

**La Facilitación Comunitaria:  
Una urgencia en los bordes de la facilitación, la mediación  
comunitaria y la planificación colaborativa**

*por Gachi Tapia, Eliana Spadoni y Tomás Leivi<sup>1</sup>*

*El artículo, basado en un caso real, relata la necesaria articulación entre terceros imparciales y terceros parciales en los procesos de transformación social constructiva.*

**Los hechos**

En la madrugada del 27 al 28 de enero se incendió, a raíz de causas desconocidas, la ex fábrica de la empresa Eslabón de Lujo –ubicada en Darwin y Córdoba-, ocupada desde hacía 20 años aproximadamente por más de un centenar de familias en situación de extrema pobreza y desprotección. A pesar de las condiciones de vida, con el correr del tiempo los ocupantes habían alcanzado un notable nivel de organización interna. Las “habitaciones” tenían cierta privacidad, se establecieron conexiones eléctricas que gestionaban entre todos, compartían los baños, etc. Vivían en condiciones de hacinamiento, y a veces las relaciones entre ellos llegaban a provocar hechos de violencia. Muchas de las familias provenían de países limítrofes y de provincias del norte argentino, situación complicada desde el punto de vista social en virtud de las condiciones de desarraigo y falta de redes sociales significativas.

Ante la destrucción casi total del edificio por el fuego, esa misma noche todas las familias fueron trasladadas a un predio municipal ubicado a 6 cuadras de allí. Este predio, recientemente inaugurado, estaba destinado a la realización de ferias y exposiciones. No obstante, temporariamente, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires decidió utilizarlo como albergue para estas familias ante lo urgente de la situación, la cercanía del lugar y la carencia económica de la mayoría para poder procurarse un alojamiento de manera independiente. Cabe destacar que, aun cuando este predio no estaba preparado para el alojamiento de personas –carecía de servicios básicos e incluso de paredes- el equipo de contingencia del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires proveyó a los ahora “desplazados” de colchones, frazadas, comida, artículos de higiene, baños, entretenimientos y juegos, servicios de transporte, confección de los documentos de identidad incendiados – incluso haciendo gestiones en los consulados para los extranjeros que necesitaban tramitar su documento- y todo lo necesario para subsistir en esa precaria morada. La intervención de contingencia correspondió

---

<sup>1</sup> **Gachi Tapia** es abogada, mediadora, integrante del Proyecto Piloto de Mediación del Ministerio de Justicia de la Nación. Desde 1998 es Directora Ejecutiva de la Fundación Cambio Democrático (integrante de la Red Partners for Democratic Change). Entre sus publicaciones se destaca “Herramientas para trabajar en Mediación”.

**Eliana Spadoni** es Politóloga, especialista en organizaciones del Tercer Sector. Se desempeña como Directora de Programas en la Fundación Cambio Democrático.

**Tomás Leivi** es psicólogo. Se desempeña en el Área de Proyectos de la Fundación Cambio Democrático y ejerce como psicólogo clínico.

al Área de Emergencia Habitacional del Gobierno de la Ciudad, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social.

Ante la magnitud de los acontecimientos, el Jefe de Gobierno de la Ciudad se hizo presente tanto en la ex - fábrica como en el predio de los traslados. La cobertura mediática y el contacto personal entre los dirigentes del gobierno y los damnificados dejó en su momento pocas dudas respecto de las respuestas gubernamentales a la situación. Un menú de “soluciones definitivas” sería brindado por el gobierno para que cada cual pudiera elegir de acuerdo a sus situaciones particulares, a través de un decreto sancionado esa misma semana. Podrían elegir, pasado un tiempo para la reflexión, entre un crédito “blando” en condiciones muy ventajosas y un subsidio<sup>2</sup>. Al día siguiente del incendio, y al margen de estas soluciones, el gobierno entregó \$1800 a cada jefe de familia para cubrir los gastos que pudieran tener hasta tanto se encuentre para ellos un destino más duradero<sup>3</sup>.

### **La presentación de la Demanda, la fulguración de las narrativas**

¿Cuáles son las condiciones para una intervención en el rol de facilitadores? ¿Cómo y por qué nos decidimos a intervenir?

Nuestra intervención no puede separarse de la presencia de un grupo de jóvenes cuyo trabajo previo al incendio con la población damnificada será determinante: el Grupo Interrupción. Esta organización del barrio de Palermo –que funciona en un galpón reciclado a unas pocas cuadras de la ex-fábrica-, está formada por personas creativas e inquietas nucleadas en torno de una preocupación común: la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Entre los proyectos que Interrupción lleva adelante, destacamos el trabajo que venían realizando en la ex-fábrica, habiendo identificado a los ocupantes como una población en riesgo, Interrupción elaboró –y se encontraba ejecutando- un proyecto de intervención con un abordaje multidimensional sobre el grupo identificado. Micro-emprendimientos productivos, talleres de costura, de pintura, de prevención de HIV y salud reproductiva se cuentan entre algunos de los componentes de tal proyecto. En el momento en que se desencadena la crisis habían iniciado el desarrollo del proyecto con un grupo de niños y algunas mujeres de sus familias.

---

<sup>2</sup> El crédito, otorgado por la Escribanía General del Gobierno de la Ciudad a través del Banco Ciudad, era de un monto máximo de 30.000 pesos más 1.000 pesos por cada hijo a partir del sexto hijo, a tasa cero y 20 años del plazo como máximo, sin necesidad de presentar recibo de sueldo para el otorgamiento. Además, el gobierno le entregaría \$300 pesos a cada familia por mes, por un plazo máximo de 4 meses, hasta que las familias consigan una vivienda para comprar.

El subsidio, otorgado directamente por la Secretaría a cargo del operativo, era de 15.000 pesos más 500 pesos por cada hijo a partir del sexto hijo. Eran subsidios no reembolsables.

<sup>3</sup> Para determinar a quién entregar estos subsidios, el Gobierno cruzó la información recabada en 3 censos realizados en la ex - fábrica: uno hacía un año, otro la noche del incendio, y otro al día siguiente. No faltaron las complicaciones: había quienes vivían hacía menos de un año, quienes ante el incendio se refugiaron en casa de familiares, y otros vecinos que intuyeron la proximidad de los subsidios para pasar a ser vecinos de la fábrica de la noche a la mañana. Por eso, el cobro de este primer subsidio fue objeto de algunas discusiones.

Esta descripción resulta necesaria pues será este grupo de jóvenes quien nos contactará dos días después del incendio solicitando nuestra intervención. Si bien no conocían personalmente al total de los ocupantes, habían establecido contactos de confianza y se encontraban bien legitimados con aquellos participantes de las actividades en curso. La ejecución del proyecto los hizo sentir sumamente implicados con la problemática post-incendio y, por ende motivados a hacer algo para ayudar a ese grupo de gente.

Percibimos de entrada el tono de la urgencia. La demanda era perentoria, con una presión hacia nosotros para la intervención inmediata en un conflicto que desconocíamos y parecía tener visos de catástrofe. Si bien, como cualquier ciudadano conocimos lo terrible de la situación, no teníamos evaluado ni analizado un conflicto concreto transitando su vida natural hacia una probable escalada de violencia. Nuestra intervención en este tipo de conflictos no suele ser una urgencia. Generalmente llevamos adelante procesos de planificación colaborativa o mediación pública, procesos más estructurados que requieren de tiempo como para desarrollar las etapas indispensables de evaluación y análisis de actores, temas y dinámicas intervinientes.

Por ende, cuando nos contactaron, inmediatamente consideramos útil derivar la intervención a otros actores con experiencias anteriores en intervenciones de urgencia. Recordamos por ejemplo, el valioso trabajo de la Defensoría Adjunta de la Ciudad. Ex-Padelai, Brukman, Sasetru. Dichos casos no eran similares más allá de la urgencia de la demanda de intervención. En ellos, el conflicto con el Gobierno estaba más claro y había logrado polarizar de manera clara a los afectados contra el Gobierno.

En este caso el conflicto con el Gobierno no parecía ser el mismo. Nadie los había desalojado ni reprimido, la propiedad y el gerenciamiento no estaban en discusión. Por ende, entendimos que, con más razón, era el mismo Gobierno, a través de sus agencias correspondientes, el más indicado en su rol de Proveedor y Contenedor social, quien podría abordar la cuestión de manera legítima.

Nuestro intento de derivación a la Defensoría del Pueblo, sin embargo, encontró de inmediato una respuesta lapidaria y terminante: nada que venga del Gobierno –municipal, nacional o provincial- podrá ser visto aquí como imparcial y desinteresado. “Existe una gran desconfianza hacia cualquier actor gubernamental y por lo tanto cualquier intervención de otra dependencia del gobierno no hará más que encrespar los ánimos en lugar de contenerlos”.

¿No eran acaso “razonables” las propuestas del Gobierno que habíamos escuchado? ¿Por qué se cumpliría tan profética sentencia? ¿Qué pasaba? ¿Por qué había que contener los ánimos?

Se despliega aquí la narrativa de los afectados en toda su dimensión, comprobando en acto que a las actitudes y a las acciones las forman las representaciones y las emociones, y a la percepción los giros colectivos, relativizando el valor de verdad de los fenómenos del mundo. Como expresa John Paul Lederach: “El punto de partida de la visión social construccionista, sin embargo, es la idea fundamental de que el conflicto social emerge y se desarrolla sobre la base del significado y la interpretación que la gente involucrada le otorga a la acción y los eventos”<sup>4</sup> Este significado a su vez, está basado en el banco de conocimientos y experiencias y tiene fuerte arraigo en la cultura.

“Ellos creen que el Gobierno tuvo alguna responsabilidad en las causas del incendio” reza, lacónica, la explicación que fundamenta la negativa por la institución oficial. “Afirman haber visto gente sacando fotos en el lugar los días previos al incendio, haber oído varias advertencias de desalojo, que los bomberos se hicieron presentes en el lugar al minuto de haberse iniciado el fuego pero sin agua en sus cisternas, que esos mismos bomberos esperaron el abramamiento total del edificio para abrir sus mangueras, que el operativo de contingencia estaba increíblemente planeado, y que en virtud de todas estas cosas y más, el gobierno no va a cumplir con nada de lo que dice ahora, sino que lo que quiere es desmovilizar a los afectados, dividirlos, y dejar que la cobertura mediática pase para no darles nada y cumplir su objetivo supremo de desalojar el valioso predio del corazón de Palermo sin realizar significativas erogaciones o soportar sustanciales costos políticos”.

La narrativa de los afectados tiene un rol clave en la causación del conflicto post-catástrofe, y complica por medio de sus atribuciones negativas cualquier intento de solución a los conflictos actuales por parte de quien fuere. Convengamos, dicho sea de paso, que como trabajadores del campo de los métodos alternativos de resolución de disputas tomamos a la palabra en su dimensión significativa más que por su relación con el hecho concreto. Nos interesa más indagar la posición de los actores frente al conflicto que realizar pericias que contrasten lo dicho con las cosas. Queda claro que, en caso de ser ciertas las acusaciones de los afectados, se abriría paso irremediablemente a la vía judicial, por estar en presencia de un delito con responsables en lugar de ante una catástrofe con responsabilidades más difusas. Aquí comprobamos sin mediaciones la dimensión performativa de la palabra como creadora de realidad, por cuanto lo que es dicho por parte de un grupo, forja una posición en el conflicto determinado, y tiene consecuencias prácticas sobre el desarrollo de los acontecimientos.

La fortaleza de la posición, lo arraigado de la creencia, lo sistemático de la narrativa y la posibilidad concreta de una espiral violenta fundamentan la necesidad de crear lo que W. Ury denomina un Tercer Lado, paso previo y fundamental para la tramitación del conflicto.

---

<sup>4</sup> Lederach, J.P. Preparing for Peace. Pag 8, Syracuse University Press. New York. 1996

## **La irrupción de lo urgente, el desvalimiento del trauma, la catástrofe y el conflicto**

Deseamos resaltar ciertos rasgos distintivos que, creemos, han caracterizado a la población con la que trabajamos y al medio en que se desarrolló nuestra intervención. Hemos señalado ya el fondo sobre el cual se recortan todos los acontecimientos: la urgencia. Lo temporario del predio en el que viven, el miedo a la pérdida de la cobertura mediática, la pérdida absoluta de sus pertenencias –con todas sus consecuencias afectivas–, la incertidumbre por el futuro y las acuciantes necesidades actuales determinan la necesidad de actuar rápido. Del lado del gobierno, pareciera haber también un claro interés por resolver rápido la situación y desalojar el predio cuanto antes. Urgente fue el escape de la fábrica, urgente la intervención del gobierno. Urgentes deben ser también las soluciones.

La urgencia, como la angustia, es contagiosa. La etimología no es azarosa y determina los significados: la situación nos remite a lo que *urge*. Hacer pues, en lugar de pensar, decidir y concretar en lugar de planificar y evaluar las opciones. El contexto es muy claro en sus imperativos. Un gran desafío será poder ser relativamente impermeables a estas condiciones para generar algún tipo de intervención que forje una agenda en lugar de dejarse arrasar por las condiciones del medio dado. La clave será relativizar el “hay que hacer algo ya porque si no todo esto se descalabra y la violencia va ir en aumento” sin aparentar estar siendo ajenos al llamado de los hechos.

Nos fue fácil comprobar desde el comienzo, en el origen de la urgencia, las consecuencias psíquicas de la catástrofe. Llámese stress post-traumático, expectativa angustiada, neurosis de guerra o desvalimiento psíquico, la inmediatez de la catástrofe se refleja en los damnificados de un modo puro, palpable. Basta cambiar unas palabras con cada persona para ver brotar las lágrimas, comprobar preocupaciones por nimiedades, inteligir la falta de investidura sobre el futuro, o ver el insomnio, los miedos, y la necesidad de ser escuchados. Recordemos que el incendio ocurrió a las 2 am, por lo que la gran mayoría de las personas estaban durmiendo. La falta de apronte ante el peligro y la ausencia de preparación ante los estímulos traumáticos siempre acrecientan el trauma convirtiendo a la angustia en terror.

Caracterizamos a la catástrofe como una irrupción traumática que simplemente se da, y ante la cual es necesario poner en marcha mecanismos de solución y compensación a los desórdenes que introduce en el campo. Su aparición súbita y su contingencia son elementos característicos. El conflicto posee una dosis extra de complejidad: la palabra, el discurso que introduce la posición de los actores en escena. Como señalábamos antes, en el conflicto operamos sobre las representaciones, sus significados y los discursos que los

describen, sobre las posiciones de los actores ante los hechos y sobre la naturaleza de las relaciones entre los ellos. Es probable que la irrupción catastrófica dé lugar a conflictos por el modo en que los actores involucrados se posicionan y las narrativas que se instalan. La catástrofe muchas veces, simplemente ayuda a hacer ostensible un conflicto social latente. Por lo tanto a ella le sucede el conflicto, que puede desarrollarse hacia la escalada (en caso de predominar la narrativa que describe atribución negativa de las intenciones de los otros) o hacia la transformación constructiva (en caso de predominar el anclaje de las connotaciones positivas de intención y atributos positivos entre los actores interdependientes).

Es sobre ese factor discursivo sobre el que recae estratégicamente el foco de la intervención. Lo que se plantea es, en el corto plazo, una intervención sobre el conflicto, tratando de dejar las consecuencias de la catástrofe para una elaboración ulterior –de largo plazo–, que incluya el tratamiento de los aspectos psicológicos involucrados en un encuadre adecuado. Por el momento, se tratará de dejar entre paréntesis la catástrofe para poder hacer algo con el conflicto en el medio de la urgencia.

### **El rol de los “terceros”<sup>5</sup> o el Tercer Lado<sup>6</sup>. Pormenores del dispositivo**

Entre las consecuencias más plausibles de la catástrofe colegimos la colosal desorganización reinante en el predio cada vez que los funcionarios municipales se hacían presentes, la imperiosa necesidad de exponer las desgracias e intereses individuales en cualquier ámbito, la falta de un entendimiento consistente entre las propias familias para conseguir cosas de manera coherente y ordenada y la ya mencionada angustia reinante.

Pero también, fundamentalmente, la amenaza demasiado cercana de que una solución por parte del Gobierno que no satisficiera los intereses de los afectados derivaría rápidamente en medidas de fuerza o hechos de violencia. La desconfianza de los damnificados relativizaba como satisfactorio cualquier intento de solución del Gobierno. Brillaban por su ausencia canales adecuados y eficientes de información por donde pudieran circular las condiciones de la asistencia en igualdad de condiciones –algunas personas del predio eran sospechadas de contar con más información por sus relaciones con los funcionarios–. Como un rápido diagnóstico podemos concluir en que la falta de información, la desorganización y la desconfianza fueron planteando las aristas del conflicto: cualquier cosa que se hiciera en pos de una solución sería sospechada, cualquier cosa que no se hiciera sería síntoma de la abulia

---

<sup>5</sup> Mitchell Chris, El Proceso y las Fases de la Mediación. 1993 y Conflictos Intratables, Claves de tratamiento. Ed. Gernica, Vizcaya España 1997.

<sup>6</sup> Ury William. Alcanzar la Paz. Paidós 2000

gubernamental. Cada día que pasaba, los vecinos se impacientaban más.

Una vez que recogimos la información necesaria, con ayuda del Grupo Interrupción, nos decidimos a intervenir (movidos fundamentalmente por la desconfianza citada hacia el Estado, que hacía recaer la solución posible en un actor del denominado Tercer Sector o Sector Social).

El primer movimiento importante consistió entonces en la facilitación de un espacio que podríamos denominar de “Tercer lado”, en alusión a las construcciones teóricas elaboradas por Chris Mitchell y William Ury, en las publicaciones citadas.

Este espacio no es en realidad, el tradicional rol del Mediador, tal como lo hemos incorporado quienes nos dedicamos a esa práctica. El rol del “tercero” puede cobrar diversas funciones, y estar en cabeza tanto de terceros imparciales ajenos al conflicto como a terceros parciales, en el sentido de ser aquellos no directamente afectados por el conflicto pero que toman posición para uno de los actores. Sin embargo, son denominados “terceros” en el sentido de ajenidad a la dinámica confrontativa establecida por los actores primarios que polarizan el conflicto hacia la escalada.

La intervención de estos “terceros” es funcional a una dinámica que modifique esa escalada hacia la crisis y la encauce por canales no violentos hacia una transformación constructiva.

Por ende para que la confrontación pueda ser preludio de negociaciones constructivas, alguien tiene que jugar determinados roles: “Advocadores” y “Asesores técnicos” (para lograr equilibrar el poder de los más débiles y fomentar que las negociaciones obtengan acuerdos sustentables) “Constructor de Puentes” para articular algunos actores con otros que proveerán ayuda de diverso tipo, “Facilitador” para poner reglas a un proceso de diálogo necesario para la transformación de narrativas destructivas, Proveedores, a la hora de proveer recursos para que la gente satisfaga sus necesidades, etc. El rol de los terceros, o el genérico denominado “tercer lado” funciona como instancia tercera superadora de la dialéctica del Dos.

En el caso el desafío se presentaba en cómo construir un lugar de imparcialidad desde el cual operar eficazmente.

Hasta el presente hemos mencionado a la ONG Interrupción, quien en un rol de “abogar”, o “incidir” a favor de los más débiles, y de Proveedora de recursos, solicitó la participación de nuestra organización Fundación Cambio Democrático (FCD), en un rol de Facilitadora de un proceso de negociación

En el marco del rápido análisis del conflicto, evaluamos desde FCD que los actores sociales desplazados de la fábrica necesitaban equilibrar su

poder para llegar con más claridad a una instancia negociadora que permitiera una interacción fructífera y no basada en una confrontación ciega.

Para ello y desde nuestro rol de facilitadores imparciales este proceso informal convocamos a la **Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia**, organización dedicada a temas de derecho de interés público. Sus abogados proveyeron la información legal que daba marco al tema y contribuiría tanto a constituir los famosos “criterios objetivos” necesarios para la negociación, como el análisis de alternativas fuera de ella (el MAAN en el lenguaje técnico de la negociación. Mejor Alternativa Al Acuerdo Negociado) <sup>7</sup>

Siguiendo a Chris Mitchell y a W. Ury, diferenciaremos a continuación Tres Etapas dentro del dispositivo generado, identificando las principales funciones de las instituciones intervinientes en sus roles de terceros (de afuera y de adentro):

### **1era Fase Proveedor, Constructores de Puentes y Equilibrador.**

FCD, INTERRUPCIÓN y ASIJ (expertos en asesoramiento legal)

En una primera etapa intervino el Grupo Interrupción. En un rol de Proveedor intentó conectar directamente actores sociales que pudieran ayudar en la emergencia. Así nos contactó a Cambio Democrático (FCD) para evaluar la posibilidad de que pudiéramos ayudar a un manejo efectivo de la situación que permitiera a los damnificados negociar de manera efectiva sus necesidades en juego.

Nosotros, desde Fundación Cambio Democrático cumplimos también un rol de Diseñadores del Proceso, y Constructores de Puentes y de canales transparentes y efectivos de información que permiten a la parte más débil empoderarse a través de la organización interna eficaz para la evaluación de sus intereses opciones y alternativas.

Desde ese lugar FCD cumple en ese momento un rol muy vago en lo que es la teoría tradicional del rol del mediador. FCD asiste a los damnificados educándolos en cómo llevar adelante negociaciones efectivas, que puedan transformar las dinámicas confrontativas en otras colaborativas, a los efectos de llegar a acuerdos satisfactorios para ellos.

Por eso el rol de FCD no se presentó como mediador sino como facilitador. Somos los que intentamos hacer fácil lo que parece difícil. Quienes ayudamos a transitar un proceso por etapas, educando a las partes en otro modo de encarar un conflicto. “Si quieren negociar, ¿qué hace falta que suceda primero, qué necesitan tener claro?” Ayudamos a que puedan comprender con claridad qué quieren, qué quiere el otro,

---

<sup>7</sup> Fisher, Ury y Patton, Si de acuerdo. Ed Norma. Última Edición

qué derechos tienen, qué derechos tienen los otros, qué recursos tienen y qué recursos tienen los otros, etc.

Este era un proceso, que descontábamos, los funcionarios del Gobierno podían tener mucho más claro. La natural desigualdad entre los actores no es una buena contribución a la paz, para que los acuerdos sean sustentables hay que ayudar a generar contextos que hagan posible que la gente tome decisiones informadas. Para ello, es necesario tener ACCESO A LA INFORMACION.

Sin embargo, en nuestro rol de facilitadores, no correspondía que nosotros proveyésemos alguna información técnica. Por eso citamos a los abogados de la Asociación por la Igualdad y la Justicia

En esa primera etapas se transitaron los siguientes objetivos

- Identificación de líderes comunitarios
- Construcción de canales transparentes y efectivos de información
- Potenciación de la organización interna
- Asesoramiento legal
- Educación de las partes y construcción de la confianza en el dispositivo

La población se encontraba fragmentada en diversos niveles. La desconfianza entre los distintos sectores de vecinos imposibilitaba la organización, la toma de decisiones e incluso la circulación de la información. Todos percibían una total primacía del interés individual en aquellos que tenían acceso a los funcionarios.

Durante las primeras 48 hs, luego de la catástrofe, Interrupción trabajó en el predio donde se encontraban evacuados, relevando las necesidades de las familias y conversando con los distintos grupos sobre la necesidad de organizarse y unirse para afrontar juntos la problemática existente, dado que todas las familias, independientemente de las situaciones particulares tenían una historia reciente en común y necesidades muy similares.

El Grupo Interrupción ofreció a los damnificados un lugar de encuentro y la conexión con otras fundaciones que pudieran ayudar. Juega desde ese lugar el rol de “constructor de puentes” a los afectados con FCD.

La existencia de Interrupción, tanto por su presencia legitimada en la población como por la posesión de un espacio adecuado para la realización de los encuentros, será fundamental para lograr la confianza y la legitimidad en una población poco propensa a las concesiones –ya conocían el lugar y la gente de donde se realizará la reunión. La sede de Interrupción, denominada “El Espacio” será el lugar elegido para la realización de una reunión con “representantes” de las familias desplazadas.

En ella participaron 20 delegados, cuya representatividad y mecanismos de selección desconocíamos. Resulta clave señalar que en ésta, la primera reunión, no participaron los funcionarios del gobierno, lo cual ayudó a los desplazados a percibir cierta parcialidad de las instituciones a su favor mientras estas ayudaban a construir y facilitar el espacio de un nuevo rol, el de los terceros, el “Tercer Lado”.

Sólo nosotros desde FCD teníamos una motivación puramente imparcial o de tercero de afuera, más allá de cómo era percibida. Sin embargo, no nos preocupamos porque los afectados lo comprendieran así desde el inicio. Frente a la desconfianza generalizada, y el desconocimiento general de los roles facilitadores, la percepción que se generó entre ellos al principio en ese contexto, basada en la idea de “estas Ong’s están con nosotros”, sería fundamental para poder romper la barrera de la desconfianza, comenzar a ser escuchados y tener consecuencias concretas en los pasos de la intervención.

Esta reunión es, fundamentalmente, la de la catarsis, la del despliegue de la narrativa, con sus malos entendidos, sus rumores, sus supuestos y sus suspicacias. La pluralidad de las voces y la indeterminación de las demandas dan cuenta del caos y la desorganización. Durante más de dos horas, los delegados desplegarán sus sospechas, las cosas que oyeron, las afrentas que pueden suceder en su contra, sus miedos, la responsabilidad “penal” del gobierno. Podemos resaltar, al término de esta fatigosa reunión, un producto concreto: la necesidad de crear un cuerpo de delegados más reducido –de 7 personas como máximo- que represente legítimamente a la totalidad de las familias –muchas de las que se organizaban de acuerdo a la nacionalidad. Es decir, un número de delegados que pudiera sentarse en una mesa de negociación, y que resulte plenamente representativo para evitar el fracaso del dispositivo por las familias que pudieran recurrir a otra instancia en caso de no sentirse representada. La manifestación concreta de la representatividad sería una lista con los apellidos de cada familia representada por cada delegado, como forma de canalizar cualquier duda o reclamo de las familias hacia los delegados. De esta forma, los delegados tenían que responsabilizarse por sus representados y dar luego cuenta de lo actuado ante ellos.

Se programaron dos reuniones para el día siguiente. La primera de ellas, con el cuerpo de delegados constituido. A diferencia de la del día anterior, esta reunión fue puramente operativa. Consistió fundamentalmente en una profunda concientización respecto de los beneficios y la importancia de un espacio de negociación, la necesidad de que éste tuviera sus reglas, los roles que ayudaban a cumplirlas, las limitaciones y las responsabilidades que podrían surgir en dicho proceso.

FCD comenzó a educarlos desde el momento en que los introdujo en el encuadre, y en lo específico de un proceso de “facilitación”, haciéndoles conocer las reglas para la discusión y los costos de su fracaso; y los beneficios de una mesa de negociación bien estructurada. Desde este lugar, ellos comprendieron que la reunión con los funcionarios, para la que ofrecimos ayudarlos a prepararse, sería una negociación facilitada.

Los expertos legales -Asociación por la Igualdad y la Justicia-, cumplieron también el rol de Equilibradores. Sin el asesoramiento de los derechos en juego y la evaluación de otras alternativas a la negociación, esta gente no podía estar en condiciones de negociar desde el mismo lugar que funcionarios del Gobierno, que son en general profesionales y tienen fácil acceso a la información necesaria.

Con estas intervenciones preliminares se ayudó a equilibrar el poder, y se empoderó a los afectados para llevar adelante una negociación, evaluando las alternativas (el MAAN) de las familias, tanto por la vía legal como por la de las medidas de fuerzas

En lo que fue tal vez la sugerencia más audaz, se instó a los delegados a poner el acento en el futuro y en las soluciones posibles, dado que era, a todas luces, probable que la confrontación con los funcionarios hiciera recaer su discurso en la narrativa de la responsabilidad y la desconfianza. El foco debería estar puesto en mirar a las soluciones, a las reglas y al dispositivo del proceso, más que al pasado y a las responsabilidades que, lejos de quedar sepultados, deberían en todo caso ser objeto de una indagación posterior.

Intentamos poner el foco en transformar los significados para poner énfasis en desarrollar nuevas conversaciones que permitieran encarrilar la situación hacia soluciones futuras. La eficacia de esta sugerencia aun hoy no deja de sorprendernos.

Por último, se ayudó a elegir y legitimar una delegada -vocera- que hablaría ante las autoridades en representación del cuerpo de delegados.

Nuestro rol desde Cambio Democrático (FCD), ¿puede ser considerado mediador o facilitador imparcial en esta etapa? Tratamos este punto en bajo el título “Reflexiones sobre el rol”.

## **2da Fase FCD Facilitador – Asistente de la Negociación**

- Mesa de Negociación

La segunda reunión tuvo lugar entre los funcionarios representantes del Gobierno, los delegados, Interrupción, ASIJ y FCD.

Entre los funcionarios del Gobierno fuimos percibidos como un actor imparcial en virtud del conocimiento del trabajo que la Fundación Cambio Democrático había realizado en otras ocasiones con diversas áreas del Gobierno de la Ciudad. Rápidamente, la explicitación de nuestros objetivos y nuestra metodología encontró un eco positivo entre los funcionarios, con quienes teníamos nuestro primer contacto. Ante lo caótico de la situación, los funcionarios se veían desbordados y no comprendían el por qué de tanta desconfianza y tantas atribuciones negativas. En la narrativa presente de los afectados, los espurios planes futuros del gobierno eran una coartada para encubrir los motivos del incendio. Entendemos que los funcionarios percibieron con claridad los efectos negativos de la escalada del conflicto sobre sus planes. Por eso, desde el comienzo, nosotros resultamos un actor sumamente funcional: muy rápido aceptaron fielmente las reglas de discusión y el marco para las sesiones de discusión.

La vocera explicitó la demanda de las familias y el funcionario leyó el decreto ad-hoc que daba respuesta a sus problemas. Durante tres horas, la reunión fue un eficiente contrapunto de información en el cual se aclararon los malos entendidos, se precisaron las cifras, los lugares, los tiempos, las soluciones, las dudas, los casos particulares y las demandas concretas y puntuales de todas las familias. Se trató fundamentalmente la cuestión de la tramitación de los DNI, las soluciones “definitivas” condensadas en las opciones crédito o subsidio, las condiciones de vida en el predio, la relación con los medios de comunicación, las condiciones para retirarse del predio en el que estaban, la posible recuperación de cosas no dañadas por el fuego y la situación de casos particulares. Luego de una primera etapa de diálogo que tuvo lugar básicamente entre la vocera y el funcionario –ante la mirada testificante y expectante de todos los demás actores, el mismo se fue abriendo a todos los presentes.

El diálogo era respetuoso, eficiente, con una total clarificación de la información y un respeto ejemplar por las reglas de la discusión. Las dudas se solucionaban, los problemas se encaminaban y las incertidumbres se precisaban al tiempo que tanto el cuerpo de delegados como la Mesa de Negociación cobraban fuerza como entidades aptas y capaces para la tramitación del conflicto. Al término de la reunión se concertó una nueva de monitoreo. Ambas partes se habían quedado sumamente conformes: los delegados con las soluciones aportadas por el gobierno y el gobierno por la calidad del diálogo y el ánimo de solución de los delegados. Los delegados se comprometieron a transmitir toda la información de la reunión a sus representados y el gobierno a seguir adelante con las soluciones brindadas y aportar la información de la que no disponía en ese momento.

## **Factores que amenazaron con desestabilizar la dinámica**

El éxito rotundo de las dos primeras jornadas de intervención pareció verse opacado el tercer día por la aparición de dos nuevos actores que desconocieron el dispositivo y contaban con agendas propias: un grupo de legisladores y un partido político radicalizado. Estos actores hicieron fracasar la reunión de monitoreo en el lugar y la hora que estaba prevista.

Algunos legisladores: Tal vez, llevados por el desconocimiento de lo que se estaba realizando desde los funcionarios del Ejecutivo como desde las organizaciones, algunos legisladores ubicados en un extremo del arco político tomaron contacto personal y directo con las familias. Su intervención constituyó un retroceso en el sentido de que contribuyeron a instalar desconfianza y dudas sobre las intenciones del Gobierno. Cuestionaron en su conjunto la política habitacional del Gobierno. Con el aparente objetivo de movilizar a las familias, diseminaron información inexacta sobre experiencias similares anteriores (p.ej.: ex-PADELAI), y afirmaron que el decreto no había sido perfeccionado, por lo cual lo prometido por los funcionarios quedaría en la nada. El rápido eco de su prédica entre algunas familias enrareció rápidamente el clima y el dispositivo construido pareció verse súbitamente debilitado. La reunión planificada fracasó y las familias parecieron inclinarse más por soluciones de fuerza que por la vía negociada.

La duda nos preocupaba mucho. ¿Es que era posible obtener mejores soluciones? ¿Debíamos incluir a esos legisladores en la Mesa de Negociación? Ese mismo día decidimos tener una reunión en el predio con los mismos actores de las reuniones anteriores –pero no llamar todavía a los legisladores- ya que temíamos una confrontación sobre la veracidad o no de sus afirmaciones que tomaría mucho del valioso tiempo del que disponíamos. Nos habían expresado que los legisladores podrían haber sido convocados por uno de los delegados -que poseía un interés muy particular- quien mantuvo un perfil bajísimo durante la reunión.

En esa reunión se aclararon los malos entendidos y se fortaleció el dispositivo. Lo que por fuera de la Mesa parecía derivar en la escalada del conflicto y en atribuciones negativas, en la Mesa cobraba un cariz concreto y operativo, despejando rumores y supuestos y clarificaba significados. No se hizo necesario incorporar los legisladores. Esa dinámica se mantuvo: en cada nueva reunión había que despejar entre todos los actores todo lo que se había supuesto entre una reunión y otra.

Punteros de partidos político combativos: Entre algunas familias, la pertenencia a un partido político de modo activo tenía largo arraigo. Varias colaboraban con ese partido. El contacto con los militantes y punteros del mismo, promovía el hecho de que algunas de esas familias

reclamaran soluciones violentas por fuera de la Mesa de Negociación. Sin embargo, se pudo legitimar a la delegada de estas familias, una líder natural entre ellas, quien supo comprender las dinámicas y contenerlas e incluirlas constructivamente en el proceso de diálogo. Como diseñadores del proceso pensábamos que era muy instructivo mostrarles cómo la presencia de esos líderes políticos podían constituir un recurso para ellos en el caso de que las negociaciones de buena fe fracasaran y tuvieran necesidad de recurrir a la vía alternativa. Pero era importante convencer a todos de que valía la pena apostar por intentar primero una vía pacífica. Por lo tanto, la participación de los punteros no tuvo consecuencias desestabilizadoras sobre el proceso.

Superados los riesgos desestabilizadores, el dispositivo continuó de modo exitoso durante una semana, hasta el momento en que se produjo el desalojo pacífico del predio. Una semana de reuniones a diario, que resultaron fundamentales para encauzar constructivamente las soluciones inmediatas. Las reuniones, la facilitación, oficiaron de instancia de contención y explicitación única y clave determinar las soluciones inclusivas y pacíficas.

### **3era Fase Interrupción – Proveedor / FCD - Facilitador**

Ubicamos en esta etapa el trabajo todavía en curso. Actualmente, las familias han desalojado el predio y sus destinos son diversos: algunos viven en pensiones a la espera de comprar una propiedad, otros alquilan propiedades con el dinero de los subsidios y otros han vuelto a sus provincias o países de origen. Los desafíos actuales serán desarrollados luego.

### **Breve mapeo de todos los actores mencionados**

A los efectos de facilitar la sistematización del caso, Resumimos aquí los actores que tuvieron parte en el proceso, con sus correspondientes intereses y recursos.

#### **Partes**

##### 1. Familias Desplazadas

Intereses: Soluciones de vivienda rápidas

Recursos: violencia/ medidas de fuerza/ medios de comunicación

##### 2. Gobierno

Intereses: despejar el predio/ que el conflicto no se convierta en una problema que desacredite la gestión de Ibarra

Recursos: económicos, institucionales, legales, de fuerza

## **Roles de terceros funcionales al desarrollo de un proceso colaborativo (el denominado Tercer Lado).**

### ONG: Interrupción

*Intereses:*

Velar por el bienestar integral de las familias, continuar el proyecto en curso.

*Recursos:*

Institucionales, humanos.

### ONG Fundación Cambio Democrático

*Intereses:* Lograr una solución inclusiva y pacífica al conflicto.

*Recursos:* Humanos, técnicos (mediadores y facilitadores)

### ONG. Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia

*Intereses:* Garantizar los derechos de los desplazados, cumplir la misión de su organización.

*Recursos:* humanos técnicos, (legales)

## **Roles de terceros dis-funcionales al desarrollo de un proceso colaborativo**

### Legisladores de la oposición

*Intereses:* Estar presente en las problemáticas de sus representados, ocupar un lugar en una escena política de urgencia, cuestionar medidas y políticas públicas del Gobierno.

*Recursos:* Acceso a los medios, Interpelación a los funcionarios en la Legislatura,

Capacidad de influir desde su investidura en la opinión de los afectados.

### Referentes de Partido político

*Intereses:* Ayudar a mejorar la situación de sus partidarios, sumar adeptos a la causa del partido, promover métodos confrontativos como modo de satisfacer intereses y necesidades.

*Recursos:* acceso a los medios, familias y otros recursos humanos afines.

Posibilidad de organizar movilizaciones y medidas de fuerza

## **Los desafíos por venir**

Quedan varios pasos por trabajar en lo que sería la etapa de implementación de los acuerdos. ¿Qué va a ocurrir con el trauma, o el stress post-traumático que evidencian todas las familias sin lugar a dudas? ¿Qué tratamiento se le va a dar al tema? ¿Qué van a hacer con la plata aquellas familias que optaron por el subsidio? ¿Pueden

organizarse de una manera conveniente aquellas que optaron los créditos?

El desafío es diseñar un Proceso Colaborativo en el que intervengan tanto los “terceros” que ya participaron como otros que puedan contribuir a la efectiva contención para que las soluciones lleguen a buen final. Por ejemplo, hemos pensado en contactar a la Cátedra de Ética de la Facultad de Psicología, para poder tratar la catástrofe y los problemas estructurales anteriores de manera multidimensional. La meta es tratar de diseñar una articulación institucional lograda y la confianza generada entre tantos actores, para lograr algo que supere la intervención en la contingencia y dé lugar a soluciones más duraderas.

## Conclusiones

Concluimos en que el caso es uno –típico- en los cuales el problema pudo no haberse convertido en conflicto, de no haber mediado malos entendidos y predisposición a “comprar” significados negativos, que por supuesto, pueden tener anclaje en la desconfianza generalizada de los ciudadanos en sus propias instituciones. Ese aspecto, así como la predisposición de los actores proveedores (el Gobierno) generó un proceso de intervención más fácil que en otros casos similares. En definitiva, un caso más en el cual, los facilitadores comprobamos que nuestro rol es hacer fácil el tránsito por un proceso que transforme significados negativos en otros positivos, para que se pueda llegar a generar una intervención de negociación transparente y colaborativa.

Reflexiones sobre el rol de los facilitadores.

¿Podemos decir que lo que hicimos fue una Facilitación? ¿Se trató de una Mediación Comunitaria? ¿No fue acaso una Planificación Colaborativa entre los sectores involucrados, otrora con graves conflictos en la instauración de canales eficientes de comunicación? ¿Dónde y cómo enmarcamos lo que hicimos? Hagamos, simplemente, un ejercicio de “encuadre” a los efectos de sistematizar aprendizajes teóricos, intentando analizar lo que creemos haber hecho con las prácticas más institucionales conocidas en la práctica del rol

Creemos que la intervención toma elementos de las tres prácticas: **facilitación, mediación y planificación colaborativa**, no pudiendo reducirse a una de ellas de modo estricto o “puro”

La facilitación, la mediación comunitaria y la planificación colaborativa, comparten filosofía y valores. Sin embargo, tanto la mediación como la planificación colaborativa son procesos enmarcados en fases y etapas más estructuradas, aún cuando sigan siendo informales.

La mediación es un proceso de negociación asistida que se lleva a cabo cuando existe un conflicto claro. Las partes voluntariamente se someten a un proceso con reglas claras como la confidencialidad, y el mediador necesita ser imparcial.

La Planificación Colaborativa puede cumplir diversas funciones, tanto de resolver un conflicto de múltiples partes y temas complejos, como de construir consenso en la ejecución de un plan de acción sin necesidad de que las partes estén en un conflicto.

En el primer caso, la PC comulga con la Mediación, en el segundo, como proceso informal de construcción de consenso, es un proceso de facilitación con fases y etapas estructuradas.

Muchas veces, el encuadre de “mediación” genera resistencia entre las partes en conflicto. La percepción de “negociar” con el enemigo es negativa, y en general no se quiere colaborar con aquel a quien se le quiere ganar.

En el marco de conflictos públicos y sociales, el desequilibrio de poder es un factor clave para resistirse a estos procesos de mediación, que son percibidos a veces, como legitimadores de un status quo. Por eso los procesos de facilitación pueden cumplir una función clave en el ámbito social.

La facilitación es un proceso de intervención que no requiere de conflicto definido como tal para ser desarrollado. Como ya dijimos, puede ser un espacio donde enmarcados en un conjunto de reglas, un grupo de operadores (facilitadores) expertos en dinámicas grupales y comunicacionales, asistan a la gente para que llegue a la alcanzar la meta que se propuso. Por lo tanto puede ser anterior o posterior a los acuerdos. Puede usarse para generarlos y para implementarlos.

En nuestro Manual de Procesos Colaborativos <sup>(8)</sup> la definición de la metodología es la siguiente: *“Facilitar quiere decir “hacer más fácil”. El facilitador de una reunión hace “más fácil” el trabajo de un grupo, al ayudar a sus miembros a interactuar de modo más efectivo. Tradicionalmente, el facilitador enfoca su tarea en la manera en que los participantes interactúan (“el cómo”), para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión (el “qué”).*

*Con esta definición muy general, se le atribuye al facilitador una amplia gama de roles, que van desde moderar una discusión durante una reunión corta entre pocas personas, hasta diseñar y conducir procesos de reuniones múltiples durante un término prolongado.*

*El facilitador focaliza, no sólo en el manejo de los tiempos, sino también en la calidad de la comunicación entre los participantes y en la consecución de los objetivos fijados al comienzo de la reunión.*

---

<sup>8</sup> Referencia a nuestro Manual

Idealmente el facilitador será más efectivo si es neutral, sobre todo en casos que involucran conflictos, o alto contenido emocional entre participantes enfrentados. Sin embargo, en otros casos, como en el caso de que el proceso tenga como objetivo implementar una meta ya consensuada, o se dé solo entre un grupo de trabajo no conflictivo y no entre grupos que están confrontando”, la falta de imparcialidad puede no afectar su funcionalidad. Muchas veces, en el caso de facilitar reuniones o procesos intra-grupales, a veces el facilitador suele ser uno de los integrantes del grupo.

¿Cuál fue el rol que cumplimos en la intervención mencionada?

Durante la primera etapa, claramente no fuimos percibidos como mediadores neutrales. Sin embargo, sin la posibilidad de un diseño que articulara estos roles de “terceros”, el proceso siguiente no pudo haberse dado.

Confesamos no haber tenido dudas en el ejercicio de nuestros roles, aún aquellos que desdibujaban la imparcialidad en algunas fases. Hace tiempo que, trabajando en cuestiones públicas y sociales, observamos que los procesos de transformación social requieren de varios roles para ser funcionales a la paz sustentable y nos convencimos de que más allá del rol, estos procesos y estas prácticas de abordaje de conflictos no son neutrales

En primer lugar, abogan por valores explícitos: democracia, participación, protagonismo, y cierto grado de equilibrio del poder a los efectos de alcanzar acuerdos sustentables. También la opción por canales pacíficos es un valor que promovemos frente a otras como la violencia o la represión. Estos canales pueden estar articulados con procesos de confrontación constructiva. Estos procesos, idealmente previos a la negociación, son funcionales a transformar el conflicto en tanto se equilibra el poder de los participantes para permitir negociaciones con resultados satisfactorios para todos. Para que este escenario sea posible, es necesario que todos los actores estén empoderados en la clarificación de sus intereses, necesidades, recursos y alternativas.

Promover los procesos de confrontación constructiva puede requerir de la intervención de terceros “parciales” pero que promuevan los mismos valores de los procesos mediados.

La complejidad del rol aparece porque el facilitador es a su vez el diseñador de ese proceso. Como tal, debe cuidar que alguien cumpla los roles necesarios para la transformación constructiva del conflicto en evolución.

Otra razón por la cual estos procesos no son neutrales, es porque las intervenciones que promueven generan efectos, de modo que no es lo mismo intervenir en una etapa que en otra. Es decir, la intervención de

un mediador conciente de que algunos actores están debilitados, promoverá acuerdos desbalanceados y por ende, con riesgo de constituir una paz inestable

Por lo tanto, parte de la ética del rol de diseñar procesos colaborativos y pacíficos es la de intervenir como mediador habiendo agotado los recursos al alcance para equilibrar el poder. Ese equilibrio, ese empoderamiento, no pasa por facilitar las armas, pasa por facilitar la aparición de roles que promuevan el acceso a la información sobre el conflicto, sobre los derechos, sobre las necesidades e intereses en juego, y sobre las alternativas posibles al procesos colaborativo. En ese camino, hace falta identificar quiénes pueden ayudar en roles de terceros parciales, que compartan los valores de estos procesos, a saber: Participación plena, Comprensión Mutua, Soluciones Inclusivas, Responsabilidad compartida.

El mismo trabajo estamos realizando en este momento en otros procesos en el interior del país.<sup>9</sup> Si alguien del Gobierno cuestionase en estos casos, nuestro intenso trabajo con los actores mas débiles del conflicto, para ayudarlos a atender y transitar una mesa de negociación efectiva, nuestra observación podría ser la siguiente: “con quién les será más efectivo negociar, a) con gente que esté comprometida a adoptar canales pacíficos y a someterse a reglas que faciliten el diálogo, o b) con actores furiosos por su falta de necesidades básicas, dispuestos a escalar la violencia. Si la respuesta es a) entonces hace falta preparar ese escenario. Si la respuesta es b) entonces no podemos intervenir.

Nosotros advocamos por estos procesos, lo que nos parece valioso es el proceso mismo, y para que el mismo sea efectivo, varios roles deben estar presentes en el proceso de evolución del conflicto, a los fines de generar las transformaciones sociales constructivas por sobre aquellas que promuevan la escalada violenta.

---

<sup>9</sup> Mesa de Dialogo en Puerto Iguazú por el conflicto de distribución de tierras.