

## Tema IV

- Una vez identificados los actores, sus características y roles, es importante analizar las propias competencias, las potencialidades y fortalezas del grupo que esta promoviendo la incidencia. Si es un grupo de mujeres, de un partido político o de una institución, es necesario reconocer la fuerza y capacidad interna que tienen para encarar el proceso.
- Una herramienta de análisis que permite identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es el FODAT; agregaremos la variable tiempo, a fin de establecer la duración temporal de cada uno de los componentes: Este ejercicio permite responder a:
  1. ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y nuestra historia acumulada?
  2. ¿Cómo disminuir el impacto negativo que podría sobredimensionar nuestras debilidades?
  3. ¿Cómo utilizar nuestras fortalezas organizacionales para neutralizar el impacto de las amenazas externas, que pondrían en peligro nuestras acciones?
  4. La consideración del tiempo de influencia en cada una de las variables.
- Con el FODAT, se debe analizar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno político. Las oportunidades son las condiciones favorables para el desarrollo exitoso de la campaña, elementos que apoyan el éxito de la misma. Las amenazas son los factores que afectan negativamente a la planificación o implementación de acciones; conocerlas permite aprovechar las oportunidades y disminuir y o eliminar las amenazas (dentro de lo posible).

## Análisis de nuestra fuerza interna

### Primera Fase

## Ideas centrales



Duración **10** minutos

- Otra herramienta útil es el auto análisis sobre la capacidad institucional en el marco del proceso de incidencia, proceso que debe considerar los siguientes aspectos:

### De la organización

1. Programación estratégica y operativa
2. Legitimidad y representatividad
3. Nivel de cobertura
4. Características del liderazgo
5. Capacidad de convocatoria y de movilización
6. Capacidad de gestión
7. Equidad en la participación y toma de decisiones
8. Construcción de alianzas o coaliciones
9. Experiencia en tareas de incidencia

### Del relacionamiento

1. Instituciones del Estado
2. Organismos internacionales
3. Grupos y sectores de la sociedad civil
4. Instituciones académicas
5. Medios de comunicación

## De capacidad y conocimiento

1. Conocimiento sobre las leyes, políticas públicas, programas, proyectos y presupuesto del Estado
2. Información sobre los mecanismos del Estado
3. Información y conocimiento sobre la temática y aspectos relacionados a la misma
4. Relación y trabajo con medios
5. Monitoreo y ajustes internos
6. Reacción y acción propositiva
7. Convocatoria y movilización

## De los recursos

1. Humanos
2. Materiales
3. Económicos
4. Técnicos
5. Tecnológicos

Guía para el liderazgo  
político de las mujeres  
desde lo local

# Análisis de nuestra fuerza interna

## Segunda Fase

Actividad:

### “fortalezas y oportunidades”



Duración **25** minutos

1. Respondemos las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el análisis de nuestra fuerza interna?
- ¿Para qué sirve?
- ¿Cuándo se debe hacerlo?
- ¿Quiénes lo hacen?

.....

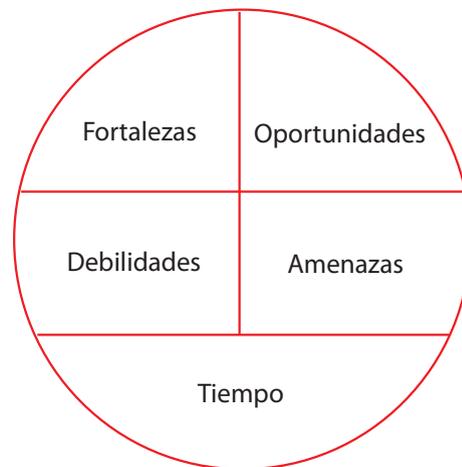
.....

.....

.....

2. Reflexionamos sobre el propósito, su relación con el objetivo de la incidencia y los aspectos centrales del auto-análisis.

3. Discutimos en plenaria y el/la facilitador/a responde a las dudas planteadas.







## Tema V

- El logro del proceso de incidencia política, descansa en la capacidad del grupo para desarrollar una serie de estrategias y acciones dirigidas a influir en los/as tomadores/as de decisiones, y generar corrientes de opinión pública favorables.
- Existen diferentes acciones que se pueden desarrollar de forma paralela, como el cabildeo o lobby, la movilización, la red de alianzas, la comunicación, la capacitación, etc.
- Otro campo de acción importante en el proceso de incidencia son los medios de influencia, que son las técnicas que se pondrán en marcha para lograr afectar de manera directa o indirecta al actor, responsable de la decisión.
- El cabildeo o lobby es una acción de persuasión interpersonal, dirigida a las personas identificadas como claves en la toma de decisiones y tiene como objetivo persuadir, influir o conseguir una decisión favorable al tema de la incidencia política.
- Para el cabildeo es importante seleccionar a la persona o equipo responsable de esta tarea, las cuales deben gozar de prestigio y credibilidad ante los actores identificados para el cabildeo, de capacidades probadas, amplio conocimiento del tema, capacidad de convencimiento, olfato político, e incluso carisma.

### Algunas recomendaciones para diseñar tareas de cabildeo:

- Identifique al equipo de trabajo que diseñará las actividades de cabildeo, las cuales deben tener concordancia con los objetivos de la incidencia y con el mapa de identificación de actores, roles y nivel de relaciones.
- Se debe garantizar que las fechas de las actividades de cabildeo tengan una secuencia lógica y cumplan con el objetivo de la incidencia.
- Se debe crear un sistema de registro de cada una de las reuniones realizadas con los distintos actores, tanto primarios, como secundarios.

## Estrategias posibles

## Primera Fase

## Ideas centrales



Duración **20** minutos

- Garantizar la circulación oportuna de la información, a fin de lograr el respaldo institucional de la red de alianzas establecida.
- El conocimiento del tema de la incidencia y la seguridad con la que se administre es fundamental; la persona que negocia debe recordar que es un/a líder. Previo al cabildeo y para asegurar el éxito en su tarea, debe:
  - Conocer exactamente el perfil de los actores con los que tendrá las reuniones;
  - Haber hecho un seguimiento a las últimas intervenciones públicas de ese actor; contar con datos de actualidad, lo que le permitirá saber hasta donde avanzar en el tema y aprovechar el sentido de oportunidad;
  - Tener en una carpeta toda la información que pueda requerirse;
  - Actuar con aplomo y certeza;
  - Si no se logra el objetivo, debe tener la habilidad de no cerrar otras posibilidades de diálogo.
- La movilización es una acción social dirigida a llamar la atención sobre el tema de incidencia de la sociedad, de los tomadores de decisión y de los medios de comunicación. Generalmente, se moviliza el grupo de personas afectadas por el problema. Las movilizaciones permiten posicionar el tema en la agenda pública, generar voluntad política, abrir espacios de negociación y generar corrientes de opinión favorables al tema. Este recurso es sensible y debe utilizarse con precaución, ya que puede tener efectos contrarios a los buscados.
- La capacitación es un recurso básico en el desarrollo de una estrategia de incidencia, ya que permite fortalecer las competencias de liderazgo y negociación del grupo, para lo cual se pueden utilizar diferentes medios y modalidades de educación, desde talleres grupales hasta lectura individual de información para la discusión.
- Otras dos estrategias fundamentales para la incidencia política, son las alianzas estratégicas y la comunicación. Por la importancia que tienen ambas los desarrollaremos con más detalle.

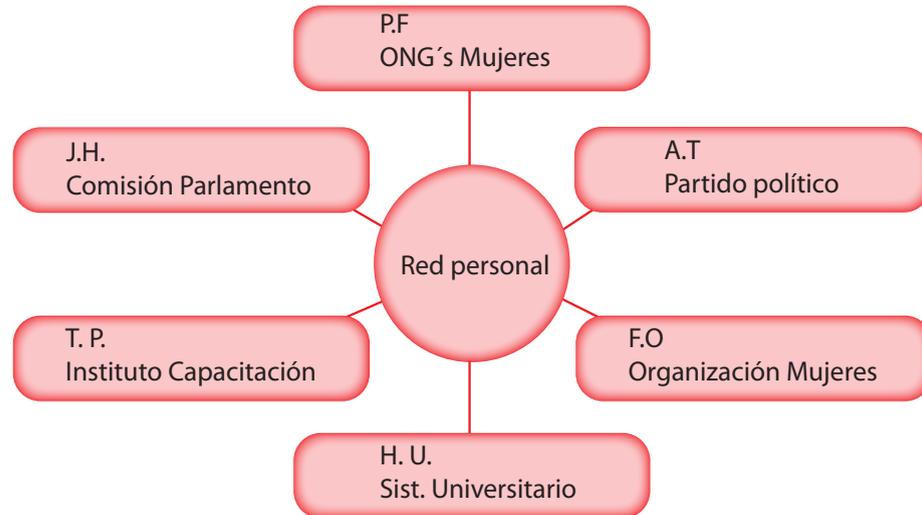
## Red de Alianzas Estratégicas

- En el marco de la incidencia política, la formación de alianzas y redes es una estrategia de cómo relacionarse e interactuar; permite mantener contacto con personas, organizaciones, instituciones y/o movimientos que compartan metas y objetivos y con las cuales es posible desarrollar un trabajo conjunto.
- Las alianzas se pueden constituir en instrumentos efectivos para la generación de nuevos conocimientos, para influir en la posición y actitudes de las y los principales tomadores de decisión; además, articula el tema de la incidencia con otros temas sociales, económicos y políticos, a fin de generar corrientes de opinión favorables a la incidencia.
- Para formar una red de alianzas se debe considerar:
  - El análisis de las ventajas y desventajas, de los riesgos y beneficios, de los pro y contra de crear una red de alianzas para la promoción de la incidencia.
  - El diseño de estructuras flexibles dentro de la organización, a fin de fortalecer la participación de las y los integrantes y la inclusión de nuevas alianzas (ampliación de la red).
  - La alimentación periódica de una base de datos que incluya la misión, objetivos y estructura orgánica (con nombres y apellidos) de cada una de las entidades participantes de la red. Con esta información se identificarán las capacidades y potencialidades de los/as aliados/as.
  - La definición del rol de cada una de las instancias que conforman la red; además, enlistar la capacidad instalada de cada una de ellas a nivel de recursos humanos, recursos económicos, tecnológicos, área geográfica de influencia, sector o grupo objetivo de trabajo y otros elementos que pueden colaborar en la resolución de la incidencia política.

Guía para el liderazgo  
político de las mujeres  
desde lo local

## Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

- Crear un sistema de comunicación intrared para coordinar trabajos conjuntos con actividades diferenciadas, de acuerdo al análisis sobre la capacidad instalada y como fuente de información de acontecimientos recientes.
- El crear una red toma tiempo, muchas veces más que desarrollar una estrategia de incidencia política; sin embargo, esta actividad es beneficiosa, y lo ideal es preservarla y alimentarla continuamente.
- Más allá de la importancia de crear una red institucional de alianzas estratégicas, es relevante tomar en consideración la red de aliados/as que pueden tener las personas, de manera individual, que se encuentran trabajando en diferentes espacios del ámbito público o privado y que pueden colaborar en diferentes momentos del proceso de incidencia.
- Para identificarlos se puede armar una gráfica muy sencilla que ayuda a establecer la red personal. Veamos un ejemplo:



1. Organización: con el ejemplo anterior, una de las participantes elabora una red personal o institucional, donde identifique a personas e instituciones aliadas.
2. Mientras esta persona elabora su red en el pizarrón, el resto elaboramos nuestra red personal.
  - a) La idea guía para armar la red es liderazgo político y debo pensar en este ámbito.
  - b) Algunos ejemplos sobre el tipo de personas o instituciones que pueden estar en el diseño de la red son:
    - Personas que conozcan el tema;
    - Un pariente o amigo, relacionado con instancias donde se trata el tema de la incidencia: partidos políticos, movimientos de mujeres, etc.;
    - Personas que pueden ser fuentes de información alternativa sobre el tema;
    - Escritores/as y/o editores/as de publicaciones relacionadas con el tema;
    - Instancias varias, que haya contactado a través de la INTERNET.
3. Cinco personas del grupo pasan a aumentar nombres a la red. Una vez que hayan finalizado el ejercicio, reflexionamos sobre la importancia de contar con una red de alianzas.
4. El siguiente paso es realizar un análisis sobre:
  - ¿cuál es la naturaleza y frecuencia de contacto, y si la relación es profesional y/o personal?
  - ¿qué organizaciones y personas aparecen más de una vez en el mapa? resalto esos nombres con plumón de color.

## Estrategias posibles

## Segunda Fase

### Actividad: “Alianzas estratégicas”



Duración **25** minutos



## Ideas para recordar

- ✓ Existen diferentes estrategias que se pueden desarrollar en el proceso de incidencia política como el cabildeo o lobby, la movilización, la red de alianzas, la comunicación, la capacitación, etc.
- ✓ Cada una de estas estrategias debe analizarse, dependiendo del tema y de los actores involucrados, se definirá el tipo de acciones a desarrollar.
  - ✓ La movilización es una acción que debe utilizarse con precaución.
- ✓ La composición y estructura de la red de alianzas estratégicas es un factor determinante para la coordinación y planificación de las acciones a desarrollar, para lograr el o los objetivos de la incidencia.

### Los beneficios de crear una red son:

- Ofrece apoyo para el desarrollo de distintas acciones
- Acceso diverso a múltiples y variados recursos y destrezas
- Se convierte en elemento de presión y movilización social
- Forma un núcleo de acción y atrae a otras redes
- Expande la base de apoyo e incluye a nuevos actores
- Crea sistemas de información

¿De que me sirve o cómo aplico lo aprendido?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Tema VI

### Desarrollo de estrategias de comunicación

#### Primera Fase

#### Ideas centrales

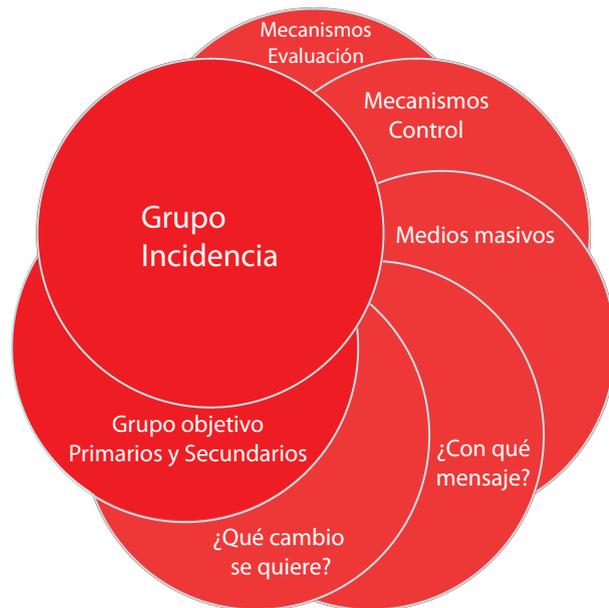
- La comunicación juega un papel muy importante en el campo de la persuasión, por lo que desarrollar campañas de comunicación permite sensibilizar e influir en la conducta de audiencias diferenciadas, a fin de cumplir con el o los objetivos de la propuesta de incidencia política.
- Una planificación estratégica y operativa de comunicación debe garantizar la difusión permanente de todas las actividades, en función de las metas y objetivos del plan general de incidencia.
- El desarrollo de un plan comunicacional demanda otras capacidades, como el análisis, la astucia, sensibilidad política y finalmente mucha creatividad. El plan debe acompañar todos los procesos que se desarrollan, en los diferentes pasos anteriores de la incidencia política. Asimismo, este componente debe hacer una lectura cotidiana del comportamiento de las distintas audiencias y su relación con los medios de comunicación.
- La efectividad de la estrategia de comunicación descansa en su capacidad de impactar en las percepciones y actitudes de las personas en favor del objetivo de la incidencia; además, reside en el dominio del lenguaje, sus significaciones e implicaciones, según la coyuntura y las características de cada contexto.



Duración **10** minutos

## Elementos a considerar en una estrategia de comunicación

Adaptado Dra. Millar



Para cada uno de estos elementos hay que asegurar lo siguiente:

- Es conveniente diferenciar entre público primario y público secundario, puesto que asumen roles diferentes en el cambio de conducta, en su forma de relacionarse con los medios y con la tecnología.
- Identificar cuál es el cambio en la conducta que se quiere provocar en la gente (¿qué queremos que haga la gente?), y los factores de mayor influencia para que adopten

Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

la conducta deseada. La información es obtenida a través de estudios de opinión: cuantitativos y cualitativos, que identifiquen cuáles son las barreras conceptuales y/o culturales y los beneficios, que los públicos diferenciados, perciben sobre el tema.

- c. El mensaje debe ser sensible a las necesidades y valores de su público, sencillo y convincente. Para la creación de un mensaje se debe considerar:
- Contenido: la idea clara de lo que se quiere transmitir, cuáles son los argumentos que apoyan esta idea y cómo se quiere lograr;
  - Lenguaje: claro y sencillo, selección de palabras de alto contenido simbólico y credibilidad
  - Fuente: el contenido del mensaje está relacionado estrechamente con la fuente del mismo ¿quién lo dice?
  - Se debe considerar la pertinencia, veracidad y legitimidad de los mensajes construidos, de la fuente difusora del mismo, así como también de la capacidad de generar procesos de opinión pública, favorables al tema de la incidencia.
- d. La selección de medios está en función de los públicos y el mensaje; tiene la finalidad de generar una corriente de opinión favorable sobre el tema de incidencia. Se deben seleccionar medios que ayuden a la difusión del mensaje y su adaptación en distintos formatos: radio, prensa, TV e INTERNET.
- e. Se deben realizar un monitoreo diario a los medios de comunicación, en lo posible radio, prensa y TV, a fin de identificar la generación de nuevas situaciones, cambios de posiciones y argumentaciones que pueden o no merecer respuesta. También se deben monitorear las actividades públicas y personales que se han planificado.

# Desarrollo de estrategias de comunicación

## Segunda Fase

Actividad:  
“Medios y públicos”



Duración **40** minutos

1. Organización: se organizan subgrupos, dependiendo el número de participantes.
2. Tres grupos, trabajan con públicos primarios y el resto con secundarios; anotamos el trabajo en tarjetas de un solo color por grupo.
3. Trabajamos con la matriz tomando en cuenta –permanentemente– el objetivo del tema, determinado en la estrategia de incidencia. 30 minutos.
4. Elegimos una representante para que exponga en plenaria.

Grupo objetivo Primarios y Secundarios	
¿Qué cambio se quiere?	
¿Con qué mensaje?	
Medios masivos	
Otros canales de influencia	
Mecanismos de Control	
Mecanismos de evaluación	





## Tema VII

### Monitoreo y evaluación

#### Primera Fase

#### Ideas centrales

El monitoreo y la evaluación son acciones que deben desarrollarse durante todo el trabajo de incidencia, si bien en este tema no se realiza ninguna actividad, es una referencia importante para cerrar este capítulo.

- Los procesos que se desarrollan en una estrategia de incidencia política deben ser monitoreados continuamente, así como sistematizados y difundidos más adelante, como un aporte a la construcción de conocimiento y aprendizajes colectivos en el camino para lograr la igualdad de género.
- La información acerca del impacto de los procesos de incidencia política en el tema de género, es todavía insuficiente; los datos relacionados con los resultados de los procesos y las vías –tomadas a partir de la reflexión y participación de todos los actores– son experiencias valiosas, que podrían servir para otros procesos que se inician.
- Todo proceso de transformación exige de todos los actores cambios en su manera de trabajar, de ver el mundo y de relacionarse. Sin embargo, estos procesos pocas veces son recuperados o sistematizados; quedan en la memoria de los protagonistas y difícilmente son apropiados como metodologías válidas para la orientación de procesos similares.
- Los sistemas de evaluación deben contemplar –no solamente intervenciones en momentos puntales de los procesos– sino como un continuo en el tiempo, que permita sistematizar y registrar los diferentes momentos por los que transcurren las acciones, para conocer la evolución, las dificultades, los logros y los avances, y que asegure la efectividad de las estrategias de intervenciones posteriores.
- Una de las garantías de éxito en la sistematización de procesos descansa en la capacidad de las personas que conforman los equipos para dirigir los procesos, para asegurar el diálogo constante, la coordinación entre sectores y la puesta en marcha de un sistema de “seguimiento permanente que contribuya a flexibilizar la respuesta, en función de los



Duración **20** minutos

obstáculos, oportunidades e imprevistos que se vayan presentando. Todo ello ha de apoyarse en un modelo de gestión participativa y en un fluido sistema de información/retroalimentación” entre todos los actores<sup>34</sup>.

- Tanto el reconocimiento de que la incidencia política supone un aprendizaje colectivo y participativo, como la necesidad de incorporar a diferentes sujetos e instancias institucionales, nos obliga a rescatar las capacidades de los actores, las metodologías de trabajo, las estrategias desarrolladas, las modalidades de abordaje que surgirán en el proceso, así como las visiones del conjunto.
- Esta práctica debería asegurar una gestión integral, que identifique las prioridades de cada etapa, las fortalezas, los problemas y las soluciones a estos, movilizando la inteligencia y la subjetividad de las personas, tomando en cuenta que la efectividad depende en gran medida del entorno y las condiciones para su desarrollo.
- Por último para desarrollar la estrategia de incidencia, hay que elaborar un plan operativo que especifique claramente las actividades, los/as responsables, los indicadores, los recursos necesarios y la agenda de trabajo.
- A partir del diseño de un plan para el desarrollo de la estrategia de incidencia, es necesario identificar claramente los indicadores de resultado y proceso, que nos permitirán monitorear las actividades y los procesos continuamente. Existen muchos formatos de planificación, seguimiento y evaluación.

## Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

# Unidad 4

## Manejo y resolución de conflictos

### Tema I

#### ¿Qué son los conflictos y cómo nos afectan?

#### Primera Fase

#### Ideas centrales

 Duración 20 minutos

#### Objetivo

Compartir nuevos enfoques de los conflictos sociales y aprender formas creativas de resolverlos.

- ¿Quiénes le temen al conflicto? Hablar de conflictos en el ámbito personal, familiar o comunitario, muchas veces resulta penoso o impropio. Son los medios de comunicación masiva quienes, con cierto sensacionalismo se refieren a los “conflictos sociales”, y quienes incluso inventaron palabras nuevas que no figuran en ningún diccionario, como “conflictuar” y “conflictuado”.
- La connotación del concepto “conflicto” suele ser negativa; parte del trabajo de sensibilización y capacitación consiste en estimular en los actores una comprensión positiva del conflicto social, y ayudarles a desarrollar nuevas habilidades prácticas para lograr sus metas sin recurrir a la violencia.
- El conflicto, en una concepción antigua, es sinónimo de amenaza, violencia o enfrentamiento. Por ejemplo, una comunidad se manifiesta contra el aumento de tarifas de agua y destruye las instalaciones de la empresa prestadora del servicio; un grupo ocupa terrenos de latifundistas; la policía reprime violentamente manifestaciones de estudiantes. Los ejemplos de conflictos mal llevados abundan en el contexto latinoamericano y los costos psicológicos, sociales y económicos pueden ser muy altos, especialmente para las mujeres quienes resultan más afectadas por situaciones de inseguridad y violencia.
- En una visión constructiva, el conflicto es entendido como diferencia de opiniones e intereses, forma parte de la dinámica social y resulta necesario para el cambio y la evolución de las sociedades. Sin embargo, las personas involucradas no actúan racionalmente en los conflictos, sino en función de sus intereses, sentimientos, percepciones y creencias:

“Un conflicto social es un proceso en cuyo transcurso dos o más partes entran en oposición sobre posiciones, intereses, valores o necesidades distintas o percibidas como distintas. Un conflicto no debe valorarse como negativo en sí. Más bien, los conflictos sociales abrigan potenciales importantes para el cambio social. Lo decisivo es la manera en que se manifiesta el conflicto”.

- Existen diferentes fuentes teóricas y prácticas, que aportaron a la comprensión constructiva del conflicto; por ejemplo:
  - El pensamiento ancestral y su práctica de conciliación comunitaria de algunos Pueblos Indígenas en el mundo;
  - La Carta de las Naciones Unidas (1945), que compromete a la comunidad internacional a “mantener la paz y la seguridad internacionales” (Art.1), y muchas iniciativas posteriores a la de la Organización de las Naciones Unidas, como la Agenda por la Paz, establecida por su Secretario General, Boutros-Ghali, en 1992;
  - La mayor difusión de métodos alternativos de resolución de conflictos, como alternativa a la vía procesal de conflictos familiares;
  - Numerosos estudios recientes sobre la transformación de conflictos y la negociación cooperativa (por ejemplo, de Johan Galtung, Mary B. Anderson y Paul Lederach, Roger Fisher y William Ury).
- Los conflictos sociales no son estables, suelen transitar por diferentes fases de polarización; desde una situación de latencia, pasando por la creciente confrontación, hasta la crisis o la manifestación violenta. Los instrumentos de análisis, manejo e intervención de conflictos que se han desarrollado y que se presentarán aquí, son efectivos cuando el conflicto no ha llegado todavía a niveles altos de confrontación.
- A través de una construcción participativa, la capacitación debe facilitar la comprensión activa del liderazgo de las mujeres en los conflictos y la atención en su fase temprana, cuando no ha llegado a una manifestación violenta (ver el siguiente cuadro).

## Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

Cuadro 1: ¿En qué consiste un buen liderazgo en los conflictos?



Elaborado por Barie, 2006

- La violencia es, ciertamente, una posible salida de los conflictos, generalmente, la menos deseable, ya que implica la pérdida parcial o total del control del proceso de la negociación. Cuando el conflicto llega a niveles altos de confrontación, las emociones negativas, los sentimientos de venganza y el rencor comienzan a determinar el comportamiento de los actores. Por esta razón, los conflictos violentos tienden a reproducirse y reforzarse, lo que lleva a una espiral de violencia –o escalada– muy difícil de interrumpir.
- Ejemplo de este ciclo descontrolado de violencia son los “eternos” conflictos violentos en el Oriente Medio o la guerra civil en el Congo. Aún en estas situaciones de patología del conflicto, un liderazgo lúcido y responsable, como fue el caso de Ghandi en la India o de Nelson Mandela en Sudáfrica, es fundamental para entrar en una nueva dinámica. La visión e interpretación de lo que debería ser una situación de paz y conciliación –y la forma cómo abordar los conflictos existentes– es además determinante para reconstruir una sociedad profundamente dividida.
- Los conflictos sociales tienen ciertas características y dinámicas propias, que hacen difícil una intervención espontánea o improvisada. Incluso un/a líder con buena voluntad y disposición, fracasa en su intento de ayudar a los actores a salir del atolladero de la confrontación desgastante, si no toma las precauciones necesarias y considera algunas reglas básicas sobre su rol en la intervención. Una vez que la negociación por consenso o la conciliación han fracasado, es mucho más difícil evitar el ascenso de la violencia.

## Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

## Cuadro 2: Algunas características de los conflictos sociales

- Complicada red de intereses y amplia gama de cuestiones conflictivas
  - Al resolver el conflicto de forma apresurada, surgen nuevas partes y cuestiones
  - Los actores tienen niveles variables y desiguales de experiencia en negociación
  - Cada actor tiene diferentes formas de poder (fuerza, legitimidad)
  - Los/as mediadores/as potenciales no siempre son imparciales
  - El comportamiento de los actores depende de su expectativa de continuar la relación con el/la otro/a, o de romperla definitivamente
  - El modelo de negociación racional por intereses no siempre funciona, por los fuertes valores y emociones en juego
  - Muchas veces, ya hubo intentos frustrados de conciliación o negociación
- 
- El análisis del conflicto, la estructuración y preparación de una posible intervención, disminuye el riesgo de estos errores y aclaran los intereses en juego.
  - Como vimos en la Unidad 3 de éste módulo, es indispensable tener una visión global del conflicto y determinar sus elementos constitutivos: los actores primarios y secundarios (o periféricos), sus relaciones y estilos de negociar, las cuestiones en conflicto, los antecedentes, las causas del conflicto y sus fases, su dimensión geográfica, y las

percepciones de los actores. Considerando especialmente las diferencias de género o de cultura, todos estos insumos sirven para que el grupo de personas que conocen el conflicto, elabore una ficha técnica que describa el perfil del conflicto.

- Los actores primarios son las partes en conflicto, que tienen intereses confrontados. Los actores secundarios, en cambio, se van involucrando en el conflicto a la medida que aumenta la tensión o porque se solidarizan con algún actor primario. Uno de los fenómenos propios del conflicto social es su tendencia a la expansión y extensión: si al principio el conflicto era, por ejemplo, entre dos personas con diferentes visiones sobre la política, al final puede resultar en una pelea frontal entre sectores de una comunidad.
- Las relaciones entre los actores pueden ser, entre otras, débiles, amistosas, conflictivas, de alianza, de solidaridad, de enemistad o de indiferencia.
- El estilo de afrontar el conflicto y de negociar puede ser de evitarlo, confrontarlo, de imposición o de cooperación.
- Los temas o cuestiones en conflicto son los asuntos sobre los que existe desacuerdo.
- En los antecedentes se identifica momentos claves del conflicto, según la percepción de cada actor. En esta aproximación inicial, también es posible identificar posibles causas estructurales del conflicto, como la desigualdad en las oportunidades que tienen hombres y mujeres en cargo de decisión. Estos elementos servirán para identificar la fase actual del conflicto (latente, confrontación, crisis, salida, fase de negociación, post conflicto), y la dimensión geográfica que puede ser nacional, regional, local o sólo institucional.

## Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

## Tema I

# Análisis de nuestra fuerza interna

## Segunda Fase

Actividad:

### “Analizando los conflictos”

1. Organización en grupos de 5 ó 7 personas.
2. En plenaria, a través de una lluvia de ideas, elaboramos tarjetas con temas que se consideran conflictos (por ejemplo: comunidad X Alcaldía, por la ejecución de guarderías para mujeres trabajadoras). En plenaria y en un papel de rotafolio una persona del grupo ordena los casos identificados por características comunes o tipos de conflictos (por ejemplo, conflictos por recursos, poder, de antipatía personal, género, etc.).
3. Elegimos en grupo un conflicto específico del panorama de casos, y elaboran una ficha técnica con los elementos establecidos (actores, relaciones, temas, antecedentes, etc.).

Actores	Relaciones	Estilo de negociación	Cuestiones en conflicto	Antecedentes



Duración **40** minutos



¿De que me sirve o cómo aplico lo aprendido?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Ideas para recordar

- ✓ La exposición del panorama de conflictos y de los casos particulares ayudará a delimitar y precisar los conceptos, como que el conflicto social es un fenómeno constante en las sociedades modernas, que implica discrepancias percibidas acerca de los objetivos de dos o más actores o grupos. En cambio, como problema entendemos las dificultades o los obstáculos que impiden la consecución de algún fin.
- ✓ Los problemas muchas veces conducen a conflictos, especialmente cuando los actores no se ponen de acuerdo en cómo resolver el problema. Cuando las partes no manejan los conflictos, o no los contienen a tiempo, éstos pueden llegar a la polarización y la crisis violenta. Un análisis comprensivo del conflicto y de sus elementos constitutivos, ayuda a preparar una intervención y una participación constructiva, sea como actor primario o como actor secundario.
- ✓ Para salir de los ciclos destructivos y prolongados del conflicto violento, es indispensable construir una visión del futuro y de la paz, entendida como una paz activa, que permite el planteamiento de demandas y el procesamiento de conflictos e intereses, dentro de un marco institucional concertado entre hombres y mujeres. La paz no sólo es la ausencia de conflictos, sino que también requiere un proceso positivo, dinámico y participativo, en el que se promueva el diálogo, y se solucionen los conflictos en un espíritu de entendimiento y cooperación mutuos (Naciones Unidas, UNESCO, Declaración para una Cultura de Paz, 1999).

Guía para el liderazgo  
político de las mujeres  
desde lo local

## Tema II

### Roles y conflictos

#### Primera Fase

#### Ideas centrales



Duración **20** minutos

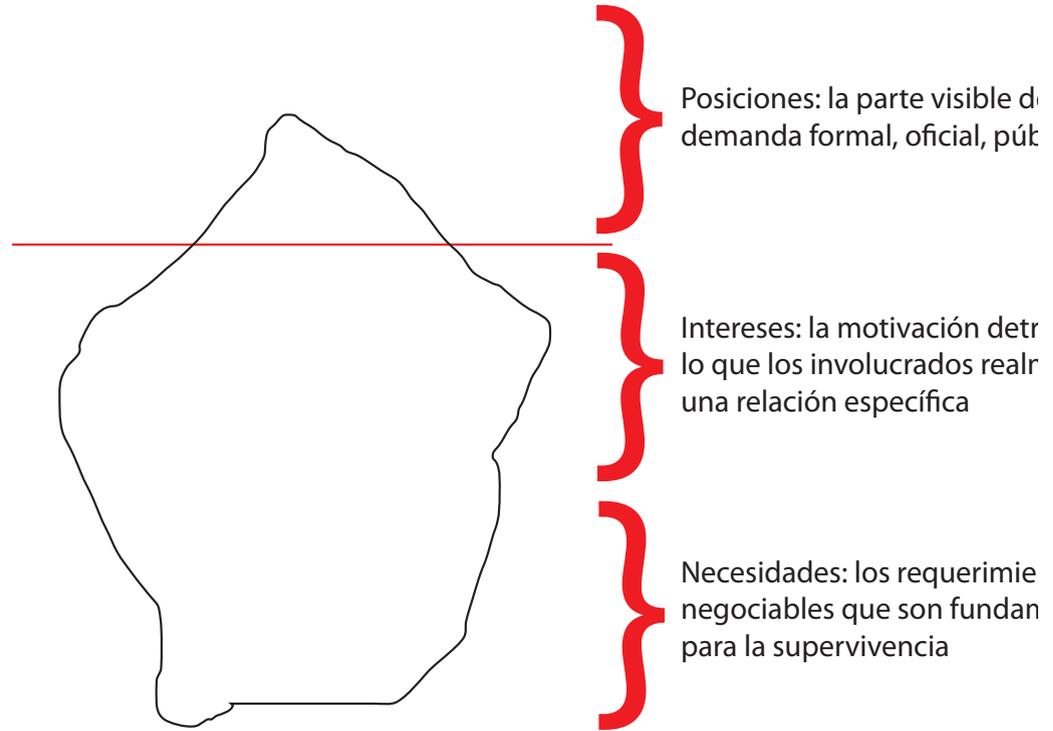
- Las partes primarias de un conflicto, como hemos visto, son los actores directamente enfrentados por un tema crítico. Cuando ambos establecen una relación directa –sin intermediación– hablamos de negociación directa. En este caso, los representantes del grupo son negociadores directos.
- Existen negociaciones de confrontación, en las que cada parte insiste en su posición y trata de arrancar a la otra parte, el máximo de concesiones, aplicando técnicas de presión, amenazas o manipulación. Este tipo de negociación consume mucha energía, y los resultados a largo plazo suelen ser pobres. Es un hecho comprobado que los acuerdos firmados bajo coerción, casi nunca se cumplen.
- Otra forma de negociación se centra en las buenas relaciones entre las partes, la ampliación de opciones y los múltiples intereses en juego. La negociación cooperativa requiere que ambas partes tengan definidas sus posiciones, intereses y necesidades.
- Por ejemplo, partiendo de la imagen del iceberg que flota en los mares, la posición representa la parte visible de nuestro discurso: “queremos que renuncie el alcalde”. Detrás de estas consignas, siempre se esconden intereses legítimos (y a veces también ilegítimos), como puede ser el interés para que la gestión municipal sea más transparente.
- Los intereses están fundados en necesidades básicas, que son difíciles de negociar, como puede ser el ingreso mínimo, necesario para mantener la familia, o una educación primaria gratuita para los hijos. Es así como una negociación bien preparada, que considere los intereses de ambas partes, puede ser mucho más productiva y sostenible que las negociaciones de confrontación.
- Cuando los conflictos sociales se salen fuera de control y amenazan la seguridad y la estabilidad de una región o de un país, los actores pueden invitar a un/a facilitador/a o conciliador/a con prestigio, por ejemplo al Ombudsperson (Defensoría del Pueblo).

Este tercero neutral, podría facilitar al restablecimiento de la comunicación entre las partes y establecer algunos acuerdos mínimos. Aunque estas negociaciones en crisis generalmente no son sostenibles y los acuerdos resultantes muchas veces no se llevan a cabo, sirven para “ganar tiempo” y calmar temporalmente la situación para buscar posteriormente estrategias más duraderas.

- Existen muchas modalidades de intervención y el acompañamiento del proceso de negociación comunitaria a través de un tercero. El/la mediador/a, por ejemplo, es una persona invitada por las partes para observar el proceso de intercambio de ideas y el diálogo, aunque no debe intrometerse en los contenidos y temas críticos. El/la mediador/a asiste y viabiliza, para que en las conversaciones –cara a cara– no se desate la agresión personal o grupal, a favor de encontrar soluciones mínimas.
- El/la mediador/a tiene una gran responsabilidad, ya que si el proceso fracasa es muy probable que el conflicto vuelva a niveles altos de confrontación y que emerjan modalidades violentas. Por esto, el mediador necesariamente tiene un conocimiento técnico mínimo sobre la conciliación y sobre comunicación constructiva – sea éste empírico o adquirido en cursos especializados – y marcadas cualidades éticas y humanas. La invitación expresa y la aceptación de las partes, la estricta imparcialidad, la falta de interés personal de protagonismo y un compromiso personal de llevar adelante el proceso de conciliación, forman parte de estas características y condiciones mínimas en las que se inscribe el/la mediador/a

Guía para el liderazgo  
político de las mujeres  
desde lo local

#### Cuadro 4: Modelo del iceberg



Elaborado con insumos de Inwent, 2005

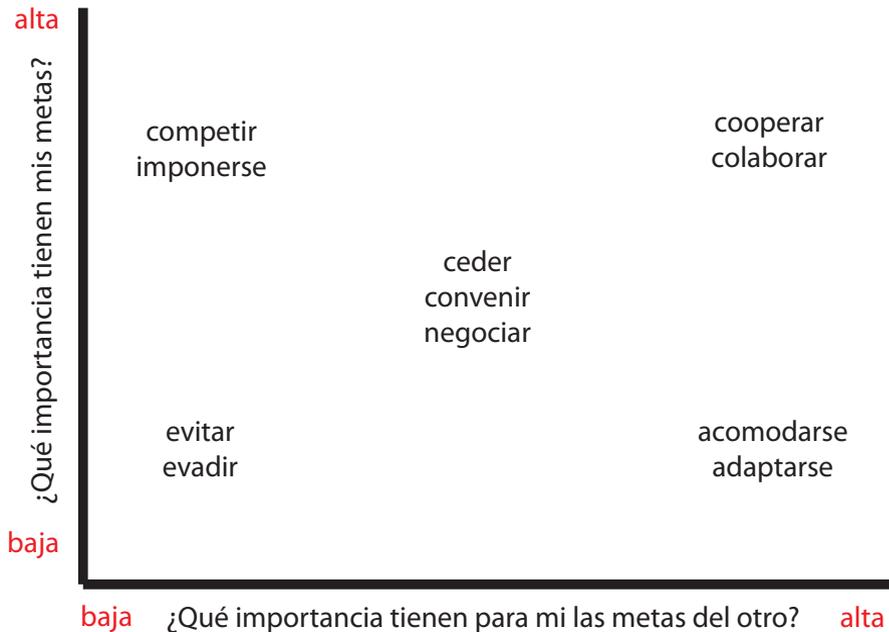
- El/la conciliador/a cumple funciones parecidas al mediador en el proceso, en algunos países de América Latina, se les permite intervenir más activamente en el proceso del acercamiento de las partes, por ejemplo puede planear ideas de solución.
- El/la facilitador/a y moderador/a son figuras de perfil bajo. Su responsabilidad en el proceso es menor, a veces, sólo participan en algunos eventos puntuales de acercamiento de las partes.
- Existen otras figuras más específicas en la conciliación, como puede ser el/la mediador/a con poder, por lo general un personaje influyente, como un presidente o un secretario de Estado, el perito o experto, que clarifica aspectos legales o técnicos. El árbitro también es un tercero neutral, pero con la diferencia de que –por un acuerdo entre las partes– tiene la facultad de tomar una decisión y emitir una sentencia. El rey Salomón, en el Antiguo Testamento, es un ejemplo de un árbitro, después de escuchar los argumentos de las partes, emite su laudo o veredicto. También las autoridades indígenas cumplen a veces una función de árbitro, aunque con matices de conciliadores y mediadores. El arbitraje requiere de una autoridad moral, con medios de imponer y hacer válido el fallo, lo que en las sociedades modernas muchas veces no tiene lugar.
- El mediador y el conciliador tienen un rol fundamental en la negociación social y cumplen múltiples tareas:
  - reducir tensión entre las partes y mejorar los canales de comunicación
  - mejorar el conocimiento y la comprensión mutua, y restablecer la confianza
  - ayudar a establecer una base mínima de relación
  - clarificar y estructura la agenda con los temas a tratar
  - facilitar el análisis compartido del conflicto
  - introducir criterios de racionalidad y legitimidad
  - identificar principales asuntos y trazar un “plan mental” de interés común
  - construir con las partes mecanismos de monitoreo y seguimiento del acuerdo
  - establecer previsión en caso de “recaídas”.

## Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

## Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

- Uno de los errores más frecuentes, en su labor, es la tendencia de forzar la solución rápida del conflicto, induciendo a las partes para firmar acuerdos sin clarificar posiciones e intereses.
- Si bien hemos identificado roles formales, que cada actor cumple en los conflictos sociales, sean parte primaria (negociador) o secundaria (mediador, conciliador), también existen estilos individuales de actuar y reaccionar en los conflictos. Algunas personas tienden a acelerar la escalada del conflicto, mientras otros prefieren evitar y eludir temas espinosos, sacrificando sus propios intereses. Además, existen comportamientos en función de estereotipos y clichés: un hombre que tiene un comportamiento pasivo en los conflictos fácilmente se tacha de “afeminado” o “cobarde”, mientras que una mujer con un estilo agresivo de negociar puede ser considerada “machorra”. El proceso de capacitación en liderazgo ayuda a las mujeres a identificar de forma creativa y lúcida los propios esquemas de comportamiento en situaciones conflictivas, a buscar y utilizar opciones novedosas.
- Estudios psicológicos han demostrado que existen cinco estilos básicos de abordar el conflicto con otras personas, en función de la importancia que tengan las metas y los intereses propios y los de la contraparte:

## Cuadro 5: ¿Cuál es mi actitud en la negociación?



- Cada estilo tiene su razón de ser, y no debería ser descartado de antemano. Una persona que considera la obtención de sus intereses por encima de los demás, tendrá un estilo competitivo e impositivo, simbolizado con el tiburón. Esta forma de relacionarse puede ser apropiada en ciertas situaciones de emergencia y cuando peligra la vida de alguien, pero, en general, no es conveniente, ya que desalienta la colaboración de los/as demás y despierta susceptibilidades y rencores.

Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

- En el otro extremo de la matriz se encuentra el estilo de acomodación y sumisión, que significa renunciar a los intereses propios en un conflicto determinado y asumir las prioridades de la otra parte. Este estilo también tiene su razón de ser, cuando el asunto no es valorado como importante o cuando una persona obliga a otra por el poder o la jerarquía que ostenta. Este comportamiento conduce a la baja de autoestima y a rencores que pueden avivar el conflicto. Muy parecido al acomodación es el evitar o eludir el conflicto: se evita y elude el conflicto en cuestión –como un conejo que se oculta o escapa por un lado– que significa no considerar y plantear los asuntos. Esta actitud forma parte de la vida cotidiana, ya que hay muchos temas que parecen “insignificantes” y se prefiere olvidar antes de ahondar en cuestiones que afectan los intereses particulares o que requieren mucho esfuerzo para cambiarlos.
- Cuando existe el respeto mutuo y la comprensión que el/la otro/a también tiene metas válidas e importantes, las partes pueden entrar a una negociación cooperativa, la que permite, a través de un intercambio sincero de intereses, acordar una solución que, quizás, no es la óptima –que implica ceder en temas importantes– pero que puede poner fin a conflictos largos y situaciones tensas.
- Si las partes consideran que los temas en cuestión son fundamentales para satisfacer las necesidades de ambos y que una solución improvisada o negociación rápida no va a solucionar los problemas, es necesario que entren a un proceso más largo de cooperación y colaboración. Esto sucede, por ejemplo, en una disputa de aprovechamiento de recursos naturales entre dos comunidades. En este caso es conveniente analizar las formas diferenciadas de uso del recurso y buscar una solución de cooperación mutua. Para cooperar y solidarizarse con las necesidades del/la otro/a, es necesario crear lazos de reciprocidad y amistad.

1. Organización: se eligen cinco líderes, quienes serán responsables de organizar 5 actuaciones, asignar roles y garantizar el buen desempeño de las actuaciones (ver cuadro 6).
2. Primera Tarea: cada persona (o grupo de personas con intereses comunes) prepara su actuación según rol y papel asignado. Antes de entrar al escenario, tiene que plantearse estas preguntas: ¿cuáles son mis intereses y los del/la otro/a en la negociación?, ¿qué opciones tendré preparadas en el caso de estancamiento de la comunicación?, ¿cuál sería el resultado ideal y el mínimo para mí y para el/la otro/a? Las conciliadoras se preguntarán cómo garantizar un buen proceso de acercamiento entre partes y cómo reaccionar en caso de que la situación se ponga muy tensa. 30 minutos.
3. Segunda tarea: las partes se encuentran en una mesa, para la representación de la negociación o conciliación. Tiempo máximo: 10 minutos. Se recomienda filmar/grabar las actuaciones para el análisis posterior en plenaria.

**Ejemplos para los socio-dramas. Si el grupo quiere, puede proponer otras situaciones más cercanas a su realidad.**

### Grupo 1: Conflicto entre vecinos de una comunidad

El comunario David, de la Comunidad Macondo, ha invadido constantemente terrenos de su vecina Simona. Ésta se queja frente a la autoridad local, indicando que su vecino David está avanzando sobre su tierra, y haciendo sembradíos en ella. La autoridad convoca a David. El argumento de éste es que su familia es mucho más numerosa que la de la vecina Simona, y que tiene muchos gastos para pagar los insumos para la escuela de sus 8 hijos; David alega que quiere trabajar esta tierra; argumenta que Simona ni siquiera está aprovechando.

## Roles y conflictos

### Segunda Fase

Actividad:

**“Liderizando el conflicto”**



Duración **90** minutos

En caso de que no se acepte su petición, David anuncia trasladarse a otra zona; esto perjudicaría a la comunidad, ya que se disminuirían los fondos de inversión para el colegio con el abandono de sus 8 hijos. La autoridad invita a las partes (David y su esposa Miriam; Simona con su hija mayor Mafalda) a una audiencia de consulta y conciliación.

Participan cinco personas: David y su esposa Miriam, Simona y su hija mayor Mafalda, junto a la autoridad comunal.

#### Grupo 2: Conflicto laboral

Antonia es amiga de David desde hace muchos años. Antonia trabaja en una organización educativa y contrató a David; éste tiene que realizar un trabajo de investigación sobre niños de escuelas rurales por 4.000 pesos. David aceptó, y, siendo los dos buenos amigos, no se firmó ningún contrato. David trabajó durante 3 meses en la investigación. Sin embargo, Antonia tuvo un problema con su empleador y perdió su trabajo; no puede cumplir su compromiso con David. Éste reclama sus honorarios; Antonia alega que ya no trabaja en esta institución. Se invita a una abogada amiga, como tercera neutral, a mediar en el conflicto.

Participan tres personas: Antonia, Marcelo, y tercera neutral

#### Grupo 3: Conflicto en el Municipio

La comunidad Esperanza ha tomado la Alcaldía durante una semana, presionando para lograr la ejecución de las obras previstas y aprobadas en la planificación anual para su zona. El Alcalde mandó la policía; quieren sacar a los comunarios de las instalaciones municipales utilizando la fuerza pública. Los comunarios son desalojados. Sin embargo, el conflicto sigue latente, ya que el malestar de esta comuni-

dad es cada vez más grande. El Alcalde propone entonces realizar un diálogo público con las partes, con la intervención del Defensor del Pueblo como tercero neutral.

Participan las tres partes: autoridades y líderes de la comunidad Esperanza, Alcalde (con técnicos o asesores) y el representante del Defensor del Pueblo.

#### Grupo 4: Conflicto entre instituciones

La Agencia de Cooperación FGS trabaja temas de Manejo de Conflictos, a cargo de la directora del programa, Ivana. Hace algunos años, la FGS ha realizado una alianza estratégica con la ONG Centro de Investigación de Desarrollo Campesino (CIDCA); la alianza consiste básicamente en aportes financieros y asesoramiento técnico de FGS, a cambio, CIDCA debe implantar un programa de Manejo de Conflictos en su zona de trabajo y con su grupo meta.

Sin embargo, Ivana no está contenta con el desempeño del programa de CIDCA; incluso hubieron acusaciones de corrupción, que pesan sobre el ex director de CIDCA, quien, hace poco, fue removido de su puesto por fraude y malversación de los fondos de FGS. Ivana está muy molesta con la institución CIDCA: considera romper las relaciones y suspender el acuerdo de cooperación. El nuevo director de CIDCA, Manuel, recién llegó a la institución, tiene muy buena voluntad de colaborar y se siente presionado por Ivana; ésta acusa a la institución CIDCA de ineficiente, corrupta y intransparente; la acusación cae sobre la institución, no sólo sobre el exdirector. Ambos deciden reunirse con sus equipos para aclarar las diferencias y ver si continúa el proyecto de manejo de conflictos en la zona.

Participan dos partes: Ivana (con varios colaboradores), Manuel (con su equipo)

Guía para el liderazgo  
político de las mujeres  
desde lo local

#### Grupo 5: Conflicto familiar

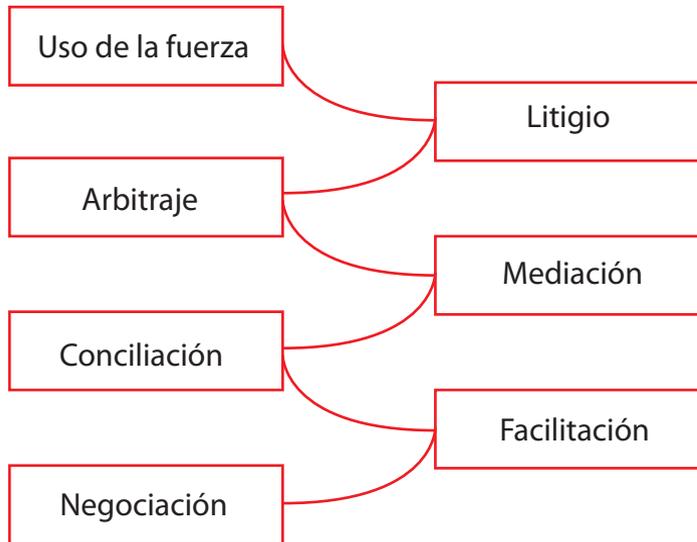
Marina quiere casarse con su novio Mario. Sin embargo, el padre se opone fuertemente, ya que considera que Marina todavía es muy joven (tiene 16 años) y que debería primero terminar sus estudios. Además, no le cae bien Mario, que es músico y vive de sus ingresos, tocando con su grupo música folclórica en el “centro histórico” de Veracruz. La madre, en cambio, no está en desacuerdo: cree que tampoco sirve obligar a la hija en asuntos del corazón. Se invita a la madrina de Marina a conciliar, en una reunión con todos.

Participan tres partes: Marina y Mario; padre, madre y madrina.





## Métodos de Transformación de Conflictos



Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

## Tema III

### Liderazgo e intervención

#### Primera Fase

#### Ideas centrales



Duración **20** minutos

- Los conflictos suelen agudizarse, salirse de control y afectar el tejido social, igual que un huracán o un terremoto, si los actores no asumen un papel activo en prevenirlo. Cuando una persona maltrata o humilla a su pareja, es probable que vuelva a hacerlo, excepto que exista un diálogo abierto y la asistencia de una persona externo, que provoquen un cambio profundo de actitudes. De forma parecida, una vez que el conflicto social llevó a enfrentamientos y actos de violencia, fácilmente se extiende y se perpetúa. Es así como, de una guerra civil prolongada, resultan regiones enteras o países degradados y afectados.
- El concepto de manejo de conflicto sugiere, precisamente, asumir la posibilidad de actuar y atender los conflictos, lo cual es posible, a partir de un análisis básico y la elaboración de una estrategia de acción. A veces, el hecho de confrontar, a través de un análisis participativo, los temas en cuestión y los sucesos relevantes, ayuda a disminuir la ansiedad que causa la situación: surgen nuevos pensamientos y brotan nuevas vías de resolver los problemas. Los elementos aprendidos, hasta ahora, deberían ayudar a hacer de los conflictos, acontecimientos más “manejables”. Es fundamental no dejarse aplastar por los hechos de violencia.
- Un buen liderazgo puede ser determinante para dar un giro diferente a la dinámica del conflicto, y construir soluciones más sostenibles. ¿Qué es lo que hace de una persona un líder? Ciertamente, hay elementos subjetivos: la visión, la motivación, el carisma y la buena intuición, que caracterizan a la mujer o al hombre líder. A estas cualidades, que todos perciben de forma casi inconsciente en los líderes, se suman otras más prácticas: la capacidad de analizar y responder a situaciones dinámicas, así como comunicarse de forma comprensible con los actores de diferentes ámbitos sociales y culturales. La combinación de todas estas aptitudes –intuición, conocimiento técnico y capacidad de tomar decisiones– le otorga al/la líder la capacidad de influir y ejercer un poder decisivo sobre el conflicto. En las sociedades contemporáneas hay fuentes de poder que la sociedad reconoce, por ejemplo:

## Cuadro 7: Algunas posibles fuentes de poder y liderazgo

- |                                   |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| • Dinero y propiedades            | • Estructuras               |
| • Relaciones sociales y contactos | • Carisma e imagen pública  |
| • Credibilidad y legitimidad      | • Ubicación geográfica      |
| • Tradición                       | • Competencias              |
| • Moral y ética                   | • Habilidades comunicativas |
| • Habilidades y experiencia       | • Conocimiento              |
| • Información                     | • Socios/as                 |
| • Autoridad                       | • Historia personal         |
| • Posición social                 | • Cualidades personales     |
| • Redes                           |                             |

Elaborado a partir de Fisher, (edit.), 2000: 40.

- Las habilidades comunicativas figuran entre las más importantes cualidades de un liderazgo exitoso. Saber escuchar activamente y permitir una comunicación fluida (que incluye dimensiones informativas, de afecto y de intercambio), es parte del manejo de conflictos. Escuchar significa aprehender lo dicho por el otro, sea en el lenguaje corporal, el tono de voz o el enunciado expresado. La mujer o el hombre líder, no sólo aseguran con preguntas de aclaración lo que captan, sino también transmiten a su interlocutor, a través de técnicas de retroalimentación, que entendieron la información y los sentimientos implícitos. Escuchar activamente es el arte de comprender al interlocutor y hacérselo sentir y llegar a identificarse totalmente con su perspectiva. Los ejercicios de comunicación, de escucha activa y de empatía, son parte esencial del fortalecimiento de liderazgo.
- Uno de los fenómenos más sorprendentes de los conflictos sociales es que los actores involucrados no siempre visualizan su poder y su posibilidad de liderazgo. “Este conflicto siempre ha sido así, y no creo que esto pueda cambiar”, “Nosotros hemos intentado

Guía para el liderazgo  
político de las mujeres  
desde lo local

todo, pero el/la otro/a no quiere resolver nada”, “El problema es el/la otro/a que quiere salirse con la suya” “Este conflicto es por la injusticia y la mala distribución... Hasta que no cambie la política neoliberal, no cambiará nada”. Cuando los conflictos sociales se enraízan y se profundizan, los actores comienzan a sentirse impotentes e incapaces de cambiar la situación; en sus comentarios, como en los ejemplos citados, aparecen como víctimas de la situación y partes insignificantes de un juego mucho más grande. En zonas de alta conflictividad y de violencia, reina la indiferencia, la insensibilidad y el pesimismo.

- El fortalecimiento de un liderazgo femenino, responsable y sólido en la atención y la gestión de conflictos sociales, implica ayudar a los actores involucrados a asumir facetas nuevas de su identidad en el conflicto; supone que estos actores dejen de entenderse primordialmente como víctimas –que posiblemente hayan sido– y comenzar a ver su poder de transformación en las relaciones sociales.
- Generalmente las mujeres que están en política cometen errores cuando negocian, según Lee E. Miller y Jessica Millar los más recurrentes son:
  1. Tienden a querer negociar como los hombres
  2. Subestiman el poder de preguntar
  3. Tienen problemas negociando para ellas mismas
  4. Se concentran tanto en los detalles, que olvidan lo que quieren conseguir
  5. Logran ser vencidas de que las necesidades del otro son mas importantes que las de uno mismo
  6. No siempre están dispuestas a decir “no”
  7. Dejan que sus emociones afecten la manera en que negocian
  8. Tienen miedo de romper las reglas
  9. Piensan que no serán tomadas en serio si bromean
  10. No siempre tienen en consideración las tendencias del otro grupo

- Un paso importante, para estimular un giro en la percepción de sí mismo/a como actor, es la recreación de situaciones conflictivas pasadas que, aparentemente, se salieron de control. A partir de un análisis de roles y estilos de abordaje de los actores en estas situaciones vividas, se identifican colectivamente los márgenes de poder que cada actor hubiera podido aprovechar. Este rescate de experiencias pasadas en el manejo de conflictos no tiene la finalidad de mostrar “arrepentimiento”, a “humillarse” o a “auto criticarse” frente al grupo, sino de recuperar el control sobre lo que antes eran considerado “factores externos” (cf. Bejarano y Böcker, 2005, ver el siguiente cuadro).

### Cuadro 9: Recuperar el control sobre situaciones conflictivas; algunos ejemplos.

Razones externas: “fueron las circunstancias”	Reformulación: “Yo soy parte de esto”
“Por falta de capacidad de convocatoria, no pudimos reunirnos y analizar la situación”	“No logré motivar a nuestras bases a reunirse y discutir el asunto”
“Estaba atascada de actividades y no me quedó tiempo de reaccionar”	“No me organicé bien y me dejé llevar por muchas actividades cotidianas, lo que finalmente incidió en que no reaccioné a tiempo.”
“Realmente entiendo muy poco de este asunto, así que el abogado de la empresa se impuso y no pude formarme una opinión y actuar adecuadamente”	“Nunca me he preguntado cómo superar mis limitaciones de comprensión en este asunto. Para empezar, le debería haber exigido al abogado de la empresa que se explique de forma concisa y entendible.”
“Este alcalde es muy poderoso y siempre quiere imponer su criterio. Es imposible resistir su influencia”	“Tendría que haber pensado con mi grupo una estrategia de búsqueda de aliados, para hacer frente a un personaje tan influyente”

Inspirado en Bejarano y Böcker, 2005.

## Tema III

### Liderazgo e intervención

#### Segunda Fase

Actividad:

### “Administración de conflictos”

1. Organización: se divide el grupo en subgrupos de entre 5 a 7 personas.
2. El grupo reflexiona sobre experiencias de conflictos que no pudieron manejar.
3. Se escoge una experiencia y se trata de pensarla nuevamente con el ejemplo anterior. El grupo discute sobre que acciones o actitudes debieron cambiar.



Duración **40** minutos



¿De que me sirve o cómo aplico lo aprendido?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Ideas para recordar

- ✓ El liderazgo en los conflictos requiere inteligencia emocional, analítica y comunicativa. También demanda la capacidad de tomar decisiones con un enfoque preventivo, lo que quiere decir reconocer conflictos latentes a tiempo y buscar activamente soluciones consensuadas.
- ✓ Las habilidades comunicativas comprenden la facilidad de escuchar las diferentes facetas del mensaje de un/a interlocutor/a (información, emociones, sugerencia, demandas, dudas), para hacerle sentir que su punto de vista también es válido, aunque difiera del propio.
- ✓ Muchas mujeres son víctimas de la forma violenta cómo los hombres tratan y manejan los conflictos sociales y se quedan, a veces, en una situación pasiva o resignada, ya que le atribuyen todo el poder a los factores externos.
- ✓ La recuperación del control implica asumir activamente los espacios de poder en situaciones conflictivas específicas y trazar nuevas soluciones de salida.



# Evaluación del módulo IV

El objetivo de la evaluación es valorar en qué medida las participantes han asimilado las temáticas trabajadas y si identifican diferencias entre su percepción y la de los hombres.

## Evaluación módulo IV

Nombre participante (opcional):  
Organización o institución a la que pertenece:  
Estado:  
Municipio:  
Fecha:

Preguntas	Respuesta y valoración	Observaciones Temas adicionales que le interesa subrayar
¿Le parece que la estrategia de incidencia política es una herramienta útil para el trabajo que usted desarrolla en su comunidad. Por qué?		
¿Le parece que el tema de conflicto es un tema básico para trabajar como gestora política, que otros temas le parecen pueden complementa este módulo?		
Califique el grado de satisfacción entre expectativas y resultado	Satisfecho/a: Medianamente satisfecho/a: No satisfecho/a:	

## Acuerdos de base

Debido a que este taller está dirigido a desarrollar competencias de liderazgo y apoyar a los y las participantes en su trabajo político, es pertinente sentar premisas de base que nos permitirán construir conocimiento entre todas/os:

1. Todas las que estamos en el taller somos mujeres políticas y hacemos política con el propósito de posicionar nuestra propuesta en la sociedad, esto supone convencer a los/as ciudadanos/as a votar por nosotras y de esta manera tener acceso al poder.
2. Entendemos a la política como la ciencia del poder, como un bien instrumental que nos permite intervenir en la construcción de las sociedades, se puede utilizar para transformar la sociedad y a nosotras mismas (empoderarse).
3. Las mujeres estamos discriminadas en la política, gracias a los avances de los movimientos feministas, se abre un espacio de posibilidad que hay que aprovechar. Sin embargo la discriminación produce vulnerabilidad (temor, baja autoestima, culpa, etc.) el fortalecimiento de nuestras competencias y la participación, permiten romper con el cerco de la discriminación.
4. El ingreso de las mujeres al campo político requiere de reinventar nuevas formas de hacer política, una política que se aleja de aquella práctica más bien masculina, descalificadora y poco constructiva.
5. El poder es una relación social de dominio entre individuos o grupos. El poder no es bueno, ni malo depende de cómo lo utilices. Su ejercicio supone libertad, voluntad y responsabilidad.

# Anexo 1

## Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

De lo que se trata, en última instancia, es de desarrollar las potencialidades personales de ser protagonistas de nuestra vida y aportar a nuestra comunidad y de esta manera empoderarnos.

En este espacio de capacitación iniciaremos una nueva forma de hacer política con solidaridad, construyendo puentes entre las mujeres que aquí estamos.

Guía para el liderazgo  
político de las mujeres  
desde lo local