



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE



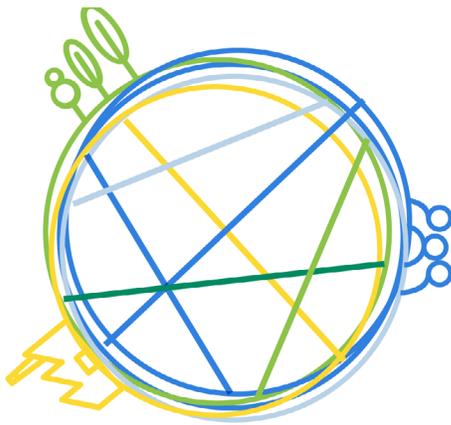
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Centro UC
Políticas Públicas

A través de la palabra:

Algunos aportes para la transformación de la crisis

Julio 2020



Este documento corresponde a un análisis del contexto social que permite reconocer algunos elementos necesarios para comprender la complejidad y dinamismo de estos procesos; y a su vez, busca entregar algunas ideas para pensar el conflicto como una oportunidad.

Úrsula König. Experta y Mediadora internacional de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Berna, Suiza.

Bárbara Stubing. Trabajadora Social UC, Coordinadora del proyecto Mediación en Conflictos Socioambientales, Centro de Políticas Públicas UC.

Ignacio Elzo. Sub Director de Capacitación, Centro de Políticas Públicas UC.



[Día - Logos]: A través de la palabra

La palabra diálogo tiene un origen epistemológico formada por el prefijo "día" que significa "a través de" y "logos" que significa "palabra". A continuación, presentamos un conjunto de reflexiones que permiten comprender algunos de los elementos claves a la hora de analizar el conflicto y propone al diálogo genuino como un eje central para la reconstrucción de la confianza y el tejido social.

Conflicto

El conflicto es un fenómeno inherente a la vida en sociedad. Sin embargo, si sólo lo vemos desde su lado destructivo -reflejado en la violencia, sufrimiento y división- el conflicto no posee una solución aparente. Desde esta visión, todas las partes pierden. No obstante, el conflicto presenta una energía movilizadora y frente a ello, deberíamos preguntarnos: ¿cómo se puede aprovechar esta energía como motor de cambio hacia objetivos constructivos?

Referencias: Glasl, 1997 / Abogabir, 2017.



Los siguientes son algunos elementos que permiten navegar en la complejidad de las crisis:

Los actores del conflicto

Los actores del conflicto son un eje clave de análisis. Reconocerlos permite construir una multiperspectiva del mismo y evitar caer en estereotipos o sesgos previos, que simplifican demasiado la complejidad de éste y nos hacen perder opciones de su resolución.

En este punto, es preciso comprender también que hay diferencias entre las dinámicas individuales y las dinámicas grupales. Los grupos poseen comportamientos comunes y responden a diversas necesidades colectivas (identidad, autoestima, pertenencia, creatividad, espiritualidad, comprensión, contención).

El análisis profundo de estos actores (y grupos) -en especial de la sociedad civil y sus espacios de participación informal- permiten definir el conjunto de actores con quienes se puede entrar en un diálogo futuro más profundo. Sólo cuando se realice un análisis acabado de quiénes son los actores y cuáles son sus necesidades, se podrá construir una legítima realidad común.



Sentimientos y necesidades: ¿Qué hay detrás de nuestras posturas?

Desde la neurociencia, sabemos que el conflicto impacta a los sentimientos y provoca nuestras reacciones biológicas básicas (lucha, huida y paralización). Estas reacciones, ubicadas en el sistema límbico de nuestro cerebro, se activan frente a una situación de sobrevivencia, que reduce la capacidad de encontrar soluciones reflexivas y creativas. Cuando sentimos estrés, por ejemplo, aumenta la energía de reaccionar, pero disminuye nuestra capacidad de reflexionar. En situaciones de conflicto, un paso para ser conscientes de que nuestro actuar no sólo sea reactivo, sino que reflexivo, es tomar distancia y analizar. En este punto, es importante reconocer que el conflicto no se puede transformar sólo con un análisis cognitivo, sino que también, es imprescindible integrar nuestros sentimientos y emociones.

¿Cómo podemos avanzar en esto? Es importante reconocer que cada uno de los actores que forma parte directa o indirectamente del conflicto, no sólo representa una postura o posición en él -que puede ser a favor o en contra- sino que también visualiza sentimientos y emociones que afloran frente a una situación conflictiva. Detrás de todo sentimiento o emoción (miedo, enojo, angustia, frustración, indiferencia) hay una necesidad que no está siendo cubierta o que de cierta manera se ve afectada.

Al final, todas las personas compartimos las mismas necesidades en nuestra vida. Entender las necesidades, facilita la empatía con los otros, sin necesariamente estar de acuerdo con sus acciones. Pero ¿qué hacer si a nosotros nos cuesta tanto ser empático con alguien que está actuando contra mí? La empatía se construye en el diálogo, se puede aprender, desarrollar y aumentar, no es una condición anterior a él.

**Posición "Lo que digo que quiero". <----> intereses y necesidades
"para qué quiero esto que digo que quiero".**

Violencia

En un conflicto es importante distinguir entre la violencia directa y la violencia estructural. Muchas veces la violencia visible es sólo el síntoma o la punta del iceberg. En este punto, lo importante es visibilizar todos los tipos de violencia (verbal, física, estructural y cultural) y clarificar por qué existe y qué hay detrás. Cada tipo de violencia necesita una respuesta distinta y adecuada.

Si un actor critica la violencia física olvidando la violencia estructural, permite la justificación para actuar bajo el marco de la violencia física. ¿Es posible ver que al mismo tiempo que existe una violencia física existe una estructural?



Cuando hay asimetría de poderes es muy probable que lleguemos a una dinámica de violencia mutua, en tensión dual (rebelión o sumisión), desde donde se puede establecer un marco para contener la violencia -como criminalizar o perseguir a los culpables- pero no para detenerla.

Sin reconocer todos los tipos de violencia existentes, no se puede comprender la complejidad del conflicto y tampoco avanzar hacia la construcción de espacios de transformación del mismo.

Poder (asimetría y dinámica del discurso)

Es necesario reconocer la asimetría de poder existente en nuestra sociedad y entender la dinámica social del poder para comprender cuáles son los beneficios estratégicos y las necesidades que hay detrás de lo que ocurre. Sólo cuando podamos reconocer y comprender esto, será posible construir un diálogo genuino, que reconozca estas dinámicas, respetando la gobernanza e institucionalidad pública.

En procesos de transformación de conflictos, la sociedad en su conjunto requiere de un cambio de paradigma hacia un marco de colaboración. Este nuevo marco se puede desarrollar a partir de procesos de diálogo que permitan construir un sistema basado en la cooperación y en la reconstrucción de un tejido social más justo.

Marcos mentales

Imaginemos la siguiente situación: Una pelea a golpes entre dos personas. En mi rol como observador, mi evaluación de este comportamiento es muy diferente si, por ejemplo, veo a estas personas en la calle, fuera de un bar o si a estas mismas personas las veo en una competencia de boxeo. Aquí podemos evaluar si un comportamiento es "legítimo/bueno/aceptable" o no.

Este es un ejemplo de cómo el contexto influye directamente en nuestras percepciones y evaluaciones de comportamiento. Este marco mental se compone de múltiples factores como el contexto físico, procesos, estructuras, leyes, recursos, experiencias, valores, narrativas, símbolos, etc.

Lo mismo ocurre si tenemos un contexto de "competencia" versus un contexto de "cooperación". Implícitamente en el primer contexto las personas piensan que alguien gana y alguien pierde, es decir, "unos tienen que ganar y otros tienen que perder". La consecuencia es que van a luchar hasta la violencia física para lograr su objetivo, y más que eso, para ganar. En este contexto, sólo ven que la única opción para lograr su objetivo es ganar, cueste lo que cueste.



Ahora, si el contexto cambia hacia el marco de “la cooperación para encontrar una solución creativa”; inmediatamente cambia el marco mental de las personas, pues el pensamiento puede ser “sea que ganamos juntos, sea que nadie lo logra”. Acá lo importante es encontrar una solución, juntos. El comportamiento es reflexivo, de escucha activa, de tomar distancia, conversar y experimentar con modelos que permitan visualizar o construir soluciones futuras.

En estos simples ejemplos, podemos ver que el comportamiento cambia drásticamente bajo un marco u otro. Esto mismo es posible verlo en nuestra sociedad.

Las palabras en nuestra cabeza crean este marco mental y de comportamiento, muchas veces sin darnos cuenta de esto. Para ello, es importante reconocer el marco en el cual están los actores, desde donde naturalizan e invisibilizan sus acciones. Por ello, es muy relevante que los líderes públicos tengan consciencia de lo que se está provocando a través de la palabra o los simbolismos que generen estos marcos de comportamiento en la sociedad en su conjunto.

Luego de analizar los puntos anteriores, el siguiente apartado propone una serie de ideas básicas que permiten responder al “cómo” podemos avanzar hacia un diálogo genuino y no violento, necesario para salir de la crisis y solucionar los asuntos que están en el corazón de esta.



Algunas ideas para transformar la crisis



Legitimidad: Un proceso “justo” para llegar a soluciones “justas”

Para la legitimidad de resultados se requiere la legitimidad del proceso. Es por esto que es importante preguntarse más allá del qué, el cómo del proceso. En esta búsqueda de legitimidad es posible visualizar cuatro dimensiones y horizontes que progresivamente permitan construir un sistema de diálogo legítimo:

1. **Legitimidad de los insumos (procesos):** A través del proceso participativo que subyace a una evaluación de gobernabilidad -por ejemplo, llegar a un consenso sobre los “temas prioritarios” a ser monitoreados- podría contribuir a la construcción de acuerdos sobre los parámetros de un “nuevo” sistema de gobernabilidad.
2. **Legitimidad del producto (desempeño o resultado):** A través del monitoreo del desempeño del Estado y la difusión pública de los resultados, actuando como un mecanismo de “rendición de cuentas”.
3. **Legitimidad de creencia compartida:** Las evaluaciones en las que participa una amplia gama de partes interesadas y cuyos resultados se difunden ampliamente, pueden ayudar a aumentar la legitimidad del Estado. Esto se puede lograr mediante, por ejemplo, foros de múltiples partes interesadas, como plataformas para el debate público sobre la situación de gobernanza y el diálogo entre los defensores de diferentes nociones y narrativas, en torno al Estado. Estos espacios informales impulsan la legitimidad y capacidad de los Estados que sale del conflicto. Las posibilidades de fomentar la participación en países en conflicto, se ven limitadas en diverso grado por la fragmentación social, la búsqueda de asociados legítimos y la reducción del espacio o la brecha para la interacción entre el Estado y la sociedad.
4. **Legitimidad internacional:** se deriva del reconocimiento de la soberanía del Estado y de la legitimidad por parte de los actores externos. Esto también puede ser una fuente de legitimidad interna, o puede entrar en conflicto con ella: para tener un efecto positivo, la legitimidad internacional tiene que resonar con las nociones internas de legitimidad. Avanzar en los ODS (10, 16, 17) y en Derechos Humanos.



Un sentido para el diálogo

Es importante que los actores que participan en un proceso de diálogo encuentren un sentido claro de estar en él. Para ello, es imprescindible que se establezcan objetivos y reglas claras del proceso, los roles y la forma de tomar las decisiones. Esto permitirá evitar la fatiga del diálogo que viven muchos procesos y que provocan la pérdida de legitimidad del mismo.

Reconocimiento como principio clave para el diálogo

El diálogo debe construirse sobre tres etapas distintas y consecutivas:

- 1. Primer paso:** Todos los actores del conflicto (formales e informales) deben expresar sus puntos de vista frente a la crisis. Para ello, se necesita un espacio seguro que permita que los actores se sientan realmente escuchados, comprendidos y reconocidos.
- 2. Segundo paso:** Solamente después de esto, es posible avanzar hacia la fase de intercambio entre los actores, hasta que se sientan reconocidos y entendidos mutuamente. Este es un paso muy complejo y para ello, se requiere trabajar la confianza y la empatía, es decir, la relación entre los actores más que los asuntos que los convocan.
- 3. Tercer paso:** En la fase final se pueden concretar soluciones que incluyan, sobre todo, el reconocimiento de medidas "sanadoras" que permitan establecer una justicia restaurativa para reconstruir posibilidades futuras, haciéndose cargo de posibles traumas colectivos que podrían impactar en el futuro del país y de las futuras generaciones de manera negativa.

Referencias: Bernard Fehler y Splinter & Wüsthube, 2005.

Dimensiones de Participación

La participación es una palabra con muchos significados y todos ellos crean expectativas distintas. El problema surge cuando uno habla de participación teniendo un tipo de participación en la cabeza y la otra parte tiene otro tipo de participación, ahí las expectativas no coinciden. Por ejemplo, uno quiere una participación unilateral (informar a la otra parte) y el otro una participación bilateral (realmente ser consultado).

La participación en diálogo es todavía más intensa porque incluye un intercambio no sólo de asuntos, sino que también un entendimiento y reconocimiento mutuo, que necesita muchos lazos de comunicación en un proceso permanente y distinto. Existen distintos tipos de participación y cada una de ellos es valioso para determinado momento; sin embargo, en un diálogo se incluyen normalmente todos los tipos de participación: información, consulta y cooperación.



El diálogo es un proceso permanente y multinivel, en donde es muy importante el manejo de las expectativas de los participantes y una claridad sobre los roles y objetivos del proceso.

Vinculación espacios formales e informales: La necesidad de reconocer las instancias informales de participación ciudadana.

El arte de construir legitimidad y confianza en la gobernanza, es precisamente vincular los procesos formales institucionalizados con espacios informales que apoyan y nutren a los primeros. Tenemos que avanzar en el reconocimiento de los espacios informales gestionados por la ciudadanía, por ejemplo, los cabildos ciudadanos que han sido una plataforma valiosa para, por ejemplo, la primera etapa para el reconocimiento en el diálogo.

Otros países como Irlanda, Bélgica, Alemania, entre otros, están buscando otras formas de participación ciudadana para mantener a la democracia sana que pueda estar preparada para los cambios de la sociedad.

El lenguaje crea realidades: El lenguaje del liderazgo para el marco mental

Las palabras en nuestra cabeza crean un marco mental y de comportamiento, sin darnos cuenta de esto. Para ello, es importante reconocer el marco en el cual estoy, el cual se naturaliza, normaliza e invisibiliza. Por ello, es muy relevante que los líderes públicos tengan consciencia de lo que se está provocando a través de la palabra o simbolismos que generen estos marcos de comportamiento en las personas, se requiere un liderazgo consciente de esto.

El liderazgo político, los medios de comunicación y los actores públicos pueden dirigir a la sociedad hacia un desarrollo violento o hacia un desarrollo pacífico. Esa es una decisión política y pública que debe ser responsable y consciente, especialmente para evitar el uso de narrativas simbólicas que abran heridas o sentimientos colectivos, que refuercen un posible trauma colectivo.

Utilizar los recursos: Resiliencia como reconstrucción del tejido social.

Un análisis que no se hace normalmente en los conflictos es identificar dónde están las fuerzas positivas, sólo se ve lo negativo. La apuesta es a equilibrar los dos, ver los problemas, pero también las fuerzas. Si bien los conflictos afloran situaciones complejas, también develan recursos positivos de nuestras sociedades.

Lo importante es que exista un equilibrio en estos elementos, pues esto permitirá ver más allá de la crisis. Una transformación o cambio solamente ocurre con estas fuerzas, competencias o recursos positivos.



Los primeros pasos necesarios para establecer un diálogo podrían ser:

1. Identificar y construir un mapa de actores. Reconocer quiénes son parte del conflicto y cuáles son sus intereses y necesidades.
2. Reconocer el valor de los datos ya levantados en mecanismos informales. Sería relevante contar con una red de actores (multiactor) que analice los datos y mapa de actores formales e informales, y desde ahí, pueda desarrollar con propuestas claras y públicas.
3. Potenciar la articulación entre instancias de participación y diálogo formales e informales para construir procesos de diálogo genuinos y "justos".
4. Por último, es fundamental que a nivel público se establezca un marco mental de cooperación que permita transformar el conflicto. Las palabras y simbolismos deben estar alineadas con este marco y no un marco de "violencia", esto permitirá evitar que el conflicto siga escalando en complejidad.