquier otra dinámica de presentación (ver anexo manual), de acuerdo al número de participantes y el lugar. Expectativas: cada participante escribe en una o más tarjetas las expectativas que tiene con el desarrollo del taller. Después se ubican las tarjetas sobre la pared y se lee su contenido.	-Tarjetas -Marcadores -Papelógrafos -cinta adhesiva o masking tape -Puede usar tarjetas pequeñas como gafetes para los participantes	

Hora	Tema	Tiempo	Metodología	Materiales	Responsable
2:30 - 2:40 p.m.	Presentación de objetivos y programa del taller	10 minutos	Se plantean los objetivos , con tarjetas o un papelógrafo, señalando como se relación los objetivos planteados con las expectativas, (en la primera sesión debe presentar el Objetivo General y los específicos, haciendo énfasis en que esa sesión responde al objetivo # 1). Si algunas expectativas no coinciden con los objetivos, debe recordarle que hay otros temas y otros módulos que pueden responder a esas expectativas. A continuación se presenta el programa o agenda , en un papelógrafo, cartulina, en tarjetas grandes, o impreso en un tamaño de letra que sea visible; si prefiere, puede socializar el programa que corresponde a cada sesión (día).	-Papelógrafo con el programa en -Objetivos en tarjetas -Papelógrafo -Cinta o masking tape	
2:40- 2:55 p.m.	Construcción colectiva de las normas del taller	15 minutos	Puede hacerse a través de lluvia de ideas, se recogen propuestas para establecer reglas que deberán seguirse durante el taller, se llega a consenso con los participantes. En el manual encontrará un listado con algunas ideas que pueden agregarse si no salen en la lluvia de ideas.	-Papelógrafo -Marcadores -Cinta adhesiva o masking tape	
2:55 3:05 p.m.	- Sondeo Preliminar: Que es Género	15 minutos	La facilitadora lanza la pregunta en plenaria sobre los conceptos que quiere analizar. Escribe la pregunta en una tarjeta grande, en un papelógrafo o en la pizarra y también va escribiendo en tarjetas o papelógrafo las ideas principales. En este caso preguntará primero ¿que entienden por género? y luego puede preguntar ¿qué es sexo? Si entre las respuestas encuentra ideas o palabras que ayuden a formar el concepto debe ir las señalando. Para finalizar diga que para entender mejor los conceptos se iniciara con un ejercicio que ayude a aclararlos.	-Papelógrafo -Marcadores -Cinta adhesiva o masking tape	

Hora	Tema	Tiempo	Metodología	Materiales	Responsable
3:05-3:45 p.m.	Ejercicio: Dibujemos a la Mujer y al Hombre Ideal	40 minutos	El procedimiento para este ejercicio lo encontrará en el manual. Brevemente, debe dividir a las participantes en grupos y pedirles que realicen los dibujos siguiendo las instrucciones. Les da de 30 a 35 minutos para que realicen el dibujo y luego llama a los grupos a plenaria. En este ejercicio es importante distinguir como hombre y mujeres tenemos características similares y otras diferentes y cuales son naturales y cuales aprendidas.	-Papelógrafos -Marcadores -cinta adhesiva	
3:45-4:15 p.m.	Plenaria Trabajos de Grupo	30 minutos	Pida a cada grupo que nombre una o dos personas para hacer la presentación en plenaria. Cada grupo pasa (de uno en uno) a mostrar sus dibujos y las características que encontraron. Van dejando sus dibujos pegados en la pizarra o pared En el cuadro resumen de la exposición de los grupos haga un listado de las características naturales (físicas) y culturales de hombres y mujeres. Al finalizar puede señalar características comunes encontradas y las que son diferentes, así como distinción entre aquellas que son naturales y las que son culturales. La idea de hacer el ejercicio es generar mucha participación y hacer del aprendizaje algo dinámico y agradable.	56 -papelógrafos con los dibujos de los grupos -marcadores -cinta adhesiva -papelógrafo con formato del cuadro resumen de las exposiciones	
4:15-4:45 p.m.	- Presentación Teórica; Conceptualizando Género	30 minutos	Tomando en consideración el trabajo de los grupos y el sondeo preliminar, puede comenzar a construir los conceptos de sexo y género. Si prefere puede llevarlos ya escritos en tarjetas grandes o papelógrafos. También debe presentar los aspectos del concepto género, puede llevarlos en papelógrafo, y puede auxiliarse de imágenes para reforzar lo que va diciendo.	-Cuadro resumen de exposiciones (lleno) -Láminas con las conceptos de sexo y género -Marcadores -Cinta adhesiva	
4:45-5:00	- Evaluación y cierre de la Sesión	15 minutos	Se colocan en la pizarra o pared los carteles con las preguntas para conocer la percepción de las	-Tarjetas con preguntas	

Manual Módulo IV: Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo

Hora	Tema	Tiempo	Metodología	Materiales	Responsable
p.m.			<p>participantes sobre la primera sesión: ¿Qué me gustó más del taller? ¿Qué no me gustó? ¿Cuál es el aprendizaje más importante que llevo conmigo? ¿Cuál fue la contribución más importante mía?</p> <p>Cada participante escriba las respuestas en tarjetas y las ubican debajo de la pregunta correspondiente. La facilitadora pregunta si han quedado dudas, inquietudes u otros comentarios. Para cerrar la sesión, agradece la participación en el taller y en plenaria se establecen acuerdos para la siguiente sesión.</p>	-Tarjetas colores, -marcadores, -masking tape 	

Criterios metodológicos a tomar en cuenta para el diálogo y la negociación

Construcción de acuerdos con la contraparte

- ❖ Los acuerdos en la negociación deben concebirse como un proceso. Es decir, no puede pretenderse llegar a ellos en una sola reunión.
- ❖ Cuando las posiciones se polarizan es mejor dejar la discusión. Eventualmente es necesario hacer cambios en el orden de los temas a discutir, tratando de avanzar en aquellos en los cuales se puede construir el acuerdo más rápidamente, dejando los temas difíciles para momentos en los cuales las partes ya cuentan con nuevas propuestas.
- ❖ La negociación desde las organizaciones de sociedad civil que no incorporan realmente a las bases se convierte a la larga en un fracaso.

Posiciones e intereses en la negociación

- ❖ Normalmente los procesos de negociación se dan a partir de dos enfoques: el enfoque de posiciones y el de intereses.
- ❖ Cuando se negocia a partir de las posiciones, las partes ubican como única solución al problema su propia propuesta, su posición. Este enfoque parte de la idea que el éxito del proceso estriba en el logro de todos los objetivos planeados.
- ❖ Cuando la negociación se desarrolla a partir de los intereses de los actores, los esfuerzos se orientan hacia la búsqueda de una perspectiva común, en la cual ambas partes reconocen y respetan el interés del otro, ceden posiciones en beneficio de los acuerdos y logran satisfacer total o parcialmente los intereses mutuos
- ❖ Resolución y transformación de conflictos
- ❖ La transformación y resolución de conflictos se refieren a dos enfoques distintos. A la resolución le interesa acabar el problema o eliminarlo lo más pronto posible.
- ❖ El enfoque de transformación va hacia el fondo del conflicto, tratando de identificar y alcanzar acuerdos sobre los elementos causales que permiten mejores condiciones para abordarlo nuevamente y acercarse a una solución definitiva en un plazo determinado
- ❖ Voluntad política y confianza para la negociación
- ❖ Todo esfuerzo de negociación se fundamenta en la existencia de voluntad política para dialogar y para lograr acuerdos. Se fundamenta también en la voluntad de cumplir lo pactado. No es posible desarrollar una negociación sin diálogo, pero sí se puede dialogar sin sostener una negociación.
- ❖ Trabajar en lo que une
- ❖ Apoyarse en los puntos de coincidencia no significa renunciar a las ideas y planteamientos que cada una de las partes desea sostener. Simplemente es un criterio metodológico para avanzar y construir mejores condiciones que permitan abordar los contenidos en donde hay posiciones encontradas.
- ❖ El diálogo con entidades del gobierno
- ❖ Un espacio caracterizado no solo por la diferencia de intereses, visiones y enfoques, sino también por las disputas por la hegemonía de las ideas y por el control de los espacios de poder.
- ❖ Debe reconocerse que en ocasiones, lo que está en juego es la fuerza de las partes y que los resultados dependerán de ello. Es decir, en estos procesos no basta tener la razón o contar con propuestas técnicamente bien elaboradas y argumentadas. Es

necesario que las propuestas sean acompañadas por la mayor fuerza social y política posible, porque el adversario o contraparte hará lo mismo.

- ❖ Las organizaciones de la sociedad civil para equilibrar su poder frente al gobierno, deben considerar en su plan de negociación, el establecimiento de alianzas y coaliciones, la divulgación de las propuestas y del contenido de la negociación, la movilización social y el cabildeo de los actores que influyen o toman decisiones. De la misma manera, deben contar con personal técnicamente calificado e información sobre el tema.

Conocimiento de las personas con quienes se va a negociar

- ❖ Los negociadores deben conocer personalmente a los negociadores de su contraparte. Esto contribuye a romper esquemas rígidos y crear condiciones para abordar las diferencias; el encuentro informal es un mecanismo que facilita los procesos de negociación.

60

Poder de decisión

- ❖ Los esfuerzos de diálogo y negociación deben ser ejecutados, por personas que tienen capacidad de llegar a acuerdos y tomar decisiones. De otra manera, los esfuerzos de diálogo se vuelven en jornadas de trabajo infructuosas.

Los asesores

- ❖ Su función debe estar claramente delimitada. Los actores del esfuerzo de diálogo y negociación deben ser los representantes nombrados por las organizaciones o por cada una de las partes. El asesor juega un papel de acompañamiento, pero no de sustituto del actor.

El tiempo

- ❖ El factor tiempo se debe adecuar al proceso de negociación. Es importante que exista una calendarización de temas y contenidos; sin embargo, se debe tener conciencia desde el principio que estos procesos sufren estancamientos e impasses que no es posible prever en un plan de trabajo. Por ello, los negociadores deben estar dispuestos a invertir el tiempo que el proceso demande, sobretodo, cuando se habla de tiempos políticos y de coyunturas.

La correlación de fuerzas en los procesos de negociación

- ❖ Es importante trabajar fuertemente en el establecimiento de una posición de fuerza y reconocimiento público en el escenario de las decisiones. El equilibrio de poder es el máximo garante del éxito y de los grandes resultados.

El seguimiento

- ❖ Este aspecto debe ser parte fundamental en cualquier proceso de negociación. Prever el seguimiento a los acuerdos tomados significa definir las estructuras, criterios y procedimientos que deben establecerse para garantizar que los acuerdos se apliquen.
- ❖ En procesos de negociación con instituciones de gobierno o de incidencia en políticas públicas, puede ser adecuado, incorporar mecanismos de seguimiento que permitan la participación institucionalizada a alto nivel y de representantes de la sociedad civil.

Sistematización de la experiencia

- ❖ Una de las debilidades observadas en las experiencias de negociación desde la sociedad civil es la falta de experiencia práctica de diálogo y negociación. Es decir

además de la necesidad de aportar a la construcción de una cultura de diálogo y negociación, urge crear las condiciones técnicas concretas para que la sociedad civil pueda avanzar con solidez a partir de los nuevos aprendizajes

Desafíos para el impulso del diálogo y la negociación desde la sociedad civil

La crisis de representatividad

- ❖ El tema de representatividad conlleva un desafío de fortalecimiento organizacional a nivel de interlocución con organismos de gobierno, capacidad de articulación del sector afectado con otras entidades similares y manejo técnico de sus temas.

61

Construcción de una agenda desde la sociedad civil

- ❖ Se plantea como desafío la necesidad de construir una agenda propia que refleje los intereses y necesidades inmediatas de la sociedad civil y que permita su fortalecimiento y mayor capacidad para incidir

Trabajo con medios de comunicación

- ❖ Aquí debe introducirse una reflexión sobre la pertinencia o no, de acompañar los procesos de diálogo y negociación con estrategias de medios. Es decir, a veces para la sociedad civil puede ser más ventajoso que la discusión y las posiciones salgan a los medios y a veces no; pero es necesario discutir en cada caso la pertinencia de transparentar el proceso y sus avances.

Interrogantes para la sociedad civil

- ❖ Son interrogantes que tienen que ver con el contexto socio – cultural.
- ❖ Algunas de estas interrogantes son:
- ❖ ¿Cómo construir propuestas consensuadas entre organizaciones de la sociedad civil?
- ❖ ¿Cómo lograr que las reglas del juego se cumplan en una cultura de incumplimiento de lo pactado?
- ❖ ¿Cómo abordar las percepciones y actitudes de la contraparte?
- ❖ ¿Cómo hacer vinculantes los acuerdos con entidades y funcionarios del gobierno?
- ❖ ¿Cómo crear escenarios propicios para la negociación de propuesta desde la sociedad civil?
- ❖ ¿Cómo abordar el estancamiento de los acuerdos?

Amenazas en los procesos de negociación

- No contar con reglas claras
- Correlación de fuerzas adversas al proceso
- Que alguna de las partes no tenga posiciones claras
- No cumplimiento de las reglas del juego y de los compromisos
- Cambio constante de negociadores
- Ausencia de consenso dentro de las organizaciones de la sociedad civil
- Anteponer agendas individuales a las agendas sectoriales o de interés general
- Pérdida de credibilidad
- No escuchar las propuestas de la otra parte
- Pérdida de interés en una o ambas partes sobre el tema que se pretende negociar

- Cambios imprevistos en las condiciones y poca capacidad de respuesta a ellos
- No comprender a profundidad la naturaleza del conflicto
- Negociar únicamente sobre posiciones
- Desconocimiento de los antecedentes
- Ausencia de un marco de negociación
- Falta de claridad en los objetivos
- Falta de flexibilidad de las partes
- Introducción de elementos ajenos o no acordados en la agenda
- Apatía de la población con respecto al proceso
- No contar con información acerca de la contraparte
- Actuar con prepotencia
- Improvisar en la negociación
- Intransigencia de alguna de las partes o demasiada rigidez en las posiciones
- Retiro permanente de alguna de las partes
- Ausencia de agenda consistente y coherente con interés de las partes
- Falta de mecanismos de verificación del cumplimiento de los compromisos
- No contar con un plan de negociación
- Falta de voluntad política de alguna de las partes
- Ausencia de participación ciudadana en los procesos

DINAMICAS DE PRESENTACION Y/O ROMPE HIELO

1- EL BINGO DE PRESENTACION

El animador entrega a cada participante una ficha y les pide que anoten su nombre y la devuelven al animador. Luego se entrega un cartón en blanco en donde el animador invita a los presentes a anotar el nombre de sus compañeros, a medida que el animador los va leyendo, de las fichas entregadas por el grupo. Cada uno los anota en el espacio que desee.

Cuando todos tienen listo su cartón, el animador explica cómo se juega: a medida que se vayan diciendo los nombres de los participantes hacen una marca en el cartón, donde aparece ese nombre. La persona que complete primero una fila, recibe diez puntos.

El ejercicio se puede realizar varias veces.

2- LA PELOTA PREGUNTONA

El animador entrega una pelota a cada equipo, invita a los presentes a sentarse en círculo y explica la forma de realizar el ejercicio.

Mientras se entona una canción la pelota se hace correr de mano en mano; a una señal del animador, se detiene el ejercicio.

La persona que ha quedado con la pelota en la mano se presenta para el grupo: dice su nombre y lo que le gusta hacer en los ratos libres.

El ejercicio continúa de la misma manera hasta que se presenta la mayoría. En caso de que una misma persona quede más de una vez con la pelota, el grupo tiene derecho a hacerle una pregunta.

3- LA PALABRA CLAVE:

Realizar ocho tarjetas por equipo; cada una tiene una palabra: amistad, libertad, diálogo, justicia, verdad, compañerismo, valentía, ideal, etc. Las tarjetas se depositan en un sobre.

El animador forma los equipos y entrega el material de trabajo. Explica cómo realizar el ejercicio: las personas retiran una de las tarjetas del sobre; cada uno comenta el significado que, le atribuye.

Enseguida el equipo elige una de las palabras y prepara un grito alusivo.

En plenario cada equipo se presenta: dicen el nombre de sus integrantes y el grito.

4- PARTES DEL CUERPO

El animador invita a formar dos círculos (uno dentro del otro) con igual número de personas y pide que se miren frente a frente. Es recomendable tener una música de fondo.

Pide que se presenten con la mano y digan su nombre, qué hace, qué le gusta y qué no le gusta.

Inmediatamente el animador da la señal para que se rueden los círculos cada uno en sentido contrario, de tal forma que le toque otra persona en frente.

El animador pide que se saluden dándose un abrazo y pregunten a la otra persona las mismas preguntas que hicieron antes, después vuelven a girar de nuevo y esta vez se saludan con los pies, posteriormente con los codos, los hombros, etc.

5- PEDRO LLAMA A PABLO

El objetivo de esta dinámica es lograr que los miembros de una reunión graben los nombres de sus compañeros y logren, memorizar rostros y actitudes divertidas de los participantes.

Se forma un círculo con los participantes, todos ellos sentados. El jugador que está a la cabeza comienza diciendo su nombre y llamando a otro jugador, ejemplo: "Pedro llama a María",

María responde "María llama a Juan", Juan dice "Juan llama a Pablo", etc.

El que no responda rápido a su nombre paga penitencia que puede ser: contar un chiste, bailar con la escoba, cantar.

6. PRESENTACION Y CONOCIMIENTO

Puede hacerse esta dinámica en una reunión general de los equipos.

Cada uno elegirá al compañero que menos conozca y ambos dialogarán: ¿Cómo se llama? ¿Qué le gusta hacer? ¿Por qué es miembro de Infancia Misionera? ¿Se sienten misioneros? (Durante 10 minutos) Cada dúo elegirá a otro dúo y dialogarán sobre las mismas preguntas; después cada cuarteto busca otro cuarteto y dialogan.

Se elige a uno que presente a sus compañeros. Puede ampliarse la presentación.

7. LA CANASTA DE FRUTAS

El animador invita a los presentes a sentarse formado un círculo con sillas, el número de sillas debe ser una menos con respecto al número de integrantes; designa a cada uno con el nombre de la fruta. Estos nombres los repite varias veces, asignando a la misma fruta a varias personas.

Enseguida explica la forma de realizar el ejercicio: el animador empieza a relatar una historia (inventada); cada vez que se dice el nombre de una fruta, las personas que ha recibido ese nombre cambian de asiento (el que al iniciar el juego se quedó de pie intenta sentarse), pero si en el relato aparece la palabra "canasta", todos cambian de asiento. La persona que en cada cambio queda de pie se presenta. La dinámica se realiza varias veces, hasta que todos se hayan presentado.

8. EL NAUFRAGO

El animador previamente busca qué condiciones poner: que no queden del mismo grupo o ciudad, tanto hombre y/o mujeres, tanto adultos y/o jóvenes, alguien con anteojos, etc.

Dice que en caso de un naufragio se deben formar botes salvavidas con tales condiciones expuestas anteriormente y que en los botes se deben: aprender los nombres de los

náufragos, dónde nacieron, a qué grupo o institución pertenecen, qué nombre le ponen al bote, como se trata de un naufragio se pregunta qué salvaría cada náufrago y en grupo en general.

Simula un mar agitado logrando de que los participantes se muevan simulando un mar agitado y da la orden de formar botes.

Se forman los botes y trabajan en aprender nombres. Presentación de los botes en plenario.

9. BARBEROS

Esta dinámica es para grupos grandes. Cada persona escribe en una hoja grande o papel oficio su nombre y algunos detalles de sí (edad, gustos, frases, etc... lo que quieran). Se le coloca delante del pecho.

65

Todos se pasean por la sala procurando relacionarse con los demás al leer lo escrito por el otro. Se coloca una música de fondo adecuada.

Breve resonancia acerca de cómo ven al grupo ahora, quienes concordaron en nombre, gustos, etc.

10. LA NOTICIA

El animador puede motivar el ejercicio diciendo: "A diario recibimos noticias, buenas o malas. Algunas de ellas han sido motivo de gran alegría, por eso las recordamos con mayor nitidez. Hoy vamos a recordar esas buenas noticias".

Explica la forma de realizar el ejercicio: los participantes deben anotar en la hoja las tres noticias más felices de su vida (quince minutos).

En plenario las personas comentan sus noticias: en primer lugar lo hace el Animador, lo sigue su vecino de la derecha y así sucesivamente hasta terminar. En cada ocasión, los demás pueden aportar opiniones y hacer preguntas.

11. CONFIDENCIAS

El animador entrega el material de trabajo y explica la forma de realizar el ejercicio. Se divide la hoja de papel. En el lado derecho se anota como título: el momento más feliz de mi vida y en el lado izquierdo: el momento más triste.

Cada persona anota en su hoja el momento más feliz y el más triste de su vida.

Plenaria: las personas dan a conocer sus respuestas. Primero comentan el momento más triste. Para seguir cierto orden, se participa de izquierda a derecha del animador.

12. LOS CURIOSOS

El animador forma los equipos de trabajo (cinco integrantes y un secretario). Luego explica la primera parte del ejercicio: los equipos deben confeccionar un cuestionario con aquellas preguntas que quisieran hacer al resto del grupo.

Los equipos preparan su cuestionario (veinte minutos).

Una vez que todos hayan terminado, los secretarios visitan a los otros equipos para dar a conocer su trabajo y agregar aquellas preguntas que les sugirieron.

En el siguiente paso cada equipo responde al cuestionario que su secretaria confeccionó (sesenta minutos).

13. DIFERENTES COMPORTAMIENTOS

El animador explica que se trata de buscar actitudes que unen y aquellas que desunen a un grupo. Se anotan en dos franjas de papel.

Se forman espontáneamente equipos e inician el trabajo. Cada equipo debe buscar cinco actitudes que unan y cinco que desunen.

En plenario los equipos presentan y comentan sus respuestas sobre las actitudes que desunen, luego hacen lo mismo con las actitudes que unen.

Evaluación de la experiencia. ¿Cuál de estas actitudes se da más en el grupo? (positiva y negativa). ¿Cuál de ellas se da menos? (positiva y negativa) ¿Qué podemos hacer para crecer en integración.

14. TEMORES Y ESPERANZAS

En una hoja de papel cada persona libremente escribe sus inquietudes, temores y esperanzas acerca de una situación que debe afrontar en su vida o en el grupo.

Luego el conductor de la dinámica solicita que cada persona le informe los 2 temores y esperanzas más importantes para anotarlas en el tablero.

Luego de anotadas las respuestas, en conjunto se toman en consideración las dos de mayor frecuencia, para discutir sobre ellas.

15. POR CUALIDADES

Oportunidad: para personas que se conocen poco.

Objetivo: romper el hielo. Decirse las cualidades.

Motivación: para una mayor integración grupal será provechoso el que cada miembro del grupo procure conocer y hacer resaltar las cualidades de sus compañeros.

En una papeleta cada uno escribe el nombre de una de las personas del grupo (lo ha sacado a la suerte). Al lado del nombre escribe una cualidad bien característica de la persona.

Se colocan en la pared estas papeletas y por turno van pasando de modo que cada persona debe añadir alguna cualidad a la escrita en cada uno, o si le encuentra la misma, subrayarla.

Resonancia: el coordinador hará resaltar si somos propensos a ver el lado bueno de los demás o no.

16. EL AMIGO SECRETO

El animador motiva el ejercicio haciendo notar que es importante actuar con sinceridad y evitar hacer bromas pesadas; de esta manera favorecerá la integración del grupo.

Luego explica la dinámica.

Cada persona debe sacar una ficha con el nombre de un compañero y guardarla en secreto. A esta persona debe brindarle su amistad durante el tiempo de la experiencia (un mes, si el grupo se reúne semanalmente) sin que éste lo descubra.

Estas muestras de amistad pueden ser: tarjetas con mensaje, regalos, algún servicio, etc. Al final del tiempo, cada persona descubre a su amigo secreto. Se puede hacer de esta manera: el grupo se sienta en círculo; el animador pide un voluntario para iniciar la identificación. Le cubre la vista y lo ubica a su lado el amigo secreto. El animador interroga al voluntario sobre la identidad de su amigo según las pistas que ha recibido. Después lo invita a descubrirse la vista y conocer a su amigo. Puede haber un intercambio de regalos.

67

17. VOLUNTARIOS PARA FORMAR UN GRUPO

Oportunidad: para cuando se va a explicar la formación de grupos. El mínimo de participantes puede ser pequeño o grande.

Objetivo: mostrar la importancia de preparar el terreno antes de formar grupos, despertando interés, motivando, creando inquietudes, etc.

Sin mayor motivación, pedir que salgan al frente (al escenario o al medio del círculo) 8 personas.

Preguntar a algunas personas del resto por qué no salieron. Preguntar a los voluntarios por qué salieron. (Las respuestas suelen ser: por colaborar, porque los empujaron los vecinos, por gustarles el riesgo, etc).

Mostrar la diversidad de objetivos, motivaciones y temores. Para formar un grupo es necesario preparar el terreno durante un buen tiempo (intereses, motivaciones, inquietudes, etc.) y luego hacer una invitación clara a participar en X grupo que busca tales objetivos. Entonces sí la gente viene sabiendo a qué y la seriedad del grupo se asegura mejor.

18. LA LIGA DEL SABER.

Objetivo:

Evaluar el conocimiento y manejo de cualquier tema trabajado.

Procedimiento de aplicación:

La dinámica se basa en simular un concurso transmitido por radio o por televisión.

Pasos a seguir:

a) Se forman varios equipos según el número de participantes (de 2 a 5).

b) El facilitador prepara de antemano una serie de preguntas sobre el tema que se está tratando.

c) Se establece el orden de participación de los grupos. El equipo que responda a mayor número de preguntas correctamente es el que gana.

d) Inicia la/el facilitador/a con una de las preguntas que tiene elaborada. Cada equipo tiene un tiempo límite para responder (de 1 a 2 minutos).

e) Cada equipo tiene un representante para cada pregunta. En caso que el representante no pueda responder, los miembros del equipo tienen la posibilidad de discutir entre sí para dar la respuesta dentro del límite de tiempo acordado con anterioridad.

f) Cada respuesta correcta significa dos puntos, cuando es contestada por el compañero que le correspondía por el equipo, y de un punto cuando es respondida en la segunda oportunidad por el equipo.

g) En caso que al equipo que le corresponda no conteste correctamente, cualquiera de los otros equipos que lo solicite primero, lo puede hacer. Se gana un punto.

h) Las preguntas no deberán ser formuladas sobre la memorización de conceptos, sino presentar problemas o situaciones concretas, cuyas respuestas requieran de la aplicación correcta de los conceptos, conocimientos, leyes, reglamentos, etc.

El facilitador puede poseer dos cartulinas donde se diga: correcto o incorrecto.

Una vez que un equipo haya dado su respuesta, le pregunta al resto si es correcto o no.

Independientemente de lo que diga el conjunto, voltea el cartón que corresponda. Si fuera incorrecto, cualquiera de los otros equipos que pueda responderle.

Recomendaciones:

El facilitador debe actuar como un animador de radio o televisión para darle más dinamismo a la técnica. Debe estar muy atento para afirmar las respuestas correctas o para calificar una respuesta de incorrecta.

68

Utilidad:

Esta técnica resulta muy útil cuando se ha estudiado un tema que el grupo debe asimilar, tanto desde el punto de vista docente para reafirmar, consolidar y para evaluar la asimilación y comprensión que ha habido, y en este sentido puede ser introducida para desarrollar seminarios o clase de consolidación.

Permite integrar los contenidos de un tema a partir de las preguntas que elabore el educador y llegar a elementos conclusivos del mismo.

19. PURO CUENTO.

Objetivo:

Evaluar el dominio que los participantes tienen de un tema.

Permite precisar conclusiones y afirmaciones de forma colectiva.

Procedimiento de aplicación:

Materiales: Papel y lápiz.

Pasos a seguir:

a) El coordinador prepara un "Cuento" o una charla, el cual contiene fallas en cuanto a la utilización de conceptos o interpretaciones del tema que se ha venido tratando. Luego lo lee lentamente y en voz alta.

b) Todos los participantes están sentados. Cuando encuentran algo que es falso, se levantan. La persona que coordina pregunta a los que pusieron de pie por qué creen que es falso, y también a los que se quedaron sentados por qué creen que es verdadero.

Variante:

El texto puede sacarse en mimeógrafo y darle a cada participante una copia para que vaya subrayando los errores. Cada participante anota lo que cree que está incorrecto.

Discusión:

Luego se discute lo que se ha subrayado. Cada uno debe fundamentar lo por qué cree que es incorrecto y todos opinan al respecto. Al final se obtiene una conclusión general o una nueva redacción.

Utilidad:

Es conveniente aplicarla al final de un tema para consolidar los conocimientos y para evaluar su asimilación. También como forma para motivar la profundización en la discusión del tema que se ha tratado.

Vocabulario

Arbitraje: Es una estrategia de resolución de conflictos junto a la negociación, mediación y conciliación.

Conflicto: Un conflicto humano es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

Conciliación: La Conciliación es un mecanismo para la resolución de conflictos, en forma amistosa y equitativa, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador. Con ella evitamos llevar a la justicia ordinaria litigios de larga duración y mejorar las relaciones entre las partes, dado que en esta actuación no resultan perdedores, ni triunfadores.

Mediación: La mediación es una forma de resolver conflictos entre dos o más personas, con la ayuda de una tercera persona imparcial, **el mediador**. Los mediadores pueden ser alumnos, profesores, padres. No son jueces ni árbitros, no imponen soluciones ni opinan sobre quién tiene la verdad, lo que buscan es satisfacer las necesidades de las partes en disputa, regulando el proceso de comunicación y conduciéndolo por medio de unos sencillos pasos en los que, si las partes colaboran, es posible llegar a una solución en la que todos ganen o, al menos, queden satisfechos.

Negociación:

Es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es el acto por el cual los funcionarios públicos, o cualquier otra persona que actúa por delegación de terceros, **cumplen con la obligación de responder por la responsabilidad que le asignaron.**

Resolución:

La **resolución de conflictos** es una técnica, ensayada por profesionales experimentados que representan a las partes en disputa a cualquier nivel (individual-interestatal) que ofrecen una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas y dominios ya que estos nos sirven para la ética.

Transparencia:

Como la palabra lo indica, transparencia es la condición que permite ver claramente lo que hay a través de algo. Aplicada a nuestro tema, la transparencia es una **calidad de los funcionarios y las instituciones públicas que permite la claridad, apertura y visibilidad de sus actuaciones**, así como el acceso a la información por parte de la ciudadanía. La transparencia es lo contrario del ocultamiento, del secreto y de los arreglos bajo la mesa. Su práctica genera un ambiente de confianza y credibilidad entre los servidores públicos y los ciudadanos.



NOTAS:



Lined writing area for notes.

