

## 6. Herramientas

### 6.11. La gestión de los conflictos en la gestión y las políticas culturales

por Michelle Bianco y David Roselló Cerezuela

**Este capítulo intenta explicar de manera clara y sencilla de qué forma el conflicto, presente en las relaciones sociales entre personas o instituciones, también tiene protagonismo en algunos procesos de la gestión cultural. Para no perdernos entre la gran diversidad de teorías, líneas, estrategias y autores, el texto se centra en aquello que afecta más directamente a la gestión y a las políticas culturales, dejando de lado situaciones de conflicto en otros ámbitos como, por ejemplo, el familiar, escolar, geoestratégico o bélico.**

**El capítulo hace también algunas propuestas sobre cómo abordar la resolución de los conflictos, siempre centrándose en el ámbito de la gestión de la cultura.**

**Finalmente, muestra un caso real donde se pueden ver aplicadas gran parte de las propuestas expuestas en el texto.**

**El documento se ha escrito a partir del dominio de los contenidos y de haber actuado en la mediación en algún proceso del sector cultural, siempre desde la experiencia en políticas y gestión cultural.**

## 1. Qué es un conflicto y qué rol juega en las relaciones entre agentes o personas

### El conflicto y su origen

Casi todos los autores actuales coinciden en considerar el conflicto como una situación posible e inherente a la socialización del ser humano, ya sea a nivel individual o grupal. De entrada, no es vista como una condición fatal o irremediable. En una sociedad en la que compartimos unas normas de convivencia, desde la ley general hasta los hábitos cívicos cotidianos, el conflicto aparece cuando se interrumpe este orden establecido. Lo consideramos como un estado no aceptable cuando, por su persistencia en el tiempo, su extensión en el espacio o la expresión de su virulencia, nos crea una dificultad y una incomodidad que nos desgasta, bloquea e impide convivir o progresar. Por lo tanto, centraremos nuestros esfuerzos en una doble intención: prevenir el conflicto y saber resolverlo. Y no diremos “impedir” el conflicto, pues una sociedad sin él es un estado de ausencia de relaciones. Y como se verá más adelante, el sector cultural es de los que genera más vínculos afectivos, de sentimiento, de implicación, de relación, de acción, etc., lo que puede llevar a una mayor frecuencia de conflictos.

El término conflicto se usa en sentidos y dimensiones muy diferentes y extremas, desde el niño conflictivo en clase o en casa hasta la guerra como conflicto armado. Aunque puedan compartir una misma línea conceptual, debemos saber identificar cada situación, su sentido y la acción necesaria como respuesta.

No es la intención de este documento hacer un tratado sobre la teoría de los conflictos, pero sí adaptar algunos de los conceptos con los que se trabaja habitualmente a las políticas y gestión cultural. De entrada, entre las definiciones de “conflicto” se detectan distintas orientaciones. No todas ellas adaptables por igual a la gestión de la cultura.

Así, Julien Freund en su libro *Sociología del conflicto* define este como “un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o entes de la misma especie que manifiestan, los unos respecto de los otros, una intención hostil, en general a propósito de un derecho y quienes, para mantener, afirmar o restablecer el derecho intentan quebrar la resistencia del otro, eventualmente recurriendo a la violencia, la cual puede, en su caso, llevar al aniquilamiento físico del otro”. Freund ha centrado gran parte de su investigación en el conflicto bélico.

Lewis Coser insiste también en este “propósito de neutralizar, dañar o eliminar a los rivales”.

Sin llegar a este extremo destructor del otro, Ralf Dahrendorf y Marc Howard Ross sitúan el conflicto en una oposición, competencia o rivalidad de dos elementos que aspiran a unos mismos recursos. Esta concepción se acerca más a la realidad de la gestión cultural cuando dos personas u organizaciones rivalizan por una subvención, contrato, proyecto, público, honor, etc. En la gestión cultural no se llega al extremo de buscar el daño del otro sino el beneficio propio. Por ejemplo, un artista busca que su obra sea expuesta en la sala del centro cultural, pero no busca, necesariamente, que la de otro artista se exponga también más adelante. Para entendernos, hay sitio para todos, pero cada quien se asegura su propio lugar, rivalizando por el espacio, el tiempo y los recursos económicos.

Hay un aspecto importante a destacar. En las políticas y, por lo tanto, en los proyectos que las materializan, siempre hay una finalidad u objetivo general que pretende reforzar alguna dimensión de la cultura. Por lo tanto, otros agentes que desarrollan la misma finalidad cultural no deberían verse como rivales sino como posibles cooperantes. Por ejemplo, si dos proyectos pretenden fomentar el placer por la lectura, uno no es competencia del otro: cuantos más proyectos promuevan la lectura mucho mejor para la finalidad última que es la razón de ser de los proyectos. Esta visión, tal vez algo naif en nuestro tiempo, evitaría muchos conflictos: en el sector cultural, así como en otros de índole social, los agentes deben buscar la complicitad de la cooperación y no el enfrentamiento de la rivalidad.

## Rasgos generales del conflicto aplicados a la gestión cultural

Según Luís Oro Tapia, los rasgos generales del conflicto son:

- El conflicto puede ser provocado por la existencia de metas contrapuestas entre los actores (heterogeneidad de las valoraciones), y/o de intereses convergentes entre ellos (homogeneidad de las valoraciones: idéntica estimación de un bien escaso, cuya posesión se torna conflictiva).
- El conflicto puede ser en torno a los medios para lograr un fin (actores coinciden en el objetivo, pero difieren en los medios para su consecución).
- La conflictividad es inherente, consustancial a toda agrupación humana. Por lo tanto, el conflicto puede estallar en cualquier tipo de relación social, donde cualquier cosa puede ser objeto de discordia.
- El conflicto se caracteriza por una cierta indeterminación causal, es decir, los objetos y los motivos que llevan a los actores a entrar en conflicto son virtualmente infinitos.

Solo a partir de la experiencia y aplicando estos rasgos a la gestión y las políticas culturales, nos permitimos ampliar y detallar estos rasgos:

- El conflicto es fruto de los cambios y la aparición de novedades o nuevas situaciones. En un sector tan poco regulado como el cultural, el conflicto puede aparecer más frecuentemente por su dinamismo e innovación.
- Se puede constatar que los conflictos más frecuentes en el sector cultural, ampliamente tratados en el próximo capítulo, giran alrededor de la rivalidad por los recursos: subvenciones, espacios, oportunidades, pero también por el prestigio o los públicos.
- A menudo aparece un tercer agente en juego, la administración pública, que es quien suele adjudicar estos recursos. Se puede dar así una situación curiosa: dos agentes rivalizan y entran en conflicto entre ellos sin apenas conocerse ni relacionarse entre sí. Su relación es siempre con el tercer agente en juego.

- La parte positiva de ello es que este tercer agente suele hacer el papel de mediador en el conflicto, directamente o por medio de algún especialista contratado. (Véase el caso en el último apartado de este texto). Este papel queda invalidado cuando uno de los agentes en conflicto es la propia administración pública.
- En el sector cultural a menudo algunos de los conflictos surgen a partir de rivalidades personales (dos artistas, dos presidentes de asociación, dos políticos de instituciones, etc.), que quedan enmascaradas por supuestos argumentos conceptuales, estructurales, ideológicos o políticos.

### ¿El conflicto puede ser creativo?

En una visión más optimista o positiva, el conflicto puede ser visto como un factor creativo, de cambio o renovación. Así, se considera que las cosas mejoran en la medida que cambian, y el cambio puede acarrear una situación de conflicto. Así, la existencia de un conflicto puede ser una señal de movimiento, energía y, en definitiva, vida. A veces se precisa de un estallido (personal, social, institucional, etc.) para desencadenar un movimiento reactivo que lleva a la mejora. Este progreso se corresponde a una situación creativa que puede desencadenar nuevas maneras de focalizar una situación, nuevos agentes o roles de estos, nuevos estados que llevan a situaciones mejores, nuevas ideas, nuevas relaciones, etc. El conflicto puede ser, así, un acto creativo. ¡Bienvenido!

De ello se deduce que no hay que buscar la eliminación total de conflicto, imposible por otro lado, sino una disminución del conflicto desgastante y paralizante. Lo que hay que pretender es tener los elementos necesarios para entender, interpretar y resolver el conflicto.

## 2. ¿Por qué en la gestión cultural los conflictos pueden estar más presentes?

Como hemos visto, el conflicto es una situación que debe observarse como normal o habitual en las relaciones entre instituciones y/o personas. Cabe la pregunta de si en la gestión cultural es más frecuente o presente el conflicto. Hay quien sostiene que la gestión en sí misma es la gestión del conflicto cotidiano, generalmente de baja intensidad. He aquí algunas respuestas que ayudarán a entender y manejar mejor estas situaciones.

### La novedad de la profesión

De entrada, hay que aclarar que la gestión y las políticas culturales se mueven en un campo muy ambiguo, difuso y elástico. Al tratarse de una profesión relativamente nueva (no más de treinta años en el ámbito español), todavía tiene su espacio y sus límites por definir, lo que puede crear algún roce con otros sectores. Constantemente se está en proceso de definición e identificación de sus miembros. Hay profesionales que gestionan procesos claramente culturales que no se identifican de entrada como gestora/es culturales (ej.: bibliotecaria/os o técnica/os de museos) y, por otro lado, personas que provenientes de otros sectores se declaran, sin más, gestora/es culturales (ej.: artistas o miembros de una asociación). Al final, lo que hace falta es ir consolidando el espacio de la profesión, sus sectores de actuación, funciones, acciones, espacios, públicos, etc. El tiempo ayuda a esta definición y configuración.

### Múltiples agentes intervienen en las políticas culturales: concurrencia de competencias

Las políticas culturales son un espacio en el que intervienen todo tipo de agentes, casi con las mismas funciones. Es la llamada concurrencia de competencias. Así, en el campo cultural puede actuar una institución pública (y, además, desde todos los niveles, del municipal al estatal), una empresa privada (del pequeño empresario individual a la gran multinacional) o un agente sin afán de lucro (de la pequeña asociación de barrio hasta una gran fundación internacional). Dichos agentes tienen motivaciones, intereses, capacidades, posibilidades, etc., diferentes.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Todos ellos conviven en el ecosistema cultural, a veces colaborando y a veces compitiendo, y es ahí donde se generan las situaciones de conflicto que, en otros sectores de la sociedad y la economía se dan menos por haber muchos menos agentes en juego y estar más reguladas las funciones de cada uno.

### **Una menor regulación del sector cultural**

Como consecuencia de los dos aspectos anteriores, encontramos un tercer factor: no existen elementos de regulación. Así, la gestión y las políticas culturales son un sector con poca legislación y organismos profesionales. No hay condicionantes de acceso al desarrollo de la profesión (cualquiera puede autodenominarse “gestor cultural” y trabajar de ello), ni colegios profesionales (nada ni nadie ampara el correcto desarrollo de la profesión). La incertidumbre deja el camino allanado a la aparición de situaciones de conflicto.

### **Características “especiales” de los agentes**

No es una declaración de sector conflictivo porque sí, pero la gran diferencia de intereses entre los agentes presentes puede acarrear mayor número de situaciones de conflicto. El carácter creativo de los artistas, la voluntariedad de las asociaciones, la exigencia del público, las necesidades económicas de las empresas, la formalidad de las instituciones públicas o los intereses de los políticos, por citar sólo los principales agentes, pueden crear tensiones por la dificultad de la convivencia.

### **Mucha actividad y muy diversa. Gran factor de innovación.**

- El sector cultural es, por definición, muy dinámico, innovador y crítico. Es genera un mayor número de acciones, mensajes, presencias e impactos y, además, todos ellos son inmediatos, cambiantes, muy diversos e imprevisibles. Este cóctel de elementos crea tensiones adicionales.
- Pocos recursos para repartir.
- Por si fuera poco, se trata de un sector con los recursos muy limitados, tanto a nivel público (suele ser la cenicienta de los presupuestos) como a nivel privado. Pero en general, los costes de las actividades culturales son altos, por el gran número de personas implicadas, la dificultad de mecanizar los procesos y algunos cachés derivados del carácter exclusivo de algunos agentes. Además, el mercado regula de manera muy desproporcionada: muchos artistas malviven de su trabajo y una minoría cobra desorbitadamente. En esta ecuación desigual (altos costes, bajos presupuestos), la dependencia de la administración pública es alta, y además existe una gran indefinición en la atribución de los recursos (subvenciones, encargos, ayudas, espacios, etc.). Esta no está formalmente regulada, la discrecionalidad en la asignación es elevada, etc., y todo el mundo cree que se los merece más que los demás.

### **Conclusión:**

¿Es la gestión cultural básicamente una profesión de gestión de conflictos? Porque puede parecer que gestionar un teatro (u otros equipamientos o programas culturales) es gestionar el conflicto que surge de intereses contrapuestos y a veces enfrentados: políticos, artistas profesionales y aficionados, movimientos sociales del entorno, los públicos o los del propio gestor cultural. Como se ha visto, la respuesta es afirmativa aún reconociendo que el conflicto es connatural a las relaciones humanas e institucionales, muy dinámicas, exigentes y todavía difusas en las políticas y la gestión cultural.

## **3. Algunas situaciones de conflicto en las políticas y la gestión cultural**

En este apartado se describen solo algunas de las situaciones de conflicto, desacuerdo o, directamente, enfrentamiento, más frecuentes en el sector cultural.

**Nota aclaratoria:** el sector de la gestión cultural es un espacio apasionante para trabajar. Los autores no querían dar la impresión de presentarlo como un sector difícil, pero hay que reconocer que su riqueza es su dinamismo e innovación y esto conlleva situaciones en las que hay que saber reaccionar para resolverlas.

### **Competencia entre instituciones públicas**

Se supone que el sector público tendría que tener mejor delimitados sus ámbitos y funciones a la hora de intervenir. Pero en un campo como el cultural, poco definido todavía y muy apetitoso en cuanto a visibilidad política, cada institución pública tiende a defender una parcela auto-asignada. En la mayoría de casos las relaciones entre agentes públicos son, como debe ser, de cooperación, pero en algunos casos compiten por un mismo campo de acción, generando duplicidades innecesarias. Algunos ejemplos son la política de subvenciones, un centro cultural, un festival, etc. Lo curioso del caso es que no solo se da en organizaciones de distinto signo político sino también cuando estas son del mismo color. Con el tiempo y la madurez institucional, estas organizaciones deberían definir mejor el radio de acción de cada una de ellas y los ámbitos de cooperación. En este caso la resolución del posible conflicto pasa por el acuerdo institucional a nivel político. Una cierta presión ciudadana (entidades, artistas, usuarios, etc.) puede ayudar a forzar el acuerdo.

### **Competencia “desleal” entre la administración pública y otros agentes**

En algunos casos, asociaciones locales y empresas culturales que desarrollan actividades culturales se quejan cuando un agente público pone en marcha una propuesta parecida a la ya existente pero, frecuentemente, gratuita, con la dificultad de las primeras de mantener su actividad y su público. A menudo el argumento esgrimido por el agente público es el de asegurar una prestación pública, en el sentido pleno del término, del servicio. Seguramente parte de la solución a este conflicto, muy mal vivido por los agentes sociales, pasa por la colaboración entre los agentes, en saber apoyar a quien ya desarrolla una acción y sabe hacerlo bien y en saber confiar la prestación de un servicio público a una asociación o empresa de la microeconomía social, muy frecuentes en el campo cultural. A cambio se le debe exigir unos mínimos de calidad, acceso público, neutralidad ideológica, etc.

### **Disputas entre asociaciones**

Aunque las disensiones entre agentes privados son propias del mercado y como tales aceptadas, entre asociaciones se esperaría que existiera una mayor convivencia pues, al fin, todas buscan como finalidad el bien común de la sociedad. La realidad es que entre entidades es donde suelen aflorar los conflictos más encarnizados, la competencia esferosa y el enfrentamiento puede llegar a afectar el ámbito personal. Las asociaciones pueden ignorarse, confrontarse, escindirse, sus miembros pueden darse de baja, pasarse a “los otros”, y todos buscarán ser reconocidos como los interlocutores válidos en el sector y por parte de la administración pública. En una situación así, bastante frecuente por lo demás, solo cabe apelar a la madurez asociativa y de sus miembros, a saber, buscar el fin común, a dejar de lado los enfrentamientos personales y ponerse a cooperar en aquello que se comparte. Cuando el resultado del conflicto afecta la esfera ciudadana, puede haber una intervención mediadora por parte del agente público de referencia (ayuntamiento, consejería, ministerio, etc.). [Ver el caso abordado al final de este capítulo].

### **Disputas entre agentes creadores**

Por los egos personales, por la escasez de los recursos, por la necesidad de competir, por los encargos o por otras razones, las relaciones entre artistas o creadores no son siempre fáciles. Por un lado, hay el sentimiento corporativo o gremial de defender los intereses grupales, pero por otro lado hay el instinto natural de promover la obra propia. En caso de conflicto abierto es difícil intervenir y solo debería hacerse cuando trasciende la esfera personal y afecta la ciudadanía. Como en el caso anterior, una intervención de mediación de terceros puede ayudar a resolver la situación.

## Relaciones entre profesionales (de una misma o de diferentes organizaciones)

Son el habitual conflicto entre personas, en este caso profesionales de la gestión cultural, de una misma estructura. Puede aparecer en todos los agentes (público, privado o asociativo), a todos los niveles (directivos, técnicos, auxiliares, etc.) y tamaños de estructura (de la más pequeña a la más grande). Puede ser interna entre personas o departamentos de la misma organización o entre instituciones diferentes. Puede darse por la competencia por los recursos o los resultados, por el impacto de las actuaciones y su notoriedad, o puede darse, una vez más, por razones de índole estrictamente personal que acaban interfiriendo en el trabajo grupal. Seguramente no son mucho más frecuentes intensas que en organizaciones de cualquier otro sector, aunque las particularidades del sector cultural, ya expuestas anteriormente, indican que pueden ser algo más acentuadas en él.

## Cómo intervenir para gestionar/resolver los conflictos: las aportaciones de la mediación

No hay una receta mágica y automática ni una tendencia única para intervenir en las situaciones de conflicto, pero la mayoría de autores coinciden en algunos de los aspectos siguientes, recomendados para quien ejerza el papel de mediador/a en un conflicto. Si no existe este rol interpuesto, también son válidos para las partes en conflicto, aunque siempre puede ser algo más difícil llevarlos a cabo por estar demasiado implicados en el proceso. Veamos algunos de estos aspectos:

### El punto de partida

- Las personas son capaces de gestionar sus conflictos y de descubrir y entender las condiciones para su transformación. Para ello establecen una relación directa o buscan un agente mediador.

#### Los rasgos de la persona o institución mediadora

- Según Nelson Molina, ésta deberá ser empática, confidente, consciente de su propia cultura, sensible a los demás, creativa, paciente, cuidadosa y protectora.

### El papel de la mediación

- El mediador no es un juez que determina quién tiene razón, ni un consejero o terapeuta. Su papel y objetivo es ayudar a las partes a llegar a un acuerdo satisfactorio en el que todos sientan que su razón forma parte del consenso final.
- Debe evitar malas soluciones de compromiso coyuntural que sólo postergan la situación o generan otro conflicto diferente.
- Para ello debe saber regular y controlar el proceso de diálogo entre las partes. Debe ser un buen conductor metodológico de una sesión de debate individual o grupal.
- No debe entrar a discutir el contenido del tema de debate si las partes lo dominan mejor, aunque puede ser que deba hacer propuestas relativas a dicho contenido. Lo ideal es que, además de ser un buen mediador, conozca a fondo el tema en debate.
- Debe saber transmitir a los agentes implicados el objetivo del acuerdo y no de una victoria del uno sobre el otro.
- Debe mostrarse imparcial o neutral y ganarse la confianza de los agentes implicados. Aunque pueda sentir más simpatía o afinidad por un sector, debe recordar que su objetivo es el acuerdo, no la victoria de unos u otros, aunque tuvieran más razón.
- La confidencialidad es una condición del mediador.
- Debe saber trabajar los momentos informales, como las pequeñas charlas antes o después de una reunión o encuentro, las pausas, los cafés, etc.
- Eventualmente, y sobre todo en casos con más de dos agentes implicados, deberá dar espacio a las opiniones o posturas minoritarias que pueden ser los perdedores de una disputa entre dos “grandes”.
- Debe intentar que las partes miren hacia delante y no se atasquen en el pasado, en lo que ya sucedió, además, es interpretado diferentemente por cada quien.

## El desarrollo del proceso de mediación

- Debe hacer una buena presentación de cada agente o persona implicada, incluido el propio mediador (quién es y cuál va a ser su papel), y también de los objetivos para asegurar que son compartidos.
- Es bueno marcar una previsión de tiempo para no hacer un proceso eterno, aunque luego se mostrará flexibilidad si es necesario.
- Debe identificar el origen real del conflicto, que no siempre es el expresado por las partes.
- Debe poder exponer la trayectoria del conflicto, el estado actual de las cosas, el rol de cada agente, el detonante del conflicto, etc. Así demuestra a cada agente implicado que conoce bien el caso y, por lo tanto, puede contribuir a su resolución. Evitará calificaciones o valoraciones discordantes y resaltaré siempre los aspectos coincidentes o positivos.
- Debe conseguir que cada parte reconozca los aspectos positivos de la otra y las debilidades propias. Seguramente parte de la solución vendrá de juntar lo mejor de cada agente en juego.
- Para ello no se debe buscar eliminar la diferencia, sino armonizarla, convivir con ella y proyectarla en positivo.
- Puede apelar y estimular el sentido de responsabilidad personal o institucional hacia terceros, la sociedad, el sector cultural y el futuro.
- Puede aportar información y ejemplos de casos exitosos en otros lugares. Esto da confianza a las partes en el proceso y en la/el mediador/a.
- Puede buscar terceras personas de confianza y reconocidas por las partes para jugar un papel de apoyo al proceso y a los resultados.
- Puede buscar en cada agente o institución en litigio aquellas personas más propensas al diálogo.
- Debe saber resaltar, y exponer a los demás, los avances o acuerdos que se puedan producir para animar y dar confianza al proceso.

No debe tener prisa en cerrar un acuerdo. El tiempo, la paciencia y la perseverancia ayudan a armonizar el debate y el acuerdo.

- Puede combinar diferentes formatos de encuentro: individual, pequeño o gran grupo, etc., según las necesidades.
- En algunos momentos del proceso debe hacer y exponer síntesis para asegurar que todo el mundo está siguiendo al mismo ritmo.
- Debe cuidar el lenguaje, su significado y su contenido, que puede tener sentidos diferentes según sean los agentes. El lenguaje y la terminología usados no deben incomodar a nadie.
- Asimismo, debe cuidar la expresión o lenguaje no verbal pues puede emitir mensajes erróneos o inadecuados involuntariamente.
- Debe ser especialmente sensible con aquellas personas que, por edad, formación, cultura, procedencia, experiencia u otras razones, puedan tener más dificultades para participar en el proceso.
- Debe saber abordar los perfiles y las intervenciones fuera de tono: insultos, intimidaciones, amenazas, agresiones, chantajes, etc.
- A nivel terminológico, en los documentos escritos y las intervenciones orales, se sugiere evitar el término “conflicto” o “parte” y utilizar otros términos como “situación” y “agentes”.

### Los acuerdos

- Debe promover o sugerir acuerdos aunando posicionamientos previos de las partes. Deben estar bien argumentados.
- Estos acuerdos deben ser claros para las partes.
- Debe conseguir que estos acuerdos sean vinculantes, si hace falta por escrito.
- Debe buscar apoyos (institucionales, territoriales, sectoriales, etc.) para facilitar y presionar en la aplicación de los acuerdos.
- Debe hacerse un seguimiento posterior de los acuerdos y sus resultados.



## 4. Un caso detallado, el trabajo realizado y su resolución

El siguiente caso ayuda a identificar una situación de conflicto y cómo, desde el conocimiento y la práctica profesional de la gestión y las políticas culturales, se intervino y resolvió.

### Presentación

El caso se plantea en un municipio de periferia metropolitana de veinte mil habitantes, distribuidos en varios núcleos y barrios de población. En uno de ellos (le llamaremos “el barrio”), de cinco mil habitantes, aparece un conflicto por la voluntad de dos entidades de reorganizar la fiesta mayor.

### Antecedentes

Dicha fiesta nació a iniciativa de la Asociación de Vecinos del Barrio (en adelante AVB) quien la había desarrollado durante más de veinte años. Con el tiempo se convirtió en una fiesta “propiedad” de la AVB, sufragada en gran parte por la aportación municipal, de un estilo muy popular convencional, que perdía atractivo entre la gente joven y con alguna duda sobre la asignación de los recursos económicos. Se fueron creando dos bandos: los que se identificaban claramente con el tipo de fiesta y reconocían la autoría de la AVB, y los que querían un tipo de fiesta diferente y creían en una organización más plural dentro del barrio.

En un momento dado, años atrás, el Ayuntamiento decidió intervenir. Ante la presión de un conjunto de asociaciones locales (jóvenes y otras opuestas a la AVB), decide dar la subvención para la fiesta a una recién creada Comisión de la Fiesta del Barrio (en adelante CFB). De hecho, está substituyendo la organización de la fiesta de la tradicional AVB por la nueva CFB. Esta última organiza la fiesta durante dos años aportando elementos de renovación, pero perdiendo el aspecto más popular que tenía antes. Con el tiempo, la nueva CFB deja de ser una Comisión de Fiestas para ser una entidad más. La AVB, no resignándose a perder el poder de organizar la fiesta, y de paso el poder en el barrio, realiza una recogida de cuatrocientas firmas en contra del modelo vigente de fiesta, presentándola al Ayuntamiento. Aluden a la pérdida de carácter popular, a la poca participación en algunos actos, a la falta de pluralidad en la organización de la misma, etc.

### Punto de partida de la situación de conflicto

En el estado inicial del conflicto el Ayuntamiento se ve con dos entidades del barrio (AVB y CFB) que quieren organizar la fiesta y no quieren para nada contar con la otra asociación. El Ayuntamiento en sí mismo no es neutral pues fue quien impulsó o apoyó el cambio en la gestión, aunque fuera un equipo municipal anterior, constituyendo así un tercer agente en el asunto. Después de intentar, infructuosamente, mediar en la situación apela a un profesional de la gestión y las políticas culturales, en adelante DRC por sus iniciales, que ya había realizado un trabajo de consultoría sobre las asociaciones culturales por encargo municipal, conociendo así el movimiento asociativo local. Se le encarga un trabajo de mediación entre las dos asociaciones para llegar a un acuerdo de organización conjunta de la fiesta del barrio. Pero por encima de todo está el sentido, la realización y la vivencia de la fiesta por parte de las vecinas y vecinos, más allá de llegar a un acuerdo a cualquier precio. Por esto el Ayuntamiento recurre a un veterano consultor externo, especialista en gestión y políticas culturales (conoce bien el sentido de la fiesta para una comunidad), y no a un mediador profesional pero desconocedor del sector cultural a tratar.

### El encargo

El Ayuntamiento, institución que vela por la riqueza social y cultural de la comunidad, quiere garantizar que en ningún caso la fiesta del barrio y el apoyo municipal se conviertan en motivo de confrontación. Por ello, a fin de encontrar respuestas satisfactorias para todos los interlocutores en juego, decide iniciar un proceso de mediación, conducido por un técnico especializado en este ámbito y que, a la vez, fuera externo, de manera que aportara una visión más profesional y exenta de juicios previos o complicidades.



La finalidad del encargo que hace el Ayuntamiento es el de alcanzar un acuerdo de cooperación entre las principales entidades implicadas en la organización de la fiesta del barrio, en la que todos puedan participar y sentirse acogidos y representados. Por eso el proceso se ha iniciado con unas premisas básicas que regirán este proceso de mediación y también la nueva organización.

De entrada, se descartaron modelos de acuerdo incompleto que no fueran al fondo del tema, tales como dividir la fiesta del barrio en dos días, uno por cada entidad, dividir las actividades de la fiesta por tipología, dar la organización a cada entidad en años alternos, etc.

A su vez el Ayuntamiento redactó unos criterios básicos que tenían que regir la organización de la fiesta del barrio, y las puso en conocimiento de todos los agentes implicados. Así, la fiesta:

- Debe procurar el mejor aprovechamiento posible de los recursos municipales.
- Debe ser sensible y comprometida con la pluralidad y la diversidad (generacional, cultural, de género y de las diferentes entidades y/o colectivos, instituciones y servicios).
- Debe respetar los estatutos vigentes de la Comisión de Fiestas del Barrio (CFB), o los que se quieran crear y establecer como marco jurídico propio de la entidad.
- Debe facilitar y promocionar la participación e implicación como socios y también como colaboradores entre las vecinas y los vecinos del barrio.
- Debe procurarse la cordial convivencia y la colaboración mutua entre entidades, ciudadana/os, instituciones y servicios.

### Primeros pasos

En un primer momento el consultor/mediador se reúne con el Ayuntamiento, quien esa la vez parte de la causa y agente afectado por la situación, y solicitante de la intervención. El objetivo es detectar su posición en el tema, sus intereses, su capacidad de contribuir a la resolución del conflicto, pero también que entienda que tendrá que ceder como todos los agentes por el bien común, etc., que él mismo pretende y necesita.

En este encuentro emerge una situación que busca la comodidad: si no se llega a un acuerdo, que sea la entidad que recibe más apoyo ciudadano quien organice la fiesta, por encima del valor de esta por sí misma. Tampoco parece muy clara su voluntad de hacer un esfuerzo en tiempo extra dedicado al tema.

### Las entrevistas con los agentes

A continuación, DRC realiza un total de siete entrevistas con las entidades sociales del barrio con alguna implicación en la organización de la fiesta. Entre ellas, la AVB y la CFB. Las demás son un club deportivo, dos grupos de cultura tradicional y popular, la unión de comerciantes y tres AMPAs. Cada entrevista, con dos o tres personas de la Junta directiva y preparada a fondo dura unas dos horas, busca conocer el posicionamiento de cada entidad ante la situación.

Algunas observaciones aplicadas sobre la resolución del conflicto:

- En todos los documentos redactados y las entrevistas realizadas se evitan los términos “conflicto” y “bando” o “parte”, y se habla más de situación o agentes implicados.
- El consultor, DRC, se presenta como alguien neutral y ajeno al pueblo y al Ayuntamiento, conocedor de las dinámicas asociativas locales por el estudio realizado anteriormente, y de la realidad asociativa en general y del sentido de la fiesta por su dedicación profesional a la gestión de la cultura.
- El consultor presenta siempre la voluntad de todos los agentes de llegar a un acuerdo en el que todo el mundo se sienta cómodo, sin vencedores ni vencidos.
- El consultor presenta su autonomía frente al Ayuntamiento definiendo su nivel de éxito en el acuerdo entre asociaciones, no en la aceptación de una supuesta postura municipal que, por otro lado, es muy difusa.

- Tras una primera ronda de entrevistas, el consultor/mediador DRC constata que realmente cada entidad tiene intereses y capacidades que aportar diferentes, pero que todas tienen una parte de razón en el proceso iniciado y una cierta posibilidad de enriquecer la fiesta del pueblo, razón última del trabajo. La ciudadanía y la fiesta ganarán si en su organización se obtiene lo mejor de cada asociación. Básicamente, la AVB puede aportar capacidad de movilización popular y la CFB puede aportar capacidad de renovación de la fiesta.
- Un primer trabajo realizado fue el de conseguir el reconocimiento de la importancia de que la fiesta acabe gustando, ante todo a las vecinas y los vecinos, y que esto estaba por encima de si la organiza uno u otro. Esto se consiguió con relativa facilidad.
- A continuación, se realiza un trabajo consistente en conseguir que cada agente reconozca los puntos fuertes de los demás y, de paso, sus propias debilidades. Al final se ve la necesidad de sumar esfuerzos... en beneficio del barrio, no solo como un mero pacto entre asociaciones.

### El encuentro común

Hasta entonces los agentes implicados solo se habían visto con el consultor, pero no entre ellos (aunque en un barrio pequeño todos se conocen e incluso son familia). Llega el momento de reunir los agentes en una sala y empezar el proceso de acercamiento y acuerdo. De entrada, hay seis entidades participantes. Posteriormente se añadirá alguna más. Cada una de ellas viene representada por 2-4 personas lo que hace unas 20-25 personas en la sala del centro cultural del barrio, sentadas en círculo y con DRC, el consultor/mediador, conduciendo la sesión. En este primer encuentro parece más conveniente que el Ayuntamiento no participe (de hecho, no aparece en ninguna otra sesión).

DRC, el consultor, abre la sesión:

- Sugiere que cada participante se presente al grupo.
- Se presenta él mismo, su procedencia profesional y explica su papel en el proceso.
- Describe el encargo del Ayuntamiento y los pasos realizados anteriormente, que todos conocen parcialmente por haber formado parte a través de las entrevistas individualizadas por entidad previas (son casi las mismas personas que en las entrevistas).
- Hace una síntesis de los antecedentes sin que nadie se sienta reconocido ni positivamente ni negativamente.
- Hace una descripción del estado actual buscando ser lo máximo de objetivo posible.
- Define dos aspectos sobre los que todos los agentes deberían estar de acuerdo:
  - La fiesta es ante todo un patrimonio de la ciudadanía, y es por ella y para ella que se debe pensar en organizar la mejor fiesta posible.
  - En un proceso como este, las aspiraciones y relaciones personales deben quedar en un segundo plano. Incluso, si alguien se considera un obstáculo para el acuerdo debería saber apartarse del proceso y no bloquear el trabajo del resto.
- Busca reconocer lo mejor de cada agente implicado.
- Abre el turno de intervenciones para poder reafirmar, matizar o contradecir lo que ha expuesto.

### Las primeras observaciones:

En gran medida lo que se dio fue un choque de culturas, generaciones, visiones de la fiesta y modelo organizativo.

La Fiesta del Barrio refleja los cambios existentes en nuestra sociedad. En síntesis, los dos modelos confrontados actualmente se pueden identificar a partir de los siguientes parámetros, que aquí se muestran bajo forma de tendencia mayoritaria en cada caso, no de modelo absoluto:

Modelo anterior (AVB)	Modelo Actual (CFB)
Fiesta muy popular y tradicional	Fiesta popular modernizada
Actividades más convencionales	Actividades más renovadas
Contratación más comercial	Tendencia a las iniciativas locales
Tendencia al público adulto/mayor	Tendencia al público juvenil
Gran participación de público	Creación del sistema de peñas
Organización muy centralizada	Organización participativa
Centralización en la Plaza Mayor	Cierta descentralización

Una primera conclusión de este contraste de modelos es que ambos tienen aspectos positivos que ayudarían a enriquecer una fiesta mayor y ambos tienen aspectos mejorables. Una buena complementación entre ambos modelos ayudaría a mejorar el modelo y la organización de la FMB.

- Por otro lado, es evidente que existe un enfrentamiento personal, aunque siempre de manera latente, entre los presidentes de cada asociación (AVB y CFB).
- Se percibe que el Ayuntamiento ni puede ni quiere jugar un papel de árbitro cuando es a la vez y en parte el causante de la situación (para ello contrata un consultor experto en políticas y gestión cultural capaz de mediar en el conflicto).
- Y encima hay que encontrar una solución rápidamente pues la organización de la fiesta (se haga como se haga) ya debería haber empezado.

### Las propuestas: la intervención del consultor

Para remediar la situación el consultor intenta algunas intervenciones:

- Dado el enfrentamiento entre presidentes –personas de carácter fuerte–, da la palabra a otras personas de las dos asociaciones más protagonistas (AVB y CFB) y, sobre todo, a las otras entidades presentes en la mesa de diálogo. Con ello se consigue atenuar el choque de personas y oír otras opiniones más reconciliatorias. Entretanto los dos presidentes más implicados no intervienen.
- Busca, y encuentra, personas del barrio suficientemente reconocidas por todos los agentes presentes que puedan hacer de puente o nexo común, aunque no sean miembros de ninguna asociación.
- Para que una entidad no se vea perdedora o absorbida por la otra, se sugiere crear una nueva Coordinadora de la Fiesta del Barrio, con un nuevo nombre, en la que habría todas las asociaciones que lo quisieran más personas del barrio a título personal.
- Para evitar los enfrentamientos personales bloqueantes, se sugiere que los representantes de la AVB y CFB no sean los presidentes actuales, sino que sean otras personas más dialogantes y flexibles de la entidad (este punto no fue aceptado).
- Además, se sugiere que, al menos los primeros años, la presidencia de la nueva Coordinadora no recaiga en ninguno de los presidentes más enfrentados.
- Para evitar una simple repartición de actividades entre las entidades se propone crear comisiones específicas de trabajo (programa, contratación, obtención de fondos, comunicación, logística, etc.), en las que haya miembros indistintamente de varias entidades que colaboren entre ellos. Habrá, además, ciudadanas y ciudadanos que no pertenezcan a ninguna entidad que ayudarán a diluir las posibles reticencias entre asociaciones.
- En cuanto a la tipología de fiesta y, por lo tanto, contenido del programa, se combinan las actividades más populares y tradicionales propias de la AVB (baile con orquesta, juegos infantiles, bares de aperitivo, etc.), con las actividades más juveniles e innovadoras propias de la CFB (conciertos juveniles, sistema de peñas o grupos, nuevas propuestas, etc.).

## El resultado: el acuerdo

Después de un intenso calendario de trabajo (cuatro o cinco encuentros en menos de dos meses), se llegó finalmente a un acuerdo que firmaron todas las entidades que participaron en el proceso y el Ayuntamiento. En este acuerdo, las entidades y el Ayuntamiento se han adherido a unas premisas sobre la FMB y han aprobado unos acuerdos de funcionamiento de cara a la organización de la FMB para el año en curso y posteriores.

En síntesis, los acuerdos principales son:

1. Se crea una nueva entidad, la Coordinadora de la Fiesta del barrio con tresestamentos: una junta directiva, unas comisiones de trabajo y una asamblea general.
2. La Junta directiva está formada por todas entidades participantes en el proceso de mediación, aportando dos personas cada una de ellas.
3. De acuerdo con las entidades mencionadas se invitará a integrarse a la Junta directiva a tres personas vecinas del pueblo, ajenas a las entidades, de reconocido prestigio y experiencia, y conocedoras de la Fiesta.
4. Los nuevos cargos o responsabilidades de esta Junta gestora serán elegidos de entre sus miembros, por el conjunto de los componentes de la entidad, constituidos en asamblea.
5. En el primer año preferiblemente la presidencia no recaerá en ninguna de las entidades que la ha ejercido hasta ahora (FMB y AVB).
6. Se promocionará el diálogo y el consenso como medio para llegar a decisiones de Junta.
7. En un plazo máximo de un mes, la Junta Directiva convocará a todas las entidades sin ánimo de lucro, con domicilio en el barrio para invitarles a participar en la fiesta mayor de este año.
8. La Junta Directiva tendrá en cuenta el modelo de grupos o peñas.
9. Coincidiendo con la realización de la Fiesta, la Junta Directiva fomentará la captación de socias y socios y concretará los requisitos para ser socio (cuota social, compromiso u otro).

## Las claves del éxito

El éxito del acuerdo ha sido el valorar los puntos fuertes que tenía cada uno y ponerlos al servicio del entendimiento, de la Fiesta, de su organización y, por tanto, de las vecinas y los vecinos del pueblo. Ciertamente ha habido que intervenir a fondo para destacar lo mejor de cada parte, la necesidad de llegar a un acuerdo, la capacidad de trabajar conjuntamente y la madurez de cada uno para hablar con todos.

Siguiendo criterios de la mediación profesional, se ha sido muy cuidadoso con el lenguaje, se ha buscado el buen entendimiento con todos los colectivos, se ha destacado lo mejor de todos, se ha buscado propuestas en las que todos se sintieran cómodos, se ha querido llegar a un consenso sin ganadores ni perdedores, no se ha forzado un acuerdo frágil o de viabilidad imposible, etc.

Se vio que la resolución de la situación pasaba por trabajar tres ámbitos:

- El modelo de la fiesta del barrio: qué fiesta queremos.
- La organización de la FB: cómo nos ponemos de acuerdo para organizarla.
- Las diferencias personales: cómo hacemos para que éstas no estropeen el entendimiento.

Se vio también que había diferentes voluntades de participación en la FMB:

- Entidades interesadas en la organización de la totalidad de la Fiesta.
- Entidades interesadas en aportar una actividad propia e implicarse igualmente en la organización general de la Fiesta.
- Entidades interesadas en aportar una propuesta de actividad en la Fiesta sin pretender participar de la organización general.

Era importante que cada una de las asociaciones, colectivos o personas encontrase su grado de implicación en la FMB.

Hubo que trabajar las sintonías o desacuerdos de las entidades menos implicadas pero presentes en el proceso.

También fue clave la intervención de las tres personas invitadas al proceso (en un inicio había cuatro pero una se descolgó del proceso), para establecer criterios, aportar conocimiento, apelar a la concordia, etc.

Finalmente, todo el mundo entendió que los nuevos acuerdos obligan a mirar al futuro y no condicionarse por lo que puede haber sucedido en el pasado.

### Valoración y recomendaciones

Una vez llegados a un acuerdo marco, se presentan aquí algunas valoraciones y recomendaciones que pueden ayudar a conducir mejor su aplicación:

- En un primer momento y para fortalecer el cumplimiento de los acuerdos, el Ayuntamiento debe tener un papel activo en la conducción del proceso. Esta presencia debe centrarse en la interlocución, la mediación, la aplicación de los acuerdos, etc., y no debe hacer un papel técnico (programación, comunicación o infraestructuras). El Ayuntamiento debe tener un papel especialmente relevante en la transparencia de los fondos públicos adjudicados a la Fiesta y, por extensión, a todos sus fondos, aunque no sean municipales.
- Las tres personas que, a nivel individual, participan de la junta de la nueva Coordinadora juegan un papel primordial en la creación de una atmósfera de trabajo positiva. Deben sentir que tienen el apoyo de las entidades y también del Ayuntamiento. Hay que ir pensando en nuevas personas por si hay bajas o necesidades de cambio.
- La estructura general del Ayuntamiento (alcaldía, concejalías, etc.) debe entender que la Fiesta del Barrio es patrimonio del pueblo y no deben intervenir con decisiones que puedan crear división y polémica en el seno de la Coordinadora o de la ciudadanía.
- Habría que insistir en que los presidentes actuales no formaran parte de la junta y dieran paso a otros miembros de sus entidades. Esto es bueno para la nueva Coordinadora, pero también para las entidades que tienen que saber encontrar nuevos impulsos entre sus miembros asociados y favorecer el relevo interno.
- Sería bueno ampliar la base asociativa de la nueva Coordinadora de Fiesta del Barrio con personas, colectivos y entidades que quieran sumarse al trabajo organizativo. Las comisiones, en este sentido, son un espacio de participación que el Ayuntamiento, de acuerdo con las tendencias de las políticas culturales actuales, debe favorecer.
- Vale la pena hacer un esfuerzo especial con entidades y colectivos que ahora no están presentes, pero forman parte de la vida del barrio: Unión de Comerciantes, AMPAS, asociaciones de otras culturas, etc.
- Vale la pena estimular más el debate en torno al tipo de Fiesta de Barrio que se quiere por y para el barrio, implicando más interlocutores.

### Una reflexión final

La dificultad expresada por algunas entidades de encontrar personas, otros que la presidencia, para formar parte de la nueva Coordinadora, revela una extrema fragilidad asociativa. Estas entidades dependen en exceso de personas que son a la vez, motores (casi únicos) de su asociación pero que, al mismo tiempo, pueden estar haciendo de bloqueadoras de su regeneración y renovación internas.

Adenda: un año después, la Fiesta se celebró con plena satisfacción, la nueva Coordinadora de la Fiesta del Barrio sigue funcionando y preparando ya la nueva fiesta.

¡Parece que el objetivo se cumplió!

## Bibliografía

- CALCATERRA, Rubén A.** *Mediación estratégica*. Barcelona: Gedisa, 2002. 361 p. ISBN978-84-7432-901-8.
- COSER, Lewis A.** *Las funciones del conflicto social*. Berta Bass [et al] (trads.). México:Fondo de Cultura Económica, [1961]. 214 p.
- DAHRENDORF, Ralf.** "Elementos para una teoría del conflicto social". En: *Sociedad y libertad: hacia un análisis sociológico de la actualidad*. Madrid: Tecnos, [1966]. 357 p.
- DÍAZ, Francisco; TAPIA, Gachi.** *Herramientas para trabajar en mediación*. Buenos Aires:Paidós, 2006. ISBN 950-12-8709-2.
- ENTELMAN, Remo F.** *Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma*. Barcelona:Gedisa, 2002. 224 p. ISBN 84-7432-944-2.
- FREUND, Julien.** *Sociología del conflicto*. Juan Guerrero Roiz de la Parra (trad.). Madrid:Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica, [1995]. 310 p. ISBN 84-7823-385-7.
- Mediación intercultural: una propuesta para la formación.** Kira Bermúdez Anderson [etal.]. Madrid: Popular, [2002]. 239 p. ISBN 978-84-7884-249-0.
- Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas.** Dora FriedSchnitman (comp.). Buenos Aires: Granica, 2000. 264 p. ISBN 9789506413026.
- ORO TAPIA, Luis R.** *¿Qué es la política?* Santiago de Chile: Ril Editores, 2003. 183 p.ISBN 9789562842716.
- ROOS, Marc Howard.** *La cultura del conflicto: las diferencias interculturales en la práctica de la violencia*. José Real Gutiérrez (trad.). 317 p. Barcelona: Paidós Ibérica, 1995. ISBN 978-84-493-0166-7.
- ROZEMBLUM DE HOROWITZ, Sara.** *Mediación, convivencia y resolución de conflictos en la comunidad*. Barcelona: Graó, 2007. 160 p. ISBN 978-84-7827-479-6.
- VINYAMATA CAMP, Eduard.** *Aprender mediación*. Barcelona: Paidós Ibérica,[2003]. 107 p. ISBN 978-84-493-1364-6.