

**Manual de trabajo en equipo,
manejo de conflictos
y comunicación eficaz**





CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO ELECTORAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Consejero presidente: Mario Velázquez Miranda
Consejeras y consejeros: Myriam Alarcón Reyes
Carolina del Ángel Cruz
Yuri Gabriel Beltrán Miranda
Mauricio Huesca Rodríguez
Bernardo Valle Monroy
Gabriela Williams Salazar
Secretario ejecutivo: Rubén Geraldo Venegas

Representantes de los partidos políticos ante el Consejo General

Partido Acción Nacional: Diego Orlando Garrido López, propietario
Alberto Efraín García Corona, suplente
Partido Revolucionario Institucional: René Muñoz Vázquez, propietario
Victor Manuel Camarena Meixueiro, suplente
Partido de la Revolución Democrática: Roberto López Suárez, propietario
José Antonio Alemán García, suplente
Partido del Trabajo: Ernesto Villarreal Cantú, propietario
Benjamín Jiménez Melo, suplente
Partido Verde Ecologista de México: Zuly Fera Valencia, propietaria
César Fabricio George Chávez, suplente
Movimiento Ciudadano: Armando de Jesús Levy Aguirre, propietario
Hugo Mauricio Calderón Arriaga, suplente
Partido Nueva Alianza: Lorena Morales Sandoval, propietaria
Ramón Alfredo Sánchez Zepeda, suplente
Morena: José Agustín Ortíz Pinchetti, propietario
Juan Romero Tenorio, suplente
Partido Humanista: René de Jesús Cervera Galán, propietario
Rodrigo Jimeno Tenorio, suplente
Partido Encuentro Social: Inocencio Juvencio Hernández Hernández, propietario
Guadalupe Campos Jordán, suplente

Diputadas y diputados invitados permanentes de los grupos parlamentarios de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal

Partido Acción Nacional: José Manuel Delgadillo Moreno
Luis Alberto Mendoza Acevedo
Partido Revolucionario Institucional: Jany Robles Ortiz
Partido de la Revolución Democrática: Mauricio Alonso Toledo Gutiérrez
José Manuel Ballesteros López
Coalición Parlamentaria de los partidos del Trabajo, Nueva Alianza y Humanista: Juan Gabriel Corchado Acevedo
Luciano Jimeno Huanosta
Partido Verde Ecologista de México: Antonio Xavier López Adame
Eva Eloísa Lescas Hernández
Movimiento Ciudadano: Jesús Armando López Velarde Campa
Morena: Felipe Félix de la Cruz Ménez
Juan Jesús Briones Monzón
Partido Encuentro Social: Abril Yannette Trujillo Vázquez

Manual de trabajo en equipo, manejo de conflictos y comunicación eficaz



Contenido

Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación

Marisonia Vázquez Mata, directora ejecutiva

Manuel Arturo García Urrutia Martínez, director de Organizaciones de Participación Ciudadana

Sindy Selene Medina Uribe, subdirectora de Enlace y Evaluación

Gustavo Fuentes Ruelas, jefe de Departamento de Enlace y Atención Ciudadana

Edición

Dirección Ejecutiva de Educación Cívica y Construcción de Ciudadanía

Gustavo Uribe Robles, director ejecutivo

Coordinación: María Ortega Robles, coordinadora editorial

Supervisión: José Luis García Torres Pineda, jefe de Departamento de Diseño y Edición

Corrección de estilo: María Teresa Sánchez Hermosillo, analista correctora de estilo

Diseño y formación: José Luis Guerrero Hernández, analista diseñador

Primera edición, marzo de 2018

D.R. © Instituto Electoral de la Ciudad de México
Huizaches 25, colonia Rancho Los Colorines,
delegación Tlalpan, 14386, Ciudad de México

www.iecm.mx

Impreso y hecho en México.

Ejemplar de distribución gratuita, prohibida su venta.

Índice

Presentación	7
Introducción	9
Objetivos de la capacitación	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
1. ¿Qué es un conflicto?.....	13
1.1 El conflicto como proceso	15
1.2 Actitudes frente al conflicto.....	17
2. La transformación dinámica de conflictos.....	21
3. Educación para la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de alternativas de solución	25
3.1 La prevención del conflicto	26
3.2 Negociación en el conflicto.....	29
3.3 La mediación para la transformación del conflicto.....	32

4. Principios de la participación ciudadana que ayudan a la transformación dinámica de conflictos.....	41
5. Trabajo en equipo y comunicación eficaz	47
5.1 ¿Trabajar en grupo o trabajar en equipo?	47
5.2 Una comunicación eficaz	50
Reflexiones finales	53
Autoevaluación.....	55
Fuentes consultadas.....	61



Presentación

¿Qué es la participación ciudadana?, ¿para qué sirve la ley en la materia?, ¿cómo funcionan los órganos de representación ciudadana?, ¿qué herramientas existen para mejorar y fomentar las actividades en cada colonia y pueblo de la Ciudad de México?, ¿cómo solucionar conflictos entre vecinos?, ¿cómo llevar a cabo proyectos exitosos que permitan mejorar las condiciones de vida en nuestras comunidades?

Durante los últimos años en el Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM) hemos escuchado y recogido estas y otras preguntas, formuladas por integrantes de comités ciudadanos, de consejos de los pueblos, de organizaciones ciudadanas y por la ciudadanía interesada en participar dentro de su comunidad.

Por esa razón, en el IECM contamos con un programa para la capacitación, educación, asesoría y comunicación de los integrantes de los órganos de representación ciudadana (ORC) y de las organizaciones ciudadanas (OC) con el que intentamos responder, de manera puntual y efectiva, a las interrogantes y preocupaciones expresadas por las ciudadanas y los ciudadanos.

Buscamos formas más abiertas y directas de relación, por ello, en este *Manual de trabajo en equipo, manejo de conflictos y comunicación eficaz*, te brindamos las herramientas, los datos, la información y los elementos prácticos que permitan un mejor ejercicio de la ciudadanía y, a su vez, fortalezcan el vínculo con los órganos de representación ciudadana.

Estamos ciertos de que fomentando la organización de las comunidades y una participación efectiva, fortaleceremos la democracia y transformaremos nuestra realidad.

Tenemos la confianza de que podremos caminar juntos y convertirnos en aliados en la búsqueda de mejores condiciones de vida para las y los habitantes de las colonias y pueblos de esta ciudad.



Introducción

Trabajo en equipo, manejo de conflictos y comunicación eficaz conforman una trilogía determinante para el desarrollo y la profesionalización del trabajo que realizan diversos grupos, órganos o asociaciones que buscan mejorar sus relaciones y su participación a partir de la labor que desempeñan.

Desarrollar cada uno de estos componentes al interior de una organización, ya sea comité ciudadano, consejo del pueblo o consejo ciudadano delegacional, implica tener nociones de lo que significa el trabajo en equipo, contar con elementos que nos ayuden a procesar el conflicto y dimensionar la importancia de la comunicación eficaz para el mejor desempeño de sus integrantes como representantes de su comunidad.

En el IECM promovemos la transformación dinámica de los conflictos hacia la búsqueda de alternativas de solución y, de ser posible, realizar acciones preventivas con un énfasis particular en el tipo de problemática que nace en el seno de los órganos de representación ciudadana (ORC). Planteamos una metodología que ayude a entender el conflicto entre sus integrantes, a analizarlo y a buscar soluciones desde una perspectiva que lo enfoque más como una oportunidad de cambio que como un obstáculo en el trabajo diario.

Creemos firmemente que al resolver los conflictos que pueden presentarse dentro de los ORC durante el desempeño de sus funciones cotidianas, sus integrantes dejan de conformar grupos de trabajo para convertirse en un eficiente equipo de

trabajo, ello si tienen presente los objetivos y las metas que los motivaron a participar en la mejora de su comunidad y si los intereses colectivos son más importantes que los intereses personales de sus integrantes.

Este manual está dividido en cinco capítulos. En el primero se aborda el conflicto y los elementos que lo convierten en un proceso, al tiempo que se explica cuáles son las mejores actitudes para afrontar un problema.

En el segundo capítulo se define el concepto de la transformación dinámica de conflictos, el cual enmarca la metodología que se propone para prevenir, negociar o mediar problemas, es decir, buscar alternativas de solución. El capítulo tercero plantea una metodología que impulsa la transformación del conflicto: la prevención, la negociación y la mediación.

En el cuarto capítulo se aborda la importancia que tienen los principios de la participación ciudadana en el tratamiento de los conflictos. Finalmente, en el capítulo quinto se explican las ventajas del trabajo en equipo, de la comunicación eficaz para atender los conflictos y del perfeccionamiento del desempeño de los integrantes de estos órganos de participación ciudadana.

Esquema de organización del contenido





Objetivos de la capacitación

Objetivo general

Fortalecer el trabajo en equipo de los comités ciudadanos, de los consejos de los pueblos y de los consejos ciudadanos delegacionales por medio del aprendizaje de técnicas para reconocer, procesar y trabajar la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de alternativas de prevención y/o solución.

Objetivos específicos

1. Exponer la importancia de la transformación dinámica de conflictos para encontrar alternativas de prevención y/o solución en las relaciones de grupo, que a su vez, permitan conformar equipos de trabajo enfocados en el mejoramiento de la comunidad.
2. Dotar a las y los integrantes de los ORC de elementos que permitan impulsar la prevención, la negociación y la mediación de conflictos para su transformación dinámica.

3. Analizar la importancia del trabajo en equipo para el buen funcionamiento de un comité ciudadano, un consejo del pueblo y/o un consejo ciudadano delegacional.
4. Promover la comunicación al interior de los comités y consejos para contribuir a su fortalecimiento, su identidad y eficacia.
5. Resaltar entre las y los integrantes de los comités y consejos la importancia de los principios de participación ciudadana y su uso en las actividades de los ORC y las OC.



1. ¿Qué es un conflicto?¹

De acuerdo con el *Diccionario de la Lengua Española*,² conflicto es, entre otras cosas, un combate, un problema o la materia de discusión. Diversos investigadores dedicados al estudio de los conflictos³ y sus posibles soluciones plantean varias definiciones, las cuales resumiremos en la siguiente definición: El conflicto es un proceso o situación donde una o más personas perciben que sus objetivos y/o intereses son afectados, son incompatibles o antagónicos y, por consiguiente, existe un desacuerdo o insatisfacción.

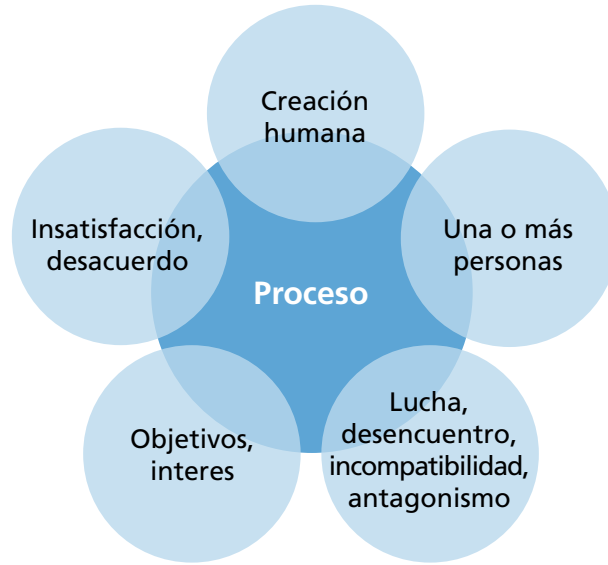
Entender qué es el conflicto y cómo se manifiesta dentro de los ORC es un primer paso para atenderlo y sobre todo para transformarlo de manera dinámica y así poder avanzar en los quehaceres sin que éste nos lleve a la parálisis o inactividad del grupo o de la comunidad.

¹ Pablo Romo Cedano, "La conflictividad social. El conflicto. Intervención en el conflicto: mediación, negociación. Transformación positiva de conflictos", material didáctico del diplomado en Ciudadanía, Transformación de Conflictos y Paz, impartido en la sede de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal en Iztapalapa, el 18 de enero de 2014.

² Real Academia Española, <<http://goo.gl/CVXXwE>>, consultado el 18 agosto de 2017.

³ Entre los que podemos citar a Stephen Robbins (1994), Kenneth Boulding (1993), Jean Paul Lederach (1996) y Vicente Fisas (1987).

Elementos característicos del conflicto



¿Qué ocurre cuando frente a un conflicto aplicamos principios y/o valores que lo cuestionan?, ¿sería posible abrir espacios para el diálogo?, ¿en verdad los intereses de cada grupo o cada persona son tan opuestos que resultan irreconciliables, aun viviendo en la misma comunidad?

Como ejemplo, en el pueblo "Morado", el coordinador de concertación comunitaria del consejo que está conformado por ocho personas, presentó ante el pleno una propuesta para realizar faenas de limpieza en las calles del pueblo, empezando por las calles donde él y otros tres integrantes del consejo vivían; el resto de los integrantes del consejo del pueblo se negaron a aceptar esa propuesta hasta que las faenas de limpieza empezaran por las calles donde ellos vivían, a lo cual el coordinador de concertación comunitaria se negó.

Para reflexionar:

¿Cuál es el conflicto en el ejemplo expuesto?

¿Quiénes son los involucrados en el conflicto?

¿Cómo perciben las partes el conflicto?

¿Cuáles son los intereses u objetivos que tiene cada grupo conformado en el consejo del pueblo del ejemplo?

¿Cómo resolverías el conflicto entre el coordinador y el resto de los integrantes?

1.1 El conflicto como proceso⁴

Es muy importante que desde el principio nos quede claro que conflicto puede significar aprieto, atolladero, desavenencia, dificultad, rencilla, trastorno y que en ocasiones crece hasta manifestarse en violencia. La violencia es una salida extrema que complica y muchas veces impide la comunicación y, por lo tanto, el logro de algún

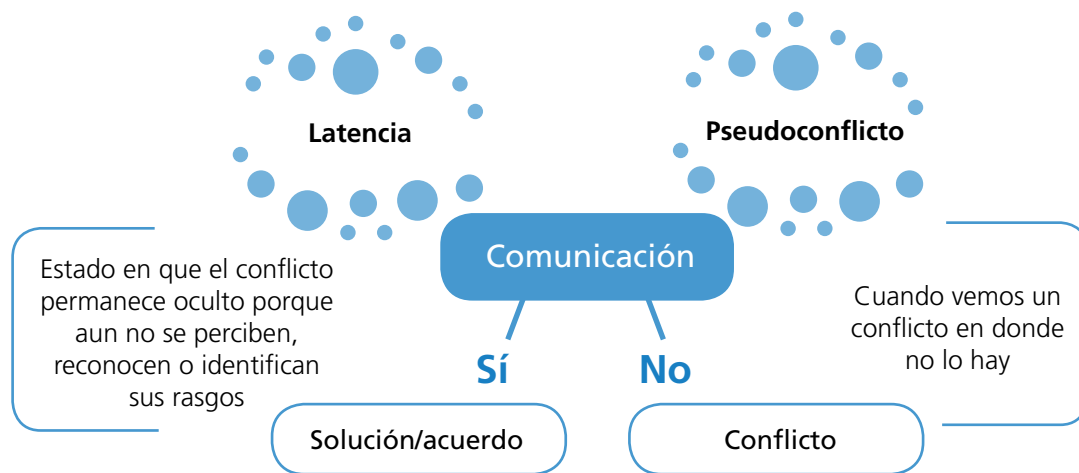
⁴ Modelo basado en la propuesta de Paco Cascón Soriano, "¿Qué es bueno saber sobre el conflicto?", en *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp.57-60.

acuerdo. Para evitar que se llegue a este límite, es imperativo comprender el origen y las causas del conflicto; recordemos que el diálogo y el debate son herramientas para transformarlo en concordia y acuerdo. Conviene mencionar que los conflictos tienen un tiempo de espera sin que se los considere declarados, en el que no se manifiestan tonos de pelea o las partes no perciben la confrontación que llegan a alcanzar sus intereses y necesidades, a ese periodo se lo conoce como latencia.

Por ejemplo, el estado latente de un conflicto dentro de un comité o consejo puede ocurrir cuando el coordinador realiza algunas acciones en nombre del comité o consejo sin consultar la opinión de todos sus integrantes, lo cual genera disgusto y molestia porque lo hace en representación del conjunto, cuando en realidad está actuando a título personal. Tal vez en un primer momento los afectados no digan nada, pero si la falta de comunicación persiste, es muy probable que el conflicto estalle. Los problemas que no han sido reconocidos -porque aún no explotan o porque no se alcanza a percibir ninguno de sus rasgos- pueden estallar de una forma violenta e incontrolada. Mal haremos en buscar la transformación de los conflictos en el último momento, justo cuando explotan y se encuentran en peor situación. Lo que debemos hacer es aprender a identificar su latencia, es decir, a descubrirlo cuando permanece oculto y tratar de planear estrategias creativas para prevenirlo y transformarlo.

Existen, por otro lado, los llamados pseudoconflictos que surgen cuando vemos un conflicto en donde no lo hay. En este caso, las partes no tienen suficiente claridad sobre un acontecimiento por una comunicación distorsionada como la del "teléfono descompuesto"; cuando se transmiten rumores que no se confirman con hechos, acusaciones sin sustento o afirmaciones sin pruebas, la situación genera enojo en las personas aludidas pero en realidad el problema no existe. Se recomienda dialogar y aclarar los rumores o malos entendidos, cuando se asume esta actitud de diálogo, es posible que se llegue a la conclusión de que las palabras fueron interpretadas en un sentido distinto del que originalmente tenían.

Todos los conflictos tienen un proceso, es decir, ocurren si se presenta una serie de situaciones, no se generan de la noche a la mañana. Además, los conflictos pueden ir cambiando, por lo cual para identificar si se está ante un conflicto latente, ante un pseudoconflicto o ante uno verdadero, sugerimos analizar su historia, los intereses en pugna y las actitudes que las personas tienen ante dichos conflictos.



1.2 Actitudes frente al conflicto⁵

En seguida describimos de manera general el tipo de actitudes que se pueden asumir frente a un conflicto.

Competencia: es cuando las partes no conceden nada y suponen que lo más relevante, lo único que vale la pena, son sus intereses y, por lo tanto, sus objetivos y sus metas. Con esta actitud sólo se busca ganar ventaja por encima de los intereses de los otros. Alcanzar los objetivos de uno significa la pérdida de los objetivos de los otros.

Esta actitud puede ocurrir dentro de un comité o consejo cuando se acerca el momento de la presentación de proyectos para la consulta ciudadana sobre presupuesto participativo y algunos integrantes presentan sus proyectos: todos son diferentes y nadie está dispuesto a renunciar al suyo. Cada uno expone sus argumentos, no para conciliar, sino para imponer su postura.



⁵ Contenido tomado de la propuesta de Jacob Rafael Castro Huacuja, "El conflicto y los equipos de trabajo. Organización y coordinación de equipos de trabajo", 2016, disponible en <<https://es.slideshare.net/jacobcastro7/organizacion-y-coordinacion-de-equipos-de-trabajo-u2-act1-72707661>>.

Acomodamiento: esta actitud trata de evitar los roces porque no se quiere generar tensión o malestar. Se puede confundir con el respeto o la buena educación; hace que nos aguantemos hasta que no logramos contenernos y entonces brotan episodios de autodestrucción o de destrucción de los otros.

Cuando en las sesiones del comité o consejo, alguno de sus integrantes siempre decide retirar sus propuestas “para evitar problemas” porque los otros lo critican sin analizar ni darle oportunidad de defender sus puntos de vista, este integrante tiene una actitud de acomodamiento.



Evasión: Cuando los conflictos se evaden o se niegan, éstos no desaparecen; la situación se mantiene tensa sin que las partes puedan siquiera alcanzar algunos de sus objetivos o puedan mantener una relación estable que posibilite el diálogo y el abordaje del conflicto.

Por ejemplo, es imposible que el comité o el consejo realicen un trabajo de equipo y de calidad si la mayoría de sus integrantes decide no acudir a las reuniones o no participan en la realización de las gestiones porque consideran que no tiene caso, ya que siempre se impone la decisión de alguno. En este caso, pierden quienes dejan de participar y también quien se impone siempre porque va perdiendo el apoyo de los otros.



Cooperación: con una actitud de cooperación se es responsable no sólo de los objetivos propios, sino de la relación con los otros. Este es un modelo que se ubica dentro del enfoque de la transformación dinámica del conflicto.

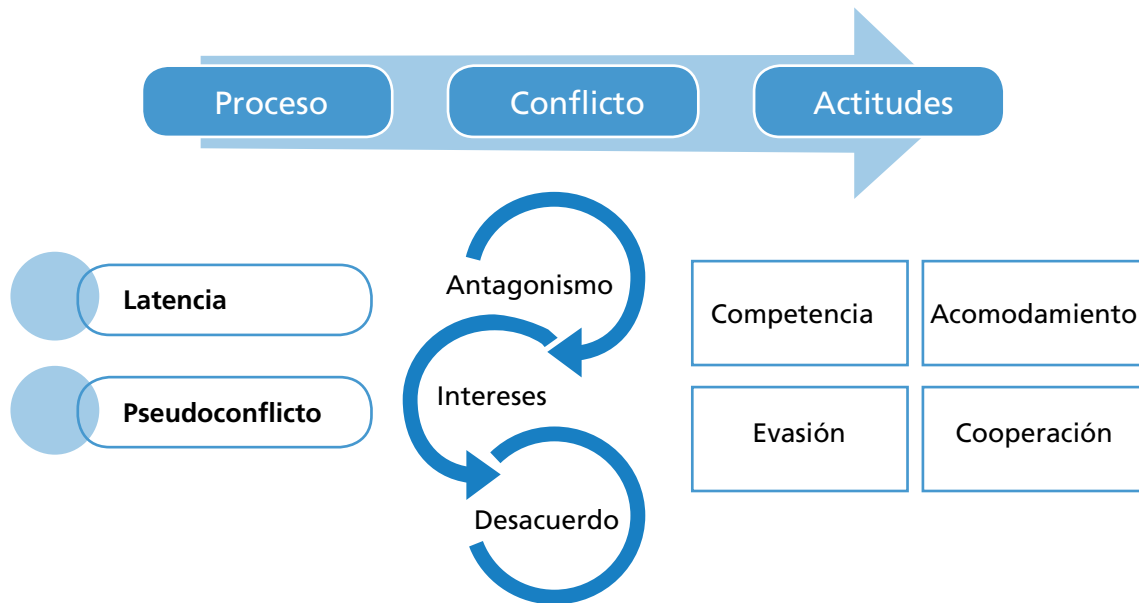
En la transformación de conflictos se deben cuidar los fines y los medios porque la relación de trabajo en el ORC se mantendrá durante los tres años que sus integrantes ocupen el cargo y aún después, pues éstos y sus familias seguirán siendo vecinos de la misma colonia o pueblo. Cuidar la relación entre los involucrados es básico para el bien de toda la comunidad. Justamente, este es el modelo de cooperación que permite que todos ganen, pero requiere forzosamente un proceso educativo que nos enseñe a cooperar.

Un comité o un consejo realiza un buen trabajo cuando sus integrantes son asertivos, expresan libremente sus ideas, pueden negociar y llegar a acuerdos relacionados con la forma de trabajo y cuando ponen por encima de sus intereses personales o de grupo los intereses de su comunidad. En esta actitud se asume que todos tienen algo que aportar y que el equipo se complementa con la aportación de cada individuo.



En el Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM) consideramos que la actitud de **cooperación** ante el conflicto ayuda a transformar los problemas para que no se queden estáticos o se viva permanentemente en la subordinación y la discordia, puesto que la cooperación nos impulsa hacia la búsqueda de alternativas de solución. Inclusive, si se trata de un problema que por su historia se ha vuelto irresoluble, la cooperación nos permite buscar puntos de convergencia, contar con la postura adecuada para cambiar de una posición cerrada y rígida a una que privilegie el encuentro, el respeto y, sobre todo, el

interés colectivo para lograr una convivencia que, al final de cuentas, es la base de nuestra participación ciudadana.



Para reflexionar:

¿Qué actitud asumes ante un conflicto?

En tu opinión, ¿cuál es la mejor actitud para comenzar a resolver un conflicto?

¿Siempre se puede cooperar?



2. La transformación dinámica de conflictos

Los conflictos deben entenderse y gestionarse de manera dinámica y con actitud positiva para conseguir su transformación. Esta idea surge al reconocer que los problemas aparecen normalmente dentro de la convivencia entre las personas.

Para hacer frente a los conflictos de la vida cotidiana, las personas debemos poner en juego mecanismos que nos ayuden a manejarlos propositivamente, es decir, con acciones que se hayan reflexionado y conduzcan hacia soluciones viables, que den lugar a procesos de mejora.

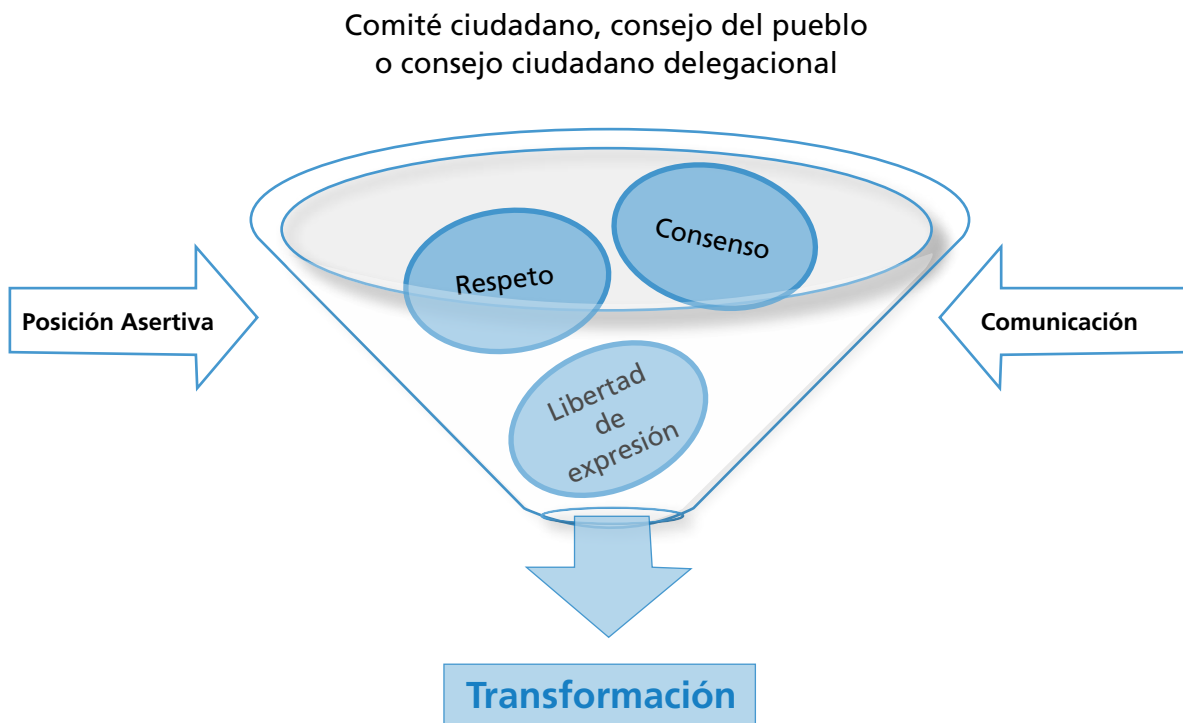
El conflicto es, entre otras cosas, una confrontación de ideas, creencias, valores, opiniones, puntos de vista y actitudes que necesariamente se presentarán en los grupos humanos involucrados en procesos democráticos y de participación ciudadana, tales como los comités y los consejos. En éstos cabe muy bien el consenso, que se refiere al consentimiento de todos los miembros de un grupo en determinada solución como mecanismo que ayuda a solucionar problemas; sin embargo, el respeto a las diferencias y la búsqueda de soluciones por la vía democrática nos conducen precisamente a que, en aquellos casos en que el consenso no se alcanza, se tomen las decisiones por mayoría, sin dejar de reconocer la opinión de las minorías.

Debemos decir que los conflictos constituyen una oportunidad idónea para trabajar en el mejoramiento de las relaciones que existen en los comités y consejos mediante el desarrollo de un proceso que permita construir espacios de

negociación e incluso de mediación. Buscar opciones de transformación de un conflicto orientadas a generar soluciones posibles permite un crecimiento personal y comunitario, puesto que ayuda al desarrollo de habilidades para una convivencia ciudadana.

También hay que reconocer que algunas de las desavenencias, enfrentamientos, hostilidades y desacuerdos que surgen dentro de los comités y consejos se deben a problemas de comunicación. Más adelante, veremos cómo la comunicación eficaz ayuda mucho en la prevención y en la resolución de conflictos grupales.

La transformación dinámica de conflictos se logra a partir de la contribución que los involucrados hacen desde una posición *asertiva*, es decir, donde todos asumen una actitud que no es agresiva pero tampoco pasiva, que permite a cada quien expresar sus opiniones y convicciones y defender sus derechos sin ofender ni agredir a los demás. En este enfoque se requiere una gran voluntad creativa que se manifieste con prudencia y con mesura.



Para reflexionar:

¿Crees que desde los comités ciudadanos y los consejos de los pueblos se debe promover la transformación dinámica de conflictos?, ¿por qué?

¿Qué ocurriría si alguien de las o los integrantes de tu comité o consejo expresara su punto de vista y decidiera no flexibilizar su decisión ni buscar alternativas de solución?



3. Educación para la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de alternativas de solución

Lograr que las personas comprendan el papel que deben desempeñar con el propósito de prevenir, negociar o mediar en un conflicto en sus actividades colectivas, es lo que se conoce como educación para la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de alternativas de solución. Dicha transformación se puede concretar mediante tres procesos en los que todos los participantes colaboran y asimilan diversas experiencias que los enriquecen.

Elementos que contribuyen a la transformación de los conflictos



Los elementos y herramientas que a continuación se describen no son las únicas opciones de solución para todos los conflictos, pero sí pueden ayudar a identificar otras salidas creativas para resolver los desencuentros.

Conviene resaltar que esta metodología se plantea a partir de la necesidad que tienen los comités ciudadanos y los consejos de los pueblos de resolver en primera instancia sus conflictos, es decir, antes de iniciar cualquier procedimiento administrativo contra alguno de sus integrantes. No debe olvidarse que la *Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal*, en su Artículo 212 otorga a los integrantes de los ORC la facultad de conocer y atender de manera interna diversos conflictos, antes de recurrir a una dirección distrital como segunda instancia.

3.1 La prevención del conflicto⁶

La prevención del conflicto está relacionada con la actitud que debemos tener antes de que aparezca una crisis. Esta previsión nos ayuda a encontrar posibles respuestas antes de que suceda el conflicto y permite el conocimiento de los cambios necesarios para solucionar el problema. Por ejemplo, una forma de prevenir conflictos dentro de un comité o consejo puede ser que el coordinador se asegure de que todos los integrantes reciben las convocatorias a las sesiones; incluso, en la medida de lo posible, que hable personalmente con cada integrante sin discriminar a ninguno ni dar tratos preferenciales a otros.

Para lograrlo, existen algunas habilidades que debemos fomentar, como las que se presentan en los siguientes cuadros.

Crear equipo en un ambiente de aprecio y confianza	<ul style="list-style-type: none">• Hacerle sentir a cada uno de los integrantes que pertenece al grupo por igual, que es valorado y escuchado.• La confianza, la responsabilidad y el aprecio por los otros es un elemento relevante para evitar el disenso.• El respeto a la dignidad del otro es indispensable para crear un ambiente de confianza entre iguales.
---	--

⁶ Modelo basado en la propuesta de Paco Cascón Soriano, *op. cit.*, pp. 61-66.

En un comité o consejo se debe hacer labor de unificación e integración, pues a pesar de que sus miembros provienen de fórmulas distintas y de que durante el periodo de campañas hubo rivalidades, ahora todos son parte del mismo órgano ciudadano que representa los intereses de la misma colonia o pueblo. Por esa razón, es necesario establecer lazos de cordialidad y confianza.

**Favorecer
la
comunicación
eficaz**

- Emplear el **diálogo** como la principal herramienta en la relación de equipo.
- Asegurarse de que nuestro mensaje es recibido adecuadamente.
- La congruencia entre nuestras palabras y nuestros actos genera credibilidad y confianza.
- Escuchar y hacerles saber a los otros que se les está escuchando.
- Aprender a tomar y usar la palabra, y respetar cuando los otros estén hablando.

Se pueden evitar conflictos dentro de un comité o consejo si durante las sesiones se escuchan todas las opiniones y puntos de vista de los integrantes con orden y respeto.

**Tomar
decisiones
por
consenso**

- Significa ir más allá de las votaciones y de las mayorías. Implica tomar decisiones en las que todos los involucrados sienten que de una u otra forma su opinión fue considerada en la decisión final.

Si, por ejemplo, dentro de un comité o consejo, la opinión de quien representa la fórmula que obtuvo el tercer lugar en la elección no es tomada en cuenta, es muy probable que se genere malestar y que esa persona decida denunciar al comité por no cumplir con sus obligaciones o, que cause desinterés y el ciudadano ya no quiera participar pues se siente ignorado. Debemos evitar, en la medida de lo posible, que sucedan este tipo de situaciones por el bien común de tu comunidad.

**Trabajar
la
cooperación**

- Enfrentar los conflictos tomando en cuenta el valor, la energía y las capacidades de todas y todos.
- Esta habilidad implica ver a los otros como seres humanos valiosos, de quienes se puede aprender y a quienes se puede enseñar.

En el trabajo de un comité o consejo es posible que exista la necesidad de dar seguimiento a una obra pública. La mayoría de los integrantes pueden no saber de construcción, ingeniería o arquitectura; sin embargo, puede ocurrir que el integrante de la fórmula que obtuvo el menor número de votos sepa de materiales y de cómo debe realizarse la obra, por lo tanto, en consenso deciden que la comisión que dará seguimiento estará formada por una persona que tomará notas y llenará los formatos –el coordinador–, quien también será el enlace entre las autoridades y el integrante que sabe de construcción, con el propósito de que pueda revisar la calidad de los materiales y el avance de la obra.

Es importante fomentar la confianza, el diálogo, el consenso y la cooperación como elementos que nos permiten prevenir el surgimiento de conflictos. Su aplicación y ejercicio requieren una actitud responsable de cada uno de nosotros.



Sin embargo, los conflictos no siempre pueden evitarse; por ello, a continuación revisaremos algunos elementos que nos permitirán actuar en caso de que se presenten.

3.2 Negociación en el conflicto

El siguiente elemento que debemos considerar es la necesidad de aprender a separar y abordar de manera distinta los **tres aspectos que existen en todo conflicto**: las **personas involucradas**, el **proceso que ha recorrido la disputa** y el **problema** (los intereses o necesidades que están en pugna). Se trata de separar muy bien cada uno de los elementos pues no podemos personalizar los conflictos, ya que en ocasiones tendemos a pensar que la otra persona es la responsable del conflicto e incluso, que dicha persona es el conflicto.

Al considerar por separado los tres aspectos mencionados podemos evitar los ataques personales. Los ataques suelen alimentar los rencores y llevan a concentrar la atención en agravios y ofensas, lo cual nos hace olvidar la verdadera razón del conflicto. Por ello, es necesario ser más sensibles y prudentes durante el proceso de negociación para procurar que todos ganemos.

Como ejemplo, un coordinador interno de un comité está muy molesto porque su propuesta para realizar el festejo del día de la madre no fue aceptada. Su enojo es tan grande que decide renunciar, ya que cree que todos los integrantes están en su contra y que por lo tanto no lo dejarán realizar su trabajo.

Durante un proceso de atención de conflictos para su transformación, sugerimos que se consideren algunos aspectos dentro de cada uno de los elementos que lo conforman:

Componente del conflicto	Elemento a considerar	Descripción
Las personas	Percepciones	Que las partes manifiesten su percepción del conflicto (lo que cada uno vio, oyó, hizo, etcétera), con el fin de que aprendan a escucharse e interesarse mutuamente por lo que el otro percibió.
	Emociones	Cuando estalla un conflicto brotan muchas emociones. No podemos atender un conflicto si estamos enojados; hay que buscar formas de sacar el enojo sin dañar al otro.
	Imagen	No debemos poner en entredicho la imagen o el prestigio de las personas que están en pugna. Cuando esto pasa es lo que más entorpece una negociación. Cada parte debe sentir que su prestigio sale bien librado.
	Desequilibrio de poder	Cuando hay un gran desequilibrio entre las partes es muy difícil transformar el conflicto. Se trata de reequilibrar el poder. El respeto y la tolerancia juegan un papel importante para restablecer ese equilibrio.

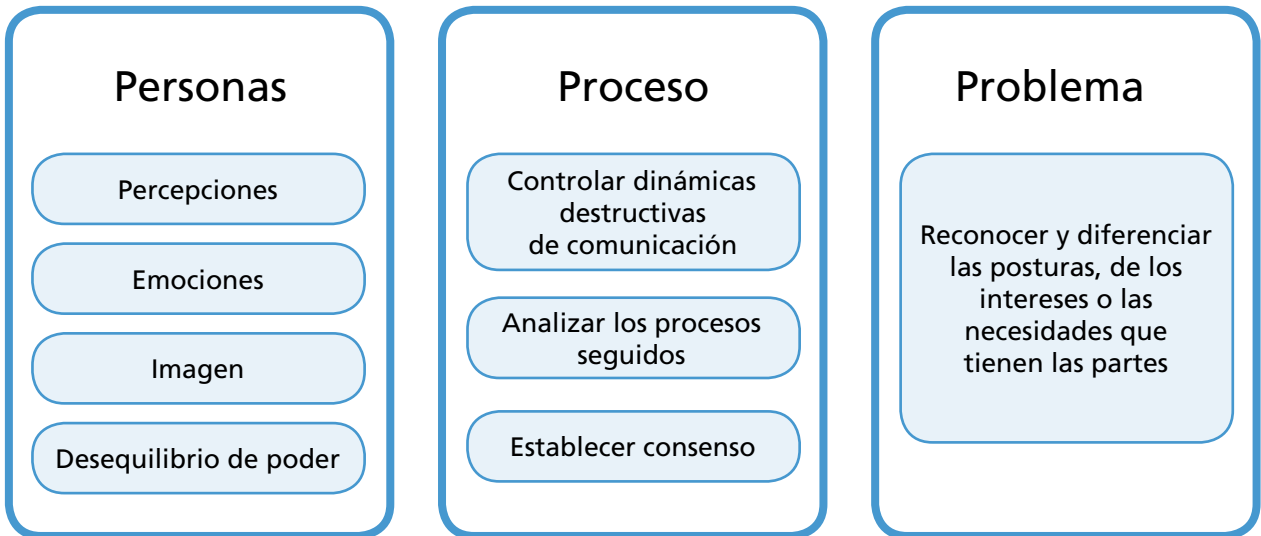
Para analizar el conflicto ejemplificado anteriormente, deberíamos: a) revisar la forma en que cada integrante ve el problema (convendría que el coordinador reconozca su enojo y hable con los integrantes una vez que ese enojo haya desaparecido), b) buscar que la imagen, tanto del coordinador como de los integrantes, no se vea afectada, y c) revisar la relación de poder entre los integrantes y el coordinador.

Componente del conflicto	Elemento a considerar	Descripción
El proceso	Controlar las dinámicas destructivas de la comunicación	Se trata de evitar las acusaciones, los insultos, las ofensas y los ataques o señalar culpables. Se recomienda hablar siempre en primera persona.
	Analizar los procesos seguidos	Se deben revisar los orígenes, los actores y los intentos de solución, los aciertos, los errores, para abordar con más elementos la transformación del conflicto.
	Establecer procesos de consenso	Es preciso iniciar un diálogo en el que todas las partes puedan expresar sus necesidades. Para ello se deben establecer reglas claras acerca de lo que se puede hacer y lo que no, para plantear la transformación del conflicto. En este proceso, las partes deben ceder algo para alcanzar un objetivo común.

Continuando con nuestro ejemplo, los integrantes del comité tratan de solucionar el conflicto, invitan al coordinador a una plática informal donde todos son muy respetuosos y tratan de explicar cómo ellos, individualmente, han sido afectados. Uno comenta que a él le es difícil llevar a cabo el festejo en el lugar propuesto porque, como otros vecinos de la colonia, tiene dificultades para subir una escalera que está en el acceso al lugar propuesto; otro dice que piensa que el lugar no es adecuado porque no asistirá mucha gente, etcétera. El coordinador va entendiendo las razones por las cuales su propuesta no fue aceptada. El comité en conjunto define entonces criterios para la presentación de un proyecto similar: buscar que el lugar propuesto sea de fácil acceso, invitar a todos los vecinos, entre otros requisitos.

Componente del conflicto	Descripción
El problema	Para transformar un conflicto debemos comprenderlo: aprender a reconocer y diferenciar las posiciones o posturas, de los intereses o las necesidades que tienen las partes. Es preciso aprender a enfocar la solución de un conflicto no sólo desde nuestra posición personal, porque ello limitaría una visión creativa. Se debe mirar el conflicto a partir de las necesidades en las que pueda haber coincidencias entre las partes, para buscar un posible acuerdo; de lo contrario, sólo prevalecería nuestro exclusivo interés y el conflicto no sufriría ninguna transformación.

En nuestro ejemplo, conocer el problema de fondo al exponer los diferentes puntos de vista y poner las necesidades de los integrantes del comité o consejo por encima de las opiniones propias ayudaría a resolver el conflicto, pues los integrantes del comité podrían acordar que los festejos, importantes para la integración de las vecinas y los vecinos de la colonia, se realizarían en el parque principal, que la invitación sería abierta y que todos los vecinos podrían participar.



Para reflexionar:

En tu experiencia, ¿crees que identificar los tres elementos del conflicto puede ayudar a resolverlo?, ¿por qué?

3.3 La mediación para la transformación del conflicto⁷

La mediación se debe utilizar cuando las partes en conflicto no pueden dialogar, ya sea porque existe violencia o porque la comunicación se ha roto. Es decir, cuando el problema persiste y los involucrados no encuentran alguna opción de salida, es probable que ya no lo puedan resolver los propios actores; es el momento de buscar a un tercero que propicie condiciones favorables para el diálogo.

Quien ocupa el papel del mediador debe revisar el proceso, observar cómo fue creciendo el conflicto y deteriorándose la relación entre las personas. La revisión de los acuerdos y del propio conflicto corresponde a las partes involucradas, es decir, a los comités y consejos en un primer momento. El IECM funge como mediador en un segundo momento, cuando en el interior del comité o consejo se hayan agotado las posibilidades de transformar el conflicto hacia una alternativa de solución.

Existen dos supuestos básicos en toda mediación justa y efectiva: *a)* la neutralidad del mediador ante las partes y *b)* la existencia de un equilibrio en el poder y la fuerza de las mismas.

En efecto, la sola neutralidad no es garantía de un acuerdo justo para ambas partes si la desigualdad de poder entre éstas es muy marcada y el mediador no hace nada para tratar de equilibrar el peso de una y de otra. Si la desigualdad se mantiene

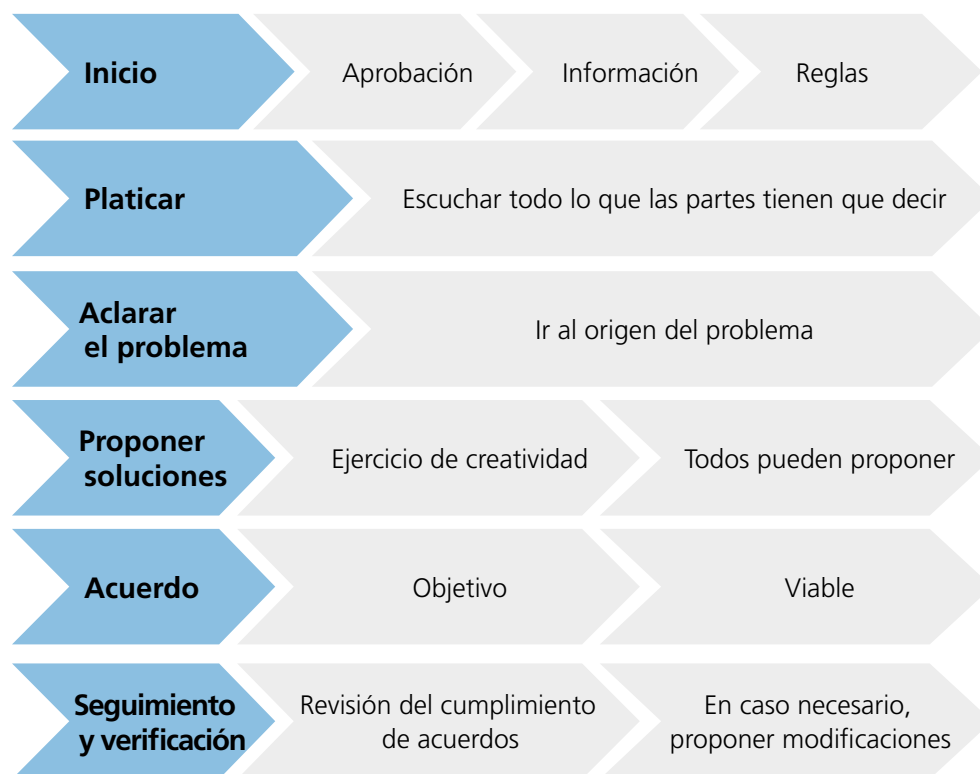
⁷ Modelo basado en la propuesta de Paco Cascón Soriano, "La mediación", en *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp. 72-76.

durante toda la mediación, el diálogo será difícil y los acuerdos que resulten siempre serán injustos, porque favorecerán a quien tiene más poder. Lo que se obtenga no será lo esperado, pues el conflicto seguirá ahí, explícito o latente.

En definitiva, la mediación es una herramienta que ayuda al diálogo entre dos oponentes, con el objetivo de lograr que los acuerdos alcanzados sean lo suficientemente justos, satisfactorios y amplios para cubrir las necesidades que plantean las partes involucradas, ambos dan y ambos ceden para destrabar el conflicto.

Proceso de mediación

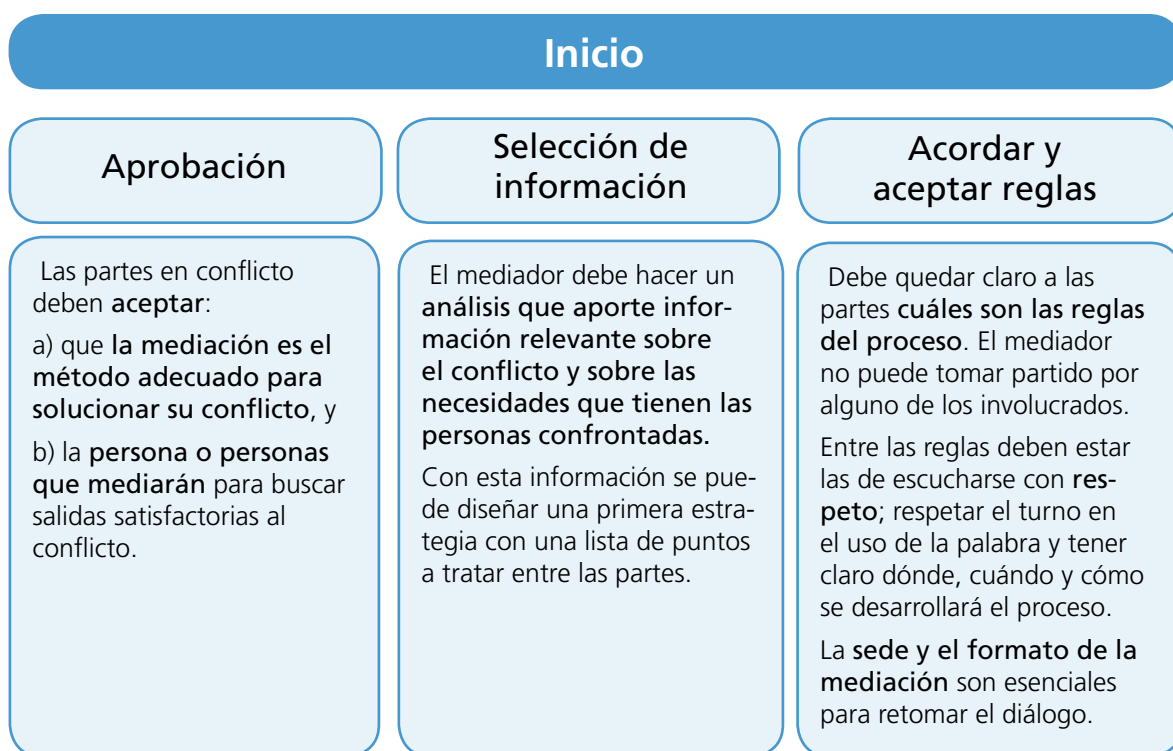
Paul Lederach,⁸ uno de los teóricos más importantes en el tema de transformación de conflictos, propone de manera sencilla el siguiente procedimiento para buscar la transformación del conflicto a través de la mediación.



⁸ John Paul, Lederach, "Mediación", documento núm. 8, España, Ed. Centro de Investigación por la Paz "Gernika Gogoratuz", 1996.

Es importante señalar que este procedimiento puede variar de acuerdo con la realidad y el proceso que se presente en cada conflicto; que se puede avanzar o retroceder tantas veces como sea necesario. Recordemos, la mediación no es la meta: el objetivo es llegar a acuerdos en los que las necesidades y opiniones de todos hayan sido tomadas en cuenta y en los que las partes se sientan incluidas.

A continuación, se describen cada una de las etapas y se presenta un ejemplo que tal vez resulta conocido.



Como ejemplo, imaginemos que un comité o consejo está totalmente desarticulado: no hay forma de que los integrantes se pongan de acuerdo para llevar a cabo su trabajo y cada uno realiza acciones por separado. La situación ha generado enojo, molestia e incluso insultos y agresiones y ha derivado en la formación de dos bandos dentro del propio comité o consejo. Llega el momento en que deben presentar un informe de sus actividades a la asamblea, pero no logran ningún acuerdo.

Ante la situación, un grupo de vecinos, incluida la Comisión de Vigilancia, decide intervenir en el conflicto. Se nombra una comisión de mediación que hará la labor de hablar con cada integrante y escuchar sus argumentos (**Platicar**). Se plantea a las partes la posibilidad de que dicha comisión intervenga como mediadora en el conflicto.

Ambos bandos aceptan, pues las personas que forman la comisión son ciudadanos muy apreciados en la colonia. Después de varias pláticas, las partes aceptan un diálogo organizado por los mediadores. El diálogo se realizará en la casa de cultura de la colonia y todos se comprometen a escuchar y respetar las intervenciones de los otros, siempre y cuando se ajusten al orden que la comisión establecerá.

Platicar

- Que **las partes** en conflicto **manifiesten sus percepciones**, que descarguen **todo aquello que les impide dialogar**.
- La **tolerancia** y el tiempo son fundamentales, pues se trata de escuchar lo que a cada una de las partes les molesta de la situación.
- El mediador debe utilizar la técnica de parafraseo cuidando que exista un ambiente de **respeto** que permita el intercambio de ideas y la expresión de necesidades.

Al llegar el momento de la reunión, uno de los integrantes de la comisión mediadora preside la sesión y anima a los miembros del comité a iniciar, diciendo cómo se sienten respecto del trabajo dentro del comité. Cada integrante toma la palabra y va expresando sus sentimientos y pensamientos; hay momentos en que el mediador debe intervenir a fin de que nadie se sienta ofendido ni agredido (**Aclarar el problema**). Transcurren varias rondas de intervenciones, el mediador debe pedir paciencia y recordar que es importante escuchar todos los argumentos.

Después de varias horas, el mediador, retomando las ideas que cada integrante ha expresado, empieza a encontrar el origen del problema. Se da cuenta de que el conflicto no tiene que ver con los integrantes, sino que se relaciona con pleitos ajenos al comité. Y si tuviera que ver con los integrantes, procurará

despersonalizarlos anteponiendo el interés de la comunidad. El mediador ayuda a los integrantes a reflexionar acerca de la importancia de enfocarse en la atención de las necesidades de la colonia.

Aclarar el problema

- Encontrar cuál es el **fondo de los problemas** y en qué consistió el conflicto. Esto nos llevará a establecer una agenda común con puntos a tratar que ayuden a generar acuerdos.
- Se debe ser **cuidadoso** para dejar las posturas de lado y centrarse en las necesidades. Podemos reformular la situación para encontrar propuestas de solución.

El mediador ayuda a los integrantes del comité a generar una agenda de puntos en común: la gestión de mejores servicios para la colonia, la necesidad de realizar acciones que ayuden a una mejor convivencia entre sus habitantes, la obtención de recursos para llevar a cabo sus actividades, entre otras (**Proponer soluciones**).

Continuando con nuestro ejemplo, el mediador pide que cada una de las partes proponga soluciones para acercarse a la transformación del conflicto. La lista de propuestas puede ser amplia, por ejemplo, reunirse para revisar la agenda y sus avances, que las comisiones de trabajo empiecen a funcionar, llevar un control de los folios para realizar oficios de gestión de los diferentes servicios y apoyos de las autoridades, elaborar un directorio de autoridades a las que se solicita apoyo, realizar actividades para recaudar recursos, convocar a todos los integrantes cuando el IECM entregue apoyos materiales, invitar a los vecinos que integraron la comisión mediadora a las futuras reuniones como testigos, entre otras.

Proponer soluciones

- Esta es la parte más creativa de todo el proceso: se trata de **encontrar soluciones o alternativas que involucren las necesidades y los intereses de las partes**.
- De hecho, las soluciones deben surgir de las partes, las que al final decidirán si las propuestas satisfacen o no sus necesidades.
- Debe recordarse a las partes en conflicto que en esta etapa se trata únicamente de hacer propuestas y no de tomar decisiones.

Por fin, después de algún tiempo, los integrantes del comité han podido llegar a acuerdos y se han comprometido a trabajar para mejorar las condiciones de su colonia. Establecieron plazos precisos como el compromiso de reunirse quincenalmente, conformar comisiones en una semana, realizar eventos mensuales para recaudar fondos, entre otros.

Acuerdo

- Se pretende alcanzar acuerdos realistas que satisfagan en gran medida a las partes. El mediador debe asegurarse de que el acuerdo sea viable y objetivo.
- Por otro lado, no deben dejarse de lado las responsabilidades y los requisitos prácticos para que la transformación del conflicto inicie en los hechos: **el quién, el cómo y el cuándo.**

Todos los integrantes hicieron propuestas y se sintieron incluidos al firmar la minuta de acuerdos y ver que estaban consideradas sus propuestas más viables, e incluso que propuestas realizadas por algún integrante habían sido enriquecidas por los otros.

Seguimiento y verificación

- Deben existir tiempos muy determinados en el seguimiento y la verificación de los acuerdos alcanzados. Puede crearse alguna comisión que lleve a cabo esta tarea.
- La verificación no sólo ayudará a saber que los acuerdos están siendo cumplidos, sino además a modificar y generar ideas nuevas en caso de que no se estén obteniendo los resultados deseados.

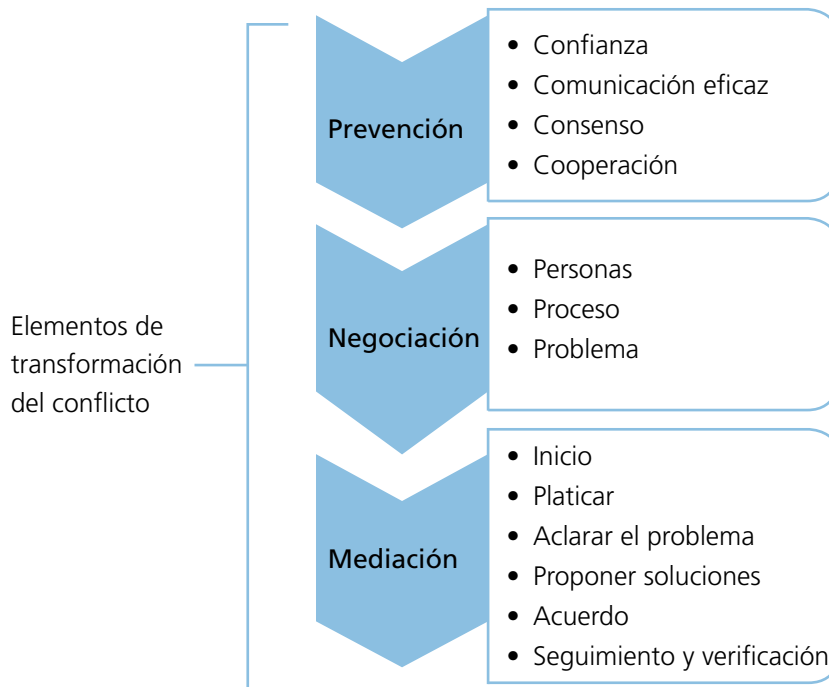
Finalmente, en nuestro ejemplo se formó una comisión con la participación de los mediadores y representantes de las partes en conflicto para dar seguimiento mensual al cumplimiento de acuerdos. Así, cada mes se han reunido y han evaluado: existen acuerdos que no se han podido cumplir pero se explican las razones de ello, otros

fueron muy fáciles de poner en práctica y otros no funcionaron, por lo que la comisión se encarga de hacer nuevas propuestas para presentarlas a todo el comité a fin de que en conjunto se discutan y se tomen decisiones.

Como hemos visto a lo largo de la revisión del proceso de mediación, mediar es un ejercicio que requiere mucha disposición de parte del mediador para practicar lo que suele llamarse escucha activa, que es atender lo que se dice, identificándose con los otros, con lo que solicita cada uno y repetir lo que se dice para tener la seguridad de que se entiende lo que se expresa y que ese mensaje llega claro a la contraparte. El mediador debe también permitir que exista libertad para que las partes puedan expresarse, siempre en un marco de respeto y tolerancia.

Un mediador debe aprender a no juzgar, sino a impulsar el proceso de la mediación; debe tener claro que le toca propiciar que las partes encuentren siempre opciones a sus necesidades o problemas, sin que ello implique necesariamente asumir las propuestas que plantean. Cada propuesta debe buscar la aprobación o consenso de las partes. No se debe olvidar que el único acuerdo válido es justamente el que asumen las partes.

Transformación dinámica de conflictos



Para reflexionar:

¿Has fungido alguna vez como mediador?

¿Cómo describirías la experiencia?, si no has tenido la experiencia, ¿qué harías en el supuesto de que tuvieras que mediar?

¿Cuáles fueron los elementos que te ayudaron en tu labor o que podrían ayudarte?

En algún conflicto personal, ¿has necesitado la mediación de un tercero?

¿Qué características consideras que debe tener una mediación para ser exitosa?

¿Puede un integrante de un comité o consejo fungir como mediador?

¿Por qué?



4. Principios de la participación ciudadana que ayudan a la transformación dinámica de conflictos

En la *Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal*, se enuncian 12 principios⁹ que contribuyen a fomentar la participación ciudadana y el entendimiento entre las ciudadanas y los ciudadanos; ante una situación de conflicto dichos principios pueden ayudar a transformarlo y resolverlo. Por esta razón, es importante incorporar a nuestra vida diaria y en el seno de los comités y consejos, el ejercicio de los principios de la democracia como herramientas y nuevas experiencias que nos permitan lograr el respeto, la tolerancia y el diálogo entre las personas, las comunidades, los grupos y las sociedades. Para ello, es necesario eliminar el uso de estereotipos, el racismo, el sexismo, la discriminación de cualquier naturaleza, la ignorancia, la intolerancia y la violencia, entre otras actitudes que afectan la sana convivencia entre las personas. Los principios que marca la ley son:

Democracia. Promueve la práctica de actitudes que facilitan las relaciones interpersonales en un marco de respeto a la dignidad de las personas, lo cual propicia una sana convivencia. Una vida democrática es el mejor escenario para prevenir conflictos, porque genera la toma de decisiones por la mayoría, pero tomando en cuenta la opinión de las minorías.

⁹ Una definición detallada de cada uno de estos principios puede encontrarse en: Instituto Electoral del Distrito Federal, *Promoción y desarrollo de los principios de la participación ciudadana*, México, IEDF (Temas de Participación Ciudadana en el Distrito Federal, núm. 4), 2012, pp. 37-48.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? haciendo una toma de decisión buscando primero el acuerdo por consenso sobre los asuntos que debatan en el comité o consejo, pero de no lograrlo, resolviendo por mayoría de las y los integrantes, teniendo en cuenta el respeto a las minorías y su derecho a existir, opinar, disentir e inconformarse. No es democrático, de ninguna manera, que una mayoría tome decisiones que afecten o lesionen los derechos humanos de otros por el simple hecho de ser minoría.

Corresponsabilidad. Es la responsabilidad compartida que asumen las partes en conflicto: responsabilidad de no permitir que el conflicto se lleve a otras dimensiones y llegue a ser inmanejable; también es el involucramiento de las partes, asumiendo las consecuencias de lo decidido.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? como integrante de estos órganos es importante que tengas ánimo de buscar soluciones a los conflictos a partir de los intereses comunes que beneficien a tu comunidad y no de posiciones cerradas y personales que dificulten el diálogo y la negociación.

Pluralidad. Es la garantía para reconocer la existencia de diversas manifestaciones, expresiones y maneras de ser y de actuar que tienen las personas. La convivencia de dichas expresiones enriquece nuestra sociedad y nuestra cultura, por lo que al practicarse permite un ambiente alejado del conflicto.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? reconociendo que dentro de tu comité o consejo existe pluralidad de personas con diferentes pensamientos, intereses, formación, cultura o situaciones personales, lo que implica que sus expresiones y acciones no siempre serán afines a las nuestras. Reconocer la pluralidad contribuye sobre todo a la prevención del conflicto y a tomar conciencia de que no todos pensamos igual; de ahí la necesidad de dialogar, de convencer.

Solidaridad. Se puede definir como el apoyo que se brinda a otros desinteresadamente para ayudarles a solucionar algún conflicto o satisfacer alguna necesidad. Cuando somos solidarios, nos ponemos en el lugar del otro y actuamos como si nos ayudáramos a nosotros mismos.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? propiciando el desarrollo de relaciones fraternales entre las vecinas y los vecinos de tu comunidad, nutriendo y motivando acciones para enfrentar colectivamente los problemas de tu colonia o pueblo originario. Cuando los miembros del comité o consejo son solidarios entre sí, es más fácil prevenir y resolver los posibles conflictos.

Responsabilidad social. Significa asumir el compromiso que se tiene, tanto con las otras personas como con la sociedad de la que se forma parte. Es orientar el propio actuar en función del bienestar y el progreso del conjunto social.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? realizando acciones y tomando decisiones en favor de tu comunidad por sobre tus intereses personales, considerando las inquietudes y necesidades de la mayoría de las vecinas y los vecinos que representas. Mientras más responsable seas, socialmente hablando, menos conflictos tendrás con las y los habitantes de tu comunidad. Por ejemplo, somos socialmente responsables cuando cuidamos el agua aunque en nuestra zona no escasee.

Respeto. El respeto se basa en el reconocimiento de que todos somos iguales en nuestros derechos.

¿Cómo aplicarlo en tu comité o consejo? sé con las y los integrantes de tu comité o consejo como te gustaría que fueran contigo: para exigir que nos respeten, primero debemos respetar. Los conflictos son menos frecuentes cuando somos respetuosos de los derechos y opiniones ajenos.

Tolerancia. Es la disposición a convivir con personas que tienen creencias, actividades o actitudes que pueden ser diferentes a las nuestras, sin impedirles ni hostilizar a quienes las practican.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? asume una actitud de respeto y tolerancia hacia tus compañeras y compañeros de tu comité o consejo, no impongas tus opiniones sobre los demás y escucha sus opiniones. La tolerancia es un paraguas contra los conflictos.

Autonomía. Expresa la capacidad de tomar decisiones sin ser influenciado por presiones externas o internas. Requiere una actitud reflexiva que incorpore los otros principios de la participación ciudadana para armonizar la individualidad con las necesidades del conjunto social.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? toma las decisiones dentro del comité o consejo con criterio propio. Puedes escuchar a otras personas para tener mayor información y razonar mejor tus decisiones, pero recuerda que tus vecinos te eligieron a ti para que los representes.

Capacitación para la ciudadanía plena. La ciudadanía implica más que la simple pertenencia a una comunidad política, también es el ejercicio real de los derechos que lleva consigo. La ciudadanía plena es una forma de vida, un proceso continuo que se construye desde la infancia mediante la educación en prácticas democráticas. No basta que los derechos se encuentren establecidos en las leyes; si los ciudadanos no los ejercen por no conocerlos, se excluyen de ser tomados en cuenta en las decisiones que los afectan.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? infórmate, capacítate, lee y conoce los derechos y obligaciones que tienes como integrante de un comité o consejo para ejercerlos con plenitud. Los conflictos que se generan entre personas que tienen conciencia clara de sus derechos, obligaciones y responsabilidades sociales tienen grandes posibilidades de resolverse con rapidez.

Transparencia. El principio de transparencia ayuda a que la sociedad conozca los actos realizados por las autoridades de gobierno y analicen el desempeño de quienes tienen funciones públicas, lo que facilita la prevención de conflictos y desavenencias.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? haciendo del conocimiento público los actos relacionados con el desempeño de las funciones de quienes integran los comités y consejos. Si los ORC se conducen según el principio de la transparencia e informan puntualmente de sus actividades a sus representados, se podrán evitar conflictos y desavenencias innecesarias con las vecinas y los vecinos de su comunidad.

Derechos humanos. Son conocidos también como derechos fundamentales porque tutelan la dignidad de las personas. Comprenden diversos derechos de orden social, cultural, económico, político y ambiental.

¿Cómo aplicarlos en tu comité o consejo? respetando los derechos humanos desde el seno de tu comité o consejo, se evitarán múltiples conflictos en tu comunidad y con tus compañeros. Si estos derechos son violados, es seguro que surgirán conflictos entre las y los integrantes del órgano, por lo que podemos considerar su ejercicio como una garantía de sana convivencia social.

Perspectiva de género. Es una manera de percibir la realidad que toma en cuenta tanto a mujeres como a hombres y las diferencias y posiciones desiguales, socialmente construidas entre ambos.

¿Cómo aplicarla en tu comité o consejo? fomentando el trato igualitario entre las mujeres y los hombres que conforman el comité o consejo al que perteneces,

haciendo uso de un lenguaje incluyente, no sexista y no discriminatorio al interior del órgano y en el trato con tus vecinas, vecinos y autoridades.

Para reflexionar:

El comité ciudadano de la colonia “Libertad” piensa definir el calendario de acciones que realizará durante el año en su comunidad, pero deben de acordar y decidir cuáles días son los más adecuados para llevarlos a cabo, el integrante “uno” propuso que se hicieran las acciones los días domingos para tener mayor flexibilidad de horario, mientras que el integrante “cinco” propuso los días jueves para que sólo pudieran asistir las personas que tienen completa disposición de horario para las labores del comité. Una vez, teniendo las dos únicas propuestas, el pleno del comité hizo una votación con las y los integrantes para definir cuál de las dos opciones sería la definitiva, después de una deliberación donde se expusieron las razones de cada una de las partes, con una votación de cinco contra cuatro, el comité decidió que las acciones se realizarían los días jueves en un horario en el que todos los integrantes del comité pudieran participar sin afectar sus actividades personales.

En este mismo comité, tres de los integrantes quieren que la asamblea ciudadana se lleve a cabo en la calle donde ellos viven, mientras que otros tres quieren que sea en su calle porque un diputado así les dijo y el resto del comité quiere que se lleve a cabo en otra calle, ningún grupo quiere cambiar su propuesta y, de no llegar a un acuerdo, no se realizaría la asamblea; una vez que platicaron, decidieron que la mejor opción sería realizar la asamblea ciudadana en el kiosco de la colonia para que la mayoría de las personas, hombres y mujeres por igual, asistieran.

Después de leer la situación presentada en la colonia “Libertad”, responde las siguientes preguntas:

¿Qué principios de la participación ciudadana puedes identificar en el caso de la colonia “Libertad”?

¿Cuáles principios consideras que se trasgreden en la colonia “Libertad”?

Para ti, ¿cuáles de estos principios tienen mayor importancia en el trabajo de los comités ciudadanos y los consejos de los pueblos?

¿Por qué?



5. Trabajo en equipo y comunicación eficaz

Aquí es importante reconocer que un equipo de trabajo tiene un matiz y características distintas de lo que llamamos grupo de trabajo. Al respecto, cabe mencionar que es difícil valorar el grado de desarrollo del trabajo en equipo cuando existen conflictos entre los integrantes de un comité o un consejo.

A continuación, presentamos un bosquejo sobre el trabajo en equipo y su diferencia con el trabajo grupal y comentamos la importancia de promover la comunicación eficaz en los ORC.

5.1 ¿Trabajar en grupo o trabajar en equipo?

En un **grupo de trabajo**, quienes lo integran tienden a participar de manera personal, atendiendo sus propios intereses y necesidades y suelen no tener una meta en común. Al orientar cada uno su esfuerzo hacia sí mismo se dificulta participar en la construcción colectiva de metas.

Es importante considerar que en los grupos existe una especie de cautela para que sus integrantes puedan emitir sus opiniones o realizar preguntas, hablar abiertamente puede motivar enojos o generar desconfianza, no hay suficiente comunicación. Esto genera que las relaciones no sean las mejores, pudiendo crear conflictos al interior.

En este sentido, los conflictos en los grupos son comúnmente mal manejados porque no existe una participación o apoyo que busque mediar para resolver el problema. La actitud conformista y la poca participación ayudan a que los conflictos crezcan.

Por el contrario, en un **equipo de trabajo** las personas tienden a colaborar por propia iniciativa haciendo uso de sus talentos y experiencias, y con ello contribuyen a alcanzar las metas que se plantearon de manera colectiva, es decir, cada uno se responsabiliza de las metas que todos ayudaron a crear. La participación coordinada en un equipo no es casual, ocurre porque existe entre sus integrantes un elevado grado de confianza que les permite un amplio margen para expresar libremente opiniones, diferencias y cuestionamientos.

Se considera que en los equipos de trabajo el conflicto entraña una oportunidad de fortalecimiento, ya que en su atención y solución se garantiza siempre el respeto a la diversidad de opiniones y puntos de vista. Los conflictos no afectan ni impiden los aportes que quieran hacer los integrantes. La participación en equipo se hace de manera equitativa, asumiendo que la conducción y el liderazgo de alguien pueden orientar el rumbo que se busca.

El trabajo de grupo ocurre en un comité o consejo cuando existen varios bandos en su interior y cada uno de éstos trabaja a favor de sus intereses. En cambio, estamos frente a un equipo de trabajo dentro de un consejo del pueblo o un comité ciudadano, cuando sus integrantes trabajan de manera coordinada, cuando durante una reunión se escuchan las opiniones de todos y cuando todos tienen algo que aportar.

Finalmente, podemos decir que es mucho mejor aspirar a construir un equipo de trabajo con los integrantes de nuestro comité o consejo para obtener los beneficios que la comunidad tanto desea, que colaborar solo en un grupo. Aspirar a formar un equipo de trabajo implica ser conscientes de la importancia que tienen en el comité o consejo la comunicación interna y la transformación dinámica de conflictos en la búsqueda de posibles soluciones. Los conflictos que aparezcan durante la vida de nuestros ORC se resolverán con mayor facilidad si éstos cuentan con un equipo de trabajo sólido y una comunicación eficaz.

Diferencias entre grupo y equipo

Grupo

- Cada integrante trabaja para sí mismo
- Hay cautela para expresar opiniones
- La meta no es clara
- **Existen problemas de comunicación** que generan grandes conflictos
- La participación es desigual



Equipo

- Se aprovechan la experiencia y el talento de todos
- Existe confianza para que todos expresen sus ideas
- Las metas se construyen en común
- Los conflictos se ven como oportunidades para mejorar
- Todos participan de forma equitativa



Para reflexionar:

En tu comité o consejo, ¿desarrollas trabajo en equipo o trabajo grupal?

¿Qué crees que debe hacer un grupo de trabajo para tener una mejor coordinación y convertirse en un equipo de trabajo?

5.2 Una comunicación eficaz

Hemos dicho que uno de los elementos primordiales para la transformación de conflictos es la comunicación eficaz. Ahora bien, ¿qué elementos son necesarios para lograr esto dentro de nuestro comité o consejo?

En un comité o consejo debe existir **respeto** y **amabilidad**. Sus integrantes deben comunicarse con **honestidad** para que se genere la **confianza** necesaria que permita el mejor desempeño de todos y todas. No decir la verdad, ocultarla o retenerla contribuye a disminuir la integridad del equipo y a generar desconfianza.

Uno de los resultados evidentes de no contar con información veraz y oportuna es el entorpecimiento de la toma de decisiones o que se tomen decisiones equivocadas. Cuando existe una comunicación fluida, los integrantes desempeñan su trabajo de manera más efectiva y coordinada; cuando no hay comunicación, la construcción y la operación de los proyectos y agendas de trabajo se vuelven muy complicadas. Puede decirse que un grupo se afianza como equipo cuando su comunicación es más estable y con ello logra reportar

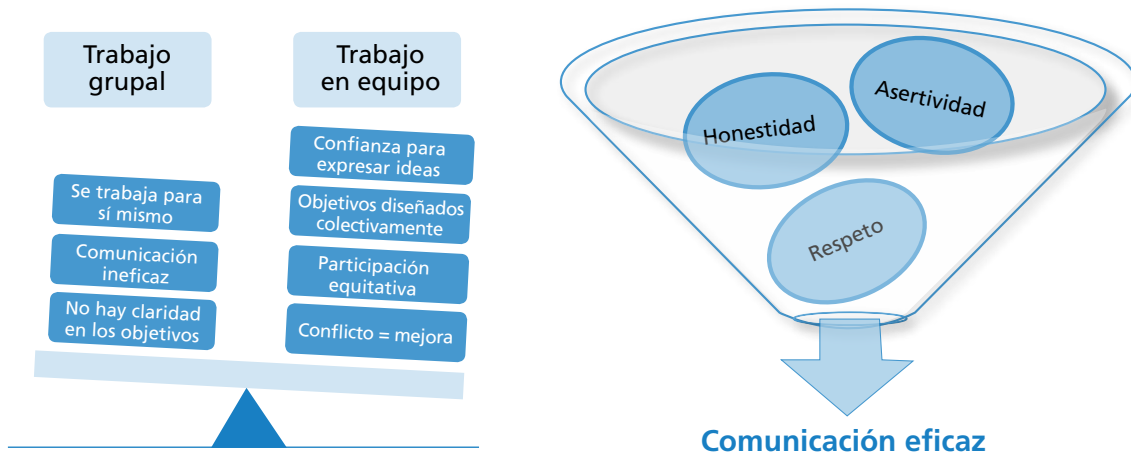
más y mejores resultados. Una comunicación realmente efectiva facilita a los integrantes la comprensión de las funciones que tiene cada uno y el papel que juegan en el conjunto.

Es importante hacer hincapié en la **asertividad** que deben desarrollar los integrantes para comunicarse, pues es una forma de comunicar con acierto. Es una manera de expresarse con congruencia, claridad, de manera directa y equilibrada con la intención de plantear ideas y sentimientos sin lastimar a nadie.

Las personas que no pueden comunicarse de manera efectiva acaban sin comprender lo que las hace eficientes, ya que no logran obtener una justa valoración de los demás en el equipo. Es necesario tener disposición de escucha activa y practicar la retroalimentación frecuente.

Dentro del equipo debemos tener confianza en que la comunicación eficaz cumple su cometido ya que permite una mayor participación e involucramiento de las personas y facilita la integración y la reciprocidad en el comité o en el consejo.

Trabajo en equipo y comunicación eficaz



Para reflexionar:

¿Qué puedes hacer en tu comité o consejo para tener una mejor comunicación interna?

El proceso de comunicación requiere una actitud de escucha activa, ¿qué ayuda a lograrla?



Reflexiones finales

Promover la transformación dinámica de conflictos hacia la búsqueda de alternativas de solución significa promover principios y valores como el respeto, la tolerancia, la solidaridad, la pluralidad, el conocimiento y la atención de los derechos humanos, entre otros.

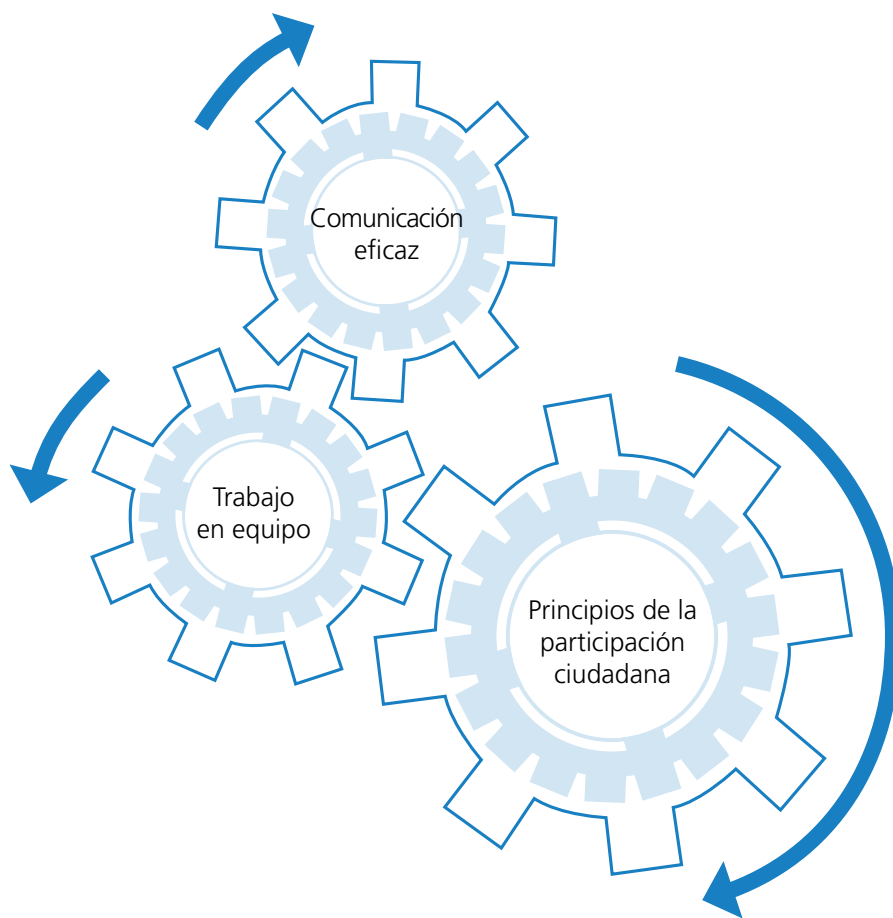
Para ello, la observancia y la aplicación de los principios de la participación ciudadana son piezas fundamentales que debemos tener siempre presente, no sólo para nuestra labor en grupo, sino también para nuestro actuar cotidiano.

La transformación del conflicto es, sobre todo, un tema de voluntad. Es decir, para transformar una situación de crisis es necesario el compromiso de los involucrados para encontrar soluciones satisfactorias para todos. En ese contexto, transformar al grupo en equipo, es una labor esencial para lograr los resultados que queremos: el cambio positivo en nuestras colonias y pueblos. Por eso, debemos no sólo oír sino **aprender a escuchar**, ser siempre respetuosos, empáticos y generar la confianza suficiente entre los integrantes del grupo para que todos se sientan libres de hacer aportaciones. La buena comunicación es, como se expresó a lo largo de este manual, la base sobre la cual podemos establecer nuevas y mejores relaciones entre los integrantes de un equipo.

Esperamos que todos estos elementos sean de utilidad en el trabajo que día a día realizan los integrantes de los comités ciudadanos, los consejos de los pueblos y los consejos ciudadanos delegacionales.

Empezar a implementar los pasos para la transformación de conflictos, para generar trabajo en equipo y para comunicarnos de una manera más eficiente no es sencillo. Sin embargo, con la capacitación adecuada, la voluntad y la práctica podemos lograrlo. ¡Inténtalo, vale la pena el esfuerzo!

Transformación del conflicto





Autoevaluación

1. De los siguientes elementos, ¿cuál no forma parte de la transformación de los conflictos?
 - a) Cuando la gente cambia los conflictos por una sana convivencia, basada en el respeto, la tolerancia y los acuerdos.
 - b) Cuando la gente pretende reconciliar sus intereses imponiendo siempre su punto de vista y sin cambiar su posición.
 - c) Cuando los acuerdos incorporan las necesidades reales y primordiales de todos los integrantes del colectivo.
 - d) Cuando el arreglo que se alcanza es pacífico en un marco de respeto, responsabilidad y solidaridad.

2. ¿Es posible encontrar elementos positivos dentro de un conflicto? Si contestaste que sí, ¿de qué tipo son y qué alcances pueden tener?

3. Un conflicto es latente cuando:
 - a) Las partes se ofenden pero no llegan a los golpes.
 - b) Las ofensas y groserías se guardan para el momento oportuno.
 - c) Hay ciertos tonos de pelea y las partes no llegan a percibir la contraposición de sus intereses.
 - d) Hay un tiempo de espera después de haber una confrontación.

4. Según la lectura, ¿cuál es la mejor actitud ante un conflicto?
 - a) Competencia: las partes no ceden posiciones.
 - b) Acomodamiento: las personas buscan no generar tensión o molestia por atención y con ello alimentan la latencia del conflicto.
 - c) Evasión: cuando se evade el conflicto y se alarga.
 - d) Cooperación: actitud de cooperación que cuida las relaciones; se puede ceder y, por lo tanto, todos pueden ganar mediante una negociación.

5. ¿Cuáles son los tres métodos que ayudan a transformar los conflictos en la búsqueda de posibles soluciones?

6. La prevención del conflicto implica una serie de pasos, los cuales se presentan en la columna izquierda. Relaciona cada paso con la definición de la columna derecha que le corresponde, escribiendo en el espacio entre paréntesis la letra que la identifica.

I. Fomentar ambiente de aprecio y confianza.....()	a) Ir más allá de las votaciones y las mayorías, tomar decisiones en donde los involucrados hayan podido dar antes sus puntos de vista.
II. Favorecer la comunicación.....()	b) Hacer sentir que cada uno de los integrantes pertenece al grupo, que es respetado y valorado; otorgar respeto y confianza.
III. Tomar decisiones por consenso()	c) Se enfrentan los conflictos tomando en cuenta el valor, la energía y la capacidad de todos, porque cada uno tiene algo que aportar.

- IV. Trabajar la cooperación.....() *d)* Debe darse prioridad al diálogo en la relación con el grupo, en la que tendremos que cuidar que nuestro mensaje sea recibido adecuadamente, empleando la palabra de manera adecuada, sin abusar de su uso.
7. La negociación en un conflicto implica, en primer lugar, identificar una serie de elementos que ayuden a desactivarlo y transformarlo. Relaciona las dos columnas y ubica a qué elemento (columna izquierda) corresponde cada descripción (columna derecha), escribiendo en el espacio entre paréntesis la letra que lo identifica.
- I. Percepciones.....() *a)* No podemos poner en entredicho la imagen o prestigio de las personas que están en lucha. Cuando esto pasa es lo que más entorpece una negociación. Las partes deben sentir que su prestigio sale airoso, bien librado.
- II. Emociones.....() *b)* Cuando hay un gran desequilibrio entre las partes es muy difícil transformar el conflicto. Se trata de reequilibrar el poder a través de la percepción que tenemos de nosotros mismos al fortalecer nuestra autoestima y nuestra asertividad.
- III. Imagen.....() *c)* Cuando estalla un conflicto existen muchas emociones y sentimientos. Debemos aprender a reconocerlos para expresarlos. No podemos atender un conflicto si estamos enojados, hay que buscar alternativas para sacar el enojo sin dañar al otro.
- IV. Desequilibrio de poder.....() *d)* Se trata de evitar las acusaciones, los insultos, las ofensas y los ataques, cambiar y hablar siempre en primera persona, refiriéndose a uno porque de quien más conocemos es de nosotros mismos. Podremos expresar nuestros sentimientos y dar información precisa de lo que nos ha afectado.
- V. Controlar las dinámicas destructivas de la comunicación.....() *e)* Debemos conseguir que las partes aprendan a manifestar su percepción (lo que ellos piensan) con el fin de que aprendan a escucharse e interesarse por lo que piensa el otro.
- VI. Analizar los procesos seguidos.....() *f)* Establecer un diálogo donde todas las partes puedan expresar sus necesidades. Para ello deben fijarse reglas claras acerca de lo que se puede hacer y lo que no para plantear la transformación del conflicto. En este proceso, ambas partes deben ceder algo en aras de un objetivo común.

- VII. Establecer procesos de consenso.....() g) Revisar los orígenes, los actores, los aliados e intentos de soluciones, aciertos y errores para abordar con más elementos su transformación.
- VIII. Problema.....() h) Para transformar un conflicto debemos aprender a reconocer y diferenciar las posiciones o posturas de los intereses o las necesidades que tienen las partes. Es necesario aprender a ver la solución de un conflicto no desde nuestras posturas, porque ello limitaría una visión creativa. Se debe enfocar el conflicto a partir de las necesidades en las que pueda haber coincidencias entre las partes y, por ello, puedan servir de base para un acuerdo.

8. Si durante un conflicto entendemos que la persona no es el problema, ¿cómo logramos, entonces, identificar las causas de fondo que lo originaron?

9. La mediación se logra siguiendo grandes pasos o etapas. Realiza los ejercicios que sobre éstas se presentan a continuación.

9.1 Relaciona las dos columnas y ubica a qué elemento de la etapa inicial (columna izquierda) corresponde cada descripción (columna derecha). Escribe en el espacio entre paréntesis la letra que identifica la descripción correspondiente.

- I. Aprobación.....() a) Debe quedar claro cuáles son las reglas del proceso de la mediación: escuchar con atención, respetar el uso de la palabra, hablar en primera persona, y ubicar el lugar, la fecha, la hora y el formato de la mediación.
- II. Selección de información.....() b) Las partes deben aceptar la mediación como método que ayude a retomar el diálogo para buscar salidas al conflicto y estar en común acuerdo acerca de la persona que mediará en el conflicto.
- III. Acordar reglas.....() c) El mediador se allega información por considerarla importante para comprender el conflicto y las necesidades que tienen las personas confrontadas. Dicha información da pistas para proponer los primeros puntos a tratar entre las partes. Esta labor comúnmente se hace por separado.

9.2 De las siguientes definiciones, encuentra cuál no pertenece a la etapa *Platicar*:

- a) Abrir espacio para que las partes manifiesten sus percepciones, cuenten su versión de los hechos y saquen los sentimientos y emociones que tienen guardados.
- b) Se debe dedicar tiempo suficiente para esta etapa porque implica poner atención y saber escuchar pacientemente lo que siente el otro. Cuando salen a relucir los sentimientos más hondos o dolorosos, las tensiones se suavizan y dan pauta para retomar el diálogo.
- c) Se deben parafrasear las expresiones de las partes con el fin de que quede bien entendido lo expresado y salvar enojos que pudieran aparecer en esta etapa.
- d) El mediador debe hacer el mejor análisis que acerque información relevante sobre el conflicto y sobre las necesidades que tienen las personas confrontadas.

9.3 La siguiente etapa de la mediación es *Aclarar el problema*, ¿qué harías para lograrlo?

9.4 Etapa que busca *Proponer soluciones*, ¿a partir de qué elementos se plantean soluciones?

9.5 Etapa de *Acuerdo*, ¿qué características debe tener un acuerdo?

- 9.6 Si se logra un buen acuerdo para todos, ¿cuál es la etapa final que le sigue? Marca la respuesta correcta:
- a) Firmar el acuerdo.
 - b) Buscar testigos para el acuerdo.
 - c) Dar aviso al IECM sobre el acuerdo.
 - d) Hacer el seguimiento y la verificación del cumplimiento del acuerdo.
 - e) Acompañar y supervisar.

10. ¿Cuáles son las diferencias entre trabajo de grupo y trabajo en equipo?

11. ¿Cuáles son los elementos importantes en la relación interpersonal para tener una comunicación eficaz?

Respuestas:

1. (b)
 2. Oportunidad de transformar el conflicto, desarrollo de habilidades comunicativas, fortalecimiento de lazos: todos aportan a desactivar conflictos para el buen desarrollo de las actividades, etc.
 3. (c)
 4. (d)
 5. Prevención, Negociación, Mediación
 6. I (b); II (d); III (a); IV (c)
 7. I (e); II (c); III (a); IV (b); V (d); VI (g); VII (f); VIII (h)
 8. pp. 25-28
 9. 9.1): I (b), II (c) III (a); 9.2: (d); 9.3: pág 33; 9.4: pág. 34; 9.5: pág. 34; 9.6:(d)
 10. pp. 44-46
 11. pp. 47-48



Fuentes consultadas

- ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL DISTRITO FEDERAL, *Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal*, <http://goo.gl/Asxm18> [consulta hecha el 20 abril de 2014].
- BOULDING, K.E., *Las tres caras del poder*, Barcelona, Paidós, 1993.
- CASCÓN SORIANO, Paco, "Educar en y para el conflicto en los centros", *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp. 61-66.
- , "La mediación", *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp. 72-76.
- , "¿Qué es bueno saber sobre el conflicto?", *Cuaderno de Pedagogía*, núm. 287, España, 2000, pp.57-60.
- CASTRO HUACUJA, Jacob Rafael, *El conflicto y los equipos de trabajo. Organización y coordinación de equipos de trabajo*, 2016, disponible en <https://es.slideshare.net/jacobcastro7/organizacin-y-coordinacin-de-equipos-de-trabajo-u2-act1-72707661>.
- COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS DEL DISTRITO FEDERAL, *Manual para construir la paz en el aula. Constructores de paz en la comunidad escolar. Guía para adolescentes*, México, CDHDF, 2011, 126 pp.
- FISAS ARMENGOL, Vicenç, *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*, Barcelona, Lerna, 1987.
- GARCÍA, Dora, *El Grupo. Métodos y técnicas participativas*, 1ª. ed., Buenos Aires, Argentina, Espacio Editorial, 1997.
- GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Alfonso, *Métodos alternativos de manejo de conflictos*, México, SEMARNAP/Cecadesu-UPN, 1997, 81 pp.

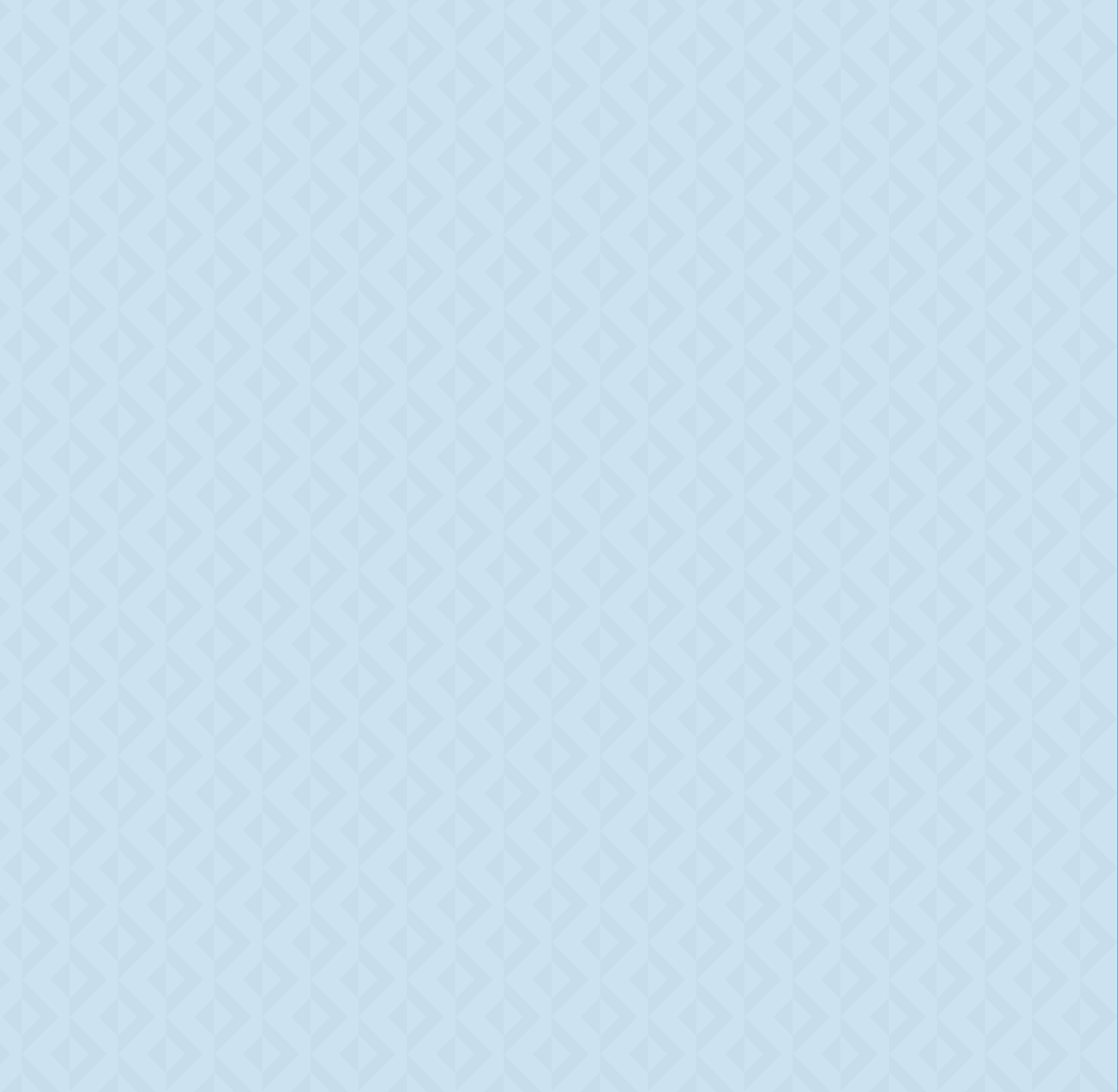
- GUAJARDO VELASCO, Gregorio, "Trabajo en equipo", documento, s/f, s/p, 62 pp.
- INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL, *Instrumentos de participación ciudadana, requisitos de procedencia y desarrollo*, México, IEDF (Temas de participación ciudadana en el Distrito Federal, núm. 7), 2012.
- , *Marco Jurídico de los Órganos de Gobierno del Distrito Federal*, México, IEDF (Temas de participación ciudadana en el Distrito Federal núm. 6), 2012.
- , *Mecanismos y estrategias de comunicación y difusión comunitaria*, México, IEDF (Temas de participación ciudadana en el Distrito Federal núm.13), 2012.
- , *Promoción y desarrollo de los principios de la participación ciudadana*, México, IEDF (Temas de participación ciudadana en el Distrito Federal núm. 4), 2012.
- INSTITUTO ELECTORAL DE MICHOACÁN, *Para con-vivir en democracia 1. Cuadernos sobre resolución de conflictos. Cuaderno de apoyo para el alumno en el desarrollo de competencias cívicas y éticas relacionadas con la cultura política democrática*, México, IEM, 2010, 48 pp.
- INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, IFE, 2012.
- LARA, Luis Fernando (dir.), *Diccionario del español usual en México*, México, El Colegio de México, 2007, 957 pp.
- LEDERACH, John Paul, "Mediación", documento núm. 8, España, Ed. Centro de Investigación por la Paz "Gernika Gogoratuz", 1996.
- MUÑOZ, Francisco, *La paz imperfecta*, España, Instituto de la Paz y los Conflictos de la Universidad de Granada, documento, s/f; s/p.
- NÚÑEZ, Carlos, *Educación para transformar, transformar para educar*, 10ª ed., Guadalajara, México, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A.C., 1996.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, 53/243, *Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz*, 1999.
- ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, cap. XIII, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1994.
- ROMO CEDANO, Pablo, "La conflictividad social. El conflicto. Intervención en el conflicto: mediación, negociación, transformación positiva de conflictos", material didáctico del diplomado en Ciudadanía, Transformación de Conflictos y Paz, sede de la CDHDF en Iztapalapa, 18 de enero 2014.
- SERVICIOS Y ASESORÍA PARA LA PAZ, *Movimientos sociales, estado y conflictividad social. Reflexiones sobre la transformación positiva de conflictos en México*, Serapaz, 2011.

Teléfonos Útiles

Teléfono	Instancia
5761-2591 5634-9050 5709-6269 Extensiones 2008, 4008 y 4009	Abogatel de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales del Gobierno de la Ciudad de México
072	Atención Ciudadana del Gobierno de la Ciudad de México
5200-9000	Atención Ciudadana de la Procuraduría General de Justicia de la Ciudad de México
911	Bomberos
5208-9898	Centro de Atención del Secretario de Seguridad Pública (CAS)
9179-6700	Centro de Atención Telefónica del Registro Civil
5533-5533	Consejo Ciudadano de Seguridad Pública y Procuración de Justicia de la Ciudad de México
911	Cruz Roja
5627-9739	Denuncia Ciudadana de la Contraloría General de la Ciudad de México
5728-0011	Denuncia desperdicio de agua
5636-4636	Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales de la Ciudad de México (InfoDF)
5483-3800	Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM)
5658-1111	Locatel
5132-0909	Medicina a distancia
5128-5213 al 18	Procuraduría Social-Defensatel
061	Procuraduría General de Justicia de la Ciudad de México
5683-2222	Protección Civil
911	Secretaría de Seguridad Pública-Emergencias
5654-3210	Sistema de Aguas de la Ciudad de México-fugas de agua

Manual de trabajo en equipo, manejo de conflictos y comunicación eficaz se terminó de imprimir el 18 de abril de 2018 en Litografía y Empaques Solís S. A. de C. V., calle Simón Rojas, Mz. 1799 No. L 20, colonia Ampliación Emiliano Zapata, Ixtapaluca, Estado de México. El cuidado de la edición estuvo a cargo de María Teresa Sánchez Hermosillo, analista correctora de estilo. Se utilizó la fuente tipográfica Frutiger. El tiro consta de 5 000 ejemplares impresos en papel bond de 90 gramos.

Esta obra se difunde en formato pdf en la Biblioteca Electrónica de la Ciudad de México desde el 29 de octubre de 2018



Instituto Electoral de la Ciudad de México
Huizaches 25, colonia Rancho Los Colorines,
delegación Tlalpan, c.p. 14386, Ciudad de México
Teléfono 54 83 38 00
www.iecm.mx