



## Guía Rápida

# ¿Cómo facilitar los procesos de diálogo social en el sector avícola?

## ¿Qué es el diálogo social?

Se entiende como un proceso permanente, cotidiano y sostenible, en donde a través de la palabra, nos permitimos construir una realidad distinta y construir unas relaciones distintas entre actores opuestos. A su vez, que implementado mediante estrategias pertinentes y herramientas pedagógicas que atienden a las diferencias culturales, étnicas y poblacionales, nos permite **identificar posibles escenarios, actores y situaciones conflictivas, que, si no se atienden de manera oportuna, pueden escalar a violencia.**

Ahora bien, aunque en muchos sectores y territorios se percibe un desencanto frente a mecanismos de diálogo y participación ciudadana, es necesario que estos se resignifiquen como elementos para la construcción democrática, las relaciones sociales cívicas y la resolución pacífica de las conflictividades violentas. De manera que la confianza entre ciudadanos, y entre estos y sus instituciones, debe ser un propósito del Diálogo Social y de la participación ciudadana.

Por consiguiente, el Diálogo Social no se logra únicamente generando espacios para el encuentro de dos o más actores. Es necesario generar "destrezas y aptitudes" para el diálogo y la negociación, reconociendo que el proceso de Diálogo Social requiere conocimientos, habilidades, capacidades, metodologías y herramientas pedagógicas y de seguimiento. Generar esas condiciones en todos los actores sociales, políticos, privados y económicos, es una de las tareas urgentes e inmediatas que debemos asumir.

## Algunos principios del Diálogo Social

- Debe ser incluyente. Por eso, debe vincular a todos los actores que tienen incidencia en la solución de los conflictos.
- Debe responder a las realidades sociales y culturales de las regiones.
- Debe atender y reconocer las diferencias poblacionales (étnicas, religiosas, género,...etc.).
- Debe ser un proceso (análisis, diseño, desarrollo, implementación y seguimiento) compartido entre los participantes, no puede ser el diseño de una sola de las partes.
- Debe considerar e implementar mecanismos eficientes de seguimiento y evaluación.
- Debe tener acompañamiento técnico.

## ¿Qué es un conflicto?

Un **conflicto** puede definirse según Jean Paul Lederach como

**"una lucha expresada entre por lo menos dos partes interdependientes que perciben que sus metas o intereses son incompatibles, que los recursos son escasos o insuficientes o que existe interferencia de la "otra" parte para la consecución de sus metas u objetivos".**

Se hace público el desacuerdo y las partes buscan encontrar y movilizar apoyos y aliados en un contexto de confrontación y oposición (Lederach 1994).

De acuerdo con Johan Galtung (2003), los conflictos están constituidos como resultado de la predominancia o combinación de tres (3) elementos fundamentales.



1 Las **contradicciones o incompatibilidades**, que hacen referencia a aspiraciones, objetivos, metas y resultados distintos entre los actores.

2 Las **actitudes**, se encuentran relacionadas con las creencias y percepciones de las personas; y

3 Los **comportamientos**, que hacen referencia a los actos de las personas frente al conflicto, en la medida que pueden adoptar esquemas violentos o no violentos;

**Y se suma un cuarto, que se considera fundamental:**

4 Los procesos o procedimientos orientados a resolverlo, que identifica las capacidades existentes para gestionar, negociar y acordar la resolución del mismo.

## Ejemplos de los elementos del conflicto

Tabla No. 1 elementos del conflicto.

Contradicción	Actitud	Comportamiento
Tensión entre vecinos por fiesta de fin de año.	Vecino 1: Alegría, euforia, egoísmo. Vecino 2: Rabia, inconformidad, enojo, impotencia.	Vecino 1: baile, canto, gritos, zapateo, pólvera, brindis, tiros al aire. Vecino 2: Quejas a la administración, denuncia ante policía, golpear paredes, romper la puerta.
Tensión entre campesinos y autoridad municipal por la realización de un proyecto productivo.	Campeños: impotencia, necesidad de reconocimiento, olvido, desconfianza, Apertura, escucha, y disposición al diálogo. Gobierno municipal: pasividad, desconocimiento, desconfianza, curiosidad, escucha y disposición al diálogo.	Campeños: Manifestación pública, bloqueos de vías, derramar leche y botar papas. Fuerza Pública: Arrestos, desbloqueo de vías, enfrentamientos.

## ¿Cuáles son las etapas del conflicto?

El análisis de cada uno de estos componentes del conflicto es lo que permite caracterizar las situaciones conflictivas o los conflictos, sin olvidar que los conflictos son dinámicos, tienen fases o etapas, identificarlas es clave para saber qué tipo de intervención requieren y cuál es el mecanismo más indicado para resolverlo. Entre esas etapas se pueden identificar:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Las etapas del conflicto fueron tomadas y ajustadas de la Veeduría Distrital. Propuesta de Metodología para la Caracterización de Conflictividades Sociales en Bogotá D.C. noviembre 2017

**\*Latente:** El conflicto existe, pero no se ha manifestado. Es, de algún modo, un conflicto probable y, también, evitable. Las personas perciben una molestia frente a determinada situación respecto a un grupo, persona o institución.

**\*Emergencia:** El conflicto irrumpe, por lo general, como resultado de un hecho catalizador: una coyuntura crítica (por ej.: un desastre natural, un incumplimiento, un accidente, etc.), una decisión ajena al entorno de latencia del conflicto (una reforma política del ámbito nacional) y/o la aparición de un aliado externo poderoso.

**\*Manifiesto - Escalamiento:** El conflicto alcanza mayor intensidad como resultado de los nuevos patrones de interacción entre las partes afrontadas y el involucramiento de un mayor número de grupos y personas. Cuatro cambios ocurren en esta etapa:

i. Se pasa de las tácticas 'blandas' (argumentos persuasivos, promesas) a las tácticas 'duras' (amenazas o violencia);

ii. El conflicto se expande: transita de temas específicos a temas generales que involucran un mayor número de grupos;

iii. Las partes asumen posiciones intransigentes; y

iv. Los objetivos de las partes cambian: ya no es la resolución de un conflicto a su favor sino el de causar daño a la contraparte. Aunque en esta etapa la violencia suele emerger, es menester anotar, que el escalamiento no siempre genera efectos negativos.

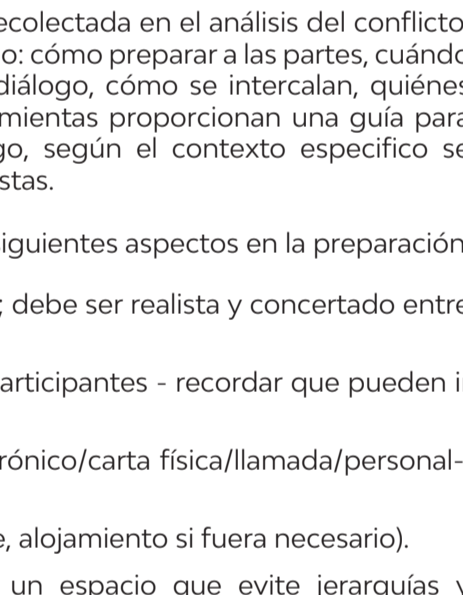
**\*Estancamiento:** Situación en la que, si bien ambas partes saben que no lograrán la victoria, ninguna está dispuesta a ceder. Se presenta, entonces, la típica situación del círculo vicioso que, técnicamente, es lo que se conoce en jerga de teoría de juegos como un 'equilibrio': un estado en el que ninguna de las partes está dispuesta a cambiar su estrategia en la medida en que la contraparte no tenga expectativas de cambiar la suya.

**\*Negociación:** Incluso los conflictos más difíciles de afrontar son susceptibles de desembocar en una fase de negociación por diversas razones:

i. La existencia de un 'empate mutuamente doloroso' donde, sencillamente, cada una de las partes considera que perpetuar confrontación es mucho más costoso que negociar;

ii. Se presentan cambios en el interior de una de las organizaciones implicadas que, por lo general, tienen que ver con el relevo generacional de líderes y, con él, la imposición de una línea más proclive a la salida negociada; y

iii. La intervención de mediadores externos al conflicto que traen consigo nuevas conexiones, puntos de vista y recursos que ayudan a superar la fase de estancamiento.



## El Paso a Paso para facilitar espacios de diálogo

A continuación, se presentan los pasos recomendados para iniciar, implementar y hacer seguimiento a un proceso de gestión pacífica de conflictividades a través del de Diálogo Social.

**Los pasos a seguir y las herramientas las dividimos en:**

### Paso 1 Analizar el conflicto.

El analizar el conflicto es el proceso para comprender y explorar la realidad del mismo. Busca entender las situaciones en las que dos o más personas o actores entran en oposición o desacuerdo, por sus puntos de vista, intereses, necesidades, deseos o valores. Los sentimientos y emociones juegan un rol importante para esto es necesario entender y reconocer las partes en el conflicto, sus motivaciones y las causas que lo generaron. Para su análisis se debe conocer el origen, el desarrollo, los hechos significativos, las fase y dimensiones de violencia en las que se encuentra el conflicto.

## Recomendaciones

- Hacer una lluvia de ideas: ¿quién está involucrado en el conflicto? ¿Quién está afectado?
- Discutir los actores identificados y analizar el grado de influencia.
- Analizar los motivos de las partes mediante el análisis de sus posiciones, sus intereses (lo que quieren en esta situación) y sus necesidades (básicas, no negociables).
- Cada mapa de actores es un resultado de la interpretación subjetiva de quienes participan en el ejercicio, y refleja un momento específico. Es importante retomar el análisis cada cierto tiempo.
- Para evitar sesgos, un buen análisis se basa en varias fuentes de información y se actualiza continuamente.

### Paso 2 Diseñar el espacio de diálogo.

Con base en la información recolectada en el análisis del conflicto, se diseña el proceso de diálogo: cómo preparar a las partes, cuándo y dónde será el espacio de diálogo, cómo se intercalan, quiénes facilitan. Las siguientes herramientas proporcionan una guía para diseñar el espacio de Diálogo, según el contexto específico se seleccionarán una o más de estas.

Es fundamental recordar los siguientes aspectos en la preparación:

- Definir el objetivo (con el cambio que se quiere obtener; debe ser realista y concertado entre convocantes).
- Sede (segura, cómoda, accesible y neutral para los(as) participantes - recordar que pueden ir personas con discapacidad).
- Convocatoria y seguimiento (canal de invitación - electrónico/carta física/llamada/personal-. Estar atento a la confirmación de asistencia).
- Asuntos administrativos del evento (comidas, transporte, alojamiento si fuera necesario).
- Organización de salas (elementos para visualización, un espacio que evite jerarquías y divisiones, que sea un espacio con luz y aire natural en lo posible, parámetros de seguridad en caso que se requiera para alguno de los actores).
- Documentación y comunicación del evento (formatos y canales de comunicación entre desarrollantes y bases, saber cómo se comunicarán los acuerdos).
- Desarrollo del espacio (guion metodológico -ruta reflexible- que incluya objetivos, actividades, resultados y el tiempo de trabajo, incluir espacios de reflexión del equipo.)

## Recomendaciones para la logística.

La estructura de apoyo y de recursos para que el proceso de diálogo se digne, necesita al menos los siguientes aspectos:

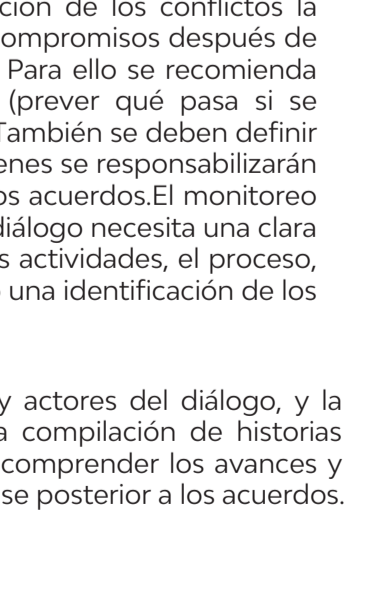
- **Equipo de gestión** (debe contar con capacidades para: coordinar, administrar, documentar, facilitar y comunicar).
- **Recursos financieros** (contar con presupuesto y administrarlo eficientemente).
- **Estrategia de comunicación** (definir una estrategia de comunicaciones interna y externa según el caso).

### Paso 3 Desarrollar el espacio de diálogo.

Un provechoso espacio de Diálogo Social refiere un intercambio de argumentos que pueda generar debates, un ambiente cálido entre quienes dialogan, para conocer el contexto, las opciones e interés detrás de las posiciones que se manifiestan. Las siguientes herramientas contribuirán al buen desarrollo del espacio de diálogo, para ello es fundamental entenderlas y apropiárselas según el contexto específico se elijan una o más.

## Herramienta: Las 4 P del diálogo

Un diálogo tiene cuatro elementos que los constituyen: **Propósito, Producto, Personas y Proceso**.



### Propósito

Al iniciar el espacio de trabajo conjunto y la planeación, es recomendable concertar las reglas y acuerdos para la acción. Tanto en el diálogo como durante el diálogo mismo debemos tener claro el objetivo, la claridad ayuda tanto a quien facilita como a las personas participantes. Se deben definir los alcances del espacio y los posibles caminos que llevan al propósito evitando discusiones fuera de contexto. Algunas preguntas a tener en cuenta:

- ¿Para qué nos reunimos? ¿Cuáles son las expectativas de las personas participantes?
- ¿Cómo se convoca?
- ¿Qué haremos o no haremos para que este espacio sea fructífero? (celulares en silencio, respetar el uso de la palabra, ser breves y no repetir, cumplir los tiempos, etc.)

### Producto

Se debe **especificar** lo que se quiere obtener del espacio: Un acuerdo, compromisos, reconocimiento, formación de confianza, etc. Se debe tener en cuenta que el 50% de los resultados que se buscan en un espacio de diálogo depende en un logro de la preparación y en otro 50% de las personas participantes. Algunas preguntas a tener en cuenta:

- ¿Qué producto específico queremos lograr al terminar el diálogo o el proceso?
- ¿Nos vamos satisfechos si logramos qué?

### Personas

Para identificar a las personas participantes en el diálogo se debe tener en cuenta quiénes deben ser convocadas según el propósito inicial; si realmente cuentan con la vocería, representatividad, legitimidad, conocimiento y capacidad de decisión que se requiere. Las personas convocadas cambiarán según lo que se espere de la reunión; si es de carácter técnico/temático, de toma de decisiones, exploratorias, analíticas, etc. Algunas preguntas a tener en cuenta:

- ¿Quiénes deben participar en el diálogo para que sea efectivo?
- ¿De dónde vienen?
- ¿Cuáles son sus requerimientos logísticos y disponibilidad de tiempo? (ejemplos: cumplen labores del cuidado del hogar, viven con niños/as, viven en zonas rurales muy apartadas, etc.).
- ¿Qué referentes culturales tienen con los cuales debemos ser sensibles? (prácticas étnicas ancestrales, lenguajes, lugares simbólicos, alimentación, etc.).

### Procesos

Para cumplir con el objetivo y producto esperado se necesita transitar una ruta y una serie de etapas. Algunas preguntas a tener en cuenta:

- ¿Qué etapas deben cumplirse para que el diálogo nos lleve al objetivo esperado?
- ¿Qué tipos de metodologías deben emplearse (ejemplos: elementos racionales o vivenciales)?
- ¿Qué posibilidades de apoyos audiovisuales existen? (ejemplos: computador, proyector, cartelera, tablero, marcadores, etc.).

### Paso 4 Hacer seguimiento a los acuerdos del diálogo

Es fundamental para la transformación de los conflictos la implementación de los acuerdos o compromisos después de los espacios o procesos de diálogo. Para ello se recomienda hacer un cronograma de avances (prever qué pasa si se incumplen partes o si hay retrasos). También se deben definir los roles en la implementación y quienes se responsabilizarán de monitorear el cumplimiento de los acuerdos.El monitoreo y evaluación de los acuerdos de un diálogo necesita una clara definición de qué se va a evaluar (las actividades, el proceso, los productos, los cambios) así como una identificación de los aprendizajes.

En esta fase es indispensable el involucramiento de las partes y actores del diálogo, y la combinación de prácticas reflexivas, las revisiones periódicas, la compilación de historias acerca de los cambios logrados, la verificación de indicadores, y comprender los avances y resultados en virtud del contexto en que se da el diálogo y en la fase posterior a los acuerdos.

## Herramienta: Plan de acción

Elaborar de forma participativa un plan de acción y de seguimiento con base en los compromisos pactados. El plan de acción debe definir resultados o hitos esperados, así como unos calendarios de las acciones a implementar.

Ejemplo de Plan de Acción

Tabla.5. Formato de Plan de Acción				
miso o acuerdo	Resultados/hitos esperados	Actividades a realizar	Responsables	Fecha
Ej.: Propietarios de comercios/ negocios de municipio (X) no arrojarán para finales del año más las basuras al río.	Desarrollo de sistema alternativo para el manejo de residuos sólidos y líquidos.	1. Creación de comité impulsor.	Representante de propietarios y Alcaldía local.	Enero de 2020
		2. Mesas de evaluación de necesidades y diseño conjunto con autoridades comunitarias e institucionales.	Comité impulsor.	Febrero de 2020
		3. Elaboración de términos de referencia para contratación pública.	Comité impulsor.	Mayo de 2020

Guía Rápida desarrollada con base en la Guía para facilitar procesos de diálogo social en el sector avícola realizada por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y FENAVI-FONAV 2019