

Capacitación transformativa: una experiencia de capacitación en mediación en espacios periurbanos

Omar Elías

En el año 1997 se publicó en el diario oficial *El Peruano* la Ley 26872 - Ley de Conciliación-, que en su artículo primero declara **“de interés nacional la institucionalización y desarrollo de la conciliación como mecanismo alternativo de solución de conflictos”**.

Esta norma regula el procedimiento conciliatorio extrajudicial y establece su obligatoriedad como mecanismo de solución de conflictos previo a la interposición de la demanda en aquellas materias conciliables¹.

En paralelo con este proceso de institucionalización “formal”² de la conciliación extrajudicial, diversas instituciones públicas (como los ministerios, gobiernos regionales y locales) así como instituciones privadas (principalmente las ONG) han realizado variados esfuerzos para promover el uso de este mecanismo en diferentes ámbitos, como el escolar, el familiar, el de la salud y el comunitario. Uno de estos esfuerzos fue el desarrollado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a través de la Escuela Nacional de Conciliación Extrajudicial (ENCE)³, que consistió en la formación de un equipo de mediadoras comunitarias en la ciudad andina del Cusco y cuya experiencia y aprendizajes se plasman en el presente artículo.

La experiencia

Las defensorías comunitarias del Cusco son instituciones sociales de base que buscan contribuir en la promoción, defensa y protección de los

¹ El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a través de la Dirección de Conciliación y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (DCMA) es el ente rector del sistema y el encargado de establecer los lineamientos para su implementación a nivel nacional.

Se puede encontrar un compendio de las normas de conciliación extrajudicial en el Perú en la siguiente dirección:

http://www.minjus.gob.pe/defensapublica/contenido/normatividad/22_compendio.pdf

² Aquel que nace por mandato de la norma y según las condiciones que ésta establece.

³ El proceso estuvo a mi cargo y se realizó entre los años 2007 al 2010. Es importante señalar que el proceso no hubiera sido posible sin el apoyo metodológico de la docente Emma Rubio Betancour y la colaboración de las capacitadoras Ivy Montoya Mori y Sue Wu Sánchez.

derechos humanos, y el fortalecimiento de las instancias que promuevan la atención y prevención de la violencia familiar.

Las defensoras comunitarias trabajan *ad honorem* y tienen entre sus principales funciones:

- Promover, defender y proteger los Derechos Humanos.
- Promover acciones de prevención de la violencia familiar.
- Promover el acceso a la justicia.
- Promover la Vigilancia Ciudadana y el acceso a los servicios que

ofrece el Estado.

El número de defensoras comunitarias que participarían del proceso de capacitación sería de 64, lo que implicaba un conjunto de retos para su diseño e implementación.

Primer reto: definir el mecanismo

Si bien es cierto que el objetivo del proceso era claro -“fortalecer las capacidades de las defensoras comunitarias para intervenir como terceros imparciales situaciones de conflictos dentro del ámbito de su competencia”- se necesitaba definir cuál sería ese rol de tercero, más aun cuando en el Perú existe una norma que promueve y regula la conciliación extrajudicial.

La ley de Conciliación Extrajudicial del Perú establece un conjunto de criterios y condiciones para la capacitación y el ejercicio de la función conciliadora, los cuales están pensados para un entorno urbano, caso distinto al que nos enfrentábamos, ya que la mayoría de las defensoras comunitarias desarrollaba su actividad en zonas periurbanas o espacios rurales dentro de sus comunidades.

Lo que se requería era poder contar con un espacio de capacitación flexible, que permitiera seleccionar y adaptar un conjunto de contenidos a las necesidades propias de las defensoras y que respondiera a los tiempos y procesos propios para su aprendizaje. Es así que se decidió dejar de lado la idea de formarlas como conciliadoras extrajudiciales y se optó por la mediación, ya que este mecanismo no cuenta con una regulación para la formación de

mediadores y la libertad de acción permite una mejor adaptación a cada proceso en particular. Se debió considerar que:

a) La ley de conciliación establece que el curso de formación básico (para conciliar temas civiles) tendrá una duración mínima de 120 horas lectivas. Adicionalmente, para tramitar temas de familia es necesario contar con un curso de especialización de 60 horas lectivas. Nosotros sólo contábamos con 100 horas para todo el proceso.

b) Los contenidos propuestos por la norma no se ajustaban a las necesidades de capacitación para el fortalecimiento del rol de las defensoras comunitarias, además que el nivel técnico y el grado de dificultad que suponen algunos de los contenidos no se ajustaba al perfil del grupo a ser capacitado.

c) La norma establece un número máximo de 40 participantes por curso, mientras que nosotros contábamos con un público de 64 defensoras comunitarias.

Otro aspecto importante que se tomó en cuenta para la elección del mecanismo fue que las defensoras comunitarias ya tenían experiencia en abordaje de situaciones de conflicto y que, debido a las necesidades propias de sus zonas de intervención, sería necesario incorporar prácticas propias para generar un modelo de mediación que respetara los aspectos teóricos básicos pero que, al mismo tiempo, fuera culturalmente entendido como un procedimiento eficiente y eficaz.

Segundo reto: la formulación de la propuesta académica

Cuando iniciamos el diseño de la propuesta académica, había claridad respecto de los temas centrales que deberían incorporarse; se requería trabajar temas como teoría del conflicto, técnicas para la comunicación asertiva, técnicas básicas de negociación colaborativa, procedimiento de mediación y rol del mediador, pero no existía claridad acerca de los subtemas que debían componer cada uno de estos módulos, la profundidad de trabajo por cada uno de ellos, la metodología y el tiempo que podría tomarnos para manejarlos de manera adecuada.

La información con que contábamos respecto de nuestro público objetivo era la siguiente:

- a) 62 mujeres entre los 18 y los 70 años (la mayoría de ellas de 35 a 60 años).
- b) 10 por ciento de las participantes contaba con formación profesional o técnica (abogadas, docentes y enfermeras)
- c) El 90 por ciento de las participantes tenía un nivel de educación escolar (no todas con el nivel de educación escolar completo)
- d) Compartían sus actividades como defensoras comunitarias con sus actividades de amas de casa.

El número de participantes y la heterogeneidad del grupo planteaban una serie de interrogantes respecto de la forma de diseñar el proceso de capacitación, no sólo en la selección de contenidos, sino también en la metodología que se aplicaría y respecto de los recursos didácticos que podrían contribuir al logro de los objetivos.

Luego de varios años de experiencia en la formación de conciliadores extrajudiciales, de afianzar una propuesta académica completa, había que generar nuevas pautas, salirnos de la formación tradicional de conciliadores y recrear una realidad completamente distinta. Ese era un reto personal que como capacitador había que lograr.

Comenzamos por establecer cuáles serían los pilares que sostendrían todo el proceso de formación. Un debate que surgió en este momento estuvo referido al enfoque a ser utilizado. En muchos de estos procesos prima el enfoque conductista, es decir, se entiende el aprendizaje como una suma de conocimientos, donde el aprendizaje memorístico juega un rol central. Se enfoca en el logro de resultados sin importar el proceso de aprendizaje, donde hay mayor preocupación en la enseñanza que en el aprendizaje. Aquí, el participante es un sujeto pasivo del proceso de aprendizaje, un receptor del conocimiento de otro. Lo que se buscaba era aprovechar las experiencias que las defensoras comunitarias tenían y generar un proceso de capacitación “transformativo” que fuera más allá de la recuperación de saberes previos, y generara procesos reflexivos que provocaran un cambio personal que

impactara en los entornos de intervención y que en muchos casos implicara un proceso de desaprendizaje. Como señala Schulman (1999), “entender el aprendizaje como un proceso dual en el cual, inicialmente, las creencias y los entendimientos interiores deben salir y solamente entonces algo que está afuera puede entrar”.

En ese contexto es que se decide invertir ocho de las cien horas que se tenían para el proceso en un módulo “cero”, con tres objetivos: 1) conocer la inclinación del grupo respecto a sus formas de aprendizaje, 2) aplicar distintas estrategias y recursos didácticos para conocer cuáles generaban mayor impacto y eran valorados por las participantes, 3) identificar elementos para el diseño del programa de formación.

Los hallazgos fueron sumamente valiosos, a tal punto que tuvo que plantearse un nuevo programa de capacitación, que se diferenciaba en dos etapas: la primera, llamada “formación de promotoras de justicia y paz”, y la segunda, “formación de mediadoras comunitarias”.

Algunos de los hallazgos más significativos fueron:

1. El estilo de aprendizaje (Kolb) de la mayoría del grupo era de tipo acomodador; es decir, el grupo prefería el acercamiento práctico a los temas que se abordan, más que el trabajo teórico. Respondían mucho mejor a procesos basados sobre trabajos aplicativos, para luego generar acercamiento desde lo teórico. Una característica era su impaciencia frente al proceso: querían convertirse en mediadoras en dos o tres clases, siempre exigiendo “ir al grano”.
2. Valoración de las técnicas participativas lúdicas (juegos de roles, sociodramas, dinámicas) frente al uso de técnicas reflexivas (análisis de casos o de textos).
3. Mejor respuesta a recursos didácticos como el video, el powerpoint con figuras de apoyo y poco texto, el uso de papelotes, la expresión de ideas mediante figuras, ejemplos o dibujos.
4. Recurrencia a situaciones de su cotidianidad comunitaria (situaciones, historias, juegos, fiestas) y del uso del quechua para expresar mejor algunas ideas basadas en su experiencia.

5. Las altas expectativas respecto al proceso y el compromiso asumido de completar toda la formación (el nivel de deserción final del proceso fue de solo cuatro participantes). Hay que tomar en cuenta que el número de defensoras que participaron en el proceso fue de 64.

6. La necesidad sentida de incorporar modelos o pautas culturalmente propias al modelo de mediación propuesto.

La propuesta académica: superando los retos

Lo primero que se trabajó fue establecer cuáles serían los principios que regirían el proceso de capacitación, principios que se enfocaban tanto en el proceso de enseñanza como en el de aprendizaje. Es decir, se planificó la propuesta pensando en cómo generar nuevo conocimiento, pero buscando la apropiación de ese nuevo conocimiento por parte de las defensoras comunitarias. El aprendizaje debería ser significativo y no un cúmulo de nuevas ideas, conceptos y herramientas.

Los principios que rigieron el proceso fueron:

1. Equidad: El proceso debería estar pensado tomando en cuenta las diferencias de los participantes y no estableciendo un estándar según las necesidades de la mayoría.

2. Protagonismo (aprendizaje experiencial): Las participantes serían las principales protagonistas de su proceso de aprendizaje.

3. Transformador: Generando cambios en los paradigmas de los participantes respecto al abordaje de conflictos.

4. Concatenación: Estructura lógica de los módulos de trabajo que permitieran la generación del nuevo conocimiento.

5. Creativo: Logrando nuevas herramientas para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje.

6. Adaptabilidad: Debería dar respuesta a las necesidades de las participantes, aunque esto implicara modificar lo planificado.

7. Acompañamiento: Se brindaría asesoría durante todo el proceso, incluso hasta después de su culminación.

8. Intercultural: Sensibilidad, respeto, valoración positiva e incorporación de aspectos culturales durante todo el proceso.

Definidos los principios, se inició el diseño del proceso, que, debido a los hallazgos encontrados en el módulo cero, debió ser modificado respecto de la idea original. El programa se diseñó de la siguiente manera:

Un primer módulo denominado “formación de defensoras de justicia y paz”, dividido en diez talleres de ocho horas de duración cada uno y un trabajo de campo final para observar a las defensoras comunitarias en la aplicación de los nuevos conocimientos y explorar los contextos en los cuales trabajaban. Los talleres se realizaban una vez al mes, en dos jornadas de cuatro horas cada una, debido a que las defensoras no podían ocupar más tiempo por sus actividades personales -básicamente cuidado del hogar- y laborales -trabajo, rol de defensoras comunitarias, participación en espacios comunitarios, entre otros-. Entre cada taller se asignaban tareas para aplicar en campo lo trabajado. Estas tareas eran evaluadas al inicio de cada taller, servían como ejercicio de refuerzo y otorgaban continuidad al proceso.

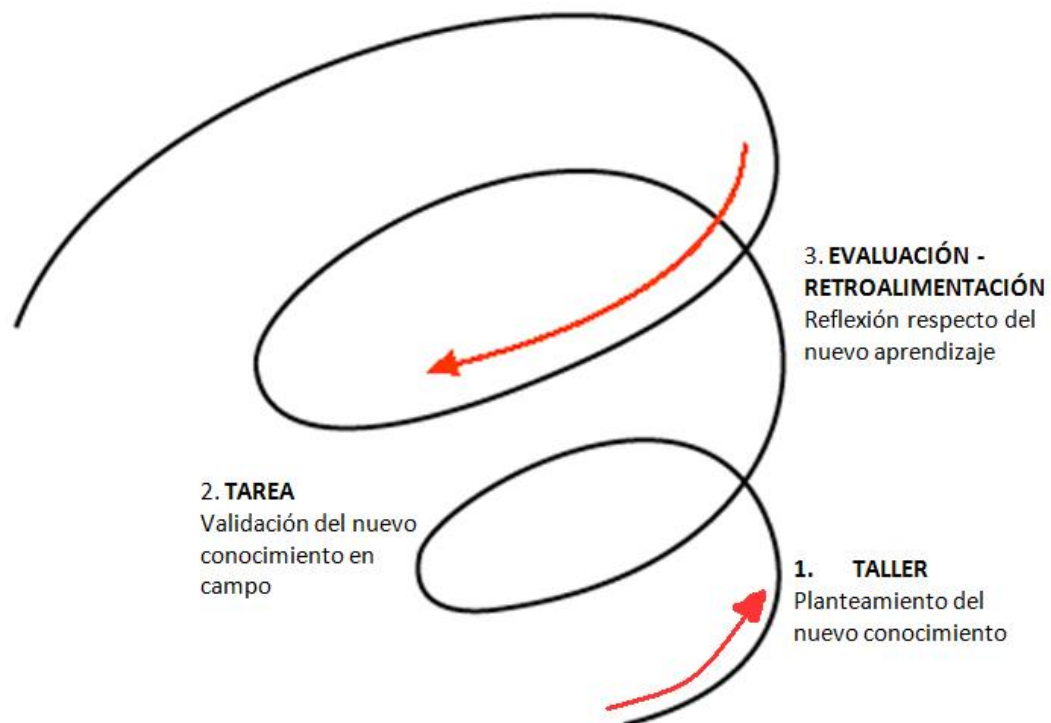
Debido al número de participantes -64 en promedio- y básicamente a lo intercultural del proceso, se decidió incluir un facilitador local, que conocía el contexto cultural, además del manejo del quechua a nivel intermedio. Esto mejoró la interpretación de los nuevos contenidos y las experiencias traídas por las participantes.

Cada parte del proceso contaba con indicadores de logro, que permitían medir el avance en el proceso de formación de manera clara y objetiva, además de ajustarlo a los ritmos y tiempos de las participantes.

La capacitación fue abordada desde una perspectiva circular bidireccional y no desde una perspectiva lineal, con procesos de ida y vuelta trabajados básicamente en tres momentos: 1) planteamiento del nuevo conocimiento, 2) validación del nuevo conocimiento en situaciones reales y 3) evaluación de las experiencias, ajustes y retroalimentación.

Manejar el proceso de manera circular (espiral) bidireccional generó que se presentaran situaciones que ameritaban revisar lo aprendido anteriormente, realizar ajustes y continuar con el avance. El retorno a situaciones ya

trabajadas no era entendido como un “retroceso” sino más bien como ajustes que permitían una mejor comprensión, apropiación e implementación del nuevo conocimiento. En la mayoría de los casos, la revisión de lo trabajado estaba relacionada a la experimentación del nuevo conocimiento y a cómo éste debía adaptarse a las situaciones propias de la realidad de las defensoras comunitarias, especialmente a las vinculadas con aspectos culturales y carencia de recursos.



Con respecto a las estrategias y recursos didácticos empleados, se buscó generar la intervención activa de todas las participantes, pero, también, que se involucraran totalmente en el proceso. Es decir, no estaba centrada únicamente en los aspectos conceptuales o procedimentales, sino que se buscaba una involucración mental, física y emocional. El objetivo era que las participantes “vivieran” el proceso y que ese proceso las transformara a nivel personal.

Las principales estrategias utilizadas fueron:

1. Simulación y juego
2. Aprendizaje basado en problemas
3. Juego de roles
4. Panel de discusión
5. Lluvia de ideas
6. Método de casos
7. Método de preguntas

Finalmente, este primer módulo debía permitir seleccionar a las 20 defensoras comunitarias con mayores capacidades para llevar el segundo módulo, que correspondía a la formación de mediadoras comunitarias. Para esto se diseñó el perfil de entrada para el curso de mediación comunitaria, lo que serviría de filtro para la selección de defensoras que participarían del módulo de formación en mediación.

ÁREA	PERFIL
PERSONAL	Capacidad para expresar sus ideas de manera asertiva Capacidad para escuchar Compromiso con la promoción de la paz y lucha contra la violencia Ser solidario Ser imparcial Ser líder proactivo Capacidad de coordinar con otras instituciones Capacidad para trabajar en equipo
ÉTICA	Coherencia de vida Objetividad y trato igualitario
PROFESIONAL	Saber leer y escribir de manera fluida Manejar técnicas de comunicación asertiva Negociar de manera colaborativa Tener conocimientos en temas de violencia familiar y derechos fundamentales

El segundo módulo, “formación de mediadoras comunitarias”, tuvo la misma lógica de proceso que el primero, pero con algunos ajustes metodológicos para potenciar su carácter experiencial. Para lograrlo, se incorporaron tres nuevos ejes al proceso:

1. Trabajar en base a la realidad local, buscando generar un modelo de proceso de mediación que recoja las experiencias de las defensoras comunitarias, se ajuste a las necesidades y capacidades de su entorno y tome las expectativas de los usuarios, especialmente aquellas de naturaleza cultural.
2. Promover la sostenibilidad del sistema, fomentando su institucionalización como parte de las funciones de las defensorías comunitarias.
3. Definir el rol de la mediadora comunitaria, tomando en consideración los ejes anteriormente señalados.

Este proceso se llevaría a cabo en cuatro talleres, en jornadas mensuales intensivas de trabajo de 40 horas, repartidas en diez días de capacitación por taller. Como las participantes ya contaban con un entrenamiento básico en mediación, se optó por que este proceso de formación partiera de la experiencia de trabajo de las participantes, para luego realizar ajustes en jornadas de trabajo a manera de ateneo, para discutir respecto de las necesidades de adaptación de la mediación según los requerimientos que su entorno requería.

El proceso se desarrolló de la siguiente manera:

Primer taller: Se inició con una visita de campo a las diferentes defensorías comunitarias para observar cómo aplicaban lo aprendido durante el módulo I (promotoras de justicia y paz) y recoger las principales dudas y necesidades respecto de la mediación, su aplicación y funcionalidad en sus entornos de trabajo.

Con los insumos recogidos, se realizó el primer taller de capacitación, cuyo tema central fue “la funcionalidad de la mediación en las defensorías comunitarias”. Se realizaban simulaciones de las situaciones identificadas y luego una discusión para identificar aspectos a mejorar y proponer fórmulas

para superar los inconvenientes identificados. Finalmente, se reforzaron los aspectos teóricos básicos de la mediación y se acordó que se aplicaría el procedimiento de mediación para evaluar los resultados en la siguiente jornada de trabajo.

Segundo taller: Nuevamente se inició el trabajo con jornadas de observación en campo para evaluar la aplicación de la mediación en las defensorías comunitarias. Dos grandes necesidades fueron identificadas durante esta jornada: la primera, referida a los pocos recursos con los que contaban las defensorías para poder derivar a los usuarios del servicio en caso de que no contaran con información -básicamente de tipo legal- respecto a sus derechos y obligaciones; y la segunda, vinculada a un tema más cultural, lo que ellas denominaban “la necesidad del consejo”. Adicionalmente se realizaron encuestas para levantar información respecto a otras necesidades vinculadas al ejercicio de la mediación que habían sido identificadas luego del primer proceso piloto.

El trabajo en aula -20 horas- sirvió para discutir respecto de las adaptaciones que se le debían hacer al procedimiento, ensayar los ajustes y definir cuál sería el modelo de procedimiento que se aplicaría en las defensorías comunitarias. El modelo a ser validado fue el siguiente:



Adicionalmente se realizaron reuniones utilizando la técnica del focus group con las integrantes de las defensorías comunitarias en las que laboraban las aspirantes a mediadoras. Estas reuniones tenían como objetivo obtener información respecto de la manera en que se podía institucionalizar la

mediación como mecanismo de intervención por parte de las defensorías comunitarias.

Tercer taller: El trabajo se inició con la observación del trabajo de validación del proceso de mediación acordado en el taller anterior y el levantamiento de observaciones por parte de las defensoras comunitarias respecto de su funcionalidad en sus entornos de intervención. Nuevamente surgió como una dificultad a superar el hecho de que las partes no cuentan con la asesoría necesaria. En la experiencia, las defensoras señalaban que las partes tenían poca predisposición en acudir a la asesoría externa, en la mayoría de los casos por aspectos económicos o por temor a no comprender o ser comprendidos.

Igualmente, sobre todo en los casos de personas que provenían de entornos rurales, se identificó como necesidad incorporar al proceso un espacio donde las defensoras pudieran “aconsejar” a las partes.

También se trabajó sobre los temas vinculados a los principios éticos y la necesidad de diferenciar el rol de defensora comunitaria del de mediadora comunitaria. El debate respecto de cómo entender la imparcialidad ayudó a establecer límites en las intervenciones como defensoras o mediadoras.

Durante la jornada de taller, se plantearon aquellos puntos del proceso que habían funcionado muy bien y aquellos que debían ser retrabajados. Se ensayaron diferentes propuestas a lo largo del taller -20 horas- hasta consensuar cuál sería el nuevo modelo, que se pondría en práctica antes del último taller de capacitación.

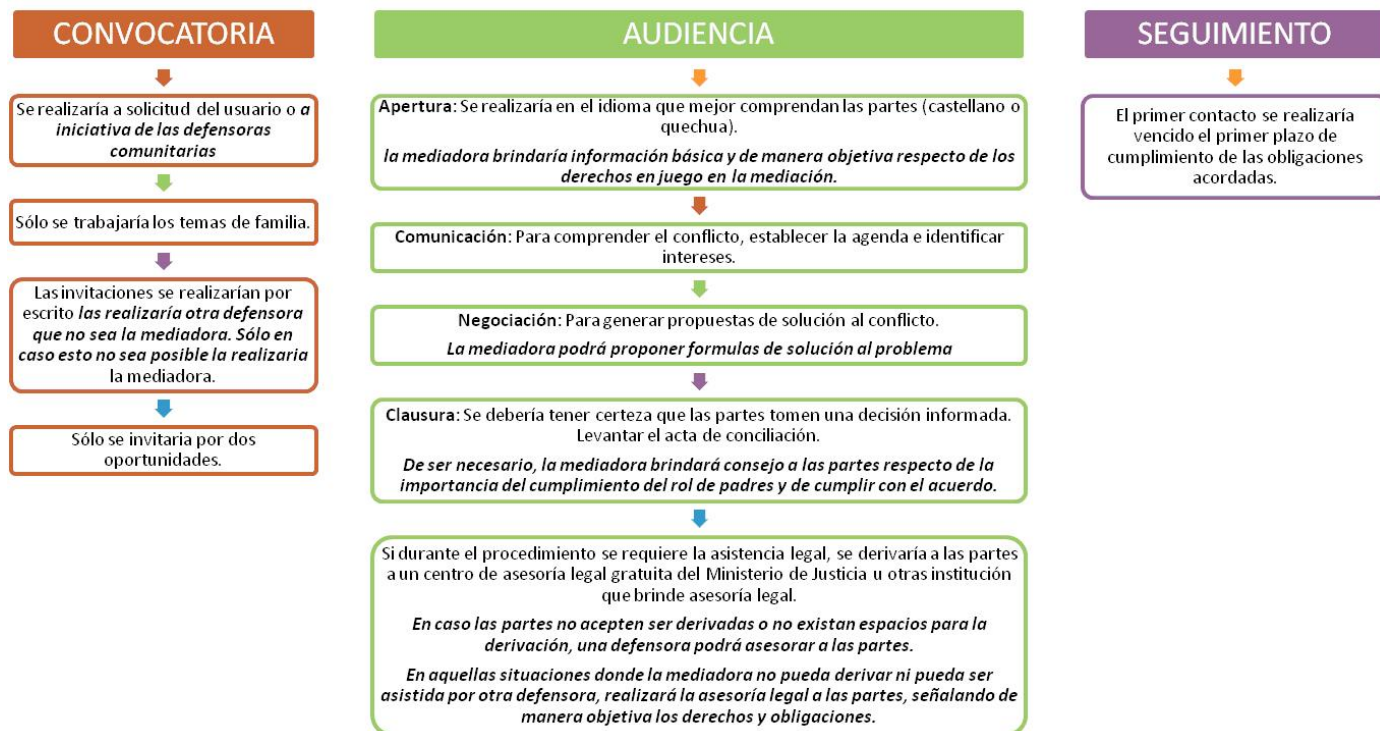
Cuarto taller: Se validó en campo el nuevo modelo de procedimiento y se realizó acompañamiento a las defensoras comunitarias.

La última jornada de trabajo en aula -20 horas- sirvió para compartir experiencias y enriquecer la práctica. Como a lo largo de todo el proceso, los sociodramas y el juego de roles fueron las técnicas más empleadas, tanto para plantear las dificultades como aportes para mejorar el proceso.

Las mediadoras concluyeron que el nuevo modelo de procedimiento les resultaba más funcional, que las partes respondían mejor a trabajar todo el proceso en las defensorías que si realizaban derivaciones a otras instituciones.

Refirieron que la gente se sentía más reconfortada con el consejo final y valoraron este cambio como un acierto en el proceso.

Finalmente el proceso quedó estructurado de la siguiente manera:



El proceso concluyó con el diseño de formatos para facilitar la tramitación de la mediación. Se diseñaron formatos de solicitud, invitaciones y actas de conclusión del procedimiento.

A manera de reflexión final

Los procesos formativos en resolución de conflictos son eficientes en la medida en que exista una valoración positiva de los nuevos aprendizajes por parte de los participantes de los distintos procesos de formación.

En necesario diseñar procesos que sean capaces de generar desequilibrios que permitan que las personas reflexionen sobre los paradigmas que sustentan sus visiones; que experimenten a nivel conceptual, procedimental, actitudinal y afectivo nuevas situaciones respecto del manejo de los conflictos; que los procesos sean culturalmente sensibles al contexto donde

se desarrollan y que la consecuencia de todo ellos sea un cambio en la persona. En pocas palabras, “capacitar para transformar”.

Si el proceso no logra una transformación personal, si no hay apropiación del nuevo aprendizaje, si no hay valoración positiva del diálogo y la paz, tendremos personas capacitadas pero que al momento de aplicar lo aprendido simplemente no lo harán y seguiremos oyendo a conciliadores decir: “La conciliación es buena, pero no es útil.”

Este proceso no consistió en aprender a mediar, sino en convertirse en mediadora.