



# Guía para el Buen Gobierno Municipal

TOMO DIEZ

FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE

Habilidades  

---

Directivas de  

---

las Autoridades  

---

Municipales

DIEZ

Serie: Guía para el Buen Gobierno Municipal  
*Introducción al Gobierno y Administración Municipal*  
Primera Edición, diciembre 2004, México, D.F.

Impreso en México

Autorizamos la reproducción de materiales  
tomados de esta Serie, citando la fuente.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO  
RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN. SAGARPA  
Municipio Libre No. 377 Col. Sta. Cruz Atoyac,  
Deleg. Benito Juárez, México, D.F.  
Tel. 91.83.10.00  
[www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx)

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN. SEGOB  
INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y EL  
DESARROLLO MUNICIPAL. INAFED  
Tejocotes No. 1264 esq. Limas Col. del Valle,  
Deleg. Benito Juárez, México, D.F.  
Tel. 50.62.20.00  
[www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)

INSTITUTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE  
CAPACIDADES DEL SECTOR RURAL. INCA Rural  
San Lorenzo No. 1151 3er. piso Ala «A» esq. Cuauhtémoc  
Col. Sta. Cruz Atoyac,  
Deleg. Benito Juárez, México, D.F.  
Tel. 91.83.01.80  
[www.inca.gob.mx](http://www.inca.gob.mx)

Este tomo forma parte de una serie de 10 ejemplares y pertenece al acervo cultural del Municipio para su consulta.

# Directorio

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA,  
DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN.  
SAGARPA

Antonio Ruiz García  
*Subsecretario de Desarrollo Rural*

Roberto Cedeño Sánchez  
*Dir. Gral. de Programas Regionales y  
Organización Rural*

José Tulais López  
*Director de Programas Regionales*

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN  
SEGOB  
INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y  
EL DESARROLLO MUNICIPAL  
INAFED

Felipe de Jesús Cantú Rodríguez  
*Director General del INAFED*

José Octavio Acosta Arévalo  
*Director de Capacitación y Profesionalización  
del INAFED*

INSTITUTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
DE CAPACIDADES DEL SECTOR RURAL  
INCA Rural

Leticia Deschamps Solórzano  
*Directora General del INCA Rural*



# Índice General de la Serie

## Tomo 1

### INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

- ¿Qué es el Gobierno Municipal?
- Organización de la Administración Pública.
- Características del Buen Gobierno y la Administración Municipal.
- Cómo Construir Equipos de Trabajo Motivados y Eficientes.

## Tomo 2

### EL MARCO JURÍDICO Y LA FACULTAD REGLAMENTARIA DE LOS MUNICIPIOS

- Marco Jurídico del Municipio y Reglamentación.
- Facultad Reglamentaria del Ayuntamiento.

## Tomo 3

### LOS SECRETOS DEL BUEN ALCALDE O PRESIDENTE

- Liderazgo y Administración Municipal.
- Cómo Construir Gobiernos Democráticos.
- Cómo Funciona el Buen Gobierno Municipal.
- Decálogo del Buen Alcalde o Presidente.
- Agenda del Presidente.

## Tomo 4

### LAS FINANZAS MUNICIPALES: CÓMO SE INTEGRAN Y CÓMO INCREMENTARLAS

- Finanzas Públicas Municipales.
- Cómo Incrementar los Recursos Financieros Municipales.

## Tomo 5

### EL PAPEL DEL MUNICIPIO EN EL DESARROLLO DE SUS COMUNIDADES

- Desarrollo, Descentralización y Democratización Local: El Rol del Municipio en el Desarrollo Local Integral.
- La Función Principal de un Gobierno Local: Dinamizar el Desarrollo de sus Comunidades.

## Tomo 6

### EL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

- La Planeación del Desarrollo.
- El Plan Municipal.
- El Control del Plan Municipal.

## Tomo 7

### PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESARROLLO LOCAL

- La Participación Ciudadana en la Gestión Local.
- La Planificación con Participación de la Comunidad.
- Los Gobiernos Locales y la Gestión Participativa.

## Tomo 8

### SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES Y LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN

- Servicios Públicos Municipales.
- Protección del Patrimonio Cultural de la Nación.



## Tomo 9

### GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL

- Política Ambiental.
- La Gestión Ambiental Municipal
- Proceso de Instalación del Sistema de Gestión Ambiental Municipal.
- Marco Jurídico de la Gestión Ambiental Municipal.
- Elaboración del Reglamento Municipal de Protección Ambiental.

## Tomo 10

### HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES

- Liderazgo de la Autoridad Municipal.
- Trabajo en Equipo.
- Comunicación Eficaz.
- Toma de Decisiones.
- Negociación y Manejo de Conflictos.

# Contenido

## Capítulo I

*Liderazgo de la Autoridad Municipal.....1*

## Capítulo II

*Trabajo en Equipo.....25*

## Capítulo III

*Comunicación Eficaz.....33*

## Capítulo IV

*Toma de Decisiones.....41*

## Capítulo V

*Negociación y Manejo de Conflictos.....65*



# Presentación

El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, antes CEDEMUN), desde su creación en el año de 1983, ha buscado mejorar la calidad de gestión de los municipios a través de la capacitación, el apoyo técnico, el diseño y la distribución de publicaciones y materiales educativos, así como la difusión de información. El INAFED reconoce que el municipio es el núcleo donde la relación de los vecinos y su gobierno es permanente, por tanto, es donde mejor se expresa la problemática social.

En esta perspectiva, se aprobó en el año 2001 la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, misma que contiene por vez primera, un enfoque territorial como herramienta para mejorar la competitividad rural local y la planeación rural regional con participación comunitaria.

El enfoque territorial destaca la relevancia de que el territorio se constituya en el objeto central de las políticas públicas, de tal forma que correspondan con los elementos distintivos de las diferentes realidades locales y promuevan la cooperación entre agentes públicos y privados, nacionales y locales, como elemento fundamental para la gestión del desarrollo.

Consecuentemente con esta orientación, el Instituto Nacional para el Desarrollo de las Capacidades del Sector Rural (INCA Rural) y la SAGARPA a través de la Subsecretaría de Desarrollo Rural, han desplegado un conjunto de acciones para impulsar el desarrollo rural de los municipios y mejorar la capacidad de gestión de sus administraciones, entre las que destaca, la Estrategia de Fortalecimiento Institucional Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable.

El INAFED se suma a estas iniciativas y presenta la serie de 10 *“Cuadernos para el Buen Gobierno Municipal”* con el propósito de contribuir a una nueva visión del municipio y del desarrollo local, ofreciendo un amplio panorama sobre la organización, funcionamiento, marco jurídico, finanzas, participación ciudadana, servicios públicos y desarrollo municipal.

Con estos materiales queremos sumarnos al esfuerzo de hacer de los gobiernos municipales, verdaderos órdenes de gobierno, que encuentran las soluciones a los problemas existentes.

A partir de estos principios, ponemos a disposición de los municipios, sus autoridades y funcionarios este material, esperando contribuya a un mejor ejercicio de sus responsabilidades públicas.

*Instituto Nacional para el Federalismo y  
el Desarrollo Municipal.  
Secretaría de Agricultura, Ganadería,  
Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.  
Instituto Nacional para el Desarrollo de  
Capacidades del Sector Rural.*

# Introducción

El ejercicio del buen gobierno requiere no sólo de la buena voluntad de las autoridades locales. Se requiere también de capacidades, actitudes y habilidades adecuadas al cargo.

El propósito de la presente Guía es facilitar el conocimiento de las habilidades básicas que requieren las autoridades municipales para mejorar la interacción con otras personas; ya sea su propio equipo de trabajo, los ciudadanos, las organizaciones sociales, los grupos políticos, entre otros. Así como también conocer algunas estrategias y técnicas de negociación, comunicación efectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Las habilidades que se presentan a continuación, son aquellas que la experiencia considera más necesarias. Obviamente no son las únicas. Pero, probablemente, son las más importantes y las que más impacto generan.

- ¿Qué es el liderazgo?
- ¿Qué tipos de liderazgo existen?

- ¿Qué roles debe desempeñar una autoridad municipal?
- ¿Qué es un equipo de trabajo y cuáles son sus características?
- ¿Qué pasos hay que dar para resolver un problema?
- ¿Cómo comunicarnos efectivamente?
- ¿Qué barreras impiden la comunicación?
- ¿Cómo escuchar activamente?
- ¿Cuál es el proceso para tomar decisiones efectivas y eficaces?
- ¿Qué es un conflicto y cómo hay que manejarlo?
- ¿Cómo desarrollar una negociación donde todos ganen?

Estas son algunas de las preguntas a las que esta guía pretende dar una respuesta simple y práctica.



capítulo uno

# Liderazgo de la Autoridad Municipal





capítulo dos

# Trabajo en Equipo





capítulo tres

# Comunicación Eficaz





capítulo cuatro

# Toma de Decisiones







capítulo cinco

# Negociación y Manejo de Conflictos



# I. Liderazgo de la autoridad municipal

¿Qué cambios se han producido en el ámbito mundial en lo económico, político, social y cultural que afectan nuestra vida y nuestro quehacer desde la función pública que desempeñamos?

¿Qué cambios se han producido en el ámbito nacional en lo económico, lo político, social y lo cultural que afectan nuestra vida y nuestra función pública?

¿Qué cambios se han producido en el ámbito local en lo económico, lo político, lo social y cultural, que afectan nuestra vida y nuestra función pública?

- Vivimos en un mundo planetario en donde las acciones emprendidas en una parte del mundo, a menudo, afectan a quienes viven a miles de kilómetros de distancia.
- Muchos de los problemas que usted está llamado a resolver como autoridad local son tan complejos que requieren estrategias de liderazgo, y no sólo medidas administrativas.



- La magnitud y frecuencia de los asuntos e intereses ajenos a la jurisdicción del gobierno local que usted sirve se ha incrementado significativamente en los últimos años. Usted ya no puede pasar por alto los asuntos externos en sus esfuerzos por construir su propia comunidad.
- El aparentemente eterno drama de la falta de recursos y de la creciente demanda social por servicios en el ámbito municipal, ha mostrado la inoperancia de un enfoque poco dinámico y conservador sobre los municipios, así como lo peligrosa que resulta una visión limitada y burocrática para la viabilidad de las comunidades locales.

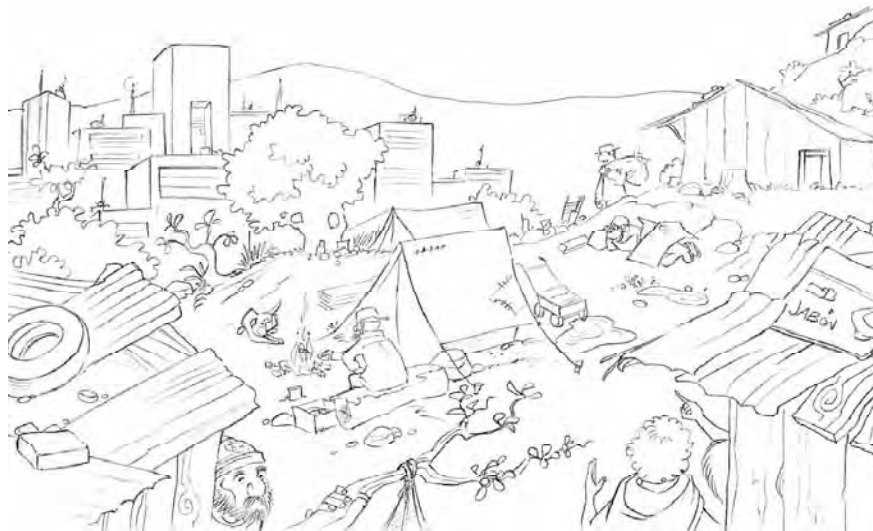
Gran parte de lo que usted enfrenta como autoridad municipal, en estos días, requiere tanto de una nueva forma de pensar como de soluciones inéditas y una dosis considerable de voluntad política. La capacitación para usted y sus colegas debe reflejar esta realidad y responder a estos desafíos.



Por ello, la tarea de capacitarnos debe ir más allá del enfoque minimalista que le dice lo que no debe hacer en función de los límites legales de su acción o de los procesos administrativos planteados. Aunque este tipo de capacitación es importante y necesario, necesitamos desarrollar nuestras habilidades para operar en forma efectiva en un entorno difícil y en muchas ocasiones adverso. Se necesita trabajar sobre los elementos que nos permitan actuar con decisión y responsabilidad en su rol de líder. Recuerde que el líder no nace, se hace y que el liderazgo ha sido definido como el proceso que la gente común utiliza para sacar a relucir lo mejor de sí y de los demás.

## II. ¿Podemos nosotros mejorar la situación actual de nuestros municipios?

Existe al menos una escuela de pensamiento que plantea que el desafío del gobierno local es un asunto que llama a la desesperanza, especialmente en las áreas urbanas. Y nosotros seríamos los primeros en admitir que los hechos son un argumento suficientemente fuerte.

Se espera que la población urbana de los países en desarrollo aumenten en un 66% en los próximos 15 años. Actualmente, casi un cuarto de los habitantes urbanos de nuestros países viven en extrema pobreza. Esto representa una pesada carga sobre los recursos e infraestructura locales, mientras la demanda por más servicios e infraestructura física crece día a día.





Estas demandas se producen en un marco de grave deterioro del medio ambiente, altas tasas de delincuencia, desempleo, deterioro del equipamiento, contaminación de las aguas, tráfico saturado, falta de oportunidades de acceso a vivienda y bancarrota municipal.

La lista de demandas sobre los gobiernos locales de países en desarrollo es prácticamente infinita. La situación es tan crítica que muchos piensan que no tiene salida.

Por el lado de la oferta municipal, las cosas tampoco se ven muy optimistas. Muchos perciben a los gobiernos locales como débiles y poco efectivos. Difícilmente se encontrará en los arsenales de muchos municipios, un instrumento que mida los desafíos que enfrentan, y muy pocos parecen prever el crecimiento de los problemas de su comunidad.

Cuántas veces usted se habrá preguntado: Realmente, “¿podría yo establecer una diferencia en la forma en que se maneja y gobierna mi municipio?” Por suerte, las personas sí pueden marcar la diferencia en la vida de sus comunidades.

Numerosas experiencias de gobierno local demuestran que un liderazgo participativo y transformador ha logrado producir importantes cambios en favor de la comunidad municipal. Este tipo de liderazgo es una rica combinación de habilidades, valores y comportamientos que pueden ser fortalecidos y mejorados con esfuerzos de capacitación y retroalimentación constante.

### III. Comportamientos del liderazgo transformador

*Liderazgo* es un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta y transformar su organización y su entorno. Para lograr este proceso es necesario:

#### 1. Desafiar los procesos para que las cosas funcionen

El dirigente se transforma en líder cuando adquiere la capacidad de desarrollar una visión que desafía procesos rutinarios para influir y transformar el entorno y las condiciones establecidas. Esto se logra si permanentemente se tiene una actitud de innovación, si se busca provocar cambios en el estatus que, si se exploran oportunidades y se experimentan y se toman riesgos aprendiendo de sus errores y aciertos.

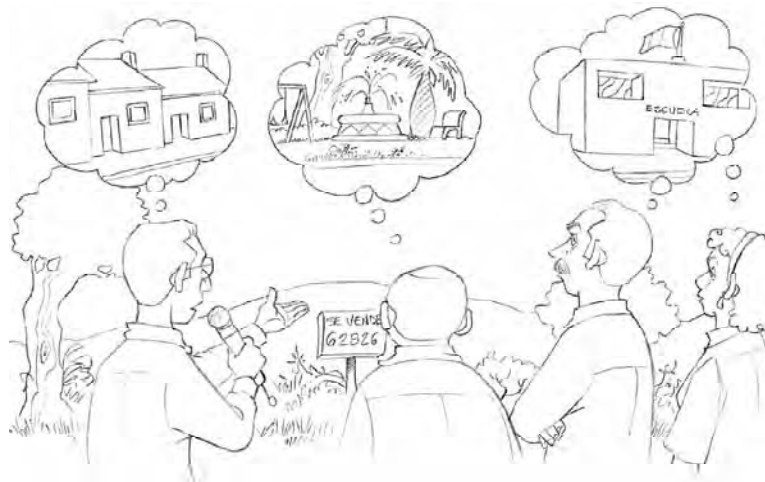
#### 2. Inspirar una visión compartida

El liderazgo es la capacidad de describir lo que será un gobierno local en el futuro a partir de su historia pasada. Las visiones están frecuentemente orientadas al futuro y, por lo tanto, implican lo que algunos podrían llamar un elemento de inspiración. Hay un antiguo refrán que dice “no puedes encender una fogata con un fósforo mojado”. Lo mismo pasa con la visión compartida.

Hace falta capacidad para pensar en términos de una “visión compartida”. Tener visión significa pensar el futuro en términos de lo que es necesario hacer ahora, a fin de lidiar con éxito con lo que creemos que puede depararnos el mañana. Para una autoridad, es la capacidad de planificar el futuro en forma concreta, tomar decisiones paulatinas que pongan fundamentos para resolver los problemas de la comunidad, en forma tal que se pueda ajustar o revocar, si fuera necesario, si así lo demanda la satisfacción de las necesidades y los desafíos de la emergente realidad.

Para que sean inspiradoras, estas visiones deben fijar altas expectativas de logro para la comunidad. Estas visiones inspiradoras ganan prestancia y solidez no sólo cuando son compartidas sino cuando evolucionan a partir del intercambio.

Tienen *liderazgo*, los dirigentes que inducen a sus seguidores a actuar por objetivos que sintetizan los valores y motivaciones —los anhelos y necesidades, las aspiraciones y expectativas— tanto de los líderes como de sus seguidores.



Por tanto, la visión inspiradora es la capacidad de ver tanto los propios valores y motivaciones como los de quienes nos acompañan. El liderazgo inspirador es la capacidad de actuar con coraje y convicción respecto de tales valores y motivaciones.

Para conducir al pueblo, debes caminar tras él.  
Lao - Tzu

### 3. Permitir que otros actúen

Ésta puede ser la principal arma que usted tiene en el arsenal del gobierno local para hacer que las cosas funcionen.

- Posibilitar en la comunidad.

La dimensión menos comprendida del *liderazgo* es la que alguien podría llamar “dirigencia generosa”, es decir, la que llega a los demás sin preocuparse de obtener beneficios personales. Cuando un Presidente Municipal, por ejemplo contribuye a que las demás personas puedan romper la dependencia ya sea de la pobreza, la ignorancia, el comportamiento estereotipado o la negación de los servicios humanos básicos, también está brindando a la comunidad la mejor calidad de liderazgo que existe. El dirigente electo que posibilita o alienta a los demás miembros de la comunidad para que jueguen un papel más significativo y autónomo, es un líder verdadero.



- Delegación: posibilitar dentro de la institución.

Uno de los comportamientos directivos más difíciles de encontrar en los municipios es la delegación, a pesar de que ésta, es uno de los recursos más valiosos que tienen los dirigentes para hacer que las cosas funcionen y, podríamos añadir, para desarrollar los recursos humanos de la organización.

A menudo no se delega debido a que se supone que los subordinados no son capaces de asumir otras responsabilidades. Por otro lado, el personal subordinado puede no ser capaz debido a que nunca se le ha dado la oportunidad de asumir aquellas responsabilidades.

La mayoría de las autoridades municipales podría cubrir más y mejor sus funciones si optimizaran la participación y el uso de las capacidades de su personal; desde el funcionario de mayor jerarquía hasta el de menos nivel. Aunque se trate de una responsabilidad primaria de la administración, se debe alentar desde la autoridad este tipo de comportamiento en todos los niveles de la organización municipal.



## 4. Modelar el camino

Ejercer el *liderazgo* implica una planificación de actividades a largo y corto plazo. La planificación de inversiones de capital y la acción de largo plazo se basan, en parte, en las necesidades materiales de quienes vivirán el futuro y su disposición a compartir la carga de las inversiones que usted hace ahora en su nombre. En muchos sentidos, son actos de fe. Pero es importante que los líderes piensen y actúen con la mira en el futuro y sean dinámicos en sus decisiones. Las decisiones reactivas a menudo son necesarias para realizar algo que no fue hecho en la forma correcta a su tiempo, o que ha sufrido los efectos del uso o que por una u otra razón necesita atención. Las decisiones dinamizadoras son aquellas que enfocan los problemas antes de que sucedan, no dejan las cosas tal y como están hasta que necesiten ser reemplazadas (al menos, reemplazada antes de lo previsto).

Esto puede sonar a tarea poco relevante para ser considerada como un elemento constitutivo del *liderazgo*. Este término es la capacidad que tiene la gente común para hacer cosas extraordinarias. En casi todas las comunidades, la actitud de las autoridades para pensar y actuar a futuro y con decisión en las acciones que emprenden, a menudo es un acto extraordinario de coraje y *liderazgo*.



Si nadie rema, el bote se hunde.

Proverbio mongol

## 5. Hacer posible la emulación

El ser elegido para ejercer un cargo oficial representa un acto de confianza de parte de quienes lo eligieron. También lo expone en el centro de las miradas públicas, creándose expectativas sobre su persona y su comportamiento. Aunque esto pueda parecer una pesada carga, también puede ser visto como una oportunidad para motivar a otros, y comprometerlos en el servicio a la comunidad.

Es fundamental tener en cuenta que los líderes no alcanzan el éxito por sí solos, siempre lo logran con su equipo, la palabra clave es “nosotros” y no “yo”. Los líderes involucran a todos a asumir los resultados del proyecto del que forman parte. Animan a la gente a que colabore, hacen equipo y les dan poder.



Quizás el mayor desafío de un líder es hacer que las cosas funcionen para el beneficio de toda la comunidad. Poner en práctica las visiones nunca es fácil y rara vez rápido. Muchos potenciales dirigentes confunden control con poder. Lo que a menudo pasan por alto es el amplio espectro de recursos latentes que existen dentro de sus comunidades. El otro recurso que casi siempre es subutilizado por muchos líderes es la organización en sí del gobierno local.

Tres estrategias pueden aumentar la efectividad del personal para ayudar a poner en práctica las visiones del dirigente, éstas son:

- Involucrar a los funcionarios claves en las etapas tempranas de las nuevas propuestas;
- Proveer los recursos necesarios que se requieren para ejecutarlas, incluyendo la autoridad, responsabilidad y libertad para ponerlas en práctica; y,
- Desafiar permanentemente el *statu quo*, la propia tendencia a sentirse seguro y la capacidad de la organización para ocultarse tras el sistema, cuando se requieren cambios evidentes por satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad.

## IV. Los roles de la autoridad municipal

Como autoridad local se le pide que haga muchas cosas en el desarrollo de sus labores, que desempeñe diversos roles. Estos diferentes roles y expectativas hacen que su tarea como líder local electo represente un difícil desafío.

### 1. Hacedores de políticas

Involucra el establecimiento de metas, análisis de alternativas y definición de estrategias que guíen las actuales y futuras acciones en beneficio de la comunidad.

El de “hacedor de política” es quizá el más obvio y menos comprendido de los roles que desempeña una autoridad local. Ese es el rol que provee el gran cuadro de la comunidad; establece metas de largo plazo; desarrolla planes estratégicos de acción y define con la comunidad sus prioridades y valores. Cuando las autoridades asumen un rol pasivo en el quehacer político, otras fuerzas se mueven para llenar el vacío.

### 2. Tomadores de decisiones

Configurar su propia opinión cuando existe una opción o decisión por tomar.

El de “tomador de decisiones” es el rol más asociado con el proceso que define quién es usted y qué representa. Un escritor ha definido una decisión real como: un compromiso, libre, incondicional, total y personal con una opción o elección o con un grupo de ellas. Considerando también aquellas deci-

siones tomadas por grupos, de las cuales la más significativa es la que toman los ayuntamientos. De igual manera incluye la más elusiva de todas las decisiones: la decisión de no decidir.

### 3. Comunicadores

Dar y recibir información, ideas, y opiniones con precisión y conocimiento.

El de comunicadores es el que usted usa con mayor frecuencia. Por lo tanto, casi siempre expresa su presencia política en el gobierno y la comunidad. El rol de comunicador es complicado debido a las muchas opciones de que se dispone. Muchas de ellas involucran habilidades y actitudes especializadas. Por ejemplo, ¿Estamos hablando de comunicación oral o escrita? ¿De comunicación a un grupo de gente o a una sola persona? ¿De comunicación en un entorno formal o informal? Las habilidades de comunicación se vinculan con lo que usted trata de lograr a través de la comunicación con los demás. Particularmente importante es el “arte de saber escuchar”, habilidad que, según algunos cínicos, está ausente de la escena política.

### 4. Facilitadores

Promover el esfuerzo colectivo; ayudar a otros a resolver sus problemas; asegurar encuentros productivos ya sea para deliberar o tomar decisiones; y, finalmente, resolver positivamente los conflictos.

El rol de facilitador —término relativamente nuevo— encierra mucho de lo que los líderes efectivos han realizado por siglos. El facilitador es alguien que “hace más fáciles las co-

sas". Este rol requiere diversas habilidades, como trabajar con comités o grupos comunitarios; intervenir para atender productivamente los conflictos; capacidad para ayudar a que otros resuelvan sus problemas, definiéndolos y diferenciando los síntomas de las soluciones.



## 5. Posibilitadores

Hacer que las cosas sean posibles, prácticas y más fáciles para quienes no están preparados para hacerlas por sí mismos.

El rol de posibilitador define el rol del gobierno local en función de lo que otros pueden hacer. Es decir, su capacidad para movilizar los recursos de la sociedad. Se ha desarrollado a partir de la idea innovadora del papel de los actores sociales, civiles y privados como proveedores o dinamizadores de programas y servicios, así como de la capacidad de las personas para satisfacer muchas de sus propias necesidades cuando reciben el tipo de apoyo adecuado por parte de instituciones

públicas, incluido el gobierno local. La escasez de recursos públicos hace imperativo cumplir este rol en aquellos gobiernos municipales que están dispuestos a jugar un papel en el desarrollo de la comunidad.

## 6. Negociadores

Ayudar a que otros lleguen a soluciones de consenso cuando existen necesidades e intereses en disputa.

El de negociador es el rol que puede requerir las mayores habilidades. El acuerdo ideal es aquel que satisface criterios de solución en el que todos ganan. Estos son acuerdos en donde todos los involucrados ven mejoradas sus condiciones previas a la negociación, aunque no sean todo lo mejor que esperaban.

## 7. Economistas

Tomar decisiones acerca del aumento, asignación y gasto de los fondos públicos.

El de economista es el rol más tradicional y, sin duda, el más importante que usted desempeña. En el centro de éste se encuentra lo que usted hace para preparar los presupuestos y cómo analiza cuidadosamente lo que sucede durante el año con las finanzas del gobierno local. Las recaudaciones; el control de gastos, imprevistos; tendencias; etc.

## 8. Fiscalizadores

Asegurar que el Cabildo y el personal municipal hagan las cosas adecuadas, y las hagan bien, mediante actividades tales como el monitoreo y la evaluación de políticas, programas y servicios.



El rol de fiscalizador debe servir no sólo para vigilar el gasto, sino para controlar que sus políticas sirvan realmente a la comunidad. Con demasiada frecuencia el rol de supervisor se relaciona con aspectos como la mala conducta por parte del personal. Un rol más activo como fiscalizador significa evaluar los resultados de los servicios públicos para asegurar que son congruentes con sus políticas o que la calidad del servicio satisface estándares establecidos. Esto sugiere que el Cabildo ha definido claramente los estándares de desempeño. Controlar el desempeño en forma efectiva requiere parámetros para medirlo. Como se puede ver, el rol de fiscalizador se va haciendo complejo a medida que se le asume con seriedad.

## 9. Mediadores

Utilizar sus propias fuentes de poder, así como el poder que le confiere su cargo, para hacer que las cosas funcionen.

Los poderes que provienen del ejercicio de un cargo público a menudo son mal utilizados o se abusa de ellos. Hay una gran dosis de corrupción en los gobiernos locales de todo el mundo. Precisamente por ello y desde la comprensión del poder como instrumento de cambio se requiere explorar las di-



versas fuentes de poder, muchas de ellas de orden personal, y que no están asociadas con el cargo público. Si usted quiere ser efectivo como autoridad, no debe desconocer las fuentes de poder que lleva consigo al desempeño de su cargo, o el poder y la influencia que le confiere.

## 10. Constructor de la institución

Promover el desarrollo del personal y de la administración del gobierno local como responsabilidad inherente al representante electo.

El rol implica el desarrollo de equipos y administraciones eficientes y efectivas para llevar a cabo las políticas y programas del ayuntamiento. Se necesitan operadores competentes. Aunque sus planteamientos sean buenos, sólo en la medida que usted provea los recursos para llevarlos a cabo, es posible asumir en forma seria el rol de construir la institución. Se requiere claridad sobre las formas de fortalecer la relación ayuntamiento/equipo y las estrategias para construir y sustentar la capacidad de la organización local y sus recursos humanos.



## V. El rol de líder en autoridades

### 11. Líderes

Ejercer todos los roles que le son asignados para contribuir a realizar cambios positivos y significativos en la vida de sus conciudadanos y de la comunidad.

El rol de líder consiste en el ejercicio de todos los roles que hemos visto, ya sea por separado o en sus diversas combinaciones. La elección para un cargo público conlleva el supuesto de que usted es un líder y que se desempeñará como tal para beneficio de su comunidad.

Se pueden combinar estos roles para incrementar sus potencialidades de liderazgo. El liderazgo implica manejar muchos roles.

Existe una interdependencia en casi todo lo que hacemos. Alcanzar un sentido intuitivo de que todo está conectado con todo puede que sea una de aquellas habilidades claves para el líder. Algunos ejemplos sobre cómo se experimenta esta interdependencia.

■ 1. Cuando usted decide impulsar desarrollos habitacionales sin comprometer directamente los recursos del gobierno local.

■ 2. Cuando usted quiere aumentar la recaudación del impuesto predial realizando un reavalúo de las antiguas propiedades y agregando las nuevas construcciones a los valores tributarios actuales, ejerciendo su rol de economista.

■ 3. Al fiscalizar la operación de un nuevo relleno sanitario, usted advierte que hay un problema con desechos peligrosos provenientes de la industria más grande de la ciudad.

La solución de algunos problemas puede requerir, entre otras cosas, la toma de decisiones para el financiamiento; el establecimiento de contratos; acuerdos con otros ámbitos de gobierno; aprobación de nuevas normas o políticas; asesoría especializada.



El liderazgo de autoridades tiene una serie de condiciones particulares o específicas por el carácter público de su responsabilidad designada. En este sentido mencionamos a continuación algunos elementos:

### Visión y acción sistémica e integral

Como puede ver, el rol de líder es la capacidad de pensar y actuar en términos sistémicos, (es decir, integrales) sobre los múltiples desafíos del gobierno local. Es decir toda acción que emprenda el gobierno local se verá acompañada de reacciones, muchas de las cuales serán sorprendidas e inesperadas. Esto significa que usted debe mirar más allá de los límites de su accionar, especular sobre lo que se va a poner en movimiento cuando usted emprenda esas acciones, y estar preparado para actuar nuevamente. La acción sistémica, como parte integral del liderazgo, es la capacidad de remontar con éxito las olas que provocamos.

### Representación

Representar a la ciudadanía es el corazón del quehacer de una autoridad. También puede que sea lo más difícil de equilibrar en el conjunto de sus responsabilidades. ¿Alguna vez se ha detenido a pensar acerca de a quiénes representa usted en el gobierno? ¿A la comunidad empresarial?, ¿A la iglesia?, ¿Al barrio donde reside? ¿A un proyecto partidario?, ¿A los menos favorecidos económicamente?, ¿A quién realmente?



El liderazgo en las autoridades debe estar vinculado a las necesidades de la gran comunidad. Quizás, esto resulte fácil de decir pero difícil de practicar. En primer lugar, existe el problema de definir el bien común. Una forma de comprobar que usted está trabajando por el bien común es detenerse a pensar en las siguientes preguntas: ¿Quién se beneficia de su acción?, ¿el beneficio obtenido justifica el uso de recursos públicos?, ¿cree que resultarán perjudicadas algunas personas por esa acción? Si usted fuera una persona que observa a distancia la decisión ¿cuál sería su reacción?, ¿la vería como una inversión para toda la comunidad o, simplemente, como un medio de apoyo a un círculo pequeño de intereses específicos dentro de su comunidad?

En segundo lugar, ¿cómo representa usted a aquellos sectores de la comunidad que usted no conoce bien, por cualquier razón? ¿Quizás pertenezcan a una minoría étnica alejada de su realidad diaria? ¿A los discapacitados físicos? ¿A las personas del sexo opuesto? ¿O a quienes tienen un estilo de vida distinto? Una de las mejores tácticas de un buen líder consiste en interactuar con estos sectores dentro del contexto de la gran comunidad. Mejor aún, pensar formas para que todo el ayuntamiento interactúe con ellas. En caso contrario, usted se aboca a una solitaria batalla cuesta arriba a fin de ver representadas las necesidades de esos sectores.



En tercer lugar, un líder tiene muchas oportunidades de representar los altos valores que han sido norma en su comunidad. Cuando los municipios se ven envueltos en una maraña de corrupción y delito suele ser muy difícil romper esta situación y pueden corroer la vida de la comunidad más rápidamente que ningún otra cosa. Tal vez, lo mejor es que usted se ciña a un modelo que puede ser la defensa contra la expansión del delito entre sus colegas. La segunda línea de defensa ante este tipo de comportamiento consiste en desarrollar una red de personas que piense igual y que esté dispuesta a plantearse y responder cuando sea evidente que su acción colectiva puede marcar una diferencia.

Quizás su peor enemigo en este tipo de situaciones es la idea generalizada de que "todos lo hacen". Sin embargo, hay una creciente conciencia de que la corrupción está destruyendo la fuerza y vitalidad de la comunidad y, por lo tanto, debe ser enfrentada, como un asunto ético, pero también porque es malo para los negocios, malo para obtener los servicios sociales necesarios, y malo para el futuro de la comunidad.



La representación que crece limitada, que encauza sólo aquellos intereses específicos que pagan por ella en diversas formas, es el tipo de crecimiento canceroso que es difícil desterrar en las comunidades.

### Transparencia y responsabilidad

Hemos estado hablando acerca de la importancia de la visión de los líderes. Esta visión se hace más clara cuando los municipios practican la transparencia. La transparencia es apertura a la toma de decisiones, voluntad de compartir información acerca de las acciones del gobierno y una puerta abierta a las políticas de planificación y administración de los programas y servicios del gobierno local. La transparencia es importante tanto para las autoridades como para los funcionarios designados en cuanto a la forma como operan y en la relación a sus conciudadanos. Estas virtudes del dirigente públicos son como dos imágenes ante un espejo. Practicar ambas significa menores costos y duplicación de los beneficios para usted y la comunidad que representa.

### Promover nuevos dirigentes

Finalmente, el dirigente visionario promueve el desarrollo de nuevos líderes. Esto supone una acción deliberada de quienes tienen las riendas del liderazgo y la responsabilidad dentro de la comunidad para favorecer y fortalecer nuevos liderazgos tanto dentro del gobierno local como en los sectores sociales de la comunidad municipal.

El liderazgo es el viento bajo las alas





## Trabajo en Equipo

Más de una persona puede argumentar que las autoridades municipales no deben considerarse a sí mismas como parte de un equipo debido a sus responsabilidades como representantes de un electorado. Ese es un punto de vista legítimo que debemos tener en mente cuando analizamos el rol de facilitador. Un libro recientemente editado resume una investigación en equipo de trabajo de 75 diferentes instituciones y entrega una definición de equipo que encontramos muy adecuada.

### Un equipo

- Está conformado por dos o más personas;
- Tiene un objetivo específico o una meta reconocible por lograr; y,
- Requiere una coordinación de actividades entre sus miembros para el logro de ese objetivo o meta.



# Características de un equipo

Los autores de Teamwork (Trabajo de Equipo), Carl Larson y Frank La Fasto, identificaron las siguientes características o propiedades de un funcionamiento efectivo de equipo:

## 1. Meta clara y noble

Esto es lo que algunos llaman un “sentido de misión”, la imagen de un estado de cosas deseable que inspira a la acción. Nadie puede cuestionar la importancia de esta característica. Aún así, es difícil para un Ayuntamiento definirla como “equipo” debido al hecho de que cada autoridad llega al gobierno con una imagen diferente acerca de los problemas de su Municipio y de lo que se debería hacer con ellos. Sin embargo, sin un claro sentido de misión (una meta noble), no es posible construir un equipo efectivo ni focalizar los recursos de modo que tengan un impacto óptimo en el futuro de la comunidad.

## 2. Una estructura orientada a los resultados

¿Está el Ayuntamiento organizado en forma adecuada para lograr los resultados esperados? Usted necesita analizar este asunto bajo dos perspectivas al menos. La primera, ¿cuán efectiva es la estructura de las comisiones municipales, si éstas forman parte de sus mecanismos para operar y tomar decisiones? Si las comisiones específicas requieren conocer lo que otras comisiones están haciendo o necesitan trabajar en forma más estrecha con ellos, ¿existe un proceso definido de colaboración?

¿Existen leyes superiores que determinan reglas y regulaciones que atan las manos del Cabildo al prescribir estructuras que no funcionan? Si es así, forme alianzas con las demás autoridades para adecuarlas. Muchos de los cuellos de botella y procedimientos disfuncionales con los que luchan las autoridades son herencias coloniales, que ya no deben tener lugar en el gobierno de las comunidades contemporáneas. La forma debería acomodarse a la función y no restringirla.

### 3. Miembros competentes

La competencia es un factor clave para crear equipos efectivos. Entre las cosas que se pueden hacer para desarrollar la propia competencia está la capacitación; otra estrategia consiste en concentrar las competencias individuales sobre áreas temáticas y problemas específicos dentro del funcionamiento municipal de acuerdo a las habilidades y experiencia particular de cada autoridad. Para poder adoptar este enfoque de colaboración a partir de la especialización se requiere un gran nivel de confianza entre los miembros del Ayuntamiento y en general del gobierno municipal.

### 4. Compromiso único

Forjar un compromiso único es difícil cuando hay distintos partidos políticos o sectores que operan con distintos esquemas de valor dentro de un gobierno. Aún así, hay una posibilidad de unificar fuerzas cuando existen diferencias. Es posible tener un compromiso único con la gran comunidad. La mayor virtud del facilitador que usted puede incorporar a este proceso de cualificación es la capacidad de escuchar con objetividad, y el rechazo a todo juicio previo antes que todas las cartas estén sobre la mesa para hacer posible la construcción de consenso en torno al compromiso único.

## 5. Un clima de colaboración

El único elemento importante y necesario para promover la colaboración y la capacidad de entenderse con los demás es la confianza. Para que haya confianza dentro de un equipo, debe haber honestidad, apertura, voluntad de compartir y ser receptivo a los aportes de los demás, consistencia, es decir, comportamiento predecible y respeto.

## 6. Estándares de calidad

Los estándares de calidad en este ámbito se refieren a la forma de trabajo del equipo, cómo toma las decisiones, la aptitud de sus decisiones políticas y sus capacidad para trabajar en forma efectiva con la administración y las organizaciones, así como de representar los intereses de la gran comunidad municipal, estableciendo un conjunto de normas mediante las cuales se pueda evaluar los atributos de los trabajos que se realicen.



## 7. Apoyo y reconocimiento externo

Estas son características con las cuales el equipo de autoridades municipales lleva ventaja a los equipos que existen en el sector privado. El reconocimiento último reside en su capacidad para ser electo. El apoyo de parte de su comunidad se vuelve a evaluar en cada contienda electoral. Por ello, no debería considerarse como cosa segura. Tener un diálogo permanente con la comunidad, y con todos los sectores de ella, es la mejor forma de asegurar que lo que usted está obteniendo, es el respaldo social y el reconocimiento ciudadano para operar como equipo efectivo y tomar decisiones necesarias.

## 8. Liderazgo de principios

La formación de equipo es una estrategia que ayuda al Ayuntamiento a trabajar con la mayor eficiencia y efectividad posible. Es una oportunidad para hacer un pequeño diagnóstico de la maquinaria del gobierno y ponerlo al día cada cierto tiempo. También es una estrategia que puede utilizarse al ini-



cio del proceso de elaboración del presupuesto anual, cuando se requiere mayor concentración para pensar en el futuro de la comunidad y en cómo el gobierno local puede contribuir a ese futuro en forma positiva y continua.

Ser miembro de un equipo efectivo requiere un amplio espectro de habilidades y comportamientos. También requiere capacidad para trabajar dentro de un marco de relaciones interpersonales. Por un lado, virtualmente es imposible ser efectivo como cuerpo legislativo (Cabildo) si usted y sus colegas no pueden trabajar como equipo. Por el otro, la capacidad de respuesta efectiva a los problemas de la vida municipal requiere la formación de equipos de trabajo capaces de generar soluciones adecuadas.

# Crear una relación para resolver un problema

Los factores que deben ser considerados en la construcción de una relación eficaz para resolver un problema son:

## Condiciones:

- Expectativas: Confeccionar un conjunto de expectativas.
- Los valores son parte de cualquier interacción y por tanto deben ser mutuamente aclarados para mejorar el trabajo conjunto.
- Reglas básicas: Deben ser claras y asumidas por acuerdo de todas las partes.

## Proceso:

- Diseñar la ruta para el análisis, la elaboración de alternativas y las estrategias.
- Definir el sistema para la toma de decisiones.
- Formular agenda, formas de registro y difusión de la información.
- Delimitar roles y responsabilidades.
- Establecer los recursos necesarios y su disponibilidad real.





## Comunicación Eficaz

La comunicación es un proceso de emisión y recepción de mensajes, para la autoridad municipal se trata de dar y recibir información, ideas, opiniones con precisión y claridad. El proceso de comunicación abarca muchas opciones dictadas por necesidades, objetivos y circunstancias distintas.

### Barreras de comunicación

Las percepciones son nuestra realidad, nuestra visión de la realidad y por tanto el sentido que le damos a las cosas. La diferencia de percepciones genera barreras de comunicación, algunas de las cuales son:

- Sostener distintos objetivos, valores y puntos de vista.
- La experiencia de una persona puede ser muy distinta de otra.
- El estatus de autoridad puede intimidar a quienes se comunican con usted, incluso alejarlos por efecto del cargo que usted representa.
- El entorno físico donde se realiza puede ser una barrera para la comunicación abierta.



# Comunicación en situaciones de conflicto

En una situación conflictiva tendemos a considerar nuestro propio comportamiento como razonable y adecuado, y no así el de la otra parte. Se habla de cuatro razones básicas que lo explican:

- a) Porque no alcanzamos a comprender los motivos de la otra parte para comportarse de determinado modo, entonces calificamos su conducta de no razonable o inadecuada.
- b) En general no nos damos cuenta de cómo perciben e interpretan los demás nuestro propio comportamiento y las reacciones que en función de éste se van generando. Particularmente en el caso de la comunicación no verbal.
- c) La amenaza implícita de perder ante la otra parte. Esto nos hace especialmente sensibles al comportamiento de los demás.
- d) La necesidad que experimentan las partes de contemplarse a sí mismas en forma positiva y juzgar al otro en forma negativa.

# ¿Cómo producir un cambio hacia una comunicación eficaz?

La comunicación sólo es efectiva en la medida en que podamos reconciliar nuestras percepciones del mundo que nos rodea, con aquellos que comparten el mismo espacio.

Algunas recomendaciones son las siguientes:

- Procurar primero comprender y luego ser comprendido.
- Escuchar más de lo que se habla.
- No juzgar las percepciones de los demás ayuda a comprender su situación.
- Abrir la mente, con la mente cerrada hay pocas posibilidades de lograr una solución.
- Actuar sin cartas ocultas es una valiosa herramienta para comunicarse.
- Espontaneidad, flexibilidad.
- Transmitir la sensación de estar al mismo nivel, aumentará el éxito de la comunicación.
- La empatía es una actitud que abre muchas puertas a la comunicación efectiva.
- Diagnosticar antes que prescribir. Discurso descriptivo más que valorativo.
- Describa el punto de vista del otro, tan bien o mejor que sus propios defensores, después procure hacerse comprender dentro del marco de referencia de ellos.

Sin embargo, para avanzar en este sentido se requiere tener en primer lugar una real capacidad de ESCUCHA ACTIVA.



## Saber escuchar

Para que se inicie la comunicación es necesario alguien que hable y alguien que escuche, pero debemos observar lo siguiente:

- No es lo mismo escuchar que entender.
- No es lo mismo entender que estar de acuerdo.
- No es lo mismo explorar o confrontar que estar en desacuerdo.
- No es lo mismo afirmar que estar de acuerdo.

Saber escuchar requiere que escuchemos lo que se dice y también lo que no se dice. Estar atentos al lenguaje corporal

y que leamos con ambos ojos mientras escuchamos con ambos oídos. Saber escuchar es hacer las preguntas y comentarios que demuestren interés, estimulen la comunicación, ayuden a aclarar, respondan a los sentimientos expresados, resumir lo dicho, etc.

La escucha activa debe transmitir al otro, la seguridad de que está siendo escuchado, hay interés en lo que dice y se le respeta por lo que es.

Particularmente en la función de autoridad local la comunicación es un aspecto básico de su relación con la comunidad y los equipos de trabajo. Un gran cantidad de conflictos se dan por problemas de comunicación.

## Encuestas

Puede ser un medio útil para allegarse información sobre las necesidades de la población, así como su percepción de la calidad de los servicios y tareas que realizamos desde el gobierno local.

- Puede ser una herramienta de comunicación en tanto:
- Se está realmente preparado para escuchar a los encuestados, aún cuando el resultado no nos sea favorable.
  - Todo contacto genera expectativas y reacciones. Esto debe ser considerado desde el diseño mismo de la encuesta y las formas de acercarse a la gente.
  - Debemos tener claro lo que queremos al encuestar a la comunidad y si estamos realmente dispuestos a actuar en consecuencia con los resultados que se obtengan.

# Comportamiento asertivo

Se habla del comportamiento y la comunicación asertiva como necesaria en la búsqueda auténtica de soluciones positivas a un conflicto. Se define la asertividad o autoafirmación como a una actitud permanente de un individuo a buscar su realización, su espacio vital sin que para esto agrede a otras personas o conculque sus derechos.

La teoría de la asertividad parte de ciertos principios:

*Todos los seres humanos tenemos derechos: derecho a satisfacer las necesidades básicas; derecho a la subsistencia; derecho a la seguridad.*

Se entiende por espacio vital a una especie de burbuja invisible que delimita un espacio dentro del cual nos sentimos a gusto y podemos realizarnos.

Hay tres posibilidades cuando alguien intenta intervenir en mi espacio vital o influir en mi realización, o en el ejercicio de mis derechos.

La primera es el no-asertivo: deja que lo invadan, que le conculquen sus derechos, que le impidan su autorealización.

La segunda es la actitud hostil: éste no sólo impide que alguien lo detenga, sino que invade el espacio vital del otro, lo agrede y busca conculcar sus derechos, es diente por diente, es la guerra desatada.

La tercera es la constructividad: la autoafirmativa o asertiva: la persona respeta su espacio vital y el de los demás, lucha por sus derechos busca el bien no sólo del individuo sino también el del grupo, y ayuda a lograr las metas fijadas.

Lo importante en la asertividad no es tanto ser siempre asertivo, sino tener la suficiente flexibilidad como para elegir qué tipo de respuesta es la más conveniente en determinada circunstancia.

### Áreas para ejercitar la asertividad

Control de las conversaciones, expresión de sentimientos, discrepar, confrontar, pedir aclaraciones, pedir algo, negarse aceptar algo, y expresiones no-verbales.





## Toma de Decisiones

# 1. Identificación del problema

Este capítulo está diseñado para ayudar a las autoridades municipales a entender cómo identificar los problemas en forma más precisa. Superficialmente, puede parecer innecesario, después de todo, un problema es un problema. Desgraciadamente muchas autoridades municipales encuentran dificultades para llevar a cabo sus responsabilidades debido a que no se toman el tiempo necesario para identificar los problemas en forma más precisa o no tienen la experiencia para hacerlo así. En cualquier caso, éste es un paso importante en el proceso de solucionar problemas y merece prestarle atención en la capacitación administrativa.

# 2. Identificación de problemas y oportunidades

En el proceso de tomar una decisión para resolver un problema, ningún paso puede ser más difícil que identificar los problemas y las oportunidades. Por supuesto, hay veces en que los problemas a enfrentar o las oportunidades que se pueden encontrar saltan a la vista inmediatamente. Nadie los cuestiona y se les deja en manos de los funcionarios directamente involucrados.

Sin embargo, hay otras ocasiones en que los problemas son enmarañados, ambiguos o difíciles de enmarcar. Con frecuencia, están enmascarados. Aunque las oportunidades pueden también ser descritas en estos mismos términos, a menudo están limitadas por la imaginación y el coraje de las organizaciones y de sus líderes para aprovecharlas.

Veamos el primer paso para la identificación del problema.

Pensar es prepararse para la acción: La gente que tiene miedo de actuar, aumenta el tiempo de preparación.

Otto Fenichel



## El «cómo» de la identificación del problema

Los problemas son aquellas cosas que le impiden a usted y a su gobierno, pasar de su situación actual hasta el punto donde quisieran estar. Esto sugiere que usted sabe a dónde quiere llegar, aunque no siempre es así. A veces, es un desafío identificar correctamente los problemas, lo que dificulta la solución porque no está claro lo que son y lo que se quiere lograr al abordarlos.

Fijar las metas o definir los resultados finales *¿a qué se parecería el problema si fuera solucionado?* Es una tarea básica en el proceso de resolver problemas. Sin conocer lo que se quiere lograr es difícil determinar:

- Qué hacer
- Cómo hacerlo
- Qué se ha hecho
- Qué no se ha hecho

*Si uno no sabe a dónde quiere ir, de nada le servirá comprar un mapa.*

Otro “problema” en la identificación de los problemas es su tendencia a enmascarse como síntomas y aún como soluciones. Los síntomas son aquellos aspectos visibles de un problema que a menudo nos hacen ocuparnos de ellos. Los síntomas raramente explican un problema; son sólo manifestaciones de él. Quien quiera resolver problemas en forma efectiva necesita cavar bajo la superficie, que es donde están los síntomas, si es que desea alcanzar resultados satisfactorios.

También las soluciones se enmascaran como problemas. En una ocasión se le pidió a un equipo administrativo que iden-

tificara un problema. Su respuesta fue que necesitaban instalar medidores de agua en la comunidad. ¿Problema o solución? Solución, por supuesto, pero ¿Cuál era el problema?

Cuando sacaron la «máscara» de su problema, descubrieron dos caras distintas. Los medidores de agua:

- a) aumentan las recaudaciones; y
- b) permiten ahorrar agua, un recurso escaso en tal lugar.

En esta situación, el equipo administrativo enfrentaba dos problemas legítimos:

- a) la deficiencia en las recaudaciones; y
- b) el limitado suministro de agua.

Una vez que el equipo identificó los problemas reales, los medidores ya no fueron considerados como un problema sino más bien como una solución. El equipo se dio cuenta rápidamente de que la instalación de medidores de agua era sólo una solución a un problema con dos caras.

Una de las primeras preguntas que hay que responder en la etapa de identificación del problema es: ¿hemos definido el problema o hemos identificado una solución?

## Conversando con el problema

Una forma de entender su problema es «conversar con él»: hacerle una serie de preguntas simples. Tal vez este diálogo con su problema sea la forma más fácil de entender si usted tiene un problema y si quiere o no hacer algo por resolverlo. A veces, la mejor solución es no resolver el problema.

He aquí algunas preguntas simples para su problema:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Por qué es un problema?
- ¿Por qué debería ser resuelto?
- ¿Cuándo es un problema?
- ¿Dónde es un problema?
- ¿Para quiénes es un problema?
- ¿Están interesados los demás en el problema?
- ¿Lo ven como un problema?
- ¿Estarían dispuestos a ayudar a solucionarlo?
- ¿A quién le desagrada realmente la existencia del problema? y ¿estaría dispuesto a solucionarlo?
- ¿Quién se opone a solucionarlo?
- ¿Cuál es realmente el problema y por qué? (es importante volver a poner en el tapete estas preguntas fundamentales aunque usted piense que ya las respondió)
- Tal como hemos definido el problema, ¿es un síntoma de algo más (un problema dentro de un problema)?
- ¿Hemos definido el problema como una solución?
- ¿Qué pasaría si no resolviéramos el problema? ¿Cuántas veces usted se sorprende con que existe un problema que simplemente ha ignorado y que lentamente desapareció? A veces, la mejor solución de un problema es no resolverlo.

Cuando se toman en serio estas preguntas, se pueden transformar en un detonador que saque a la superficie un gran flujo de información que:

- a) le ayudará a comprender la complejidad del problema; y
- b) comenzará a sugerirle alternativas de solución.

Por ejemplo, las preguntas relacionadas con individuos o grupos involucrados en el problema y su compromiso de resolverlo podrían, de hecho, indicarle que no tiene tiempo ni energías para tratar de resolverlo en este momento. Sólo por el hecho de que el problema existe, no significa que los involucrados en él estén dispuestos a hacer algo para solucionarlo.

Resolver un problema podría exigir una redefinición del mismo y de quienes pueden ayudar a resolverlo.

Un problema bien definido es un problema semi-resuelto.



## El juego de las oportunidades

La gestión eficaz no sólo implica tomar decisiones y resolver problemas. También requiere una postura activa de la autoridad para investigar y dimensionar las oportunidades tanto al interior de la organización como en su ambiente externo. Por su propia naturaleza, la solución de problemas es reactiva. La autoridad tiene un problema y reacciona para resolverlo. Las oportunidades requieren de un estilo dispuesto a actuar en la búsqueda de un curso de acción necesario, pero no urgente. Los problemas son los urgentes o no serían vistos como tales, pero no siempre son importantes.

Hay otras distinciones que uno puede hacer entre los problemas y las oportunidades:

- Los problemas están frecuentemente orientados hacia el mantenimiento (fijarlo, resolverlo o caminar junto a él) Por contraste, las oportunidades están enfocadas hacia el desarrollo.
- Las oportunidades son problemáticas; siempre involucran riesgo e incertidumbre. ¿Son factibles? ¿Funcionarán? En caso de funcionar ¿se les podrá sacar un beneficio? Y si hay beneficios, ¿aumentarán demasiado los costos? Por contraste, los problemas generan riesgo o incertidumbre en el caso de no resolverlos.
- Las oportunidades están orientadas al futuro y los riesgos deben ser calculados contra un futuro que no siempre es predecible. Los problemas se sitúan en el pasado, como resultado de acciones u omisiones que pueden o no haber sucedido. Con frecuencia, los resultados de resolver o no un problema son más predecibles.



- Las oportunidades requieren prevenir (hacer una predicción de lo que pueden significar). Antes que nada, los problemas exigen mirar atrás para identificar el error cometido.
- Cuando aparecen las oportunidades, la cuestión crítica es: ¿qué pasa si...? En cambio, cuando se resuelven problemas la pregunta importante es: ¿por qué?
- Con los problemas, se buscan soluciones. En cambio, con las oportunidades se estudian los beneficios posibles.
- Por último, las oportunidades pueden ser ignoradas. En cambio, los problemas no pueden serlo.

La autoridad creativa ve en cada problema una oportunidad, mientras que una autoridad pesimista, cuando se le presenta una oportunidad, sólo ve los problemas que existen para obtener un beneficio de ellos. Muchas veces la diferencia entre un problema y una oportunidad es sólo un estado mental.

### 3. Análisis del problema

En el proceso de resolver un problema existe una tendencia a quedarse en los síntomas; problemas derivados que enmascaran el asunto real o la tentación de saltar rápidamente hacia las conclusiones (soluciones). En el primer caso, el síntoma puede ser tratado, pero el problema continúa existiendo.

Cuando las soluciones son definidas como problemas, inmediatamente se eliminan las otras opciones para la solución del mismo. Mayor importancia tiene el hecho de que el salto hacia una solución puede hacerle caer en un falso problema.

Identificar el problema en forma precisa es la mitad del desafío de solucionarlo. No obstante muchas autoridades municipales, tienen la tendencia a meterse a ciegas en la situación para resolver el «problema». Con frecuencia, tal embestida en busca de la solución provoca que se gaste un tiempo valioso en lo que podría llamarse una planificación hacia atrás. Mucho más a menudo de lo deseable, esta planificación hacia atrás mantiene al administrador ocupado en redefinir el problema para encontrar la solución. Este no es un método recomendable ni mucho menos.

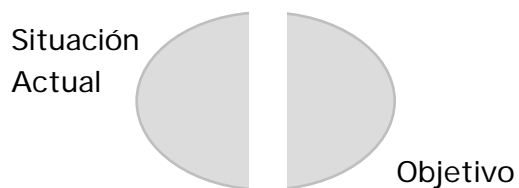
#### El análisis es un proceso en dos etapas

El análisis de un problema significa:

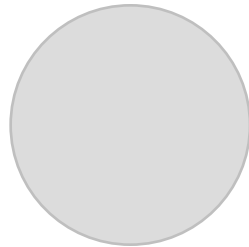
- a) traducir el problema a un objetivo; y,
- b) analizar las fuerzas a favor y en contra de tal objetivo.

## Fijar los objetivos

Se podría visualizar un problema como un círculo dividido en dos mitades con una separación entre ellas, tal como lo muestra la siguiente ilustración. Una mitad es la situación actual, la otra es el objetivo. El problema es la discrepancia (distancia) que media entre ambas.



Resolver un problema es el arte de eliminar tal discrepancia.



## Problema resuelto

Fijar los objetivos puede ser la parte más difícil, y con toda certeza la más pesada, del proceso de resolver un problema. Requiere un tipo de disciplina que otras partes del proceso de toma de decisiones no necesita. Si usted no sabe a dónde quiere llegar es imposible decidir cómo quiere hacerlo o saber si está allí cuando cree que ya llegó.

Un objetivo es una definición sobre a dónde se quiere llegar o sobre lo que se quiere cumplir. Es específico sobre quién hará qué, con quién, cuándo, y cómo se sabrá cuándo ha sucedido.

## Algunos criterios para fijar objetivos

Para que un objetivo esté bien escrito (o establecido) debería estar de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Es específico. Establece lo que se debe cumplir en el menor plazo posible.
- b) Establece un resultado final, no una actividad.
- c) Es algo que los individuos, grupos o asociaciones quieren hacer, de otra forma tenderá a escaparse del control.
- d) Es medible; Debe ser posible saber cuándo se lo alcanza y así determinar el progreso obtenido. ¿Podemos ponerle plazo, contarlo, medirlo, completarlo?
- e) Tiene una fecha de término. La ausencia de un plazo para lograrlo constituye una licencia para dejarlo de lado.
- f) Es alcanzable en el tiempo disponible.
- g) Está fuertemente bajo el control de uno. Si no hubiera algún tipo de control, sería difícil asegurar que el objetivo será cumplido. Aunque se reconoce que muchos aspectos de un objetivo escapan a nuestro control, es importante tratar de minimizar la influencia o interferencia externa.



Al fijar los objetivos, el problema real es definirlos de tal forma que quede claro si están encaminados o no a resolver el problema. Con demasiada frecuencia, aparece una tendencia a definirlos en forma vaga, a hacerlos «confusos».

A medida que comience a escribir los objetivos, pregúntese:

- ¿Son medibles?
- ¿Son específicos?
- ¿Están orientados a lograr un resultado?
- ¿Son realistas y alcanzables?
- ¿Están limitados en el tiempo?

También podría preguntarse:

- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Quién se beneficiará?
- ¿Cuándo sucederá?
- ¿Cómo podré saber si he tenido éxito?
- (¿Cuál es la medida del éxito?)

## 4. Análisis del campo de fuerzas

El análisis del campo de fuerzas es una herramienta para determinar un posible cambio y las fuerzas que influyen en tal cambio. (Es importante recordar que la solución a casi todos los problemas requiere cambiar algo).

Kurt Lewin descubrió que se puede tomar cualquier situación que requiere un cambio e identificar el campo de fuerzas (políticas, sociales, organizacionales) que la mantienen en tal estado. Las fuerzas son de dos tipos:

- Fuerzas directrices —aquellas que empujan hacia el logro del objetivo— y
- Fuerzas restrictivas —aquellas que se manifiestan como un obstáculo para el objetivo—.

En el centro del campo está la línea de equilibrio (la situación actual), lo que significa que la situación está bajo tensión de fuerzas opuestas pero susceptibles de ser modificadas. Un desbalance de fuerzas provoca el desplazamiento del equilibrio, sea en la dirección del objetivo, sea en la dirección opuesta.

Las fuerzas directrices son los elementos que la autoridad local pone a trabajar para alcanzar su objetivo. Las fuerzas restrictivas son los obstáculos que hay en el camino.

Quienes deben resolver problemas necesitan determinar cómo desbalancear las fuerzas de modo que el equilibrio se

desplace en la dirección deseada. Esto involucra tres procesos:

- **Diagnóstico:** Identificar todas las fuerzas, directrices y restrictivas, causantes de la situación actual.
- **Descongelamiento:** cambiar las magnitudes individuales de todas las fuerzas involucradas, ya sea a favor o en contra.
- **Redefinición:** estabilizar las fuerzas en el nuevo nivel deseado.

Una vez determinados los valores individuales de cada fuerza, existen tres estrategias básicas para llevar adelante el cambio:

a) Agregar fuerzas directrices. Esta estrategia es, generalmente, poco deseable ya que añadir fuerzas directrices provoca la aparición de fuerzas restrictivas, lo que aumenta el nivel de tensión.

b) Remover o reducir las fuerzas restrictivas. Generalmente, esto es más deseable y menos obvio.

c) Agregar nuevas fuerzas directrices y eliminar o reducir las fuerzas restrictivas. Esta es, probablemente, la estrategia comúnmente más utilizada.

## 5. Planificación de un curso de acción (o estrategia)

En las etapas anteriores se ha utilizado el tiempo en definir los problemas y las oportunidades, en establecer los objetivos relacionados con estos problemas, en determinar la importancia de los diversos objetivos y en analizar las fuerzas que influyen en el cumplimiento de tales objetivos. Esta fase de la resolución de problemas consta de cuatro pasos distintos diseñados para poner en práctica el objetivo. Estos pasos son:

- a) generación y evaluación de opciones;
- b) reducción de las diversas opciones a una sola;
- c) desarrollo de un plan de acción detallado; y
- d) determinación de un flujo de actividades.

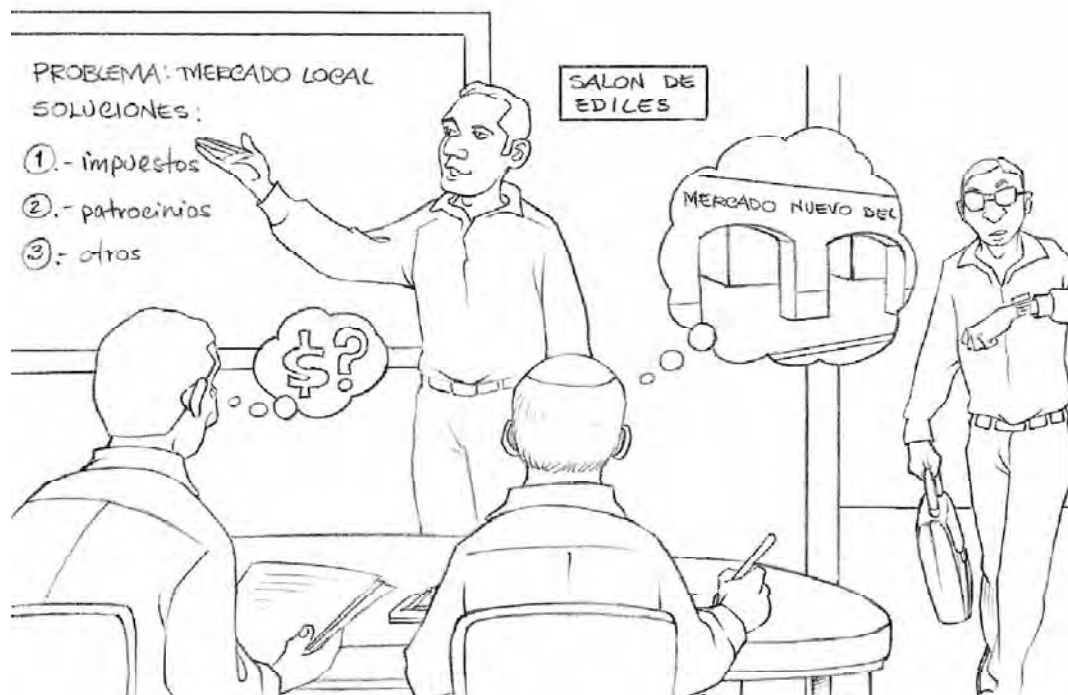
### Generación y evaluación de opciones

En este punto, lo deseable es generar tantas opciones como sea posible para resolver el problema y alcanzar los objetivos. Como punto de partida, podría ser útil volver a repasar el «campo de fuerzas». Con frecuencia, las opciones se desprenden de las fuerzas interactuantes. En algunas ocasiones, una opción se centra en reducir una o dos fuerzas restrictivas críticas. En otras, es una combinación entre reducir las fuerzas restrictivas y sacar partido de las positivas. Este es el punto donde es importante la creatividad en el proceso de resolver problemas.

Una buena aproximación a la generación de opciones para resolver problemas la constituyen las reuniones abiertas a las sugerencias. Se ha comprobado que este método es una herramienta eficaz para despertar la creatividad en el trabajo de equipo y es aplicable a las reuniones de la comisiones del Cabil-



do, e incluso para algunas sesiones del mismo Ayuntamiento y, por esta razón, se lo describe con algún detalle en los siguientes párrafos.



### La técnica de la reunión abierta a las sugerencias

En la parte superior de un papelógrafo o pizarrón, se escribe un tema o asunto a tratar en la reunión abierta y pide a los participantes que expresen sus ideas resumidas en frases cortas que se puedan escribir rápidamente. Con el objeto de generar un buen ambiente, se deberían establecer las siguientes pautas para el ejercicio:

- No emitir juicios. Ninguna idea o sugerencia se puede descartar o revisar. (Más adelante habrá oportunidad de evaluarlas).

- Nada queda fuera. Las ideas originales, inusuales o humorísticas son bienvenidas.
- Se busca cantidad. Al mayor número de ideas aumenta la posibilidad de que alguna acierte.
- Es fantástico construir sobre las ideas de otras personas.

En caso de ser necesario, se puede ayudar a mantener la dinámica:

- a) Imponiendo un tiempo límite, generalmente de 3 a 10 minutos dependiendo del tema y del tamaño del grupo, de manera que los participantes no se empecinen en la discusión de una sola idea:
- b) dando unos pocos ejemplos para comenzar el ejercicio;
- c) presionando (gentilmente); o
- d) pidiendo ejemplos, el grupo comienza a «enriarse por una sola vía».

El método convencional consiste en pedir que uno de los participantes anote las ideas del grupo en un pizarrón que sea visible para todos. A veces se utiliza un equipo de dos anotadores que escriben las ideas alternadamente, de manera que el grupo no tenga que esperar que el anotador termine para captar las ideas.

Otra variación, que es especialmente útil cuando se van a tratar varios temas, es escribir cada tema en papel o pizarrón separados, dándole a cada participante un marcador, de manera que se acerquen y anoten donde corresponde sus ideas, imitando los *graffiti* (o pintas en las paredes).

Investigaciones recientes demuestran que el método de la reunión abierta no es, necesariamente, la mejor técnica para

generar muchas ideas creativas. El problema parece ser que un grupo de personas pueden salirse por la tangente sin explorar el rango completo de posibilidades. Esto sugiere introducir variaciones en el método.

#### Variación 1

Instruya a los participantes para que apliquen, en forma individual el proceso a un tema, anotando sus ideas en una hoja de papel. Luego retire las hojas y léalas al grupo formando una lista (o rehaciendo posteriormente la lista completa de ideas de todos ellos).

#### Variación 2

Divida el grupo en dos o más equipos que aplicarán el método, paralelamente, a un tema común. El método de «grupos paralelos» tiene alguna de las ventajas de la variación 1. además del sentido de cooperación grupal que constituye un importante efecto colateral del método de la reunión abierta a las sugerencias.

A pesar de sus limitaciones, este método es muy popular. En muchos grupos ha generado una primera impresión del potencial individual para pensar creativamente en grupos y para moverse en nuevas direcciones. También permite conocer de dónde han salido las ideas, estableciendo así un cierto estado emocional de consenso y acción.

Tener muchas buenas ideas, aumenta las posibilidades de tener una muy buena.

## Sínesis

La sínesis, un enfoque popular en el desarrollo del pensamiento creativo, es un método compuesto (o una serie de métodos) que ayuda a las personas o grupos a pensar en forma más creativa, a generar nuevas ideas, a descubrir formas de hacer que las cosas sean diferentes y más productivas. J. Gordon, autor de este método, lo define como «la conexión de objetos aparentemente diferentes e irrelevantes». Este método utiliza analogías, metáforas y formas similares para romper las barreras que, a menudo, nos ponemos para pensar. Estas barreras tienden a restringir la libertad de explorar otras posibilidades mientras los individuos tratan de ahondar en la rutina de su experiencia.

Gordon sugiere el aprendizaje y la innovación como procesos para alentar el cambio planeado en forma creativa. Para entender mejor estos procesos, define cuatro estados mentales del proceso creativo:

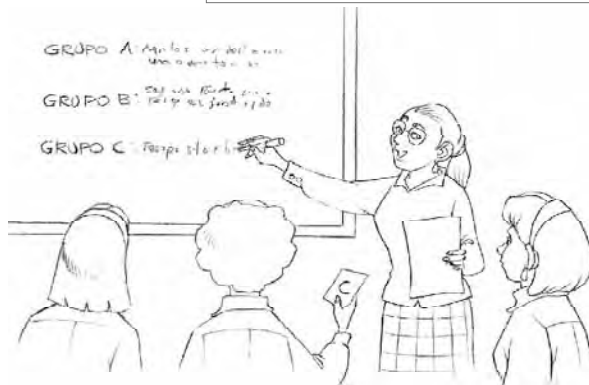
- a) La distancia y el compromiso: Aparentemente esfuerzos contradictorios por quedarse al margen o meterse hasta el fondo del problema.
- b) La dilación: Tolerancia para las nuevas ideas. En el caso de la resolución de problemas, significa diferir acciones hasta que todas las opciones racionales (y también algunas irracionales) hayan sido consideradas.
- c) La especulación: Incluye la aparición de múltiples preguntas, suposiciones, respuestas intuitivas, «de pensar lo impensable».
- d) La autonomía del objeto: O, como Gordon sugiere, el producto final (la meta) llega a ser el proceso mismo experimentado.

La sinesis opera desde un estado psicológico que hace más fácil resolver los problemas ajenos como si fueran propios. Uno necesita mantenerse '«fuera del problema» para ser capaz de meterse a fondo en él, para realizar la introspección «desde fuera». La clave consiste en romper las barreras de las experiencias convencionales para comprender los hechos del diario acontecer.

La creación de nuevas opciones para resolver problemas se incrementa por la capacidad de:

- a) Suspender el juicio prematuro;
- b) Tolerar la ambigüedad y, a veces, la frivolidad;
- c) Abandonar posiciones y actitudes cerradas;
- d) Dar al margen el rol y la autoridad, de modo que los demás se sientan libres para aportar;
- e) Pensar intuitivamente sobre cuándo el medio ambiente premia la racionalidad;
- f) Poner las cosas «patas arriba»;
- g) Recapitular el proceso del proceso;
- h) Mantener siempre la visión global, aún cuando se esté haciendo minucias;

La intuición es la acumulación subconsciente de experiencias pasadas.



### Las opciones «satisfactorias»

Para algunas autoridades municipales, el generar opciones puede convertirse, a veces, en una trampa. Después de todo es divertido imaginar los diferentes medios de solucionar un problema. Además, puede proporcionar una excusa para la indecisión. («No he estudiado todas las alternativas»). El desafío es abrir la puerta a las nuevas ideas, a nuevas formas de hacer las cosas, sin sentirse abrumado por ello.

Las autoridades municipales, son personas que deben tomar decisiones y solucionar problemas en condiciones imperfectas. Rara vez existen el tiempo y los recursos disponibles para encontrar e implementar la solución perfecta. Con mayor frecuencia de lo que se cree, se ven obligados a aceptar la primera solución satisfactoria para no permitir que lo «mejor» sea enemigo de lo bueno.

Herbert Simon, quien ha escrito largamente sobre la toma de decisiones en cargos públicos, llama a esto la solución «satisfactoria». Es imposible conocer todo el menú de opciones en una situación compleja cualquiera. Por lo demás, es imposible proyectar en forma precisa las consecuencias futuras (aunque siempre, y hasta donde sea posible, se debe tratar de visualizar las consecuencias de una decisión). Tampoco es posible evaluar siempre los eventos que aún no ocurren. De este modo, cualquier decisión es imperfecta y está sujeta a los límites de la racionalidad.

Una vez expuesto lo anterior, y reconociendo la realidad de los comportamientos «satisfactorios» de los administradores, es importante resistir las presiones que, a menudo, conducen a tomar la primera solución satisfactoria disponible para

resolver un problema. Encontrando nuevas opciones para los viejos problemas es como se inventa el futuro. El administrador eficiente es aquel que tiene un pie bien puesto en la situación actual y, cuidadosamente, busca dónde apoyar el otro en un terreno inexplorado.

## Varias opciones en una

Aunque la mayoría de los problemas se puedan resolver en más de una forma, la autoridad local debe «apretar el gatillo» y decidir cuál opción va a utilizar. A veces, la «mejor» opción es obvia. En otras, es más difícil decidir entre varias alternativas. Este es el momento en que se hace necesario hacer algunas preguntas fundamentales sobre las diferentes opciones para realizar un juicio (decisión) razonado.

- a) ¿Ayudará claramente esta opción a alcanzar el objetivo? (En otras palabras, ¿está dirigida hacia la meta?)
- b) ¿Es factible?, ¿podemos hacerlo?, ¿funcionará?
- c) ¿Existen los recursos para llevarla a cabo?, ¿el personal?, ¿los fondos?, ¿el equipo?, ¿el tiempo?, ¿el liderazgo?, ¿la capacidad organizativa?, ¿la motivación?
- d) ¿Es adecuada para asumir el desafío? Dado el tamaño del problema, ¿esta opción dará el resultado esperado como para que valga la pena realizar el cambio?

## Un plan detallado

Una vez que se decide cuál es la «mejor» opción (aquella que satisfaga los criterios anteriores), es tiempo de elaborar un plan de acción detallado. Este plan deberá responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son las actividades involucradas (los pasos a dar)?
- b) ¿Quién tendrá la responsabilidad principal por cada acción? (Es necesario que alguien se haga cargo).
- c) ¿Quién más deberá intervenir?
- d) ¿Cuáles son los recursos necesarios (personal, materiales, dinero, equipo, habilidades)?
- e) ¿Cuándo estará concluida cada acción? (no sólo cuánto tiempo se requiere, sino una fecha real de término).
- f) ¿Cómo se sabrá si el progreso alcanzado es suficiente para llevar adelante la opción y alcanzar los objetivos? ¿Cómo se evaluará el éxito?, ¿cuáles son los indicadores verificables?

Las buenas decisiones maduran al proyectarlas hacia el futuro para comprobar si funcionan.

La mitad de las dificultades del hombre reside en su deseo de responder sí o no a cada pregunta. No siempre la respuesta puede ser tan tajante. Cada elemento puede tener algo de sí y algo de no.

Somerset Maugham





## Negociación y Manejo de Conflictos

*"En mi civilización, aquel que es diferente de mi no me empobrece: me enriquece"*

Saint-Exupery

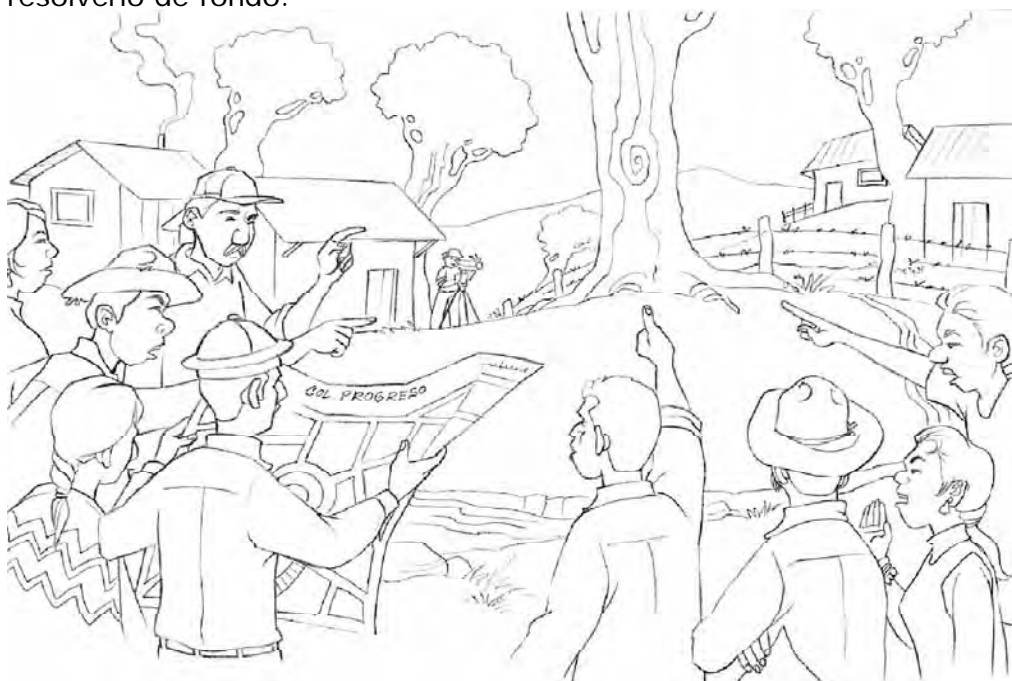
### ¿Qué es un conflicto social?

"Un conflicto es una lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos" (Hocker y Wilmot, 1985). El conflicto social es una relación entre dos o más grupos que tienen, o piensan que tienen, objetivos incompatibles. Esta relación involucra dos elementos fundamentales: el comportamiento (la forma de relacionarse), y las metas (lo que se quiere alcanzar).

El conflicto, siempre ocurre dentro de un marco de interdependencia y es el resultado de la diversidad que caracteriza nuestros pensamientos, actitudes, creencias, percepciones, sistemas y estructuras sociales, es, como la evolución, parte inherente de nuestra existencia.

A pesar de que el conflicto es algo natural a las relaciones humanas, casi siempre lo percibimos como un hecho negativo, que puede crear un clima de ansiedad, agresividad, desconfianza y sospecha. Que aumenta la distancia entre las personas y que puede desmotivarlas, excluirlas o desviar objetivos planteados.

Generalmente asociamos la idea de conflicto con situaciones desagradables que distorsionan las relaciones sociales, como una ruptura del orden que conduce al enfrentamiento de posiciones correctas e incorrectas. Esta percepción sobre el conflicto nos lleva a tratar de evitarlo o eliminarlo, sin intentar resolverlo de fondo.



También vemos el conflicto como una batalla donde unos ganan y otros pierden, o una negociación para sacar ventajas.

Pero hay otra forma de ver el conflicto:

- Como un resultado de la diversidad que puede brindar posibilidades para el mutuo crecimiento y para mejorar una relación.
- Como una relación que abarca no sólo intereses o metas incompatibles, sino también necesidades, valores y percepciones.

- Como incidentes que interrumpen una relación para ayudar a clarificarla o redefinirla a partir de elementos que no habían sido considerados.
- Como una confrontación entre diferencias en ciertos aspectos de una relación, que no excluye la existencia de otros aspectos positivos.

El conflicto puede obligarnos a buscar nuevas soluciones, ayudarnos a clarificar nuestras posiciones y puntos de vista y dar un impulso de energía y acción. El conflicto puede sacar a la superficie problemas que, tal vez, han estado invernando por años; asimismo, puede producir mejores ideas y dar impulso a la creatividad y a las relaciones.

El conflicto puede tener un efecto pedagógico, cuando se explicitan los intereses en juego y se estimula la búsqueda de alternativas para resolverlo, de tal modo que pueda convertirse en un factor de crecimiento educativo político para los diferentes grupos involucrados.

*De nuestro modo de entender el conflicto,  
resultará el enfoque para resolverlo.*

Enfocar productivamente el conflicto nos lleva a la búsqueda de soluciones para mejorar la situación a partir de:

- Reconocer que los conflictos pueden ser graves, o no, pero siempre son importantes y por ello es necesario darles respuesta. Evitar y mantener un conflicto soterrado puede tener un alto costo social y político para un gobierno municipal.

- Reconocer en los conflictos una oportunidad y un desafío para mejorar, haciendo productivos el tiempo y la energía que se invierten en la búsqueda de soluciones.
- Abordar positivamente el conflicto, nos obliga a desarrollar nuestras capacidades para manejarlo mediante el uso de un método adecuado y de técnicas específicas para el análisis y resolución de conflictos.
- El tener una visión y un método positivo para manejar la confrontación de los diversos intereses sociales y compatibilizar metas entre diversos sectores nos ayudará a ir creando condiciones para una relación más armónica en la sociedad y en la articulación de ésta con el gobierno municipal. Es decir, nos da la posibilidad de promover una cultura de diálogo, para ir construyendo un sistema de relaciones convergentes capaz de producir los cambios necesarios para el municipio.

# El papel de la autoridad municipal en la resolución de conflictos

La función de servicio público nos coloca en el centro de una gran cantidad de relaciones sociales y políticas que se tornan conflictivas en la medida en que se han adquirido atribuciones para la administración de recursos públicos, para la toma de decisiones, para la conducción de procesos de desarrollo, para manejo de personal, entre otras.

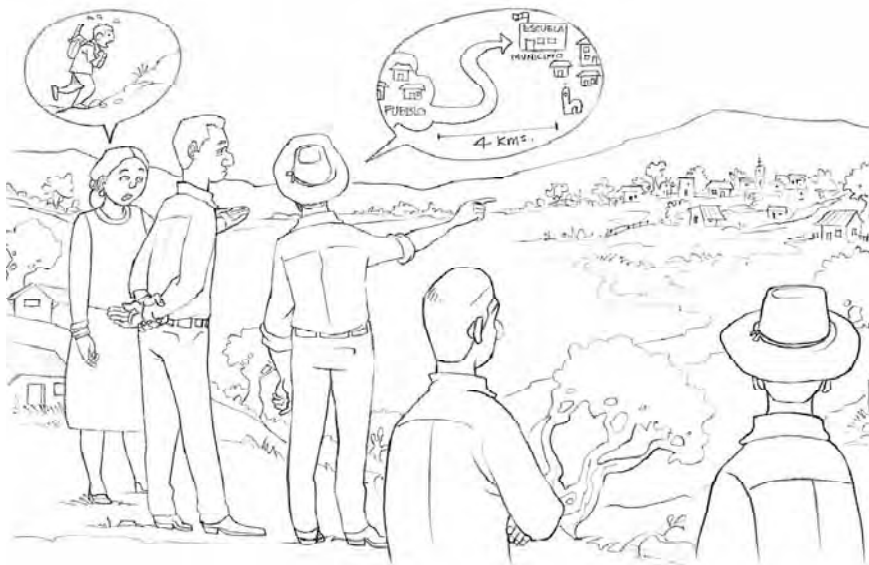
De la misma manera que tenemos que capacitarnos para cumplir las responsabilidades específicas derivadas del cargo encomendado, es necesario prepararnos en el manejo de nuestra función como facilitadores en la resolución de los diversos conflictos que enfrentamos en las relaciones cotidianas.

Una autoridad o dirigente que conozca nuevas posibilidades y herramientas para el manejo de conflictos podrá sin duda:

- fortalecer su liderazgo:  
en tanto sea capaz de relacionarse de manera productiva con otros en la búsqueda de soluciones más adecuadas y convenientes para todos.
- facilitar el trabajo en equipo:  
en tanto promueva el esfuerzo colectivo armónico y respetuoso, resuelva problemas organizacionales e interpersonales.

- mejorar las relaciones con la ciudadanía:  
en tanto ofrezca mecanismos para encontrar respuestas más cercanas a las necesidades de la población y genere una interlocución positiva frente a intereses en conflicto.
- obtener mejores resultados:  
en tanto que sea capaz de identificar y seleccionar opciones, así como concertar recursos y esfuerzos para mejorar la situación de su comunidad. De igual manera para la defensa de los intereses municipales frente a otras instancias de gobierno.
- conocer mejor su municipio:  
en tanto sea capaz de identificar mejor los intereses y necesidades de su municipio, así como la forma de negociarlos con otros.

Estas condiciones, a su vez, le permitirán impulsar con mayor dinamismo y consenso sus tareas y sus propuestas para el desarrollo municipal.



# Análisis del conflicto

Para resolver un conflicto el primer paso que tenemos que dar es identificar la base objetiva del conflicto manifiesto. Es decir el conflicto puede aparecer con algunos síntomas y expresiones que no reflejan fielmente lo que está realmente en disputa.

Para poder diseñar una vía de solución al conflicto es necesario clarificar cuál es o cuáles son las cuestiones en litigio, las necesidades y valores que se encuentran en el fondo de la confrontación.

De igual manera será necesario conocer cuál es el proceso del conflicto, las características de las partes y el sistema de relaciones entre ellas; la dimensión del conflicto y las condiciones en que este se presenta. Con esta información aumentamos nuestras posibilidades de diseñar una estrategia exitosa para resolver el conflicto.

## 1er. Paso: Identificar la base objetiva del conflicto

### Tipos de conflicto

Esclarecer la naturaleza y la causa del conflicto, ya que de acuerdo al tipo de conflicto habrá que elegir la fórmula más adecuada para abordarlo.

Los conflictos pueden ser:

#### a) de intereses

Son lo que se dan en cuestiones como: la distribución de recursos, el poder, el reconocimiento, el prestigio, la inclusión,



las oportunidades de desarrollo, la seguridad patrimonial, etc. Este tipo de conflicto tiene mayores posibilidades de ser resuelto positivamente con un método adecuado, dado que se trata de bienes, percepciones u otro tipo de satisfactores que pueden ser objeto de intercambios o de nuevas opciones convergentes.

#### b) de valores

Son los que se dan cuando se confrontan creencias, dilemas éticos, culturas, se presentan distintas opiniones o valoraciones sobre un asunto o en términos de una relación social determinada que haga que uno de los lados o ambos planteen exigencias inaceptables para el otro. Las diferencias de valores son las más difíciles de manejar, ya que entre más comprometida esté la identidad personal o ciertas creencias básicas, habrá mayores dificultades para encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes en el largo plazo.

#### c) de derechos

Son los que se dan en torno a la interpretación y aplicación de normas o regulaciones, así como a planteamientos de modificación de marcos legales para ser adecuados a nuevas realidades, y que implican enfoques diferentes de acuerdo a intereses diferentes. Los conflictos de derecho no son negociables en lo que se refiere a la interpretación o aplicación de la ley, dado que ésta no es negociable. Una solución perdurable sólo puede darse por la vía del consenso o la convicción en las partes de que sus derechos han sido respetados, o bien por el acuerdo de modificar un marco normativo en términos aceptables para ambas partes.

## Bases del conflicto

Un conflicto se puede desarrollar cuando existen diferencias en relación a:

- los hechos y las percepciones (nuestras necesidades y nuestra visión recibida de la realidad).
- las preferencias en metas y objetivos (cómo deben ser las cosas, no cómo están actualmente).
- las formas o métodos para lograr las metas.
- los valores (nuestras creencias fundamentales).

Conocer las bases de un conflicto determinado nos permitirá tratarlo de manera más objetiva e identificar las opciones que puedan ofrecer soluciones reales.

Otro aspecto para caracterizar un conflicto es discernir si su base es consensual o disensual:

### Conflicto de base consensual:

En ocasiones el conflicto surge de la similitud de las necesidades y los valores de las partes, por ejemplo: ante bienes escasos que no pueden distribuirse, pero que se requieren para satisfacer las necesidades e intereses de ambas partes.

Tal es el caso de la distribución de los recursos públicos para la prestación de servicios o la realización de obra pública, cuando las necesidades de nuestras comunidades son muchas y los recursos disponibles son limitados se genera una disputa por ellos, ya sea con el gobierno, ya sea entre localidades rurales y cabecera, ya sea entre sectores de una misma comunidad, ejemplos de ello pueden ser: el conflicto por el uso que puede darse a un terreno del municipio, si de acuerdo a un grupo éste debe ser utilizado para la construcción de un jardín

de niños, cuando otro grupo propone aprovecharlo para un centro de salud; en otro caso, si se cuenta con un fondo para mejoramiento de la vivienda, que es solicitado por varias organizaciones, a la vez se genera una contienda por el recurso.

En estos casos hablamos de un conflicto consensual: las dos partes desean lo mismo y dicho consenso puede ser la base tanto de la cooperación como del conflicto.



#### Conflicto de base disensual:

Otro tipo de conflicto surge de las diferencias en las necesidades y valoraciones entre las partes, sucede cuando un grupo se inclina por resolver las necesidades y las diferencias de valores de cierta forma, mientras que el otro grupo opta por un camino distinto.

Por ejemplo, cuando entran en conflicto distintas opiniones sobre el incremento de los giros negros en las ciudades, y

cómo tratar este problema, se generan situaciones que entran en confrontación, no solamente intereses, sino valores y creencias de diferentes sectores sociales. Es una tarea compleja la búsqueda de opciones que no sean objetadas por las diferentes partes en términos de sus valores y necesidades. Es por lo tanto necesario crear marcos de respeto, tolerancia y empatía que permitan encontrar soluciones perdurables.

Las bases consensuales o disensuales ayudan a explicar la amplitud e intensidad de un conflicto, sin embargo es necesario considerar otros factores:

#### Fuentes de conflicto

##### Incompatibilidad de metas

Como habíamos mencionado, para que surja un conflicto social, los grupos deben estar convencidos de que tienen metas incompatibles.

Uno de los componentes necesarios de cualquier meta es la creencia de que ésta es realmente accesible, o bien de que es posible mejorar en términos de la situación deseada. Es decir, para llevar a cabo la persecución de una meta, en contra de los deseos de un adversario, se requiere que el grupo tenga la esperanza y la convicción de que sus esfuerzos harán que se avance efectivamente en alcanzar sus aspiraciones.

Puede haber metas explícitas, cuando están desarrolladas y son expresadas con claridad, o metas implícitas, cuando están poco formuladas o tengan que inferirse de actos o expresiones indirectas.

## Sentimiento de injusticia

Las metas se plantean a partir de situaciones de injusticia o de la creencia de que estas situaciones existen por lo que el sentimiento de injusticia provoca descontento o falta de satisfacción entre los miembros de un grupo, y puede conducir a una situación de conflicto.

La falta de satisfacción, el descontento o el sentimiento de injusticia, implican la existencia de personas que tienen menos de los que creen que deberían tener.

Este sentimiento puede ser originado por diversos factores:

a) Privaciones:

Entre mayores privaciones sufren las personas, peor se sienten y siempre encontrarán un grupo con el cual compararse para medir sus propias carencias.

Si las privaciones que tiene un grupo, se dan en diferentes aspectos: político, económico, social, etc. podemos esperar que las privaciones que sufren en uno de estos campos, si no tiene una corrección adecuada, generalizarán su falta de satisfacción a otras esferas, haciéndola pasar de una zona de descontento a otra.

Cuanto mayores privaciones sufran las personas, habrá mayores probabilidades de que tengan sentimientos generales de frustración y será más difícil encontrar las compensaciones apropiadas.

El sentimiento de injusticia aparece expresado cuando el colectivo que sufre las privaciones ha logrado identificarse como tal, y asume la necesidad de actuar de manera unificada para lograr los satisfactores que requiere. Además de reconocer el

imperativo de pugnar por ellos frente a otros grupos, con la convicción de que haciendo ésto logrará mejorar su situación.

Estas consideraciones nos pueden ayudar a tomar una perspectiva del problema cuando uno de los grupos conflictivos tiene estas características. En ese caso tendríamos que buscar las diferentes dimensiones y componentes de la desigualdad que ha generado una situación conflictiva.

Por ejemplo, si el grupo conflictivo está conformado por habitantes de un asentamiento irregular que carece de vivienda, de servicios públicos, de trabajo remunerado, de representación política, podemos descubrir un sentimiento de frustración generalizado, cuya expresión es un descontento demasiado amplio y difuso. Partiendo de comprender el sentimiento de injusticia que se ha generado, tendríamos que intentar identificar las privaciones específicas que pueden ir encontrando respuesta en su relación con el gobierno municipal, de tal manera que si bien no fuera posible resolver el conjunto de la situación, si logremos elevar su posición en ciertos aspectos.

Otro caso sería, el de un equipo subalterno del gobierno municipal con un sentimiento de injusticia debido a privaciones en sus condiciones de trabajo y en su capacidad de interlocución e incidencia respecto a otras instancias de la administración municipal. Una área administrativa que se siente en desventaja frente a otra área similar, genera descontento y se convierte en un grupo contencioso. Será necesario remitirnos a las bases objetivas del conflicto, identificando las necesidades que dieron origen a estos sentimientos y manejar la situación conflictiva a partir de éstas.

b) Desequilibrio de posición:

Otra fuente de descontento importante en los conflictos sociales es el desequilibrio de posiciones sociales, la inconsistencia de posiciones o su falta de congruencia. Se da cuando las personas que ocupan niveles elevados en algunas dimensiones de categoría social y bajos en otras, se sentirán particularmente poco satisfechas, y este desequilibrio se experimenta como fuente de tensiones. Por ejemplo:

Un grupo organizado con fuerte arraigo y respaldo social, pero con muy escasa representación e interlocución con el gobierno. Un regidor con una representatividad política importante, pero con márgenes de acción muy pequeños, sectores empresariales con fuerte incidencia en el desarrollo del municipio, pero sin capacidad de expresarse en el diseño de las políticas públicas locales, etc.



c) Cambio en las aspiraciones y logros:

Es el descontento que se origina por una disminución de lo que se tiene o por un aumento en sus expectativas. Es decir, se debe a que las personas tienen una porción cada vez menor

de lo que sienten que deberían y podrían tener. La diferencia entre lo obtenido y lo deseado se va haciendo cada vez mayor.

Un fenómeno de disminución o pérdida de satisfactores, que significa una caída de nivel en las condiciones que se han logrado previamente, producirá un gran descontento y sentimiento de agravio.

Asimismo, el plantearse nuevas aspiraciones, y por lo tanto un cambio de metas hacia el crecimiento de satisfactores, puede derivar en una situación conflictiva, si éstas expectativas aparecen como inalcanzables o incompatibles con otro sector.

El deseo de mejorar la situación actual, puede entonces convertirse en un elemento conflictivo en su relación con la otra parte, si se cree que de ella depende alcanzar las nuevas metas que se han planteado.

La naturaleza y la dirección de las metas están determinadas fuertemente por las injusticias o sentimientos de injusticia subyacentes. El contenido de los motivos de queja es el que define la meta. Así, ante una privación económica, los esfuerzos se encaminarán a corregir esta situación, es decir, hacia el mejoramiento de las condiciones materiales; sin embargo, de la manera, o del tipo de acciones que se decidan para perseguir el objetivo, de las ideas de los líderes, así como del grupo que se oponga a estos esfuerzos, dependerá en parte las formas en que las metas se expresan.

Por ello es conveniente hacer un trabajo de análisis de las metas que nos permita diferenciar entre las necesidades y valores que están en la base objetiva del conflicto, los intereses y las posiciones a través de los cuales se expresan estas necesidades.



## Relaciones conflictivas en grupos de trabajo

En el campo de los conflictos interpersonales o intergrupales que se dan al interior mismo del gobierno municipal o de cualquier organización se pueden ubicar algunas fuentes de conflicto más específicas como pueden ser:

### a) Jurisdicciones ambiguas:

Cuando los límites de la jurisdicción, es decir del ámbito de responsabilidades y atribuciones, de cada uno de los grupos son confusos, las posibilidades de conflicto serán mayores. Cuando dos grupos tienen tareas y funciones relacionadas, sin que sus fronteras estén claramente delimitadas, se dan condiciones para que surjan desacuerdos y conflictos.

Pongamos por ejemplo la relación entre la Regiduría de Obras Públicas y la Dirección de Obras Públicas. Es frecuente que en la interacción de estas instancias se presenten problemas sobre los ámbitos de decisión, la interlocución con la población, la definición de planes y programas. En este caso, cuando los papeles de cada instancia están claramente definidos, entonces cada una de ellas sabrá qué esperar de la otra y se reducirán las oportunidades de conflicto.

### b) Barreras en la comunicación:

Cuando los grupos están física o temporalmente separados, es posible que se presenten mayores posibilidades de malos entendidos y se dan más ocasiones para que aparezcan conflictos. Las separaciones en el tiempo o en el espacio crean agrupaciones naturales, que crean sus propios intereses.

Si no se generan los espacios de comunicación necesarios para la definición y seguimiento de los objetivos comunes,

como puede ser el Cabildo, con los responsables administrativos; las reuniones del presidente con los equipos técnicos; el encuentro con representantes comunitarios, etc. se van generando barreras en la comunicación que pueden producir malentendidos o posiciones facciosas. De aquí la importancia de mantener canales de comunicación constantes con los diversos sectores que integran el conjunto del gobierno municipal.

#### c) Dependencia de una parte:

Cuando una parte depende de otra también existe conflicto. Si una parte confía en otra para el desempeño de una tarea o para el abastecimiento de los recursos necesarios, aumenta la posibilidad de que surja un conflicto. Entre más compleja sea una organización y más número de niveles y diferenciación en la estructura maneje, será más probable el conflicto.

Supongamos que la Dirección de Seguridad Pública confía en el cuerpo de policía la implementación de una nueva política de protección ciudadana, basada en la participación y transparencia en la relación con la población, y éstos no modifican actitudes de autoritarismo o corrupción, es probable que esta situación se convierta en fuente de conflictos entre las instancias de dirección y los elementos de base. Cuando existe una relación de dependencia, es necesario interiorizar las metas comunes y las actitudes necesarias para su cumplimiento, definiendo con precisión lo que se espera de cada parte.

#### d) Participación en la toma de decisiones:

Entre más grande sea el número de personas e instancias que tienen que tomar decisiones de manera conjunta, mayor será la posibilidad de que aparezcan situaciones conflictivas. Así mismo, cuando nos hemos planteado la necesidad de to-

mar decisiones por consenso el desacuerdo se convierte en una fuente de conflicto.

Considerando que las decisiones que se toman con mayor número de participantes pueden significar un mayor incentivo y garantía para su cumplimiento, el desafío no es limitar esta participación, pero sí establecer los mecanismos e instancias adecuados, así como desarrollar habilidades y actitudes que nos permitan favorecer las dinámicas grupales y facilitar la resolución de conflictos.

e) La regulación de comportamientos:

Las reglas pueden evitar conflictos, dado que establecen mecanismos para las relaciones y toma de decisiones, sin embargo, si las reglas no son adecuadas o son objetadas por un grupo, entonces se producen condiciones para el conflicto.

En este campo, es importante que la reglamentación interna se defina en función de las necesidades reales del equipo gobernante, así como considere la flexibilidad suficiente para manejar espacios de comunicación e interacción, que prevean la dinámica de los cambios e intereses que se van gestando en el proceso de gobierno.



## Intereses conflictivos

Como hemos mencionado anteriormente, son aquellos que se refieren a la disputa por los recursos, las posiciones, las competencias, el reconocimiento, etc: el logro de un grupo se da a expensas del otro. Una labor tan compleja, como es el ejercicio de gobierno, genera numerosas ocasiones de conflictos de interés.

Las necesidades se expresan a través de intereses, es decir lo que se quiere. Las personas y grupos tienen interés en lograr ciertas metas, cuando alguien lo impide u obstaculiza, surge el conflicto.

Algunos de los intereses que crean situaciones conflictivas en el ámbito municipal pueden ser:

- acceso a los recursos
- espacios de poder
- reconocimiento y prestigio
- oportunidades de desarrollo
- seguridad personal y patrimonial
- inclusión y representación
- necesidad de cambio
- mejorar posiciones

En la identificación de los intereses en competencia, podemos encontrar una franja para plantear espacios de convergencia y vías de solución, mediante el intercambio o negociación, el impulso de medidas y acciones concretas, el cambio de conductas y actitudes que favorezcan el entendimiento, y el acuerdo.

## 2do. Paso: Ubicación de necesidades, intereses y posiciones en conflicto

Esta es una parte fundamental para el análisis del conflicto, ya que al hacer explícitas tanto nuestras necesidades, intereses y posiciones, como las de la otra parte, podremos identificar más claramente los elementos que generan conflicto, así como las relaciones no conflictivas entre las partes. Por otro lado la diferenciación de estos niveles nos da la oportunidad de centrar la estrategia de manejo del conflicto en función de los intereses de ambas partes, y no en términos de las necesidades y posiciones que como tales no son negociables.

La expresión abierta de las necesidades e intereses de las partes, dependerá en gran medida de las condiciones en las que se desarrolla el conflicto:

- Cuando la situación es estable, las relaciones son buenas y hay un alto nivel de confianza, nuestras acciones y estrategias pueden desprenderse de nuestras necesidades más básicas. Puede que, si tenemos confianza en otras personas, queramos descubrir estas necesidades y discutir las abiertamente; y puede que estas personas, por medio de un análisis o empatía, comprendan nuestras necesidades, incluso antes de que nosotros se las reveleemos.
- Cuando la situación es más volátil o peligrosa y cuando hay falta de confianza entre la gente, puede que queramos ocultar nuestras necesidades básicas. Tememos que si contamos a otros nuestras necesidades, esto les podría mostrar que somos vulnerables y , quizás, este conocimiento les de un poder extra para dañarnos. Si nos escondemos unos de otros, es menos probable que sea-

mos capaces de entender nuestras necesidades por medio de un análisis y empatía, ya que la falta de conocimiento y la desconfianza cambia las percepciones que tenemos del otro.

En tales situaciones conflictivas e inestables, es posible que las acciones ya no surjan directamente de nuestras necesidades. Así, la gente puede fijarse en los intereses a un nivel más colectivo y abstracto. Cuando se atacan estos intereses, pueden llegar a tomar y defender una posición todavía más apartada de las necesidades originales.

Cuando la contienda se desarrolla en torno a posiciones, es menos posible llegar a acuerdos. Las posiciones involucran identidades, concepciones, juicios que no son objeto de negociación o intercambio. Por tanto, se requiere retomar las bases originales del conflicto, necesidades e intereses, para abrir un ámbito propicio de diálogo y entendimiento.

Supongamos el caso en que una organización social necesita resolver una serie de problemas vecinales relativas al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, además de su interés por resolver la problemática social, tiene la necesidad política de mantener su liderazgo y la representatividad en un determinado sector del municipio. Si esta organización no encuentra canales de interlocución y respuesta a sus demandas, es probable que enarbole una postura respecto al gobierno municipal de descalificación y confrontación.

Si en lugar de abrirse espacios de entendimiento se da una mayor distancia entre la organización y la autoridad, podemos esperar una dinámica en la que el grupo se concentre

progresivamente en sus intereses más abstractos y desarrolle posiciones que pueden llegar a ser irreconciliables con las del gobierno local, y consecuentemente, se aumentarán las conductas conflictivas entre las partes.

Es posible suponer que de las demandas en torno a las condiciones de vida de un sector de la población, se evolucione a una lucha de denuncia e impugnación contra la administración municipal. La polarización puede conducir a sustituir una reivindicación social y democrática por una consigna de destitución o revocación del mandato del gobernante.

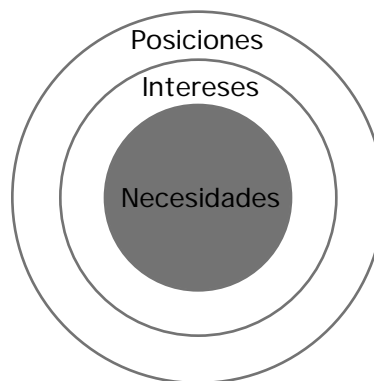
Pero, ¿tiene esto éxito? Si hablamos pragmáticamente, ¿el defender estas posturas va a garantizar que se cumplan las necesidades originales? No, al contrario, la asunción de éstas posturas garantiza el que no se cumplan las necesidades originales, ni siquiera en el futuro.



La práctica de analizar profundamente las necesidades, intereses y posiciones de ambas partes, nos puede ayudar a resolver adecuadamente el conflicto. En este caso, en la base del conflicto, se encuentra la necesidad de un sector vecinal de solucionar problemas básicos, y en el interés de la organización por tener respaldo y representación al jugar un papel significativo en la búsqueda de esos satisfactores sociales.

Es en el campo de las necesidades, y los intereses, que podemos encontrar elementos comunes para posibilitar un acuerdo que dé una solución productiva al conflicto. Mejorar la situación de la comunidad, así como establecer mecanismos de diálogo y concertación con la ciudadanía, son parte de los fines del gobierno municipal.

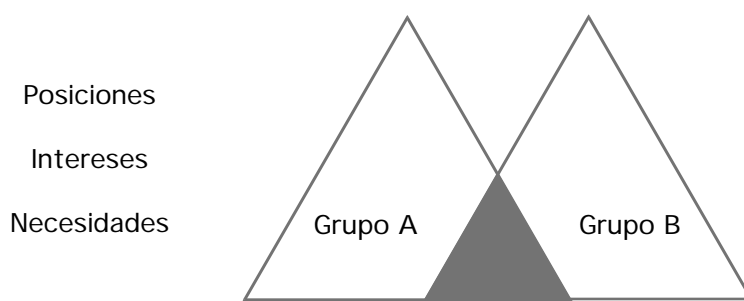
Para facilitar este análisis podemos utilizar un esquema llamado “La Dona de las Necesidades”.



El sentido la dona consiste en representar gráficamente la posibilidad de quitarle tantas capas como sea posible, capas que se han ido añadiendo por medio del conflicto, falta de estabilidad y falta de confianza; y así intentar resolver las necesidades auténticas, que son la base de las acciones indivi-



duales y de grupo de la gente. Un objetivo a largo plazo será el mejorar la comunicación y confianza hasta el punto en que la gente pueda descubrir sus propias necesidades y comprender e intentar enfrentar las necesidades mutuas. Pero, antes de que se alcance este punto, podemos retar a la gente para que examine si las acciones y estrategias que han adoptado son una buena manera de promover sus propios intereses y hacer frente a sus propias necesidades.



Cuando el Grupo A y el Grupo B comienzan a negociar, es probable que lo hagan tomando posiciones. En este nivel, tienen muy poco en común. Sin embargo, si son capaces de profundizar más en sus intereses y necesidades, es más probable que encuentren algunos puntos en común.

De aquí la importancia de identificar las necesidades, intereses y posiciones de ambas partes. Ejercicio que requiere empatía y disposición para encontrar aspectos convergentes y opciones de solución.

La relación entre estos factores y las condiciones que se encuentran en la base de los conflictos puede producir o no conflictos manifiestos.

### 3er. Paso: Identificar las características del conflicto

#### Dimensiones del conflicto:

Para entrar a una valoración más precisa del conflicto, particularmente, en los casos en que la situación conflictiva es compleja y requiere un análisis más profundo; para determinar cuidadosamente el manejo adecuado para mejorar la situación, es conveniente considerar las dimensiones del conflicto.

#### Conciencia: conflictos latentes, visibles o abiertos.

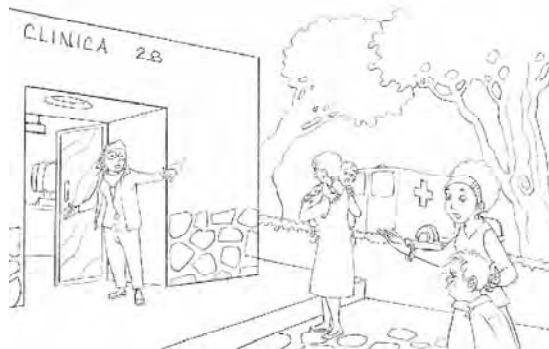
Un aspecto fundamental de los conflictos es la conciencia que tienen las partes de que existe una incompatibilidad.

Para que los conflictos sociales salgan a la luz, necesitan cubrirse tres aspectos importantes de la conciencia:

- a) Los grupos o las partes del conflicto deben estar conscientes de sí mismas como entidades colectivas, separadas una de la otra.
- b) Uno o más grupos deben sentirse insatisfechos en relación a otro grupo.
- c) Deben creer que pueden reducir su falta de satisfacción con el otro grupo, actuando o siendo diferentes; es decir, que deben tener metas que implican que el otro grupo ceda lo que, de otro modo, no estaría dispuesto a ceder.

Según Bouling, el conflicto es una forma de competencia donde las partes que pugnan reconocen tener metas incompatibles.



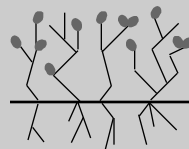
Antes



Después

Un conflicto puede estar latente y no ser reconocido por sus participantes, pero no por eso deja de existir. Es decir, existen intereses mutuamente incompatibles de manera objetiva y subyacente aunque las partes no estén conscientes de ello.

Si como decíamos anteriormente, el conflicto es una relación entre dos o más grupos que tienen o piensan que tienen objetivos incompatibles, pueden darse las siguientes posibilidades en cuanto a la conciencia sobre el conflicto:

Compatibilidad de Metas y Conductas		
	Metas Compatibles	Metas Incompatibles
Conductas Compatibles	Ausencia de Conflicto	 Conflictos Latentes
Conductas Incompatibles	 Conflictos Visibles	 Conflictos Abiertos

En este esquema pueden darse una serie de posibilidades:

A) Ambas partes creen que existe un conflicto:

1. Situación objetiva conflictiva: percepción correcta y real del conflicto.

Es el caso en el que existe un conflicto real, las partes así lo perciben y actúan en función de él.

2. Situación objetiva no conflictiva: Percepción no realista, debido a una comunicación inadecuada o incorrecta.

En ocasiones puede darse una situación conflictiva sin bases reales y que puede ser motivada por relaciones inadecuadas.

cuadas, falta de comunicación y de entendimiento. Las tensiones que se generan en este tipo de situaciones pueden ser corregidas estableciendo canales de información, de comunicación y diálogo.

B) Una de las partes lo cree y la otra no:  
3. Situación objetiva conflictiva: Percepción incorrecta, que requiere hacer consciente la incompatibilidad para poder resolverla.

Para ello es necesario explicitar las causas del conflicto, y el objeto en disputa, de tal manera que sea posible diseñar una estrategia para la solución de un conflicto que ambas partes reconozcan.

4. Situación objetiva no conflictiva: conflicto irreal, que parte de una interpretación incorrecta de la situación.

C) Ninguna de las partes cree que exista un conflicto:

5. Situación objetiva conflictiva: Conflicto latente, falsa conciencia debido a que éste no se ha expresado.

También puede deberse a una manipulación o engaño.

6. Situación objetiva no conflictiva: Ausencia de conflicto.

Creencia de las Partes Acerca de la Situación Conflictiva			
Situación objetiva	Ambas creen que existe un conflicto.	Una de las partes lo cree y la otra no.	Ninguna de las partes cree que existe conflicto.
Conflictiva	1	3	5
No conflictiva	2	4	6

La importancia de conocer la conciencia que las partes tienen del conflicto y su relación con las bases objetivas del mismo nos permitirá tener un mejor manejo del conflicto cuando éste es abierto, prevenir situaciones conflictivas que todavía no se han expresado y desactivar relaciones conflictivas que no tienen base real.

Por ejemplo, en el caso en que dos grupos distintos de solicitantes de predios para vivienda estén gestionando un mismo terreno, pero ambos desconocen la existencia del otro grupo, podemos actuar con anticipación evitando que el conflicto se manifieste al ofrecer alternativas para ambas partes oportunamente.

En un caso en que se presenta una relación conflictiva entre un equipo de trabajo con su jefe inmediato, debido a un problema de trato o métodos de dirección podemos facilitar una mejor comunicación y organización evitando que un malentendido se convierta en fuente de conflictos.

Como hemos visto a lo largo de este manual, lo que tenemos que ir construyendo es una cultura de diálogo y la capacidad de relacionarnos positivamente para canalizar productivamente la conflictividad de nuestra comunidad, en tanto ésta nos obliga a buscar nuevas soluciones, y a desarrollar nuevas formas de comunicación e interacción.



La intensidad: relación: actitudes, conductas y contexto

Otra dimensión fundamental del conflicto social es su grado de intensidad. La intensidad puede variar de acuerdo con los sentimientos o la conducta de quienes participan en el conflicto.

Los sentimientos pueden ser más o menos intensos, dependiendo de hasta qué punto están entregadas las partes a las metas que desean alcanzar, cuánta hostilidad sienten recíprocamente y qué tanto desean dañarse unos a otros.

Sin embargo, podemos decir, que de manera general los sentimientos y actitudes están convencionalmente asociados

a las conductas, y ambos impactan en el contexto y son impactadas por éste; es decir, en las bases objetivas del conflicto. Estos tres factores se encuentran conectados entre sí y para mejorar una relación conflictiva será necesario buscar los cambios necesarios en todos los aspectos.

Las conductas de una parte influyen sobre las actitudes de la otra parte y viceversa. Por ejemplo si un grupo partidario se manifiesta repetidamente para exigir puestos de trabajo en el gobierno municipal, el otro grupo puede sentirse hostilizado y desarrollar un resentimiento contra esta demanda, lo que podría provocar reacciones como la imposición de una norma según la cual toda nueva contratación será facultad exclusiva del Presidente.

Un esquema que puede ayudarnos a trabajar esta parte del análisis es *El Triángulo de Mitchell*, una técnica que permite analizar la perspectiva de las partes en conflicto.

Esta técnica esta basada en las ideas de Chris Mitchell, quien sugirió que los conflictos tienen tres componentes: el “contexto” de la situación, la “conducta” de los involucrados y sus “actitudes”.

Estos tres componentes tienen influencia unos con otros, respecto a sí mismos y respecto a la otra parte. La conducta de un grupo influye en la conducta del otro grupo.



• El contexto.- es la explicación que da cada una de las partes sobre el marco estructural del conflicto.

• La actitud.- son las interpretaciones, posiciones ideológicas, sentimientos, etc. que inciden desde el otro, las actitudes que según la parte analizada tiene el contrario.

• La conducta.- son las acciones de una parte que molestan a la otra, a la parte analizada.

Se utiliza un triángulo por cada parte involucrada en el conflicto.

Para modificar la situación del conflicto se requiere cambiar uno de los factores del triángulo. Esta técnica ayuda a que las partes vean cuáles son sus conductas y actitudes que molestan a su adversario y las conductas y actitudes que le afectan o molestan del otro.

Los tres aspectos deben ser trabajados para conseguir una situación estable, si no se hace así el conflicto volverá. No es necesario hacerlo todo al mismo tiempo, pero sí hacerlo en algún momento.

#### ■ Actores del conflicto

Identificar las partes en conflicto y su contexto de relaciones. Cuántas y cuáles son. Existe una gran diferencia entre los conflictos que involucran a dos contendientes y los que involucran a más de dos. Una vez que están involucradas tres o más partes en conflicto, es posible que se formen coaliciones de contendientes y actúen de manera concertada contra otros contendientes.

Una técnica para aproximarnos al análisis del conflicto en términos de la ubicación de los actores y sus relaciones es *EL MAPEO*.

El mapeo es como una fotografía de la situación conflictiva en un momento determinado de ésta. Muestra las diferentes partes que intervienen en el conflicto, hace visibles a los actores que participan de manera indirecta y clarifica relaciones de una manera gráfica.

Para elaborarlo primero hay que contestar las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué se quiere mapear? Actores internos, fuerzas externas, mediación, y sus relaciones.
- b) ¿En qué momento del conflicto? Seleccionar el momento del conflicto que se va a analizar.
- c) ¿Desde qué punto de vista? El mapa muestra la perspectiva de una de las partes solamente, de quien lo realiza, por eso es bueno tratar de hacer el mapa desde la perspectiva de las distintas partes.

Tratar de reconciliar estos diferentes puntos de vista , es realmente trabajar con el conflicto.

Esta técnica nos permite ver más sobre los diferentes motivos que tienen las partes para actuar de cierta manera o sobre aquello que las determina.

En el mapa hay que poner el lugar que ocupamos en la situación analizada.

En el mapa hay que representar a los diversos grupos que intervienen en el conflicto.

Es necesario establecer en el mapa la simbología y su significado; pueden integrarse tantos signos como sean necesarios, siempre y cuando tengan sentido para los observadores del mapa.



#### ■ Condiciones y Expresiones del Conflicto

Para conocer qué intensidad o evolución ha tenido un conflicto social, será necesario identificar los indicadores que nos permitan ver hasta qué punto se ha profundizado una situación conflictiva y en qué fase de su ciclo se encuentra, para determinar la mejor forma de manejarla.

Si bien no existe un sistema de indicadores válido para cualquier conflicto, podemos ubicar algunos campos sobre los que debería ponerse atención para encontrar estas señales que nos permitan interpretar el nivel de confrontación en que se encuentra un conflicto:

- a) Tensión e inquietud de la población: frecuentes incidentes públicos, muestras constantes de descontento, situaciones volátiles con respuestas muy reactivas en algunos sectores de la población, adhesiones generalizadas a la protesta, un incremento de los índices de violencia social e institucional, etc.
- b) Falta de representación: hay sectores que se encuentran aislados, sin canales de comunicación e interlocución, que empiezan a desarrollar un sentimiento de injusticia por no ser escuchados o tomados en cuenta.
- c) Falta de equidad: situaciones de desarrollo desequilibrado en las condiciones de vida que pueden convertirse en fuente de conflicto ante la conciencia colectiva de las carencias y la falta de satisfactores necesarios.

Los sistemas de indicadores se diseñan para los diferentes tipos de conflicto, si hablamos de conflictos internos las expresiones de la situación conflictiva estarían referidos al ambiente de trabajo (tensión e inquietud); a la búsqueda de múltiples canales para expresar exigencias o insatisfacción (falta de representación); a la desigualdad en las condiciones y criterios para las relaciones políticas y laborales que se dan en el gobierno municipal (falta de equidad).

Ante conflictos sociales debemos de estar atentos de las condiciones y las expresiones que un conflicto ha ido expresando en su desarrollo, a fin de poder ubicar el momento en el que se encuentra y proyectar su curso posible, para tomar las medidas preventivas necesarias.

Por ejemplo, el agravamiento de la inseguridad pública va generando una situación conflictiva que se puede manifestar a través de diversas formas de protesta y descontento, en incidentes de violencia social, que carece casi siempre de canales de expresión y participación de la población, que provoca sentimientos de indefensión en la ciudadanía, para diseñar una estrategia que nos permita canalizar productivamente esta energía social hacia la solución del problema, el seguimiento de indicadores nos ayuda a identificar áreas más sensibles del conflicto, su grado de intensidad y amplitud, nuestras capacidades de respuesta inmediata.

#### ■ Etapas del conflicto

Para diseñar una estrategia de manejo del conflicto es útil conocer la manera en que se desarrolla el conflicto y las diferentes fases por las que éste atraviesa con el objeto de ubicar en qué etapa de su ciclo se encuentra y poder actuar en consecuencia.

Sin embargo, es importante considerar que la etapa del conflicto que analizamos, o en la que nos encontramos, será distinta según el punto de vista desde el que se mire. Es posible ir de una etapa a otra o saltar alguna de ellas, así mismo, el tiempo que dura cada etapa puede ser variable.

En este sentido el proceso que a continuación se expone es un modelo típico que puede orientarnos en el conocimiento de lo que generalmente es el curso de un conflicto, para identificar las condiciones de su surgimiento, cómo se ha desarrollado, qué cambios ha originado, qué acciones se han realizado por parte de cada uno de los grupos involucrados, cuál es su fase actual y cómo puede desencadenarse a futuro.

#### ■ Todas las relaciones entre las partes

Los conflictos sociales son relaciones sociales. Particularmente, en el caso de los conflictos municipales a los que nos hemos referido, las partes contendientes tienen diversas relaciones y no solamente relaciones conflictivas. Es decir hay otras interacciones que se dan más allá del conflicto y que pueden ser cooperativas o complementarias. De aquí que el punto de partida en el análisis sería el reconocimiento del tejido amplio y diverso de relaciones entre las partes, con las que conviven y coexisten de manera interdependiente.

Es necesario considerar el contexto de relaciones, para enfocar el manejo del conflicto de manera positiva, bajo el entendido de que otros vínculos y la permanencia de éstos rebasa el marco y la temporalidad del conflicto, por lo que no podemos plantear, por ejemplo, una solución de ruptura, que pretenda la derrota o la eliminación del adversario.

Ejemplo de ello es en una relación entre miembros del Ayuntamiento, puede darse una pugna en torno a ciertas propuestas para el Municipio, pero mantenerse unificados frente a un problema o conflicto con el gobierno estatal.

### 4to. Paso: Bases objetivas del surgimiento del conflicto

Esta etapa se refiere a la gestación tanto de las condiciones objetivas como de la toma de conciencia sobre éstas para que se exprese un conflicto social.

Se dan conflictos que responden a condiciones de desigualdad o desequilibrio que han prevalecido durante largo tiem-

po, pero para que se genere el conflicto se requiere un proceso de conciencia que reconozca esta situación y lleve a la decisión de actuar para modificarla.

Es el caso de comunidades de alta marginación en un Municipio. Si una colectividad de quienes las habitan toma conciencia de su situación de desigualdad y asume que es posible mejorar su situación, y si logra que el gobierno municipal haga una inversión significativa en ese lugar, se puede estar generando una situación conflictiva en torno a la pugna por recursos públicos. O bien puede darse que la comunidad no asuma su condición de desigualdad, o simplemente no crea que pueda cambiarla y por tanto no se genera el conflicto.



## 5to. Paso: Confrontación, persecución de metas

En esta etapa hay un reconocimiento de metas incompatibles, es decir de intereses opuestos, de tal manera que la acción de una de las partes obstaculiza la actuación de la otra en términos de los objetivos que se ha propuesto, las acciones previstas y los resultados esperados.

En este momento se da lo que se denomina la persecución de metas, que involucra en el análisis el examen de los métodos que emplean las partes para alcanzarlas. Los métodos pueden ser muy diversos y es importante tratar de identificarlos para hacer más productiva nuestra intervención. Algunos de éstos pueden ser:

**a) La persuasión:**

Cuando una de las partes tratan de convencer a su oponente de que acceda a las metas que desea alcanzar, no por temor o por esperar alguna recompensa, sino porque conviene a sus propios intereses y valores más de fondo o de largo plazo, a través de una comunicación abierta y leal.



**b) Las recompensas contingentes:**

Un lado o los dos ofrecen al otro un incentivo deseado en forma positiva, a cambio de alguna concesión que facilite el alcance de alguna de sus metas, por ejemplo, con una negociación donde se pretende una solución de ganar-ganar. La recompensa puede ser no tangible como la aprobación o la aceptación de la diferencia.

**c) La coerción:**

Involucra el uso de la fuerza para imponer avances en la consecución de la meta deseada, tratando de que la otra parte ceda por temor o por haber sufrido daños reales. La coerción es condicional, esto es, que depende de la conducta del otro lado y puede aplicarse o simplemente utilizarse como amenaza. La coerción es un castigo y puede tener distintas modalidades: daño físico, sanciones económicas o materiales, acciones que impidan físicamente que el oponente haga lo que desea.





La selección de los medios puede ser combinada utilizando al mismo tiempo el ofrecimiento de beneficios, manteniendo como amenaza la coerción. Entre estos tres tipos de incentivos podemos encontrar modos muy diversos de la conducta conflictiva para alcanzar metas.

La no violencia: Se pueden considerar una gran variedad de modalidades de medios no violentos para perseguir objetivos.

La no violencia va dirigida a la persuasión moral y se trata de un medio —porque la resistencia pasiva y la falta de cooperación hacen que se eleven los costos— para el otro lado de la búsqueda de sus metas. Los costos son por tener que usar la violencia para vencer a quienes ejercen resistencia y aceptar la carga moral de la represión.

La institucionalización de la regulación de los conflictos. En muchos casos la conducta conflictiva se maneja dentro de un conjunto de normas y reglas, que establecen los medios que son legítimos para alcanzar los fines.

Las reglas que provienen de una tradición oral, que se transmiten de generación en generación, como en el caso de los sistemas de algunos pueblos indígenas para la resolución de sus conflictos internos, en donde las instancias sancionadoras, y la codificación por precedente, hace que las reglas sean menos vulnerables a la interpretación de los contendientes.

Algunos de estos sistemas son notables por el valor que dan a la búsqueda del consenso en intensas jornadas de diálogo colectivo y la búsqueda del acuerdo de partes para la solu-

ción de los conflictos, integrando conceptos como el equilibrio y la armonía, elementos que deben estar presentes en el resultado final. En este campo, hay un gran aporte que debemos recuperar de la historia.

Lo mismo sucede con las leyes escritas, cuya existencia exterior les confiere una cualidad de independencia frente al conflicto particular que ayuda a su mantenimiento y obliga a respetarlas.

El grado de institucionalización de las reglas para conductas conflictivas depende de tres factores:

- a) Que las reglas tengan una existencia externa, independiente de los actores.
- b) Que estén interiorizadas en los actores participantes.
- c) Que tengan un respaldo dado por medio de sanciones.

#### d) Intervención de un tercero:

Es decir las intervenciones para arbitraje, mediación, facilitación en el manejo de un conflicto. Por lo común, la conducta conflictiva está regulada o institucionalizada en esos casos. Este tipo de participaciones en el conflicto facilitan el uso de los métodos persuasivos, que pretenden sean correctos en función de principios compartidos.

Generalmente, cada uno de los grupos contendientes tratará de persuadir, compensar o ejercer coerción sobre la tercera parte, para obtener su respaldo. Es probable que la imparcialidad de quienes cumplen estas funciones se vaya dando en relación con el equilibrio de poderes.

Ahora bien, la selección de los métodos se da en función de ciertos factores como:

- a) La cuestión en litigio.
- b) Las características de la parte en conflicto.
- c) El conjunto completo de las relaciones entre las partes.
- d) El ambiente o contexto de los adversarios (identidad colectiva, sentimiento de injusticia, conciencia sobre las metas incompatibles).

Es importante decir que entre sí se afectan mutuamente. La elección de un modo para la persecución de metas es algo que se está definiendo constantemente.



## Escalamiento del conflicto

Es el aumento de las conductas conflictivas. Este incremento en la magnitud de la conflictividad involucra varios elementos, desde los sentimientos que se van desarrollando en la relación conflictiva, pero sobre todo las acciones en que se expresa esta conducta.

En la medida en que prevalece la opción de la coerción para dirimir un conflicto, se aumentará la magnitud de la conducta conflictiva, si dentro de la coerción se utiliza la violencia, será aún mayor la magnitud de la conducta conflictiva.

El escalamiento se produce cuando las personas que participan en un conflicto creen que las ganancias, en caso de que triunfen, y las pérdidas, en el caso de una derrota, serán mayores a los costos de elevar la magnitud de su propia conducta conflictiva, de la misma manera serán capaces de absorber la mayor coerción del otro.

Es útil preguntarnos qué elementos pueden estar determinando esta decisión, así como la disposición de gastar mayores recursos en ejercer presión y resistir la del adversario.

Otro cuestionamiento que debemos hacernos es por qué aumentan las esperanzas de victoria o los temores a la derrota, en el curso de un conflicto social que determinan el cambio de conductas hacia el escalamiento.

Para nuestro enfoque de manejo de conflictos, una tarea fundamental es tratar de evitar el escalamiento de un conflicto, en tanto éste conlleva a mayores sufrimientos por el uso de la coerción.

### Crisis

Existe una confrontación abierta y el conflicto se ha escalado haciendo cada vez más grande la conducta conflictiva. En esta etapa es mucho más difícil intervenir para cambiar la situación, pero no imposible.

### Desescalamiento

La conducta conflictiva no aumenta de magnitud de forma indefinida, debe sufrir un desescalamiento, estancarse o detenerse.

La reducción de las conductas conflictivas se puede dar por varios factores como las modalidades del conflicto y sus ganancias y costos; las características de los adversarios y los cambios que sufren en el curso del conflicto; las respuestas del otro lado; las cuestiones en litigio y los avances en función de las metas propuestas; el contexto social.

### Terminación y resultados

Se da cuando se produce un paso positivo para cambiar. Cada conflicto específico termina y tiene un resultado.

Terminar un conflicto implica que varios estén de acuerdo, los participantes o los observadores afirman que ha llegado a su fin. Esto puede ser explícito o implícito y puede ser afirmado sólo por uno de los lados o ser un acuerdo entre ambos.

Se pueden distinguir cuatro tipos de resultados:

- a) acuerdo (cada una de las partes cede algo)
- b) retirada (repliegue, retiro de demandas)
- c) imposición (ganar - perder)
- d) conversión (aceptar la meta del otro)

## Postconflicto - preconflicto

Todos los conflictos concluyen, pero generalmente el fin puede ser el inicio de un nuevo conflicto, considerando que hay consecuencias no previstas de los conflictos o que el cumplimiento de los resultados no fue el esperado.

# Manejo del conflicto

## 1. Premisas básicas para hacer productivo el conflicto

- El reconocimiento y la aceptación de que se vive una situación de conflicto.
- Tener voluntad y disposición para resolver positivamente el conflicto.
- Reconocer el derecho y la legitimidad de ambas partes para plantear sus necesidades e intereses.
- Estar dispuesto a salvaguardar los intereses fundamentales de ambas partes.
- Que las partes estén dispuestas a iniciar un intercambio de mutua dependencia que incluya, en lugar de excluir, a los grupos implicados.



## 2. Diseño de una estrategia para manejar el conflicto

A partir de que hemos analizado los diferentes componentes del conflicto, es decir, el tipo de conflicto, el objeto de la contienda, las necesidades, intereses y posiciones, los actores, las conductas, las etapas, podemos determinar la forma en la que el conflicto debe manejarse y los instrumentos que nos pueden ser útiles para hacer una intervención positiva en el mismo:

### 1. Objetivo

Con la información que se ha logrado tener, debemos plantearnos el objetivo de nuestra intervención para la resolución del conflicto. Es decir, qué es lo que se requiere cambiar para modificar las bases del conflicto y mejorar la situación.

El objetivo tiene que tener precisión y viabilidad, considerando los distintos factores involucrados en el conflicto y las condiciones realistas de una intervención para resolver el conflicto.

Se puede proponer un objetivo general y una serie de objetivos particulares que atiendan diferentes aspectos del conflicto.

### 2. Estrategias para el manejo del conflicto

Estarán dadas en función de las condiciones particulares de cada conflicto, sin embargo, éstas deberán considerar una serie de elementos para su implementación.

#### a) Crear una relación o un espacio para trabajar el conflicto

La búsqueda de soluciones productivas a un conflicto de orden público o grupal, pasa por construir un mínimo consenso en torno al enfoque, a la tarea de análisis, al diseño del método, ya sea en alguna de las partes o bien tendiendo puentes entre los distintos adversarios, incluso, en ocasiones, desde una posición externa al conflicto.

Resulta pertinente, si es posible, conformar pequeños equipos con esta visión y capacidad, para ir articulando esfuerzos y propuestas hacia una resolución positiva del conflicto.

#### b) Definición de líneas de trabajo respecto al conflicto

Habiendo ubicado las bases del conflicto, las conductas y actitudes que se han derivado de éste, será necesario en algunos casos trabajar diferentes dimensiones y ámbitos del conflicto para lograr una situación estable y hacer las correcciones necesarias. De aquí, la necesidad de identificar los campos de acción en los que se hace necesario actuar para alcanzar una solución perdurable del conflicto, y los recursos y capacidades que tendrán que ser canalizados desde las propias posibilidades o en conjunto con otros actores para lograrlo.

#### c) Los mecanismos e instrumentos necesarios para manejar el conflicto

Habiendo desechado la coerción como forma de solucionar los conflictos, tenemos que utilizar otros mecanismos que nos permitan acercar a las partes y construir bases de acuerdo satisfactorias para las partes.



Las opciones tendrán que ser definidas en función de las características específicas del conflicto. Sobre éstos abundaremos en el siguiente capítulo.

#### d) Relaciones

En la medida que logremos ir articulando a diferentes actores en un enfoque de resolución positiva del conflicto, o construyendo alianzas y redes de apoyo, no sólo obtendremos más respaldo, sino aumentaremos los recursos potenciales para atender las necesidades futuras que la solución del conflicto nos requiera.

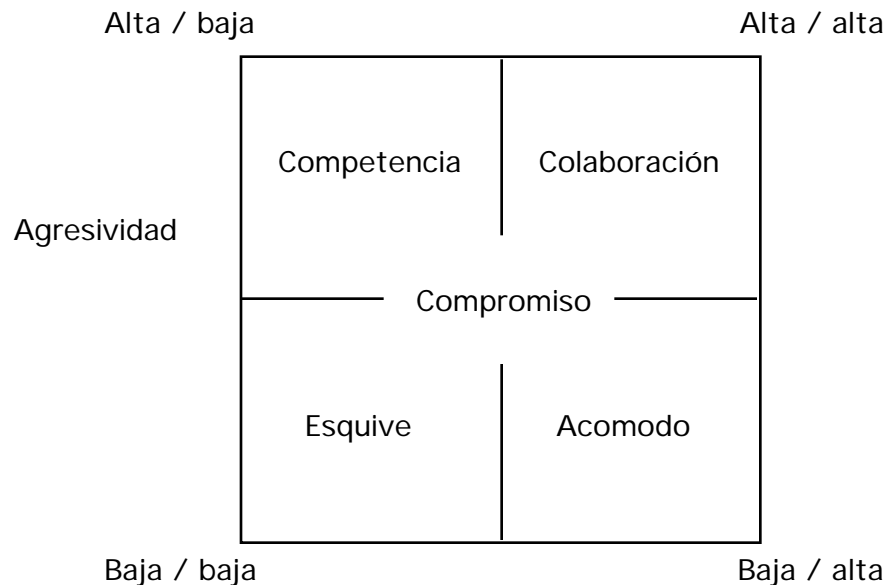
#### e) El método

Una decisión que se debe tomar es cuál va a ser nuestra estrategia para manejar el conflicto.

Kenneth Thomas identificó cinco métodos básicos para enfocar la solución de un conflicto:

Ellos (los métodos) se basan en dos dimensiones básicas para enfrentar el conflicto: la agresividad (en la medida en la que tratamos de satisfacer nuestros propios intereses) y la cooperación (en la medida en la que tratamos de satisfacer los intereses de los demás). Utilizando un modelo bidimensional con valoración alta y baja para cada uno de estos dos comportamientos.

## Modelo bidimensional



- 1. El esquite o comportamiento elusivo  
Es no agresivo y no cooperador.

Evitar el conflicto, retirarse, negar su existencia o simplemente eludir el problema postergando el momento de abordarlo.

Si no se afronta el tratamiento de un conflicto, éste permanece y aumentan las posibilidades de que se escale con conductas cada vez más conflictivas. Sin embargo puede darse el caso en que la elección sea posponer nuestra intervención, porque:

- Necesitamos ganar tiempo para analizar el asunto, adquirir información u obtener asesoría.
- Existe tal grado de tensión en el tratamiento del conflic-

to que resulta más oportuno buscar un momento posterior para dar tiempo a que se hayan calmado los ánimos.

- Cuando tenemos limitaciones objetivas de tiempo y recursos para ofrecer soluciones.

## ■ 2. El acomodo

No agresivo y cooperador.

Quienes adoptan este estilo, niegan sus propios intereses para satisfacer los de la otra parte. Esta actitud de ceder en favor del adversario puede tener diversas motivaciones:

- Cuando los beneficios para el conjunto son mayores que las pérdidas.
- Cuando los problemas por no ceder traerían consecuencias graves para el conjunto.
- Cuando cediendo en lo inmediato, se pueden obtener resultados mejores a largo plazo.
- Cuando lo exige la necesidad de mantener relaciones constructivas entre ambas partes.
- Cuando una de las partes reconoce la validez de las metas de su oponente y se adhiere desinteresadamente a ellas.
- En asuntos muy importantes para una parte, que no lo son para la otra, o bien que no provocan desviaciones significativas respecto a los objetivos propuestos.

### ■ 3. La competencia

Es un estilo agresivo, no cooperador.

Este estilo es opuesto al acomodo. Es una estrategia motivada por el poder, destinada a ganar a cualquier precio cuando se enfrenta una situación conflictiva. Es un juego de suma cero, en el cual el beneficio de una parte, se traduce en pérdida para la otra.

La elección de este método, no es recomendable para una estrategia de resolver productivamente el conflicto. Algunas circunstancias especiales pueden hacer conveniente considerarlo para ciertos casos:

- Cuando estamos en una situación de emergencia, en un callejón sin salida y otros estilos han sido experimentados y no han funcionado.
- Cuando esta de por medio el cumplimiento de derechos, las normas institucionales o normas éticas en función del bien común.



Es un método de ganar - perder, en el que llevado al extremo se puede dar una situación de perder - perder. Es decir, el nivel de competencia se polariza hacia posiciones de "si yo no gano, tampoco tú". El regateo se hace tan rígido que no es posible obtener resultados. Se enfatizan los puntos divergentes y se desconoce la legitimidad de los intereses del otro.

En estos casos, la intervención de un tercero con funciones de arbitraje o mediación, pueden ser útiles para volver a encausar la búsqueda de una solución al conflicto.

#### ■ 4. La colaboración

Es un estilo agresivo y cooperador.

La colaboración busca encontrar soluciones al conflicto en el que todos ganen. Requiere encontrar soluciones que satisfagan las necesidades e intereses de ambas partes. Esta estrategia implica, tanto entender por qué se produce el conflicto, como encontrar resultados que eliminen o por lo menos minimicen las fuentes de la situación conflictiva, y resulten aceptables para ambos contendientes.

Es la búsqueda de una solución creativa para un resultado de ganar - ganar. Intenta acercar a las partes para que alcancen una posición aceptable para ambas.

Se fundamenta en la confianza mutua y es el más satisfactorio y conveniente para las relaciones entre las partes.

Es el método más integrador para solucionar problemas, ya que acepta los intereses de ambas partes e identifica con

claridad sus motivos y objetivos. Este comportamiento requiere madurez, creatividad, empatía y autenticidad en el tratamiento del conflicto.

Las partes se ven entre sí como asociadas en la búsqueda de alternativas, investigando hechos y necesidades para deducir de ellos posibles soluciones. No se confrontan posiciones, sino que la energía se centra en el tema objeto del conflicto, separando las personas del problema.

#### ■ 5. El compromiso

Es algo agresivo y algo cooperador.

Las partes tienden al compromiso cuando están buscando una solución rápida y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Su táctica es la transacción, que implica encontrar un término medio que todos puedan aceptar y dividir las diferencias entre las partes en conflicto.

Dado que esta forma de tratar un conflicto pasa por la negociación, es aplicable para cuestiones que pueden ser objeto de una negociación, es decir para conflictos de intereses y no de derechos o valores.

#### f) El seguimiento y evaluación

La estrategia debe considerar también el seguimiento y evaluación del proceso de resolución de un conflicto, para garantizar que se llevarán a cabo los ajustes necesarios a la estrategia planteada de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo, así como evitar que se generen nuevos conflictos.

## La negociación

Apagar la vela de tu compañero no hará que la tuya brille con más fuerza.

Anónimo

La negociación es una práctica cotidiana de cualquier autoridad municipal, una gran cantidad de asuntos se someten diariamente a la necesidad de acuerdo para resolver adecuadamente diversos problemas: la delegación de tareas y responsabilidades, la distribución y asignación de recursos, las respuestas a la demanda ciudadana, los conflictos entre distintos sectores comunitarios, la defensa de los intereses municipales frente a otros ámbitos de gobierno, etc.

La negociación es un instrumento que nos permite acercar intereses y sectores en conflicto en la búsqueda de una solución aceptable para todos. La práctica de negociar requiere el desarrollo de habilidades y destrezas que nos permitirán hacerlo cada vez mejor, es decir, aprender a negociar para alcanzar resultados que resuelvan de manera estable los conflictos, y en lo posible, los intereses de los distintos contendientes.

Una autoridad municipal que logre mayores capacidades para negociar, podrá mejorar relaciones, abrir nuevas opciones, armonizar intereses y contribuir a crear una cultura política donde el diálogo y el compromiso se conviertan en vías confiables y creíbles para dirimir los diversos conflictos sociales y políticos en su municipio.

## Definición

La negociación es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, mediante el cual ambas o todas las partes modifican sus demandas hasta llegar a un compromiso aceptable para todos.

- La negociación involucra a dos o más partes que perciben competencia o conflicto de intereses, o necesidades, y que trabajan para llegar a un acuerdo en el que ambos cooperarán.
- La negociación es un proceso sociopolítico dinámico que involucra a dos o más partes que acuerdan someterse a decisiones que están dispuestos a aceptar, aunque no siempre con el mismo grado de satisfacción.
- Negociar es una actividad permanente e inherente del ser humano, entre la familia, la comunidad, el trabajo, las organizaciones, el gobierno, con nuestros amigos y nuestros enemigos.





- Negociar implica comunicar nuestros puntos de vista, recibir otros, mezclarlos y llegar a soluciones convenientes a las dos partes.
- No hay negociación si no se tiene que ceder algo a cambio de algo.
- Negociar no es mentir o engañar con datos falsos, demagogia o verborrea, es convencer a la contraparte que el intercambio de concesiones dejará satisfechos a ambos.
- El mejor negociador no es el que gana todas, si no aquel que logra que todos los que tuvieron que ver con la negociación sientan que han tenido éxito con la solución adoptada.
- Para que haya negociación debe haber algo que el otro tiene y nosotros deseamos.
- Para negociar requerimos tener claridad de lo que queremos y capacidad para pedirlo, intercambiarlo y obtenerlo.
- Para negociar se requiere apertura de criterio para admitir ser convencido, únicamente cuando se está dispuesto a ceder algo a cambio es posible negociar usando el método de ganar - ganar.
- La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas.
- La negociación sólo es posible cuando las partes están dispuestas a abandonar sus posturas iniciales y lo mani-

fiestan así en cierto momento durante el proceso de negociación.

- La negociación es como el armado de un rompecabezas pero con una particularidad muy especial; ya que mientras en un rompecabezas normal se trabaja con piezas previamente cortadas que encajan en forma perfecta, en la negociación hay que ir cortando las piezas y ajustándolas hasta que encajan perfectamente en las situaciones. Tarea compleja que es factible aprender a realizarla con efectividad.
- No siempre es posible resolver un conflicto mediante negociación.
- El tipo de negociación que se siga en el posicionamiento determinará el ambiente general que tendrá el resto de la negociación.



## Tipos de negociación

### Integrativa

- Ambiente cordial.
- Se favorece la confianza.

### Distributiva

- Ambiente antagonico y hostil.
- Se favorece el poder.

## Condiciones que permiten negociar

- a) Cuando hay un conflicto de interés.
- b) Cuando existe ambigüedad acerca de una solución.
- c) Cuando se tiene una oportunidad para hacer ciertas concesiones, con la finalidad de llegar a un acuerdo satisfactorio para las partes.

## Resultados de una buena negociación

### Objetivos

Las partes obtienen realmente lo que necesitan y hacen sacrificios aceptables a cambio.

### Subjetivos

Todos se sienten bien, todos ganan, el convenio les parece bueno y el proceso para lograrlo satisfactorio.

## El proceso de negociación, elementos y etapas

En toda negociación hay tres elementos involucrados:

El contenido: la materia de la negociación.

El procedimiento: cómo abordamos el contenido.

Relaciones: las que se tienen y las que se preferiría tener entre la gente que negocia.

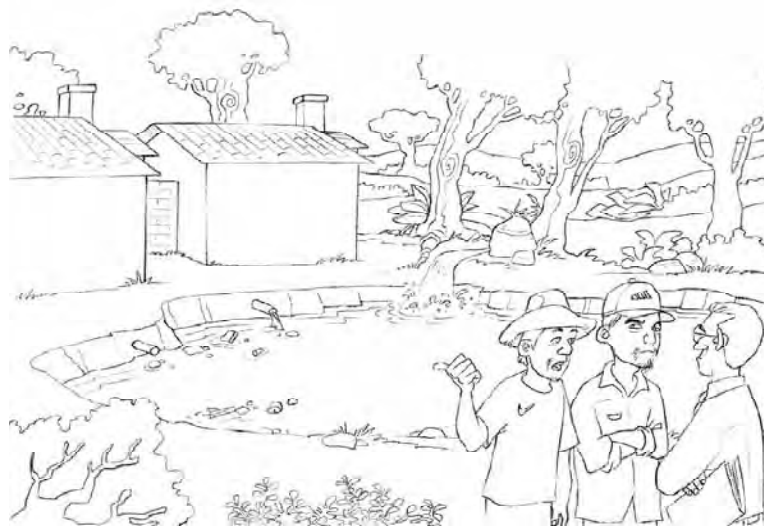
En cada cultura varían estos elementos, en algunas es más importante tener una buena relación entre los negociadores.

El proceso de negociación se puede dividir en cuatro etapas:

- I. Preparación.
- II. Intercambio o negociación.
- III. Acuerdo y cierre.
- IV. Seguimiento.

## La preparación (antes de la negociación)

- a) Esta etapa consiste en saber lo que hay que conseguir y cómo conseguirlo.
- b) Una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria.
- c) La falta de planeación hace que el negociador mal preparado se limite a reaccionar ante los acontecimientos, es difícil que pueda dirigirlos hacia el punto deseable.



### Definir los asuntos primordiales a negociar

- a) Un buen negociador tiene que conocer su actividad, tiene que saber lo que quiere a corto y largo plazo. Tiene que saber por qué quiere conseguirlo. También tiene que estar informado sobre las aspiraciones y circunstancias en que se encuentran su opositor.
- b) Es indispensable definir todos los asuntos a tratar. ¿Dónde y cómo mis intereses entran en conflicto y dónde y cómo coinciden con los de la otra parte?

### Hacer la lista de los asuntos contingentes que pudieran surgir.

- a) De los asuntos que puede presentar cualquiera de las partes. ¿Cuáles son los intereses de mi contraparte?
- b) Si no está seguro de incluir un determinado asunto debe incluirse.

### Agrupar los asuntos de acuerdo con su importancia y prioridad en el tiempo

- a) El agrupamiento puede basarse en la clasificación de las prioridades en: alta, mediana o baja. Tanto de uno, como de nuestro opositor.
- b) Otra forma de agrupamiento puede hacerse en función del grado de conflicto: altamente conflictivo, medianamente conflictivo y poco conflictivo.
- c) Otra más, en referencia al tiempo en que debe ocurrir lo que se está negociando: a corto, mediano o largo plazo.

- d) La combinación de estos agrupamientos de asuntos nos permite tener una lista graduada de acuerdo con nuestros intereses, tomando en cuenta lo que podamos pronosticar acerca de los intereses de la otra parte.

#### Relacionar los asuntos

Consiste en conectar los asuntos, con el interés que tenemos de mantener relaciones satisfactorias y a largo plazo, con las personas a las que nos enfrentamos.

#### Fijar el objetivo

A nadie escapa la importancia que tiene el fijar el objetivo de todo lo que se emprenda, ya que esta actividad permite con mayor probabilidad el alcanzarlo. Lo mismo acontece con el proceso de la negociación efectiva, por ello es fundamental.

Fijar un objetivo para cada asunto relevante y escribirlo hasta que se tenga perfectamente claro qué se desea y por qué se desea.

- a) Poco o nada se gana pretendiendo lo imposible.
- b) Estimar el probable orden de prioridad de los objetivos de la otra parte.

#### Fijar prioridades

a) Es definir prioridades de cada asunto para fijar nuestras estrategias en la negociación.

b) Si ya tenemos definida la prioridad de cada asunto a tratar en la negociación, ahora hace falta definir tres niveles o grados importantes en cada uno de ellos, de manera que ten-

gamos guías sobre cada asunto en el proceso de discusión para llegar a la negociación aceptada por ambas partes. Es fundamental definir estos grados de manera realista, que sean factibles de realizarse, que no sean fantasiosos.

Los tres grados que deben determinarse en cada asunto son:

G = lo que nos gustaría conseguir.

P = lo que pretendemos conseguir.

T = lo que tenemos que conseguir.

A medida que avance la negociación, quizás tengamos que hacer concesiones, las primeras serán sobre los objetivos G, posteriormente los P, y finalmente, si se “ponen las cosas color de hormiga”, debemos lograr a como de lugar los T.

#### Fijar nuestro minimax

Esto significa fijar nuestro punto más favorable (PMF) contestando la pregunta ¿Qué es lo máximo que puedo pedir sin que se rían de mí? Y nuestro punto de ruptura (PR) contestando la pregunta ¿Qué es lo máximo que yo puedo dar? Y finalmente, decidir cuál va a ser la oferta inicial contestando la pregunta ¿Qué es lo mínimo que puedo ofrecer sin que se rían de mí?

#### Recabar la información

- a) Es obtener información sobre el estilo de la otra parte y antecedentes de los negociadores.
- b) Puntos fuertes y débiles de la otra parte. ¿Qué estrategias utiliza? ¿Qué pronóstico inferimos de sus PMF? ¿Qué estilo dominante maneja? ¿Cuáles son sus prioridades?

¿Quiénes vendrán? ¿En dónde nos reuniremos a negociar?, etc.

- c) A mayor información que podamos obtener sobre el adversario, nos permitirá establecer la mejor estrategia para lograr el acuerdo entre las partes, ya sea distributivo o integrativo.



### Investigar

- a) Debemos pensar y analizar qué prioridades tendrá en su lista nuestro opositor? ¿Cuáles serán sus PMF y sus PR? ¿Qué le gustaría obtener de nosotros? ¿Qué es lo mínimo que puedo yo aceptar? ¿Qué es lo máximo que puedo pedir sin que se rían de mí? ¿Qué es lo máximo que puedo dar? ¿Qué es lo mínimo que puedo ofrecer sin que se rían de mí? Interrogantes varias que deben explorarse en una actividad de investigación previa a la negociación.



- b) Las circunstancias, las personas involucradas en la negociación, el poder que detentan, el tiempo y la información, son elementos que pueden alterar los objetivos y su importancia relativa.
- c) Esta actividad implica investigar al opositor, incluso, hacer averiguaciones sobre él si fuera necesario.
- d) Brindar a la otra parte información seleccionada permite orientar las expectativas de nuestro opositor en la dirección que nosotros deseamos.
- e) Es importante definir qué información estamos dispuestos a dar a la otra parte, así como el momento y la forma de hacerlo.
- f) El ocultamiento de información puede originar mucho tiempo de discusión y probablemente estancamiento en la negociación.

#### Determinar el *minimax* de su oponente

Otra información importante son los objetivos y el *minimax* de la otra parte. Su PMF y su PR de acuerdo con las prioridades que yo pronostico, de los asuntos que se tratarán en la negociación.

#### Determinar la estrategia y las tácticas

- La estrategia es el plan de acción que vamos a seguir para alcanzar los objetivos. La esencia de la negociación es manejar las percepciones y las expectativas de la contraparte. Las estrategias se refieren a los medios, no a los fines.

- Por ejemplo: Citar en nuestra oficina, enviar representantes, etc.
- Las tácticas son los elementos de la estrategia que nos permiten aplicarla.
- La estrategia es definir en forma general cómo le haremos (los grandes cómo) es el plan de acción que utilizaremos para alcanzar nuestros objetivos. Las tácticas (los pequeños cómo) son los elementos individuales del plan estratégico, a saber:
  - a) Presionar, ceder, desconectarse, etc.
  - b) Descubrir las actitudes de la contraparte hacia nuestro punto de vista; así como su personalidad, son factores que afectarán la forma en que se negociará; la autoridad y el poder son aspectos muy importantes que en un momento pueden definir si la estrategia se orientará hacia ganar, perder, ganar-ganar o perder-perder.
  - c) Pronosticar la probable estrategia de la otra parte, nos permite formular nuestra propia estrategia.

#### Decidir el enfoque general a usar

Atacar, esperar, o apoyarse en el poder, ayudan a crear un ambiente determinado ¿Debemos crear un ambiente hostil o cordial desde un inicio? ¿Qué acciones contingentes podemos emplear? ¿Qué flexibilidad deberemos mostrar?

### Decidir la posición inicial u oferta inicial

Es de vital importancia porque marca el punto de donde partirá la negociación. Por ello es fundamental definir la primera oferta o exigencia, que generalmente equivale al punto más favorable (PMF).

#### Preparar el escenario

- El ambiente creado al inicio usualmente define el tono de toda la negociación.
- La confianza es frágil, el escenario permite acrecentarla o disminuirla.
- El escenario apropiado debe apoyar a la estrategia que se pretende seguir, incluyendo la imagen de uno: la sala, el mobiliario, las atenciones, los servicios, las carpetas de negociación, el orden del día, etc., son fundamentales para crear el ambiente que necesita la estrategia seleccionada.
- Por ello deberá decidirse:  
¿En mi oficina o en la de la otra parte? ¿En algún punto neutral? ¿Conviene en la sala de juntas, o en la sala del Cabil-  
do? ¿En la mañana o en la tarde? Etc.

### Fijar la responsabilidad del equipo negociador

- La experiencia demuestra que resulta muy difícil hablar, escuchar, pensar, escribir, observar y planear simultáneamente. Por ello es importante repartir las tareas entre el equipo negociador.
- Las responsabilidades son fundamentalmente las siguientes:

- El director es el que habla, el que tiene el trato cara a cara, el trato directo con la otra parte. No es necesario que sea el de más alta jerarquía, inclusive, puede ser una táctica conveniente que no lo sea.
- El sintetizador formula preguntas, aclara lo que se pide, resume las generalidades, gana tiempo a favor del director. Clarifica propuestas. Es algo así como el apuntador del director.
- El observador escucha, registra señales, capta sutilezas y matices, “lee” el ambiente de la negociación.

## Negociación: fase de preparación

### Necesidades y preocupaciones

- ¿Cuáles son mis necesidades y mis preocupaciones?
- ¿Estoy realmente comprometido a abordar el tema para que ambas partes sean ganadoras? ¿Cómo va ésto a afectar mis objetivos y acciones?



- ¿Qué tipo de comportamiento adoptamos las otras partes y yo normalmente?
- ¿Cuáles son las necesidades y preocupaciones de las otras partes involucradas?
- ¿Qué información necesito yo y qué información necesitan los otros?

### Opciones

- ¿Qué temas quiero incluir en la agenda y cuáles son los resultados que prefiero?
- ¿Cuáles son mis opciones preferidas para lograr tal resultado?
- ¿Qué otras opciones podrían tomarse en cuenta?
- ¿Cuál es mi peor alternativa para conseguir un acuerdo negociado? ¿Puedo reducir su efecto negativo?
- ¿Qué es lo que puede canjear? ¿Qué es lo que podría ceder con facilidad que, además, tenga un valor para las otras partes? ¿Qué puede pedir que me sea útil a mí y tenga un bajo costo para los otros?



### Anticipándonos a la reunión real

- ¿En qué condiciones físicas quiero que se den las negociaciones?
- ¿Qué emociones propias debo controlar?
- ¿Con qué emociones ajenas voy a encontrarme y tendré que confrontar?
- ¿Cómo voy a confrontar y responder a estas emociones?

### Respondiendo a tácticas desleales

Quando se aborda el tema con la intención de que todas las partes ganen, se dan los componentes siguientes. Utilícelos para darle a la negociación una dirección positiva y, sobre todo, cuando se ha utilizado una táctica desleal o sucia.

### Cree un nuevo marco

- Haga una pregunta para crear un nuevo marco.
- Compruebe si hay un entendimiento. (“Me podría decir, por favor, qué es lo que entendió de lo que dije/ellos dijeron”).
- Solicite a la otra parte que vuelva a hacer una declaración de forma más positiva o como una declaración en primera persona.
- Reinterprete lo que vio como un ataque personal y entiéndalo como un ataque al tema en particular.

### Responda, no reaccione

- Concéntrese. Controle sus emociones.
- Ignore las acusaciones, ataques, amenazas o ultimátums.
- Haga posible que la otra parte pueda retractarse sin sentirse humillada (p. ej. reconozca que ha habido un cambio de circunstancias).

### Vuelva a centrarse en el tema

- Sostenga la relación con la otra parte e intente resolver el problema.
- Haga un resumen de su avance. Revise los puntos que tienen en común y aquellos sobre los que se han puesto de acuerdo.
- Véanse como compañeros que están resolviendo el problema, no como oponentes.
- Divida el tema en distintas partes.
- Cuando se entrapen, céntrense en un aspecto menos difícil.
- Proponga intercambios de negociación (“Si Ud. hace esto..., entonces yo haré esto otro...”)
- Intente alcanzar un acuerdo por principio.
- Explore las mejores y peores alternativas para alcanzar un acuerdo negociado.

### Identifique tácticas desleales

- Tome una conducta como si fuese una táctica.
- Muestre los sentimientos que han despertado en usted estas tácticas.
- Haga declaraciones en primera persona.
- Estudie los motivos que llevaron a utilizar esta táctica.
- Pregúntese cuáles son los principios y compromisos en los que se basan.

### Cambie las circunstancias físicas

- Tome un descanso. Cambie escenarios (distribución de asientos), etc.
- Organícense en grupos más pequeños. Tengan reuniones en privado.
- Solicite que la reunión termine ahora y se reanude más tarde, quizá para “tener oportunidades de reflexión”.



## Conclusión

La negociación es una práctica muy difundida en todo el mundo que se extiende a todo el espectro de experiencias humanas. Esto no significa que todas las negociaciones sean iguales. El cómo se realiza depende de la región, el contexto cultural, la naturaleza del tema, así como de quienes conducen el proceso. Aunque la negociación ha sido por mucho tiempo un instrumento usual de la diplomacia y las relaciones laborales, hoy se reconoce como un camino respetable para resolver malos entendidos y desacuerdos en áreas tan disímiles como las disputas organizacionales, la independencia de las colonias, el valor de las mercancías y las prácticas comunitarias. La negociación es un proceso sociopolítico dinámico que involucra a dos o más partes que acuerdan someterse a decisiones que están dispuestas a aceptar, aunque no siempre con el mismo grado de satisfacción.

Aunque es interés de ambas partes llegar a un acuerdo sobre una aceptable asignación “de cosas valoradas”, generalmente se acepta que cada parte está interesada en ganar el máximo posible —o renunciar a lo mínimo posible— de aquellas cosas que tienen valor para ambos. Por otro lado, un proceso de negociación debería generar el mínimo resentimiento posible en la otra parte.

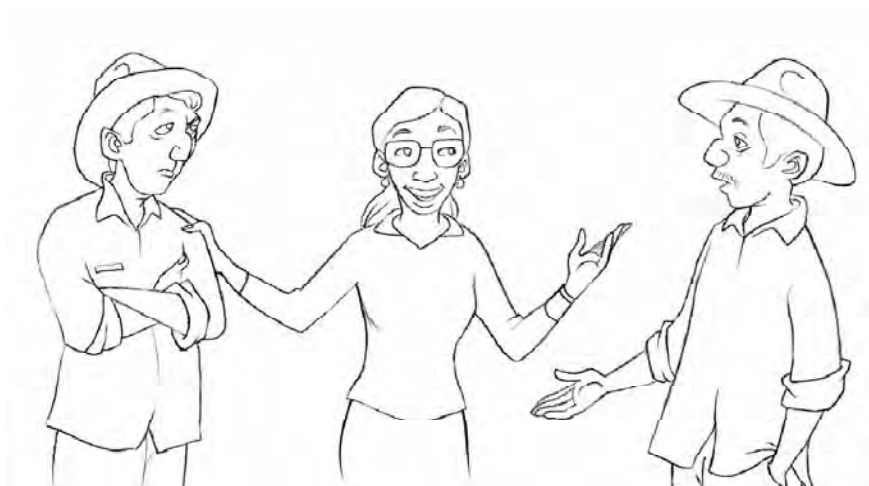
La negociación tiene lugar en cualquier punto donde hayan diferencias por conciliar, intereses por calmar, hombres por persuadir y propósitos que cumplir. Toda la vida podría ser considerada una negociación continua. Siempre necesitamos ganar a los amigos, superar a nuestros enemigos, corregir impresiones desafortunadas, convencer a otros de nuestros puntos de vista y utilizar todos los medios adecuados para sacar adelante nuestros proyectos. Hay asuntos privados que, por causa del enfrentamiento apasionado, las fricciones de personalidad y las diferencias en la forma de pensar de las partes, se transforman en tales embrollos que, resolverlos con éxito, requiere una dosis tan alta de arte y habilidad como un tratado de paz entre países.

La negociación es una habilidad importante para el gobierno local por muchas razones.

En primer lugar, los gobiernos municipales no funcionan en forma independiente de otros niveles de gobierno. Los municipios se ven constantemente obligados a negociar sus límites de poder y autoridad con agencias del gobierno federal, gobiernos locales vecinos y aquellas organizaciones no gubernamentales que operan en sus fronteras jurisdiccionales y que llevan a cabo programas y servicios que, a menudo, se superponen a los suyos.

En segundo lugar, la necesidad de negociar también puede provenir de los niveles más básicos del proceso de gobernar. Por ejemplo, llegar a acuerdos entre un ciudadano y un representante del gobierno local sobre una materia que puede parecer trivial para la mayoría, pero no para los involucrados que tienen interés en el asunto.

Dado que esta realidad está tan difundida, es importante que todos los miembros de la "familia" municipal que tienen contacto con el público o con otros niveles de gobierno, tengan oportunidad de aprender más acerca de los elementos básicos del proceso de negociación.



# Bibliografía

BURNS, James MacGregor. (1978). Leadership. Nueva York, Harper & Row.

Curso de Liderazgo y Manejo de Conflictos. (1998). México, D.F., GL – Consultores.

GARDNER, John W. (1990). On Leadership. Nueva York, Harper & Row.

Manuales de Formación Municipal. (1999). Santiago de Chile, IULA —CELCADEL— IDM.

Centro de Capacitación de los Gobiernos Locales (CELCADEL) con el apoyo del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (HABITAT); David W Tess y Fred Fisher, Quito Ecuador (1994). Serie de 12 Cuadernos de Capacitación para Autoridades Electas Edición y adaptación para México a cargo del Instituto de Desarrollo Municipal (IDM) México D.F. (1999)

Fisher, Fred; IULA/CELCADEL; CNUAH/HABITAT; IDE/Banco Mundial. 1990. La Administración del Cambio: Guía para Ejecutivos y Capacitadores Urbanos; Quito Ecuador.

González Dolores; Calderón, Saravia. 1997. Manual de Instrumentos para el Manejo de Conflictos; Centro de Servicios Municipales «Heriberto Jara» (CESEM), México D.F.



México D.F.  
Diciembre 2004  
Tiraje: 5,000 ejemplares

