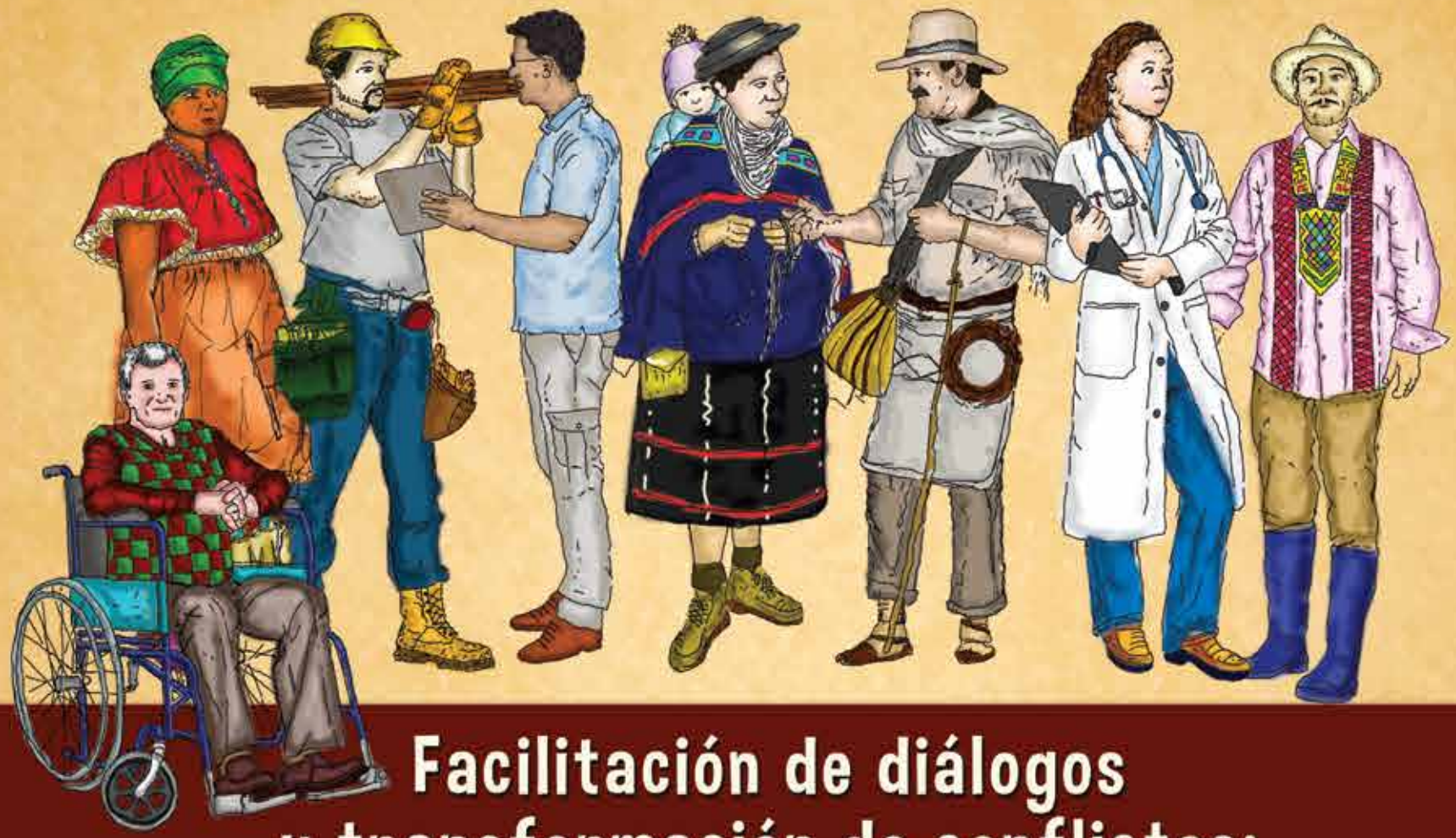


Facilitación de diálogos y transformación de conflictos:

Conceptos y herramientas básicas para la práctica

OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LA PAZ
TODOS POR UN NUEVO PAÍS
APC Colombia
Redprodepaz
Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz
PNUD Colombia
EMBAJADA DE SUECIA
Bogotá D.C.
EMBAJADA DE NORUEGA

Facilitación de diálogos y transformación de conflictos: Conceptos y herramientas básicas para la práctica

FACILITACIÓN DE DIÁLOGOS Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS
CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA PRÁCTICA

Esta cartilla pedagógica se elabora en el marco del proyecto 'Diálogos y Capacidades para la Paz Territorial', liderado por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, OACP, en alianza con la Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz, Redprodepaz, la Ruta Pacífica de las Mujeres, la Agencia Presidencial para la Cooperación, APC, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia, PNUD, el Instituto Kroc de Estudios de Paz de la Universidad de Notre Dame y las Embajadas de Suecia, Suiza y Noruega.

Equipo del Proyecto Diálogos y Capacidades para la Paz Territorial:

Carlos H. Fernández, Asesor.

Diego Cancino, Asesor.

Germán Moreno, Comunicaciones.

Luis Alfonso Miranda Pérez, Practicante.

Luis Felipe Botero A., Asesor Junior.

María Paula Prada Ramírez, Coordinadora.

Mónica Tatiana León, Asistente.

Olga Lucía Fuentes, Asesora.

Autoría:

Carlos H. Fernández, Diego Cancino, Luis Felipe Botero A., María Paula Prada Ramírez.

Varios de los contenidos de la cartilla hacen parte del trabajo conjunto desarrollado en el Proyecto con Francisco Diez y el instituto Kroc de la Universidad de Notre-Dame.

Edición:

Sandra Helena Botero O.

Fotografía:

Blanca Isabel Herrera, Germán Moreno.

Diseño e impresión:

www.grafoscopio.co

ISBN: 978-958-58949-7-6

Aliados Territoriales:

Putumayo:

Ruta Pacífica de las Mujeres, capítulo Putumayo. Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, ANUC, capítulo Putumayo. Instituto Misionero de Antropología de Puerto Asís. Espacio de Construcción de Paz Territorial, Putumayo.

Caquetá:

RedCaquetáPaz. Caguán Vive. Universidad de la Amazonía. PNUD.

Sur del Tolima:

Tolipaz. Universidad de Ibagué. Asohermosas. PNUD.

Sur de Bolívar:

Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio. Unipaz. Asociación de Campesinos del Valle del Río Cimitarra.

Montes de María:

Espacio de Construcción de Paz de los Montes de María. CECAR. SembrandoPaz. Red Montemariana. Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María. PNUD.

Bajo Cauca Antioqueño:

Jardín Hidrobotánico de Caucasia. Pacto por la Paz del Bajo Cauca. Instituto Popular de Capacitación, IPC. PNUD.

Sur de Córdoba:

Corporación para el Desarrollo Social Comunitario, CORSOC. Corporación de Desarrollo y Paz de Córdoba y Urabá, Cordupaz. Diócesis de Montelíbano. Fundación del Sinú. PNUD.

Cauca:

Asociación de Consejos Comunitarios del Norte del Cauca, ACONC. Consejo Regional Indígena del Cauca, CRIC. Comité de Integración del Macizo Colombiano, CIMA. Universidad del Cauca. Ruta Pacífica de las Mujeres, capítulo Cauca. Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. PNUD.

La Macarena:

Unillanos. Cordepaz. Parque Nacional Natural Los Picachos. Escuela de Liderazgo Ambiental, ELA. PNUD.

Contenido

Presentación 5

Parte I
Algunos conceptos claves 7

Concepto 1:
La violencia y sus diferentes dimensiones 8

Concepto 2:
Contradicciones, actitudes y comportamientos de las partes de un conflicto 10

Concepto 3:
Escalamiento y desescalamiento de los conflictos 12

Concepto 4:
Contradicciones y dilemas morales 15

Concepto 5:
Construcción de paz 17

Concepto 6:
La confianza 20

Parte II
Herramientas para facilitar diálogos
y transformar conflictos 21

A) Grupo de Herramientas para la Preparación de Espacios de Diálogo
y Transformación de Conflictos 23

Herramienta 1:
Preparación y facilitación de espacios de diálogo 23

Herramienta 2:
Preguntas para tener un diálogo productivo 27

Herramienta 3:
Comunicación Noviolenta (CNV) 29

B) Grupo de Herramientas para el Análisis de Conflictos 32

Herramienta 4:
Identificando tipos de violencia 32

Herramienta 5:
Mapeando actores y relaciones en los conflictos 33

Herramienta 6:
Definiendo intereses y necesidades de las partes en conflicto 35

C) Grupo de Herramientas para la Reflexión Sobre la Facilitación
de Espacios de Diálogo y Transformación de Conflictos 37

Herramienta 7:
¿Cómo abordamos los conflictos? 37

Herramienta 8:
Cómo afectan las percepciones y supuestos al abordaje de los conflictos 40

D) Grupo de Herramientas de Sensibilización de Actores
para el Diálogo y Transformación de Conflictos 42

Herramienta 9:
Comunicación apreciativa: un matrimonio entre razones y emociones 42

Herramienta 10:
Cómo construir confianza 44

Herramienta 11:
Transformar dilemas y contradicciones pasando de la O a la Y 46

Herramienta 12:
¿Competir o cooperar? ¡Qué dilema! 48

Agosto 2014
Pto. Asís
Encuentro Regional para la PdP
Julio 2015
Pto. Caicedo
Lanzamiento espacio regional "Territorio, Paz y Vida"
Agosto 2015
Mocoa
Encuentro Regional para la Paz (Modelo Putumayo)
Noviembre 2015
Pto Caicedo
Espacio Regional de Paz "Territorio, Paz y Vida"
Concertación de nuevas vidas y agenda territorial de Putumayo
Febrero 2016 Pto Leguizamo
Encuentro de organizaciones sociales, Teleleo la paz regional del Putumayo
Febrero 2016 Pto Caicedo
Reunión prevía al encuentro para invitar nuevas organizaciones
Diciembre 2015 Mocoa
Encuentro departamental de Putumayo para la paz y la reconciliación

Presentación

"Solo un pueblo escéptico de la guerra y maduro para el conflicto, es un pueblo también maduro para la paz".
Estanislao Zuleta.

Avanzar en la construcción de una paz estable y duradera implica importantes transformaciones sociales e institucionales para el país. Se requieren acciones decididas que garanticen los derechos a cada colombiano y colombiana, comunidades que sean responsables con sus deberes ciudadanos, y relaciones entre actores sociales, públicos y privados basadas en la justicia, transparencia, seguridad ciudadana, equidad, cuidado del medio ambiente, respeto por la diferencia y diálogo social.

Que la paz se vuelva cotidiana y que sea la forma en que vivimos y nos relacionamos es responsabilidad de quienes conformamos la sociedad. Lograrlo requiere nuevas capacidades de parte de la ciudadanía, las instituciones y las organizaciones sociales, así como modificaciones en normas y costumbres en cada territorio y a nivel central.

Bajo esta comprensión, la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, OACP, promueve, desde sus diversas apuestas de alistamiento para la paz territorial, el fortalecimiento de capacidades para la convivencia.

Estas capacidades serán sumamente importantes para la implementación de los Acuerdos de Paz y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, ya que la fase de transición implica dejar de hacer las cosas como las veníamos haciendo, bajo las dinámicas de la violencia, para empezar a hacerlas en una coyuntura de cambio y transformación hacia la paz y la convivencia. Se trata por ejemplo de aprender a dialogar y a ponernos de acuerdo entre diversos, sobre el rumbo de nuestras comunidades, nuestros territorios y nuestro país, sin recurrir a la violencia ni la coerción.

¿Qué tan preparados estamos para participar constructivamente en estos espacios? ¿Qué capacidades se requieren para hacerlo?

Este material pedagógico es un aporte a los procesos territoriales de formación en diálogo y transformación de conflictos. Recoge la experiencia de los territorios, aliados y equipo técnico del proyecto 'Diálogos y Capacidades para la Paz Territorial', con la asesoría constante y generosa del Instituto Kroc de la Universidad de Notre Dame. Está concebido para aportar a aquellas personas que han venido siendo puente entre

diversos actores distanciados y/o enfrentados, y facilitadores o mediadores para el abordaje positivo de conflictos en los territorios; oficio que será fundamental en esta fase de construcción de paz territorial.

La cartilla tiene un primer capítulo con conceptos básicos sobre paz y conflictos, y un segundo capítulo con 12 herramientas prácticas. Estas herramientas son de utilidad para la preparación y el diseño de espacios de diálogo, para el trabajo de autorreflexión de las personas que asumen este oficio, así como para sensibilizar y trabajar con actores que son 'parte' en los conflictos.

Agradecemos a todas las personas y organizaciones con las cuales trabajamos, construimos y aprendimos; especialmente en estos nueve territorios del país. Sus experiencias y persistencia en la paz han sido el motor mayor de este esfuerzo. Igualmente, extendemos nuestro agradecimiento a las instituciones que conformaron la alianza a nivel nacional, por su disposición y constante colaboración para sacar adelante este trabajo multiactor. Esperamos poder seguir proponiendo alianzas y esfuerzos colectivos para avanzar en el desafío histórico que tenemos como país: Educarnos en y para la paz.

María Paula Prada Ramírez,

Coordinadora, proyecto

'Diálogos y Capacidades para la Paz Territorial'.

Parte I
Algunos conceptos claves

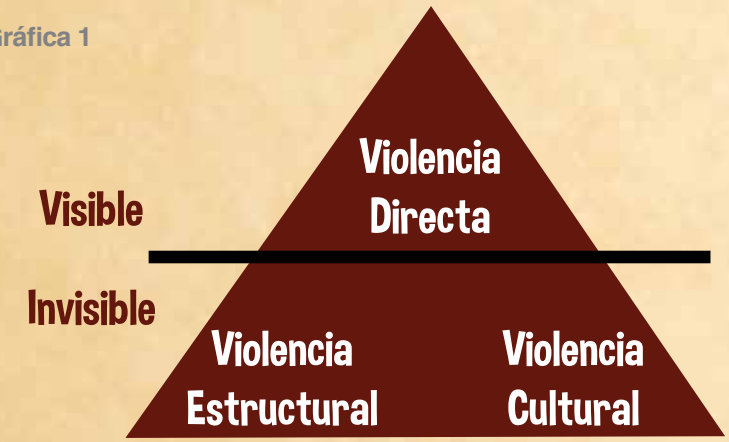
Concepto 1:
La violencia y sus diferentes dimensiones

"La violencia es el miedo a los ideales de los demás".

Gandhi

Generalmente asociamos la violencia al daño físico o a actos destructivos que afectan la integridad de las personas o de lo que consideramos valioso. Sin embargo, la violencia tiene más dimensiones que nos involucran de una u otra manera. Johan Galtung[1] plantea tres: La violencia directa, la estructural y la cultural; estas interactúan y se retroalimentan mutuamente.

Gráfica 1



1. Johan Galtung (1969), Violence, Peace and Research. Journal of Peace Research, 6 (3), pp. 167-191.

Violencia directa (visible): Es aquella que se percibe, como el daño físico y psicológico producto de golpes, insultos, agresiones o acciones armadas; evidente en personas asesinadas, heridas, afligidas, desplazadas, así como en la destrucción de bienes y recursos.

Violencia estructural (invisible): Esta dimensión de la violencia corresponde al orden social en el cual se privilegia a unas personas en detrimento de otras, generando desbalances y vulneración de derechos, con resultados como pobreza, falta de oportunidades para ciertos sectores de la población, exclusión social y política, explotación e inequidad económica, represión e injusticia.La violencia estructural se refiere a la forma inequitativa y/o excluyente como la sociedad está organizada; a leyes y normas que configuran un determinado sistema político, económico y social que genera sufrimiento.

Violencia cultural (invisible): Obedece a formas de pensar y creencias arraigadas que justifican diversos tipos de violencia directa y estructural, como: "es que la gente X solo entiende a los golpes"; o: "los X son personas perezosas y por eso son pobres". Incluye los prejuicios, en general, y la subordinación de unos seres humanos a otros; entre sus expresiones están el racismo, el machismo, la homofobia, la estigmatización, la cultura del dinero sobre la vida, el desperdicio de recursos, el desprecio por lo diferente, la ley del 'todo

se vale', entre muchas otras. Estas formas de pensar, creencias, usos y costumbres se perpetúan a través de diversos mecanismos como la educación familiar y escolar, o a través de la comunicación y los modelos sociales.

Algunas reflexiones para pensar sobre nuestra cultura y patrones de relacionamiento:

- El vivo vive del bobo.
- Ver para creer.
- Caras vemos, corazones no sabemos.
- A papaya puesta, papaya partida.
- A la mujer en casa, nada le pasa.
- El que la hace la paga.

Conflicto no es igual a violencia

Los conflictos son parte de las relaciones humanas, mientras que la violencia se puede evitar. La violencia es una supuesta forma de resolver el conflicto pero en realidad lo oculta, profundiza, prolonga y pospone. La violencia evita que los conflictos se tramiten hacia mejores realidades.

Concepto 2: Contradicciones, actitudes y comportamientos de las partes de un conflicto

"El diálogo es hoy una necesidad de la humanidad".

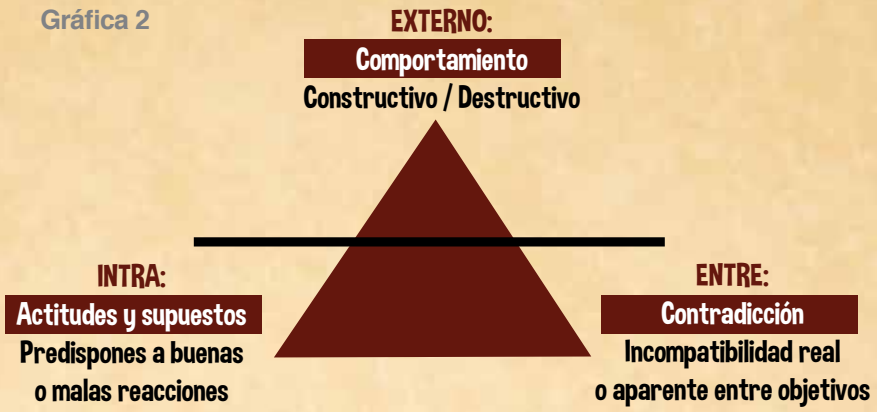
Estanislao Zuleta

A diferencia de la violencia, que sí podemos evitar, los conflictos son parte de la existencia humana y parte de la vida social. Todas las personas tenemos conflictos y aprender a tramitarlos responsablemente es una forma de construir paz. Una comunidad o sociedad que sabe y aprende a manejar constructivamente sus conflictos disminuye potencialmente las posibilidades de violencia y mejora su convivencia. Los conflictos existen desde las esferas personal, amorosa, familiar o política, hasta la escala internacional y global; las personas tenemos y podemos desarrollar capacidades para manejarlos pacíficamente2. Según Galtung[3], el conflicto es una interacción humana en la cual se pueden identificar tres elementos esenciales:

2. Oliver Ramsbotham, Tom Woodhouse & Hugh Miall (2011), Contemporary Conflict Resolution: The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts, 3rd ed, Cambridge: Polity Press, pp. 9-11.

3. Galtung (1969)

Gráfica 2



Todo conflicto es una contradicción de intereses entre dos o más partes. Dicha contradicción puede ser real o aparente, y generalmente obedece a algo que está en juego y por lo cual se entra en un enfrentamiento o lucha. Ese algo puede ser tangible, como un recurso material, o intangible como la necesidad de reconocimiento y aceptación o la forma de hacer algo.

Existen diversos **supuestos y actitudes** de cada una de las partes de un conflicto, que corresponden a las formas como dichas partes se perciben entre sí y al trato que se dan. Los supuestos y actitudes definen el grado de apertura que tienen las partes para afrontar el conflicto, y determinan su transformación o su perpetuación.

Estos supuestos o actitudes también se refieren a las posiciones, percepciones y creencias que cada parte tiene sobre la otra y a las ideas acerca de lo que es mejor y lo que no, así como a los niveles

de cooperación o competencia que desarrollan quienes se enfrentan; qué están dispuestos a ceder y hasta dónde.

En muchos casos, cada parte de un conflicto cree que la otra parte está equivocada o actúa con mala intención, mientras que se considera a sí misma como objetiva y con buenas intenciones. Si esta creencia es mutua y persiste la desconfianza, habrá pocas posibilidades de cambio o de abordaje constructivo.

El comportamiento: Es la traducción de los supuestos y las actitudes en acciones externas; estas pueden ser desde acciones pasivas-negativas como la displicencia y la negación, hasta descalificaciones verbales y violencia física. Cuando la actitud es de apertura y colaboración, la acción se puede traducir en acuerdos de buena fe y trabajo conjunto para el mejoramiento de la situación.

Contradicciones, actitudes, y comportamientos: Los tres elementos interactúan y trazan la dinámica que toma un conflicto. La contradicción define el tema del conflicto, pero son las actitudes y los comportamientos entre las partes los que inciden en que el conflicto pueda escalar y agravarse e incluso pueda terminar en violencia. O en que, por el contrario, las partes puedan tramitarlo de manera pacífica y colaborativa, de forma tal que el acuerdo al que se llegue sea benéfico para todos los implicados.

Concepto 3: Escalamiento y desescalamiento de los conflictos

"La memoria del corazón elimina los malos recuerdos y magnifica los buenos. Gracias a ese artificio, logramos sobrellevar el pasado".

Gabriel García Márquez

Hemos sido testigos de riñas callejeras o familiares que comienzan siendo incidentes pequeños o malentendidos y escalan a gritos, insultos e incluso violencia física, si no se cuenta con las capacidades o autoridad para detenerlos a tiempo.

Un conflicto tiene diferentes momentos[4]: Gestación, maduración y expresión; puede escalar y hacerse difícil de tramitar, incluso a niveles en que las partes llegan a creer que la violencia es la única salida y que solo doblegando o eliminando al otro se acabará con el problema.

En cada uno de estos momentos existen diferentes posibilidades de actuar para transformar la situación hacia una mejor.

Ante un conflicto en gestación: Prevención. Un conflicto se puede evitar cuando se está gestando; es decir, cuando se empiezan a dar situaciones de injusticia o desequilibrio que pueden implicar sufrimiento. Estas situaciones por lo general están asociadas a cambios repentinos o a situaciones que generan grandes desajustes. Si se deja que estas situaciones prosperen, probablemente se entrará en una fase de enfrentamiento o lucha abierta (contradicción), en la cual, dependiendo de los supuestos y actitudes con que cuenten las partes, el riesgo de escalada y violencia será mayor.

Gráfica 3

Transformación de conflictos y construcción de paz

4. Esquema basado en el modelo de escalamiento de conflictos de Michael Lund, como aparece en: María Paula Prada, Barbara Unger & Jaime Andrés Gómez (2014), Transformación de conflictos mediante el diálogo: Herramientas para practicantes. Cercapaz, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y Consorcio COMO Consult-Berghof Foundation. pp. 17-18.

Cuando el conflicto se ha hecho manifiesto: Resolución. En este momento es fundamental buscar los caminos y formas en que las partes puedan expresar sus intereses y necesidades, buscar posibilidades de salida, llegar a acuerdos y compromisos sostenibles.

Es un punto en el que es posible que las partes tomen la iniciativa para detener el escalamiento y proponer una negociación; también puede darse la intervención de un tercero, a manera de árbitro o mediador. En todos los casos, se requerirán personas que ayuden a facilitar el diálogo y prevengan que las partes lleguen a considerar la violencia como camino. Para que esto último no ocurra es importante evitar el endurecimiento de las posiciones, recriminaciones, señalamiento, adjudicación de culpas, violencia verbal o amenazas.

La prevención de la violencia incluye convocar a las personas a no responder agresión con agresión, a demostrar la inutilidad de la violencia y a aclarar que existen otras formas de abordar los conflictos.

Cuando la violencia aparece: Contención. Una vez estalla la violencia, se hace necesaria la intervención de terceras personas o autoridades que la contengan y eviten su continuidad. Aparecen las medidas humanitarias y de emergencia, y las acciones para disminuir y reparar el daño. En este estadio, los sentimientos profundos de sufrimiento tras el daño causado por la violencia nublan el entendimiento, el conflicto subyacente desaparece del escenario; ya no se sabe por qué o cómo empezó todo, la confianza está rota y el camino de regreso es más difícil. El proceso de transformación en este punto es más complejo y requiere diversas estrategias y acciones simultáneas que van desde parar la violencia y atender a las víctimas, pasando por acciones para generar confianza, mediaciones y negociaciones, hasta cambios en la actitud y comportamiento de las partes.

La Transformación de Conflictos. John Paul Lederach[5] plantea que los conflictos no se 'resuelven' de una vez y para siempre sino que se puede cambiar la forma en que se manejan, especialmente cuando la violencia y el uso de la fuerza aparecen; el cambio fundamental se da en el campo de las relaciones.

Esta perspectiva comprende el hecho de que el conflicto entre actores implica en muchas ocasiones cercanía e interdependencia entre los mismos; es decir, que estos van a seguir conviviendo y relacionándose una vez se 'solucione' la manifestación del conflicto, y es posible entonces que conflictos similares re-emerjan en el futuro cercano. Por tanto, Lederach propone transformar las relaciones como acción en verdad efectiva en el largo plazo.

5. John Paul Lederach (2003), El pequeño libro para la transformación de conflictos. Intercourse: GoodBooks.

Resolución de conflictos	Transformación de conflictos
¿Cómo terminamos algo indeseado?	¿Cómo terminamos algo indeseado para construir algo deseado?
Centrado en el contenido	Centrado en las relaciones
Mirada de corto plazo, detener los síntomas mas destructivos del problema (apagar incendios).	Mirada de largo plazo, transformar la situación que hace de este un problema recurrente.
Ve la crisis como un problema a ser sofocado inmediatamente.	Ve la crisis como una oportunidad para intervenir.

El énfasis de la Transformación de Conflictos está en cambiar las relaciones entre las partes de un conflicto, antes que en conseguir un resultado definitivo que deje satisfechos a todos de una vez por todas.

La transformación de conflictos promueve pasar de una relación de competencia o confrontación, a una relación de respeto mutuo y cooperación donde no hay vencedores ni vencidos, donde las partes tienen que ceder algo y todos pueden ganar un poco, donde es posible encontrar formas creativas de superar las contradicciones.

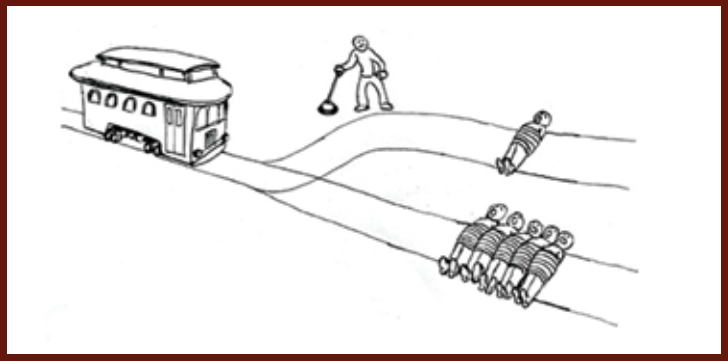
Concepto 4: Contradicciones y dilemas morales

"El futuro no tiene realidad sino como esperanza presente", Jorge Luis Borges.

Los conflictos –aquellos que brindan posibilidades para la construcción colectiva, para tejer nuevas relaciones y para promover discusiones profundas– están cargados de contradicciones y dilemas; muchos de ellos son dilemas morales.

Un dilema es un camino de dos alternativas en donde se toma una u otra vía, y en donde cualquier opción que se escoja requiere reflexión y siembra ciertas dudas. "El dilema no tiene una respuesta única, ni puede decirse de antemano que alguna sea correcta o incorrecta"[6].

Ejemplo: De acuerdo con la ilustración, el tren que viene tomará un carril u otro al mover la palanca; el personaje que acciona la palanca debe decidir entre que el tren arrolle a cuatro desconocidos, o a una sola persona que es su ser más querido. ¿Qué haría usted si fuera este personaje?



Un dilema moral corresponde a una situación en la cual las opciones parecen o se asumen como enfrentadas, y su vía de solución es que una excluye a la otra: Es la opción X o es la opción Y, pero no pueden ser las dos al tiempo. Saber discutir, asumir, analizar y encontrar formas creativas para afrontar dilemas y contradicciones es un factor

6. Ángela Bermúdez & Rosario Jaramillo (2000), El dilema de reconocer los errores. Bogotá: Secretaría de Educación del Distrito Capital, p. 13.

fundamental en la transformación de conflictos y en la construcción de acuerdos, puesto que nos permite encontrar soluciones incluyentes para garantizar tanto lo uno como lo otro (X + Y).

Una discusión bien guiada puede ayudar a poner en relieve las diferentes visiones y sentimientos morales de las personas, y a conducir a la reafirmación de posiciones o a su reevaluación.

Ejemplos:

Cambiar la visión: «Este nacimiento de agua es tuyo o es mío; solo uno de los dos lo puede usar», por «Este nacimiento de agua es tuyo y mío; ambos lo podemos usar y lo debemos cuidar».

«La guerra la gana el gobierno o la gana la guerrilla», por «Con la paz ganan el gobierno y la guerrilla y los civiles».

De esa manera, se llega a acuerdos y entendimientos por vía de la deliberación colectiva, frente a posiciones que eran distantes.

Concepto 5: Construcción de paz

"No basta con hablar de paz: Uno debe creer en ella.
Y no es suficiente con creer: Hay que trabajar para conseguirla".
Eleanor Roosevelt.

El término 'paz' se concibe de diversas formas según las tradiciones religiosas, espirituales o políticas. Cada persona puede tener un concepto propio de la idea de paz, que refleja lo que para ella es deseable y le causa bienestar. Sin embargo, algunas precisiones de expertos en el tema nos pueden facilitar la comprensión del término. Por ejemplo:

Paz Negativa y Paz Positiva

Acorde con las dimensiones de la violencia planteadas en el Concepto 1, Galtung habla de paz negativa y paz positiva[7].

Paz negativa: Entendida como la contención y cese de la violencia directa; el fin de la guerra. Se le llama paz negativa porque no es suficiente con detener la violencia visible cuando sabemos que tras ella existen condiciones y factores estructurales y culturales de violencia que aún permanecen.

Paz positiva: Entendida como la superación no solo de la violencia directa, sino también de la estructural y cultural. Esta paz incluye:

- El cese de la violencia directa, así como las acciones de reconstrucción tras el daño.

- La superación de las contradicciones, desequilibrios, exclusión e inequidad; es decir, de la violencia estructural.

- La instauración de prácticas que ayuden a desmontar las creencias que justifican el racismo, el machismo, la homofobia y los modelos de vida depredadores, entre otras muchas formas de violencia cultural.

En el caso de conflictos complejos y prolongados en sociedades profundamente divididas por la violencia, como es el caso de Colombia, la **construcción de paz requiere ser pensada como algo que está más allá del fin de la guerra**.

7. Galtung (1969), p.p. 170, 183-186.

Liderazgos para la paz

La **construcción de paz** implica pensar acciones en un horizonte de paz positiva que contribuyan a transformar la violencia en sus tres dimensiones, a buscar estrategias de protección de la vida en todas sus manifestaciones, y formas noviolentas de tramitar conflictos. También incluye la búsqueda de estrategias que permitan el aumento del bienestar, el respeto por la dignidad humana y la garantía de los Derechos Humanos, y que propendan por la inclusión y la equidad. Finalmente, la construcción de paz requiere acciones dirigidas a desafiar los prejuicios aprendidos, a desarrollar la empatía hacia los demás, a promover un cambio de mentalidad que abra la posibilidad de nuevas relaciones en las cuales la violencia y la fuerza no sean la forma de obtener resultados, y a resolver los conflictos.

Para lograr este complejo engranaje de acciones, es necesario que la sociedad, en su conjunto, active sus potencialidades, despliegue sus capacidades y se articule; que se transforme a sí misma como sociedad.

Articulación estratégica para la construcción de paz

Según Lederach, la construcción de paz tiene diferentes niveles de liderazgo de actores[8]:

Gráfica 4

Nivel de liderazgo alto: Aquí se sitúan las cabezas visibles de organizaciones, estados, instituciones, iglesias o grupos armados. Se caracteriza por incluir pocas personas con mucha capacidad de decisión y alta jerarquía. Los procesos de paz en este nivel son altamente visibles.

8. John Paul Lederach (1998), Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas, Gernika: Gernika Gogoratuz / Centro de Investigación por la Paz.

Nivel de liderazgo de base: Aquí se encuentran personas con liderazgo local o comunitario, que actúan en el territorio donde viven y tienen alcance horizontal con sus pares de otras organizaciones, con autoridades locales, con representantes de instituciones y con mandos locales de grupos armados o fuerzas estatales. En este nivel suceden muchos acuerdos de convivencia y procesos de paz locales que no siempre son visibles a nivel nacional.

Nivel de liderazgo intermedio: Incluye a quienes tienen la capacidad de acceder a los altos liderazgos y también a las comunidades, líderes y lideresas de base. Su liderazgo es respetado en varias esferas, ya que su capacidad de articulación es más alta debido a este 'doble acceso'. Son quienes comunican lo que pasa en el terreno a los niveles superiores, y viceversa; también tienen alcance horizontal con niveles medios de otras instituciones u organizaciones.

Después de conocer y comparar la situación en diferentes conflictos armados alrededor del mundo, John Paul Lederach señala que una brecha común en la construcción de paz sucede a nivel horizontal en un mismo territorio, cuando **hay líderes que no confían o no se acercan a trabajar con sus pares en la misma región. Esto fragmenta la capacidad y alcance de las acciones y ocasiona que se dupliquen esfuerzos, dilapiden recursos y se fatigue el interés de la población**, al ver la incoherencia de líderes que hablan de paz enfrentándose entre sí. El reto es entonces salir de nuestra zona de comodidad y dejar de hacer las cosas cada quien por su lado, para sumar esfuerzos con quienes empujan la misma causa; pasar de la competencia a la colaboración, entre líderes que construyen paz en un mismo territorio.

Otra brecha común en la construcción de paz sucede a nivel vertical, entre los niveles en una sociedad, cuando las iniciativas territoriales de paz no logran tener eco o incidir a nivel central, o al contrario, cuando los esfuerzos de construcción de paz del nivel del Alto Liderazgo no logran ser apropiado por los Liderazgos de Base.

Concepto 6: La confianza

"El concepto de credibilidad está estrechamente relacionado con el de confianza, que se ha caracterizado como un 'lubricante social', sin el cual pronto las ruedas de la sociedad quedarían detenidas".

Jon Elster.

En nuestro contexto, la confianza ha sido fuertemente impactada tras décadas de conflicto armado: Confianza entre vecinos, de la comunidad en la institucionalidad pública, de los gobiernos con las comunidades, etc. Uno de los principales desafíos para la construcción de paz será trabajar para recuperar la confianza como bien necesario para que la sociedad logre avanzar hacia nuevos pactos de paz y convivencia.

La confianza es el pegamento de las relaciones entre las personas; cuando esta se rompe, solo se puede reconstruir por medio de un acto de fe entre ambas partes que desafíe intencionalmente sus experiencias.

Es una actitud que parte de una serie de creencias y percepciones sobre el otro. "La confianza y la integridad equivalen a la capacidad de hacer promesas creíbles (…), abarca la creencia de que la otra parte obrará honorablemente aún en circunstancias no previstas en el contrato o en las promesas (…) y exige algo semejante a la amistad; en tanto que la credibilidad puede darse en las relaciones de personas perfectamente extrañas"[9].

La confianza es difícil de adquirir; generalmente se va sumando en la medida en que se van reconociendo gestos de credibilidad. La paradoja es que es muy fácil de perder; alguien puede durar un año construyendo confianza y con un mínimo detalle en un segundo perder toda esa construcción. Es como hacer un castillo de naipes.

9. Jon Elster (2009), El cemento de la sociedad: Las paradojas del orden social. Barcelona: Gedisa.

Parte II
Herramientas para facilitar diálogos y transformar conflictos

La construcción de la paz y el abordaje de los conflictos requiere que se activen y fortalezcan las capacidades de líderes y lideresas sociales y políticos para que faciliten el diálogo y realicen tareas de mediación y negociación.

Las herramientas que acompañan los aportes conceptuales incluidos en este material son un apoyo al fortalecimiento de dichas capacidades; son ejercicios prácticos y recursos que buscan activar y practicar aspectos y dimensiones de la persona que se consideran centrales en la formación para la facilitación del diálogo y la mediación o transferencia de conflictos. Estas herramientas son útiles para analizar los conflictos, preparar los espacios de diálogo y facilitar los ejercicios grupales.

Presentamos 12 herramientas divididas en cuatro grupos, a saber:

A) Grupo de Herramientas para la Preparación de Espacios de Diálogo y Transformación de Conflictos.

B) Grupo de Herramientas para el Análisis de Conflictos.

C) Grupo de Herramientas para la Reflexión sobre la Facilitación de Espacios de Diálogo y Transformación de Conflictos.

D) Grupo de Herramientas de Sensibilización de Actores para el Diálogo y Transformación de Conflictos.

Según Ropers, "la esencia de un diálogo exitoso es que sea una interacción cara a cara entre participantes con diferentes experiencias, convicciones y opiniones. En esta interacción se respetan entre sí como seres humanos y están dispuestos(as) y preparados(as) para escucharse con la suficiente profundidad como para inspirar cambios de actitud o aprendizajes que contribuyan a la construcción de consensos".[10] A menudo se confunde diálogo con debate. Los principios y fines de estos son muy diferentes. Veamos:

Debate	Diálogo
La meta es 'ganar' en la argumentación, afirmando el punto de vista propio y desacreditando el de las demás personas.	La meta es comprender diferentes perspectivas y aprender de ellas.
Las personas escuchan a las demás, esperando encontrar fallas en sus argumentos.	Las personas escuchan a las demás, para comprender cómo sus experiencias forman sus convicciones.
Las personas critican las experiencias de las demás, como tergiversadas e inválidas.	Las personas aceptan las experiencias de las demás como reales y válidas.
Las personas parecen tener determinado no cambiar sus puntos de vista en el asunto.	Las personas parecen estar relativamente abiertas a expandir su comprensión del asunto.
Las personas hablan basadas en supuestos sobre las opiniones y motivaciones de las demás.	Las personas hablan principalmente desde su propio entendimiento y experiencia.
Las personas se oponen entre sí y buscan confirmar que el otro está equivocado.	Las personas cooperan hacia un entendimiento común.
Emociones fuertes como ira o rabia son usadas frecuentemente para intimidar a la otra parte.	Emociones fuertes como ira o tristeza son apropiadas cuando transmiten la intensidad de una experiencia o convicción.

Tomado de María Paula Prada, Barbara Unger & Jaime Andrés Gómez (2014), Transformación de conflictos mediante el diálogo: Herramientas para practicantes. Cercapaz, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y Consorcio COMO Consult-Berghof Foundation.

10. Norbert Ropers (2003), From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects. Berghof Foundation.

A) Grupo de Herramientas para la Preparación de Espacios de Diálogo y Transformación de Conflictos:

Herramienta 1: Preparación y facilitación de espacios de diálogo

"El diálogo tiene que ser una investigación, y poco importa que la verdad salga de boca del uno o de boca del otro".
Jorge Luis Borges.

Las relaciones y los conflictos pueden ser transformados a través de un diálogo intencionado y bien preparado. Para ello, es importante que quien facilita y su equipo preparen cuidadosamente el espacio y propósito del diálogo que llevarán a cabo.

Planeación: La persona facilitadora debe planear el espacio de diálogo y estimar, según su conocimiento previo de los participantes y de la situación a ser discutida, cuáles pueden ser los puntos difíciles o polémicos; igualmente, debe tener listas técnicas y herramientas para encauzar la conversación. La planeación ayuda a que la persona facilitadora esté preparada para identificar los puntos de convergencia a ser explorados y para manejar adecuadamente situaciones difíciles que puedan surgir.

Las 4 P: un diálogo o facilitación tiene cuatro elementos constitutivos: **Propósito, Producto, Personas y Proceso**[11].

Propósito: Tanto en la planeación como durante el diálogo debemos tener claro el objetivo de este. Tal claridad ayuda tanto a quien facilita como a las personas participantes, a definir los alcances del espacio y los posibles caminos que llevan al propósito; así, se evitan las discusiones fuera del punto.

Preguntas guía:

¿Para qué nos reunimos? ¿Cuáles son las expectativas de las personas participantes? ¿Cómo se convoca?

Producto: El propósito nos ayuda a definir en la planeación y en el diálogo lo que queremos obtener al final del espacio: Un acuerdo, compromisos, acercamiento, creación de confianza, etc. Esto nos mantendrá en el objetivo. Teniendo en cuenta que el logro de los

11. Francisco Diez (Nov, Dic, 2015), Taller de Fortalecimiento de Capacidades en Negociación, Mediación y Transformación de Conflictos. Bogotá. Con ajustes del equipo del proyecto 'Diálogos y Capacidades para la Paz Territorial'.

resultados que se buscan en un espacio colectivo depende en un 50% de la preparación que se hizo y en otro 50% de las personas participantes, al iniciar el espacio de trabajo conjunto y el diálogo, es recomendable concertar las reglas y acuerdos para la acción.

Preguntas guía:

¿Qué producto específico queremos tener al final del diálogo? Al terminar el espacio, ¿nos vamos satisfechos(as) si logramos qué? ¿Qué haremos para que este espacio sea fructífero? o ¿qué dejaremos de hacer para que este espacio sea fructífero? (ejemplos: celulares en silencio, respetar el uso de la palabra, ser breves y no repetir, cumplir los horarios, etc.).

Personas: Para identificar a las personas participantes en el diálogo debemos tener en cuenta quiénes deben ser convocadas según el propósito definido inicialmente; si realmente cuentan con la vocería, representatividad, legitimidad, conocimiento y capacidad de decisión que se requiere. Las personas convocadas variarán según lo que se espera de la reunión; si es de carácter técnico/temático, de toma de decisiones, exploratorias, analíticas, etc.

Preguntas guía:

¿Quiénes deben participar en el diálogo para que sea efectivo? ¿De dónde vienen? ¿Cuáles son sus requerimientos logísticos y disponibilidad de tiempo? (ejemplos: cumplen labores del hogar, viven en zonas rurales muy apartadas, etc.). ¿Qué referentes culturales tienen con los cuales debamos ser sensibles? (ejemplos: prácticas ancestrales, lenguajes, lugares simbólicos, alimentación, etc.).

Proceso: La planeación del espacio de diálogo debe tener en cuenta que para llegar al producto esperado se necesita transitar una ruta y una serie de etapas o contenidos, y que al ir avanzando en la ruta, la acumulación de los efectos de estos pasos producirá el resultado esperado.

Es esencial hacer una **preparación metodológica de cada uno de los momentos**. Esta debe corresponder con el propósito, el resultado esperado, las personas participantes, sus características y disponibilidad de tiempo, así como con el lugar y los dispositivos logísticos con que se cuente para el espacio. No es lo mismo en términos metodológicos promover una reunión en un hotel de una zona urbana, que un diálogo en una maloca de una zona rural. Tam-

poco será lo mismo promover un diálogo entre autoridades y empresarios, que hacerlo entre líderes campesinos y excombatientes.

Estas definiciones dependerán directamente de las capacidades, previsión y planeación del facilitador(a) y su equipo, pues debe sentirse muy cómodo(a) con la metodología propuesta. De igual forma, debe tener la sensibilidad y capacidad para innovar durante el espacio por si la dinámica de la reunión así lo requiere.

Preguntas guía:

> **¿Qué etapas deben cumplirse para que el diálogo nos lleve al objetivo esperado? ¿Qué tipos de metodologías deben emplearse (ejemplos: elementos racionales o vivenciales). ¿Qué posibilidades de apoyos audiovisuales existen? (ejemplos: computador, proyector, carteleras, tablero de tiza o marcador). ¿Se pueden usar otras herramientas en este espacio? (ejemplos: teatro-foro, juegos de rol, dramatizaciones, dinámicas de movimiento, etc.).**

Diálogo multiparcial y balance de poder[12]: En muchas situaciones de conflicto, existen diferencias de poder entre las partes que pueden proyectarse dentro del espacio de diálogo y cohibir la participación de los asistentes por temor a represalias o censura (jefes y empleados, alcaldes y funcionarios, cónyuges, mayores y jóvenes, agroindustriales y campesinos, armados y civiles, etc.). Para mitigar esto, la persona que facilita puede utilizar un enfoque multiparcial: Es decir, más que intentar ser imparcial, **se debe reconocer estos desbalances y procurar dar voz equitativamente a todos** los participantes, más allá de la situación en que se encuentren en la cotidianidad del conflicto. Este enfoque sirve también para que la parte más poderosa pueda escuchar e identificarse con quien está en una situación de debilidad, sin sentirse acusado o confrontado.

Ejercicio: Diseñemos un plan de trabajo para facilitar el diálogo en torno a un conflicto de nuestro territorio, según lo visto en esta herramienta.

Expongamos en nuestro plan:

¿Cuál es el **propósito** del diálogo?

¿Cuál es el **producto** que se espera tener al final del mismo?

¿Qué **personas** deben participar en este diálogo para que sea efectivo y logremos el propósito acordado?

12. Natalie Zapella (2007), Balancing Social Power in Dialogue: What It means to be a Multi-partial Facilitator in Intergroup Dialogues and Intergroup Relations. University of Michigan.

¿Cuál es el **proceso y los pasos** que deben darse durante el diálogo para llegar al producto esperado?

¿Qué diferencias de poder existen entre quienes participan y cómo podemos asegurarnos que todas las partes se sientan en confianza para expresarse?

Incluyamos también el lugar, las fechas de realización, y qué personas deberían realizar el rol de facilitación. Para cada una de estas características expliquemos por qué ese lugar, fechas y personas, y no otros. El propósito de esta discusión es que comprendamos por qué es necesaria la preparación cuidadosa e intencionada del espacio del diálogo, para poderlo replicar.

¡Recuerda! Muchos conflictos se acrecientan debido a que no existe una adecuada preparación para afrontarlos a través del diálogo. Seguir estos pasos y una práctica continua permi avanzar en la transformación.

Herramienta 2:
Preguntas para tener un diálogo productivo

La paz no es la ausencia de guerra, es una virtud, un estado de la mente, una disposición a la benevolencia, la confianza y la justicia.

Baruch Spinoza

En una situación de conflicto saber hacerse las preguntas adecuadas es quizá la clave para abrir posibilidades de transformación. Una pregunta bien pensada y formulada puede sacar a flote verdades más profundas, complejas y relevantes que las que ya tenemos preparadas. Esto sucede, por ejemplo, en los diálogos que buscan alternativas colaborativas a conflictos difíciles.

La formulación de preguntas en un espacio de diálogo debe invitar a la exploración de las complejidades y posiciones de las partes y sus historias, a la vez que posibilita la búsqueda de soluciones, trascendiendo la mera confrontación, recriminación y búsqueda de culpables y castigos.

Al hacer una buena facilitación, se debe tener conciencia de la pregunta que se hace y de lo que se busca generar con ella. Hacer preguntas intencionadamente es una habilidad que parte de la intuición y la escucha atenta a las respuestas habladas y corporales de quien responde, pero también es un músculo que debe ser ejercitado constantemente para perfeccionar su uso.

Tipos de preguntas

Existen diferentes tipos de preguntas[13], que causan diferentes efectos en el diálogo. Quien facilita puede apoyarse en el uso de estas preguntas para encauzar el diálogo hacia la consecución de diferentes objetivos. Algunos tipos de preguntas están en la tabla 1:

Ejercicio:

Escoja un conflicto específico de su territorio y haga un listado de 10 preguntas que considera que es necesario hacer para ayudar a las partes a avanzar. Piense a quién se las haría y por qué pueden aportar a transformar el conflicto.

Escoja un conflicto específico de su territorio y haga un listado de 10 preguntas que considere que sean útiles para ayudarles a las partes a avanzar. Piense a quién se las haría y por qué pueden aportar a salir del conflicto.

13. María Paula Prada, Barbara Unger & Jaime Andrés Gómez (2014), Transformación de conflictos mediante el diálogo: Herramientas para practicantes. Cercapaz, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y Consorcio COMO Consult-Berghof Foundation.

Tabla 1

Tipo de pregunta	Uso	Ejemplo
De concreción	Puntualizar; hacer más comprensible un aporte general.	¿Qué significa esto en su trabajo? ¿Qué sucede concretamente cuando aparece esta situación? ¿Cuáles son los ejemplos de lo que ha dicho?
Por el contexto	Informar sobre datos, hechos, situaciones. Incluir la información necesaria de diferentes fuentes. Considerar aspectos del entorno que favorecen e impiden soluciones.	¿Cuántas veces se reúnen? ¿Quién participa? ¿De qué y de quiénes depende el cambio? ¿Quiénes son las personas o grupos más involucrados/afectados en el asunto? ¿Quiénes podrían aportar?
De distinción	Precisar explicaciones vagas o salir de la monotonía.	¿Cuánto importa en una escala de 1 a 5? Si compara la situación actual con la de hace un año, ¿cuál es la diferencia? ¿En qué se distinguen el comportamiento A y el B? Entre los argumentos escuchados a favor de la posición X, ¿qué diferencias existen?
Por comportamientos	Conocer procesos que llevaron a cierta valoración	¿Qué es lo que hace su colega cuando…?
Por valores	Revelar e intercambiar las propias argumentaciones y justificaciones. Ampliar el horizonte y promover la auto-reflexión en el grupo.	¿Qué importancia tiene para usted la nueva propuesta? ¿Cómo interpreta usted lo que ha sucedido en el grupo? ¿Qué (no) le gusta de esta idea planteada por X?
Hipotéticas	Probar los límites. Buscar soluciones creativas e innovadoras. Ensayar nuevos pensamientos.	Suponiendo que el conflicto desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para usted? Si no se logra el apoyo de tal actor, ¿qué sucedería? Si suponemos que usted quiere separar su rol de jefa y de asesora, ¿qué sería lo diferente? ¿Qué efecto tendría formular el plan de trabajo con un método distinto al tradicional?
Orientadas hacia el futuro	Vislumbrar posibles cambios deseados y no deseados.	Para lograr este cambio, ¿cuáles son las tareas más importantes? Si se vuelven a reunir en un año, ¿qué tendría que haberse logrado? ¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?
Milagro	Trasladar a las partes a un episodio de un futuro común.	Si todo fuera posible, ¿qué habrán logrado en un año mediante estos acuerdos? Si viniese un hada capaz de cumplir todos sus deseos en relación con esta situación, ¿qué le pediría?
Circulares	Cambiar y ampliar la perspectiva personal. Pensar en otros valores. Ponerse en los zapatos de otras personas. Ante posiciones subjetivas, hacer interacción con otras personas.	¿Qué diría tal actor a esta propuesta? ¿Cómo afecta este conflicto a otros que no están presentes? Si mira la situación desde la posición de la persona X, ¿qué aspecto falta? Pensando en quienes han estado en contra de las acciones propuestas, ¿qué podría ser útil para la planificación de actividades?
Interpretación Subjetiva	Explorar el mapa interior. Argumentar justificaciones internas. Atribuir el sentido a determinadas situaciones	¿Qué importancia tiene para usted? ¿Cómo entiende usted…? ¿Cómo percibe usted…?
Abogado del diablo	Tomar conciencia de las situaciones que las partes no analizaron o no pudieron ver.	Si el grupo dice A o B, preguntar ¿cómo sería ni A ni B? ¿Cuáles son las des-ventajas de A y B?
Opinión general	Expresar información sin garantía.	¿Qué es lo que se conversa en los pasillos?
Por excepciones	Explicitar diferencias según contextos.	¿Qué fue lo más fácil la vez pasada?
Orientadas en recursos	Identificar potencialidades para la solución.	¿Qué hay que mantener?

Herramienta 3: Comunicación Noviolenta (CNV)

"Ser libre no es solamente desamarrarse las propias cadenas, sino vivir en una forma que respete y mejore la libertad de los demás".

Nelson Mandela.

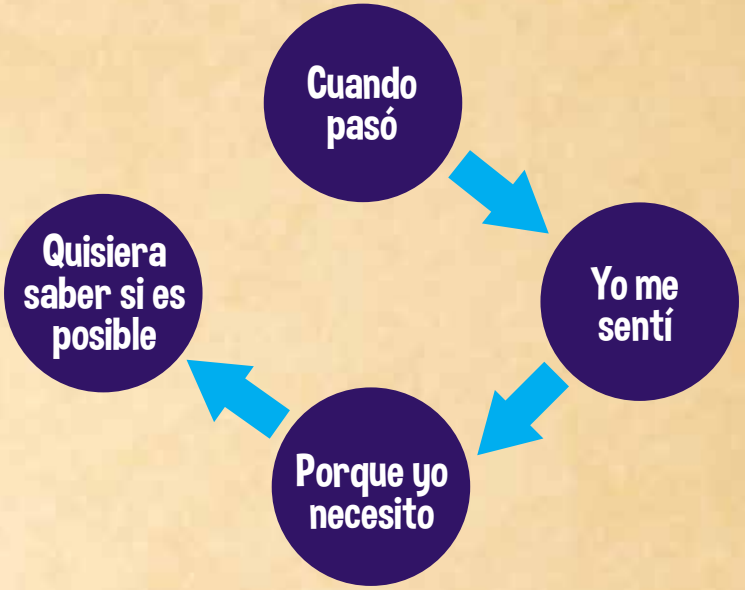
El objetivo de una comunicación que contribuya a la paz es ayudar a que las personas se contacten desde el reconocimiento de sus necesidades y aspiraciones humanas más profundas.

La Comunicación Noviolenta (CNV)[14] es un método que contribuye a transformar los conflictos de forma pacífica; sostiene que la mayoría de los **conflictos entre individuos o grupos surge de la mala comunicación de sus necesidades humanas**.

Cuando en la comunicación se generaliza, ataca, señala, juzga o manipula, se genera miedo, culpa o vergüenza; lo cual evita que quienes están involucrados puedan ver caminos de salida. Estos usualmente están relacionados con clarificar necesidades, sentimientos, percepciones y posibilidades.

La CNV sigue cuatro pasos:

Gráfica 5



Observar y describir sin prejuicios ni ataques

Ejemplo: «Cuando llegué esta mañana al lindero de la finca, la cerca estaba en un lugar diferente a donde la había visto el día anterior».

14. Rosenberg & Marshall (2006), The Nonviolent Communication Training Course. How Nonviolent Communication Supports Social Change. Boulder, Colorado: Sounds True, Inc. pp. Disc Eight,

Expresar sentimientos y emociones para contactarse con el otro profundamente

Ejemplo:«Al ver la cerca de la finca en un lugar distinto, sentí confusión al principio y luego rabia al pensar que alguien me la había cambiado».

Argumentar desde las necesidades humanas y reconocerlas en los demás

Ejemplo: «La finca es la herencia de mis padres y el sostén de mis hijos, de ella depende nuestra vida; igual les sucede a mis vecinos".

Hacer peticiones y concesiones que ayuden a suplir necesidades humanas

Ejemplo: «Lo que queremos es que nuestros vecinos nos ayuden a solucionar pacíficamente el problema de los linderos de las fincas; de nuestra parte, estamos dispuestos a reconocer lo que sea necesario».

Ejercicio:

A partir de una situación de conflicto del territorio, realizar los siguientes puntos:

1. Describir los hechos tal y como se han visto (dónde, cuándo, con quiénes y cómo han sucedido). Solo describir lo ocurrido, sin dar interpretaciones ni hacer juicios de valor; como si se narrase la secuencia de una escena vista 'desde afuera'.
2. Identificar y expresar cuál (o cuáles) fue(ron) la(s) emoción(es) o sentimiento(s) que le produjeron los hechos. Ser lo más preciso posible en la emoción o sentimiento: tristeza, rabia, dolor, miedo, etc.
3. Argumentar por qué se siente así, acudiendo a sus necesidades más profundas: Qué cree que ha sido afectado; expresar por qué lo sucedido le produce esos sentimientos.
4. Hacer una petición (no exigencia, ni condición) que exprese lo que le gustaría que pasara o fuera posible (algo muy concreto, una acción) para contribuir a suplir sus necesidades.

Una comunicación que bloquea la empatía

Existen formas de comunicación que bloquean el entendimiento profundo y que pueden ser desaprendidas; entre ellas están:

Juicios moralistas: Implican incorrección o maldad por parte de personas que no actúan en armonía con nuestros valores; presupone mala fe al actuar. Insultos, humillaciones, etiquetas, criticismo, comparaciones y diagnósticos son formas de juicios.

Ejemplo: «Ellos siempre buscan hacernos daño porque nos odian». «El gobierno solo quiere aprovecharse de nosotras».

Demandas que implícita o explícitamente amenazan a los escuchas: Con culpa o castigo si no las cumplen.

Ejemplo: «Si no cumplen con nuestras peticiones, serán responsables de lo que pueda pasar».

Formas de violencia comunicativa

Negación de la responsabilidad: Se da a través de un lenguaje que oscurece la percepción de la responsabilidad personal. Se evade el reconocimiento de los propios errores, se diluye la responsabilidad propia o se inculpa a otros.

Ejemplo: «Nuestro gobierno tuvo la intención de terminar el acueducto, pero los contratistas no cumplieron con las obras».

Hacer comparaciones: Entre las personas.

Ejemplo: «Con ustedes no negociamos porque no son las mismas personas de la administración anterior».

La premisa de merecer: Que ciertas acciones ameriten recompensa mientras que otras ameriten castigo.

Ejemplo: «Si apoyan la instalación de este proyecto en su territorio, recibirán subsidios en salud y educación; si no lo hacen, no los recibirán».

Maximalismo/Autoritarismo: Generalizaciones sobre el comportamiento de la otra persona, que la encasilla e inhibe para cambiar.

Ejemplo: “Usted siempre quiere ganar, a costa de los demás”. “Con usted nunca se puede contar”.

B) Grupo de Herramientas para el Análisis de Conflictos

Herramienta 4:
Identificando tipos de violencia

«La violencia crea más problemas sociales de los que resuelve».
Martin Luther King.

Como vimos en el Concepto 1, para Galtung la violencia se manifiesta en tres dimensiones: **Violencia directa**, que es visible y ocasiona daños psicológicos y físicos; **violencia estructural**, que es la forma en que la sociedad vulnera o excluye a personas o poblaciones, y **violencia cultural**, que son las creencias y formas de pensar que justifican las otras dos formas de violencia y que se reproducen a través de la comunicación y la educación.

Todas las personas hemos visto y podemos reconocer manifestaciones de estas formas de violencia, visibles e invisibles, en nuestro entorno. Tomemos como ejemplo un agudo conflicto de nuestro territorio e identifiquemos en él:

Violencia directa: ¿Qué manifestaciones de violencia visible ha generado el conflicto? ¿Qué acciones ha logrado contener o detener esta violencia?

Violencia estructural: ¿Qué formas de injusticia e inequidad, exclusión social y política caracterizan este conflicto? ¿Qué situaciones económicas, sociales y políticas deben cambiar para que esta situación se corrija?

Violencia cultural: ¿Cuáles pautas culturales, formas de pensar o creencias de las partes mantienen o justifican la violencia directa y la violencia estructural? ¿Cuáles pautas culturales, ideas o formas de pensar que son parte de la idiosincrasia de nuestro territorio tendríamos que fortalecer para contrarrestar aquellas que sostienen y justifican la violencia?

Ahora preguntémonos: ¿Qué relación tiene la manifestación de violencia cultural que identificamos con las formas de violencia estructural y con las manifestaciones de violencia directa? ¿Qué podemos concluir para nuestro territorio de las relaciones entre violencia directa, estructural y cultural que identificamos?

Es importante comprender que dependiendo del tipo de violencia las tareas para desactivarla, aunque complementarias son diferentes e implican labores más o menos dificiles que tienen que ver con la posibilidad de transformar el conflicto. ej. la violencia visible

contra las mujeres (que hay que contener), está ligada a estructuras económicas, políticas y sociales de falta de protección (que hay que transformar), y, a la vez, a unas creencias que la legitiman (que hay que cambiar a través de la educación y la concientización).

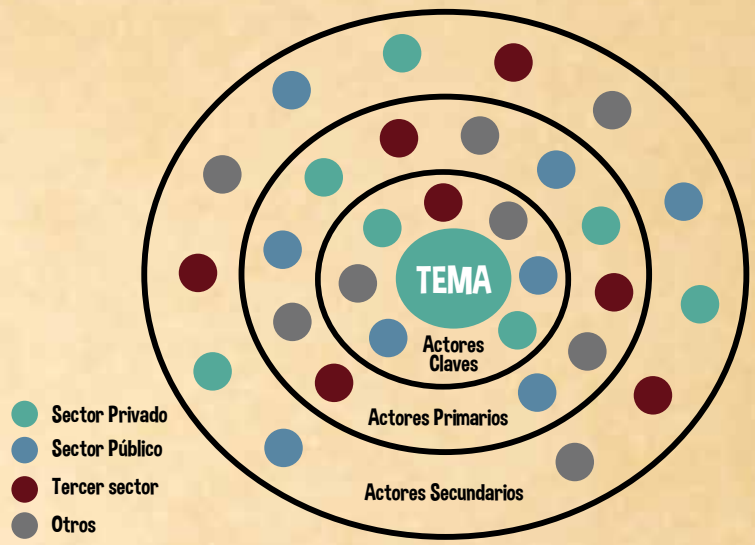
Herramienta 5:
Mapeando actores y relaciones en los conflictos

> **«Si eres parte del problema, entonces eres parte de la solución».**
> **John Paul Lederach.**

Si analizamos cómo se desarrolla y se sostiene un conflicto, podemos encontrar formas para transformarlo pacíficamente. Una forma de analizar un conflicto es definir qué personas están implicadas en él y cómo se relacionan entre sí[15]:

Actores directos e indirectos: Si trazamos dos círculos concéntricos alrededor de un conflicto, podemos identificar en el primer círculo a los actores que tienen intereses directos en el conflicto o que son afectados directamente. Estos actores serían los más interesados en trabajar por un cambio de situación. Existen otros actores que pueden ir en el círculo externo, cuya relación con el conflicto es más circunstancial o indirecta pero que igualmente pueden incidir en el curso de un conflicto, ya sea respaldando a una de las partes o promoviendo que estas lleguen a un acuerdo.

Gráfica 6

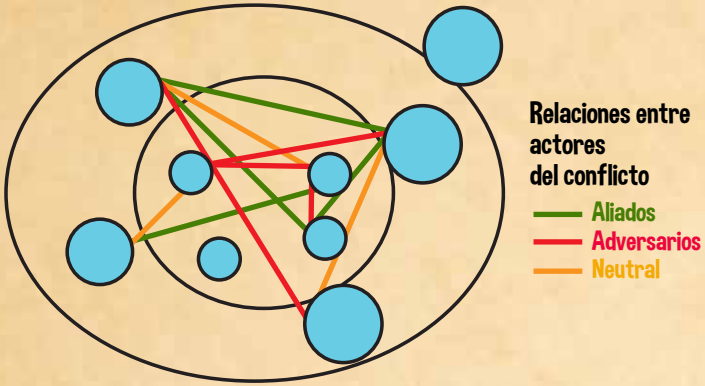


Análisis de relaciones: Entre los diversos actores involucrados en un conflicto se establece un 'sistema de relaciones' que lo conforma y lo sostiene. Podemos dibujar esta red de relaciones como una 'telaraña' que nos permite visualizar el conflicto en su totalidad; entender esta telaraña permite planear formas de intervenir en un conflicto, apuntando a cambiar ciertas relaciones conflictivas entre determinados actores

15. Carlota Alméciga, Andrés Aunta, Jenny Bernal, et al. (2014), Compendio de orientaciones prácticas y aprendizajes de la cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el desarrollo de la paz. Instrumentos para el análisis de actores: ¿Con quién trabajamos? Cercapaz, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y Consorcio COMO Consult-Berghof Foundation.

mediante el diálogo y la búsqueda de acuerdos que, al transformarse, crearán una serie de 'ondas' en el sistema; es decir, tocarán otros 'hilos' y así cambiarán el sistema de relaciones y transformarán el conflicto.

Gráfica 8



Ejercicio:

Tomemos un conflicto que se presente con frecuencia en nuestro entorno territorial y hagamos un análisis de los actores involucrados en él. Incluyamos a todos los actores que estén en el conflicto o relacionados con él.

- Paso 1. Hagamos un listado de todos los actores involucrados y dibujemos dos círculos concéntricos como muestra la primera gráfica. Ubiquemos a cada uno de los actores que listamos en cada uno de los círculos; en el círculo interior los que están directamente implicados; en el círculo exterior, los que están indirectamente implicados.

- Paso 2. Escribamos las siguientes características sobre los actores:

¿Cómo les afecta a ellos o cómo ellos inciden en el conflicto? Por ejemplo: Inciden pero no son directamente afectados, no inciden y son afectados. ¿Qué actores no han sido escuchados en este conflicto?¿Qué intereses, posturas y necesidades tienen los actores frente al conflicto? ¿Qué actores tienen poder real para cambiar este conflicto (poder de decisión) y/o aportar a la construcción de acuerdos? ¿Cuál es la fuente de su poder: Institucional, cultural, política, económica u otra? ¿Qué acciones de los actores han sido efectivas para la transformación del conflicto?

- Paso 3. Tracemos líneas entre los cinco a seis actores más implicados en el conflicto y sobre ellas escribamos cómo es su relación: si son aliados, adversarios o si su relación es neutral.

- Paso 4. Por último y observando la telaraña de relaciones que dibujamos, pensemos: ¿Qué relaciones de esa telaraña deben cambiar para que se pueda resolver o transformar el conflicto? ¿Quiénes deben sentarse a negociar para cambiar el contenido y las relaciones del conflicto?

El cambio en las relaciones entre los actores involucrados en los conflictos ha demostrado ser uno de los enfoques más eficaces. Es por esto que muchos de los esfuerzos en una negociación se

dirigen a propiciar que entre las partes en conflicto haya mayor relacionamiento, reconocimiento e intercambio, no solo frente al interés que comparten y que los relaciona y conecta sino, de ser posible, en muchas otras dimensiones.

Herramienta 6:
Definiendo intereses y necesidades de las partes en conflicto

Construimos demasiados muros y no suficientes puentes.
Isaac Newton

Cada parte de un conflicto está involucrada en él, en diferentes niveles. Entender los intereses y necesidades que tiene cada actor y que están en juego en ese conflicto facilitará construir acuerdos que tengan en cuenta y respeten sus necesidades más profundas, y a la vez negociar aquellos intereses más superficiales. Primero establezcamos la diferencia entre **intereses y necesidades**:

Los **intereses** pueden esconder necesidades o deseos. Francisco Diez propone distinguir los intereses que las personas o grupos tienen en un conflicto, en tres categorías[16]:

Intereses comunes: Son aquellos en que las partes coinciden y desean, por ejemplo, tener agua o aire limpio, o evitar la violencia.

16. Francisco Diez (Nov, Dic, 2015), Taller de Fortalecimiento de Capacidades en Negociación, Mediación y Transformación de Conflictos. Bogotá.

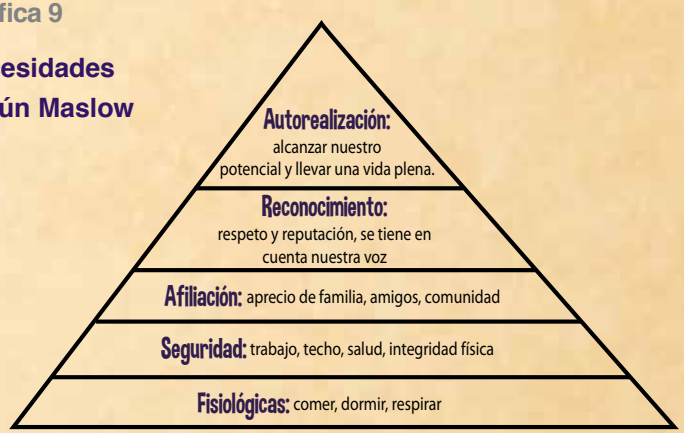
Intereses opuestos: Son aquellos en los que la ganancia de uno implica la pérdida del otro; generalmente por cosas que no se pueden dividir o compartir. Ejemplo: El uso de una casa luego de un divorcio.

Intereses diferentes: Son aquellas formas de ver el objeto del conflicto de formas distintas según cada actor. Ejemplo: Dos personas desean una naranja pero una desea la cáscara y otra el jugo; sus intereses no son opuestos.

Las necesidades pueden ser de diferente índole. Según el trabajo clásico de Maslow[17], las necesidades humanas incluyen necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización (ver gráfica 9). Las necesidades son internas de cada persona y grupo. Un conflicto normalmente amenaza alguna de estas necesidades o varias al tiempo.

Gráfica 9

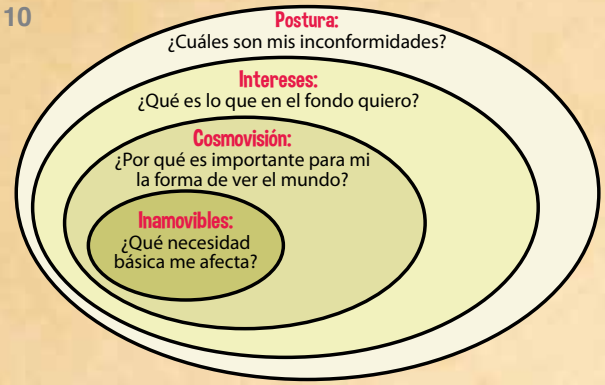
Necesidades según Maslow



17. A.H. Maslow (1943), A Theory of Human Motivation.

La Cebolla[18]: Podemos entender los intereses y necesidades de los actores en un conflicto como las capas de una cebolla; a medida que vamos pelando la cebolla nos acercamos al centro de ella, a aquello que está en lo profundo y que cada uno considera innegociable.

Gráfica 10



La capa más superficial y visible es aquello que cada uno expresa pública y abiertamente; su **posición,** que es por lo general la demanda formal que expresan las partes y que piensan defender. Por ejemplo: "Rechazamos las medidas tomadas por el gobierno…". "No estamos de acuerdo con la propuesta de…". "Nos sumamos al paro…".En un segundo nivel se encuentran los **intereses** que expresan la motivación que hay detrás de la posición; lo que los involucrados quieren y que no siempre se hace público al principio. Por ejemplo: Mi interés es quedarme con toda la tierra. Mi interés es que la ley se cumpla. Mi interés es el bienestar de la comunidad. En la parte más profunda están las **necesidades** vitales, que corresponden a requerimientos fundamentales, no negociables, que sostienen la integridad personal y colectiva: La satisfacción de las necesidades vitales. El respeto de la vida y la integridad física de las personas.

18. Carlota Alméciga, Andrés Aunta, Jenny Bernal, et al. (2014), Compendio de orientaciones prácticas y aprendizajes de la cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el desarrollo de la paz. Instrumentos para el análisis de actores: ¿Con quién trabajamos? Cercapaz, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y Consorcio COMO Consult-Berghof Foundation.

Ejercicio:

Para cada uno de los cinco a seis actores más involucrados o afectados por el conflicto del ejercicio anterior, definamos:

¿Cuál es su postura? ¿Cuáles son las posturas que expresa públicamente en torno a este conflicto? ¿Cuál es su interés en el conflicto, más allá de lo que públicamente expresa en su postura?¿Cuáles son las necesidades vitales que se ven afectadas en el conflicto?

Según la pirámide de Maslow, ¿qué tipo de necesidades son estas? ¿Fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento o de autorrealización?

Ahora que identificamos los **intereses** de cada actor en el conflicto, discutamos entre nosotros(as): ¿Cuáles de los intereses involucrados en este conflicto son **comunes** a las partes? ¿Cuáles de esos intereses son **opuestos**? ¿Cuáles intereses de las partes son **diferentes**? ¿Cómo se pueden tramitar de forma pacífica y constructiva estos diferentes tipos de intereses, para beneficio de las diferentes partes involucradas? ¿Qué estrategias y/o acciones podemos emprender?

C) Grupo de Herramientas para la Reflexión sobre la Facilitación de Espacios de Diálogo y Transformación de Conflictos

Herramienta 7:
¿Cómo abordamos los conflictos?

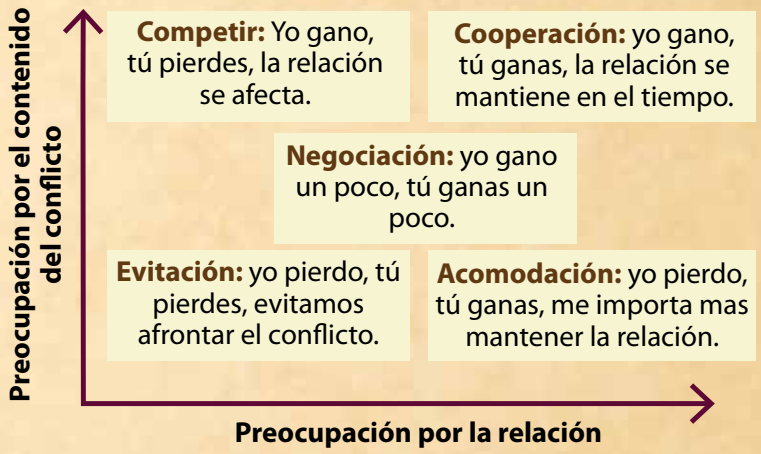
O caminamos todos juntos hacia la paz, o nunca la encontraremos.
Benjamin Franklin

Las personas tienden a manejar los conflictos de forma diferente de acuerdo con lo que está en juego para ellas. No se aborda de igual manera el conflicto con un desconocido que con un pariente o amiga; también se abordará de manera diferente el conflicto dependiendo del valor que cada persona le da a lo que está en juego

En la actitud de las personas frente a los conflictos influyen entonces dos cosas: La preocupación por la relación que tienen con la contraparte, y la importancia que para cada persona tiene el contenido del conflicto (lo que está en juego).

La gráfica nos ayuda a entender cómo estos dos criterios influyen en nuestra actitud frente a un conflicto: La forma de abordaje de los conflictos de cada persona varía en cada situación. Sin embargo, hay tendencias personales que dependen de la cultura y experiencia vital de cada uno; el ejercicio que aparece a continuación busca, a través de la identificación, ayudarnos a pensar cuál es nuestra tendencia personal al abordar los conflictos. El mayor número obtenido al final del ejercicio puede ser un indicativo de la actitud que predominantemente asumimos frente a los conflictos.

Gráfica 11



Ejercicio[19]:

¿Con cuál de estos refranes se identifica?

Marque el número -1,2,3,4,5- que considere va con su pensamiento en cada una de las frases, de acuerdo con los siguientes criterios:

1. No expresa nada de su manera de pensar; usted tal vez nunca diría esto.

2. Expresa poco de su manera de pensar; usted no diría esto a menudo.

3. Expresa algo de su manera de pensar; usted a veces diría esto.

4. Expresa bastante de su manera de pensar; usted a menudo diría esto.

5. Expresa muy bien su manera de pensar; usted casi siempre diría esto.

19. Diseñado a partir de un ejercicio propuesto por Lederach.

Refranes

1. Al mal aire darle calle.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

2. Vive quien vence.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3. Mientras se gane algo, no se pierde nada.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

4. Hay que buscarle la comba al palo.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5. En boca cerrada no entran moscas.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

6. Más vale pájaro en mano que cien volando.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

7. Querellas, huye de ellas.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

8. Al son que me toquen bailo.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

9. El que primero se arrodilla, se confiesa.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

10. Al que a buen árbol se arrima, buena sombra le cobija

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

11. Más ven cuatro ojos que dos.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

12. Agua que no has de beber, déjala correr.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

13. No se deje, ¡no sea pendejo(a)!

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

14. Si es para problemas, ¡mejor deje así!

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

15. Una mano lava a la otra y las dos lavan la cara.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

16. El vivo vive del bobo.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

17. Mejor malo conocido que bueno por conocer.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

18. Ir contra la corriente no es de persona prudente.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

19. El que no oye es como el que no ve.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

20. Entre gustos no hay disgustos.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Una vez termine de marcar, califique:

Actitud	Pregunta	Resultados (de 1 a 5)
Competir	2	
	9	
	13	
	16	
	Total	
Acomodar	5	
	8	
	10	
	18	
	Total	
Evitar	1	
	7	
	12	
	17	
	Total	
Negociar	3	
	6	
	14	
	20	
	Total	
Cooperación	4	
	11	
	15	
	19	
	Total	

Este resultado no es definitivo, solo muestra una actitud predominante en el manejo personal de los conflictos que se presentan. Lo importante es preguntarse qué es necesario hacer para avanzar hacia una actitud cooperativa donde el resultado sea satisfactorio para las partes.

Herramienta 8:
Cómo afectan las percepciones y supuestos al abordaje de los conflictos

"Puesto que las guerras nacen en la mente de los hombres,es en la mente de los hombres donde deben erigirse los baluartes de la paz".

Kim Phuc (activista vietnamita, en el texto constitutivo de la Declaración de la Unesco).

Hacer evidentes las percepciones y supuestos que tienen las partes involucradas en un conflicto constituye el primer paso para su transformación.

La percepción:

Francisco Diez[20] explica cómo la **percepción**, que es la forma como entendemos el mundo y lo que nos sucede, está atravesada por tres filtros:

El primero es el **filtro neurológico**, es decir nuestro cerebro y sus condiciones; por ejemplo, una persona con discapacidad visual o auditiva percibe la realidad de manera diferente a quien no padece tal condición.

El segundo es el **filtro social**, que incluye los valores, costumbres, contexto social, cosmovisión, religión, idioma y valores culturales; por ejemplo, la importancia de una montaña puede ser diferente para una comunidad indígena que la habita que para los habitantes de una ciudad vecina.

El tercero es el **filtro individual**, que corresponde a nuestra propia historia de vida y experiencias; por ejemplo, a alguien que sufrió un incidente de discriminación le puede ser difícil volver a confiar en las personas del grupo social que le segregó.

Los supuestos

Son aquellas certezas que tenemos sobre la realidad, que construyen nuestra percepción. Son ideas fijas sobre cómo funciona el mundo y cómo son los demás, que a su vez definen cómo nos comportamos con otras personas y ante los problemas.

Los conflictos se perpetúan cuando reproducimos supuestos y patrones de relación basados en la desconfianza, los prejuicios o el miedo. Cambiar nuestra percepción sobre los otros o sobre un conflicto necesita un esfuerzo de nuestra parte para **desaprender lo que consideramos cierto**.

20. Francisco Diez (Nov, Dic, 2015), Taller de Fortalecimiento de Capacidades en Negociación, Mediación y Transformación de Conflictos. Bogotá.

Cuando los supuestos restringen nuestro campo de acción y nos invitan a la inmovilidad y a no actuar, son **supuestos limitantes**. Así estén basados en malas experiencias del pasado, **estos supuestos no contribuyen a cambiar la situación.**

Sucede, por ejemplo, cuando pensamos que "las cosas nunca van a cambiar", o que "es mejor malo conocido que bueno por conocer", o que "de eso tan bueno no dan tanto", o que "al pueblo nunca le toca", etc.
De otro lado, hay supuestos que nos invitan a movilizarnos para transformar las situaciones a que nos enfrentamos. Estos los definimos como **supuestos habilitantes, que nos invitan a la acción, al trabajo y al cambio**.

Por ejemplo: "A pesar de todo, la población ha logrado sobreponerse"; "no todas las personas piensan igual"; "no hay mal que dure cien años ni cuerpo que lo resista", son intuiciones y expresiones que nos invitan a levantarnos, a darles una segunda oportunidad a las situaciones y a los otros, y a abrirnos al cambio.

En nuestras manos está decidir cuáles supuestos guían nuestra acción

Ejercicio:

A partir de lo que vemos y oímos en nuestras comunidades, municipios y territorios sobre la necesidad de transformar ciertos conflictos hagamos el siguiente ejercicio:
Priorice un conflicto territorial cuyo problema sea claro y latente y donde la ciudadanía pueda intervenir

1. ¿Qué debería pasar en el territorio para que se transforme ese conflicto? Lluvia de ideas.

2. Según lo que se expuso, ¿qué supuestos soportan el conflicto priorizado? Tenga en cuenta la lluvia de ideas anterior.

3. ¿Qué supuestos están limitando la posibilidad de que este conflicto se transforme y no afecte el territorio?

4. ¿Qué supuestos empujan o hacen posible que este conflicto se transforme y genere beneficios al territorio?

D) Grupo de Herramientas de Sensibilización de Actores para el Diálogo y Transformación de Conflictos:

Herramienta 9: Comunicación apreciativa: un matrimonio entre razones y emociones

"Estos actos de comunicación buscan transformar tanto a la comunicación como a la comunidad misma".
Antanas Mockus

La comunicación es un tipo de interacción que permite construir puentes y mediaciones para fortalecer procesos sociales y encuentros, y transformar conflictos. Una buena comunicación amplia las visiones del mundo, las comprensiones e interpretaciones. La **comunicación apreciativa** supone construir lenguajes y acciones colectivas desde emociones movilizadoras y perspectivas que no entorpecen y son proactivas. Parte de reconocer a la otra persona en todas sus dimensiones y comprender sus circunstancias. Solo a partir de allí es posible generar mensajes, movilizar ideas, emociones, argumentos y decisiones colectivas con un propósito común claro. Un acto de comunicación apreciativa en medio de un conflicto puede ser reconocer a la otra persona como interlocutora, o que las partes en conflicto expresen la valoración mutua de lo que cada una de ellas ha aportado para el cambio: Voluntad, disposición y acciones que, por pequeñas que parezcan, pueden ser definitivas. Otro acto puede ser ayudar a ver los aspectos positivos en medio de las dificultades. Frente a un vaso que contiene agua hasta la mitad puede haber dos tipos de mirada, así como frente a los conflictos: Ver el vaso medio vacío se parece mucho a fijarse más en lo que falta, en la carencia, en lo que está mal, mientras que ver el vaso medio lleno puede indicar una visión que valora lo que se tiene, el avance, lo positivo.

De igual forma ocurre frente a las personas: La **comunicación apreciativa** nos permite ver y tomar l**o mejor de cada quien**; deja de lado el 'malpensamiento' y parte de la confianza.

Claves para identificar lo que potencia el cambio

¿Somos 'problematólogos' o somos 'solucionólogos'? La educación suele enseñarnos a ver lo que no funciona, a confrontar y a focalizarnos en el problema y no en la solución.

Debemos pasar a identificar lo que potencia el cambio; a promover una actitud social positiva, colaborativa y corresponsable, hacia la construcción.

¿Cómo es una comunicación que contribuye a este cambio?

- Ayuda a descubrir lo mejor que existe
- Imagina lo que puede llegar a ser
- Anima a construir lo que debería ser

Ejercicio 1

Teniendo en cuenta la anterior descripción, escoja un conflicto y aplique un enfoque de comunicación apreciativa:

Paso 1: Identifique expresiones y lenguajes en el marco del conflicto que puedan potenciar cambios o generar cercanías.

Paso 2: Identifique y exponga las acciones o situaciones que rescata o reconoce como positivas entre las partes, y pueden potenciar la transformación del conflicto.

Paso 3: Encuentre qué intereses o necesidades se podrían compartir o son semejantes entre las partes, y que podrían facilitar su acercamiento.

Paso 4: Discuta e imagine con el grupo qué acción colectiva podría generar orgullo de las partes en el proceso de transformación del conflicto.

Recuerde que siempre es mejor: Hacer énfasis en el problema, abordar problemas y no personas, escuchar atentamente sin interrumpir, preocuparse por los sentimientos de los y las demás personas, ser responsables con lo que decimos y hacemos y reconocer intervenciones, pues nos enseñan o muestran nuevas visiones (más soluciones que problemas).

Para terminar el ejercicio, es fundamental recoger las principales discusiones y acciones concretas del grupo que permitan expresar la comunicación apreciativa.

Herramienta 10: Cómo construir confianza

"Cuando cambias la forma de ver las cosas,
la forma de las cosas cambia".
Fritjof Capra

Acorde con lo descrito en el concepto 6, se destaca la importancia de la confianza para la vida individual y para el desarrollo de una sociedad. Ahora bien, para la transformación de conflictos y para la construcción de diálogos, acuerdos y procesos de mediación, la confianza es fundamental. Sin ella, es complicado tramitar conflictos de manera genuina y sostenible.

Pistas para construir confianza

Francisco Diez describe varios principios aplicables para generar confianza a nuestro alrededor[21]:

- **Estar presente:** Aquí y ahora no hay nada más importante para mí, y estoy aquí íntegramente yo.
- **Conectarse:** Primero con uno mismo, haciéndose consciente de lo que sucede, y desde ahí con la otra persona.
- **Escuchar con curiosidad:** Deseo de conocer lo que no se sabe, y comprenderlo.
- **Preguntar con respeto:** Mirar y volver a mirar a la otra persona como legítima.
- **Ser previsible y transparente:** Explicar en detalle lo que hago y lo que haré, y dar las razones para hacerlo.
- **Ser eficaz:** Mantener el propósito de servicio a las otras personas, y mostrar los resultados.
- **Reconocer errores propios:** Comunicarse desde las emociones y razones.

Estos consejos nos ayudan a construir confianza en el ahora; sin embargo, la construcción de confianza es resultado también de nuestras acciones, actitudes y percepciones en el mediano y largo plazo.

21. Francisco Diez (Nov, Dic, 2015), Taller de Fortalecimiento de Capacidades en Negociación, Mediación y Transformación de Conflictos. Bogotá.

Ejercicio 1:

a. Pida al grupo que responda las siguientes preguntas con una calificación de 1 a 10, siendo 10 el grado más alto (la respuesta es individual y anónima; se llena la encuesta sin poner nombre y al final se publican los resultados y se promueve una discusión al respecto):

¿Cuánto confía en los colombianos?

¿Cuánto confía en los sacerdotes?

¿Cuánto confía en los militares?

¿Cuánto confía en los políticos?

¿Cuánto confía en los miembros de este grupo?

¿Cuánto confía en su familia?

b. Usted dejaría su bolso con un millón de pesos y la joya más querida por usted en este recinto mientras vamos a almorzar?

Sí___

No___

Comente su respuesta

¿Qué cree que harían las otras personas?

Ejercicio 2:

Identifíque un conflicto en su territorio o ámbito familiar. Detecte aquellas actitudes y relaciones que tienen serios quiebres de confianza: ¿Qué pasos proponen para construir o reconstruir la confianza, de tal manera que se contribuya a la transformación del conflicto? (máximo cinco pasos).

Al terminar el ejercicio 1, discuta entre los participantes las respuestas y anote las posiciones. Promueva reflexiones sobre las diferentes actitudes frente a la confianza entre diferentes tipos de personas: Desconocidos, políticos, familiares, cercanos. ¿Que hallazgos son evidentes?.

Al finalizar el ejercicio 2, intente brindar posibilidades de cambio con acciones concretas que construyan las relaciones de confianza que permitan transformar el conflicto. Evalúe la posibilidad de que sean reales esas acciones; ¿qué actores están involucrados y qué mecanismos se requieren?

Herramienta 11: Transformar dilemas y contradicciones pasando de la O a la Y

**Hay algo tan necesario como el pan de cada día,
y es la paz de cada día; la paz sin la cual el mismo pan es amargo.
Amado Nervo**

Los dilemas morales, como se dijo en el Concepto 4 (página 15), son parte fundamental de los conflictos. Saber discutirlos y tramitarlos fortalece la democracia y evita violencias.

Consejos o reglas para plantear y discutir dilemas

- Los dilemas se plantean en historias cortas que presentan situaciones que podrían ocurrirle a cualquier persona. En forma escrita, el dilema no debe ser más largo que un cuarto de página.
- Se debe pensar el problema que está en juego, y no llegar a soluciones definitivas ni tampoco a superficiales.
- En el análisis de un dilema siempre alguien debe tomar una **decisión inmediata sobre dos cursos de acción**. No hay una tercera opción[22].
- La duración óptima de una sesión para discutir un dilema es de 30 o 40 minutos.

Daza Mancera y Vega Chaparro nos dan algunos **pasos para tener en cuenta a la hora de construir y discutir dilemas morales**[23]:

- Expresar sus opiniones y sustentarlas frente a un grupo, aunque sean polémicas.
- Aceptar la diferencia de opiniones en las personas.
- Confrontar su forma de pensar con la de otros, de manera pacífica.
- Evaluar la calidad de diferentes argumentos.
- Identificar diferentes perspectivas en una situación moral.
- Construir y dar sentido a valores como la honestidad, la vida, la lealtad, etc.

Ejercicio 1:

Paso 1: Plantéele a todo el grupo, dos de los siguientes dilemas (con el que usted se sienta más cómodo):

a. Dilema 1: La única manera para evitar una masacre que se realizará en 3 horas es torturando a un cómplice que tiene toda la información sobre dicha masacre. ¿Qué haría?

22. George Lind (1999), Una introducción al Test de Juicio Moral (MJT). University of Konstanz, Department of Psychology.

23. Berta Cecilia Daza Mancera & Laura María Vega Chaparro (2004), Aulas en paz. En: E. Chaux, J. Lleras, A. M. Velásquez, et al. Competencias ciudadanas: De los estándares al aula. Bogotá: Ministerio de Educación, pp. 29-40.

b. Dilema 2: Hay un proyecto que beneficiará a los campesinos más pobres de este municipio; pero el concejo solo lo aprobará con corrupción de por medio. ¿Qué vía elegiría?

c. Dilema 3: Usted tiene problemas con un contrato que si se hace público afectará su carrera. A su vez, usted detecta manejos turbios de los recursos públicos de otro funcionario. Este lo chantajea: "Si me denuncia, yo hago público lo suyo". ¿Qué hace?

d. Dilema 4: Cuando la gente atrapa a un violador, ¿debería lincharlo?

Paso 2: Promueva una discusión teniendo en cuenta los consejos y pasos sugeridos en la página anterior. Las preguntas que usted haga serán fundamentales para que la deliberación sea profunda y potente (ver herramienta 2, página X).

Paso 3: Identifique y agrupe en un tablero las diferentes posiciones frente al dilema. Identifique quién defiende qué posición.

Paso 4: Agrupe a los participantes según las posiciones que defendieron.

Paso 5: Quienes defendieron la posición X, ahora deberán defender la posición Z, y viceversa.

Ejercicio 2

Identifíque un conflicto y exprese de manera clara el dilema que sostiene ese conflicto. Tenga en cuenta que:

Se debe reconocer que las diferentes partes y posiciones del dilema tienen creencias, necesidades, intereses, posturas, emociones y valores diferentes. Identifíquelos y analícelos (ver herramienta 6, página X).

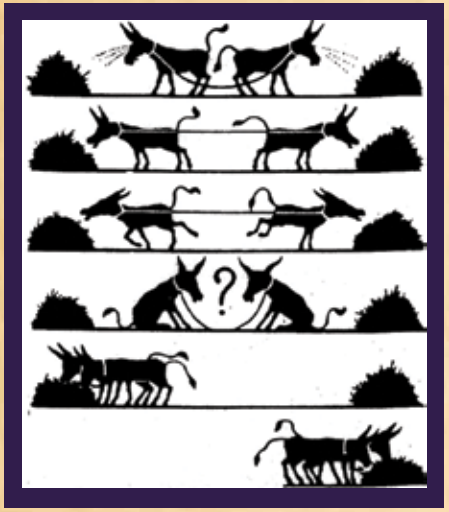
Las tensiones son válidas y no hay que eliminarlas; hay que discutirlas.

¿Es posible pasar de la O a la Y en este dilema que sostiene el conflicto?
¿Qué camino sugiere? ¿Dónde ve esas oportunidades?

Para tener en cuenta: La guía que haga el moderador será clave para garantizar que los dos ejercicios sean interesantes. Para una discusión bien guiada debe saberse preguntar, interrumpir respetuosamente cuando se está evadiendo el dilema y sacar conclusiones que describan lo discutido. A su vez, se deben preparar con anterioridad los ejercicios, prever posibles discusiones y tener a la mano preguntas previamente pensadas.

Herramienta 12:
¿Competir o cooperar? ¡Qué dilema!

"Con el puño cerrado no se puede intercambiar un apretón de manos".
Indira Gandhi.



"Coopera tú. No, coopera tú. Mejor coopera tú. Empieza tú entonces y yo coopero. Empieza tú…"

El problema de la cooperación es un dilema que pone en juego nuestras preferencias, expectativas y confianza.

Generalmente este problema se plantea del siguiente modo: Es mejor para todos cooperar; pero es mejor para mí que todos cooperen y que yo no coopere. De esa manera, no asumo el costo de la cooperación y sí obtengo el beneficio de la cooperación de los demás. Sin embargo, si todos asumen esta lógica egoísta, nadie coopera y se pierden los beneficios.

Un ejemplo típico es el siguiente: Es mejor para una sociedad que todos paguen impuestos, pero es mejor para mí que los otros paguen impuestos y yo evada dicho costo. De esa manera, me beneficio de las carreteras que se pagan con los impuestos pero no asumo ningún costo. ¿Qué hacer? ¿Cooperar o no cooperar?

Este problema de cooperación pone de manifiesto las expectativas, percepciones y confianza que tengo sobre los otros jugadores. **Si no confío, si creo que las otras personas no van a cooperar, ¿no coopero?** Una sociedad sin cooperación no se sostiene, no puede llamarse sociedad. Y la cooperación sin una mínima confianza no puede darse. En la transformación de conflictos, la cooperación es determinante para enfrentar dichos conflictos de manera noviolenta; en otras palabras, **muchos conflictos se terminan resolviendo por vías violentas porque no se pudo llegar a un acuerdo que permitiera la cooperación.**

Juego de cooperación y bienes públicos
¿Poner o no poner en la marrana común?

Se propone hacer un juego: Este mide la disposición a cooperar de los jugadores(as) y cómo varía el comportamiento dependiendo de cómo vayan jugando los otros participantes.

Paso a paso

Divida a las personas en tres o más grupos. Este es un juego en el que vamos a recibir dinero real, para invertir, y tendremos la posibilidad de ganar más al final. Todo dependerá de nuestras decisiones y las de los compañeros y compañeras. Estaremos jugando al mismo tiempo y nadie sabrá qué deciden los otros.

Al frente tenemos una marranita. Ella recogerá un fondo común. A su vez, cada uno tendrá su billetera donde podrá usarla para obtener una utilidad personal.

El dinero que vaya a la alcancía común se duplicará: La suma encontrada en ella se multiplicará por dos y se distribuirá entre todos los jugadores(as) por igual, *independientemente de que hayan contribuido o no al fondo común.*

Nos dan inicialmente $5.000 pesos. ¿Cómo distribuimos ese dinero entre la marranita común y la billetera?

Por ejemplo: ¿5 en la marranita y 0 en la billetera, o 5 en la billetera y 0 a la marranita, o 3 a la marranita y 2 a la billetera, o 4 a la billetera y 1 a la marranita?

El pago final que obtendremos será la suma de lo que ganamos por lo recibido de la marranita común, más lo que hayamos invertido en la billetera propia. Repetimos: **El valor del dinero invertido en la alcancía común se duplicará y se distribuirá entre los jugadores(as), independientemente de que hayan contribuido al fondo común o no**.

¿Cuántas monedas invertimos en la marranita común y cuántas en la billetera propia?

Se juega entre los grupos que se han armado en el taller.

JUEGUE EN SERIO: El dinero es real y lo que gane al final se lo llevará a su casa.

AVISO IMPORTANTE: Vamos a jugar 10 veces. En la ronda 4, 7 y 9, pueden hablar delegados de cada grupo e intentar llegar a acuerdos colectivos.

Al finalizar el juego se debe poder tener los resultados resumidos y ponerlos en discusión. Posibles preguntas generadoras: ¿Cómo fueron las reacciones a partir de las decisiones de los otros jugadores? ¿ sirvieron las negociaciones?

Para tener en cuenta: Pistas para la facilitación

- Cerciórese de que cada persona entendió el juego. Haga preguntas que verifiquen que se entendió todo.
- Siga estrictamente las reglas y no permita que hablen entre grupos en las rondas en las que no está permitido negociar.
- Anote todas las reacciones y discusiones. Extraiga las conclusiones en cuanto a cooperación, confianza, acuerdos y concertación, a partir de estas anotaciones.

Diplomado en reconciliación y paz
Love

FACILITACIÓN DE DIÁLOGOS Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS
CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA PRÁCTICA

Esta cartilla pedagógica se elabora en el marco del proyecto 'Diálogos y Capacidades para la Paz Territorial', liderado por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, OACP, en alianza con la Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz, Redprodepaz, la Ruta Pacífica de las Mujeres, la Agencia Presidencial para la Cooperación, APC, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia, PNUD, el Instituto Kroc de Estudios de Paz de la Universidad de Notre Dame y las Embajadas de Suecia, Suiza y Noruega.

Facilitación de diálogos y transformación de conflictos:
Conceptos y herramientas básicas para la práctica

Solo mediante un renovado hacer, pensar y sentir podremos lograr una gran movilización por la paz, implementar participativa y eficientemente el Acuerdo Final y enrutarnos en el camino para restablecer las relaciones de confianza y convivencia y mantenerlas en el largo plazo. La creatividad y la corresponsabilidad serán indispensables para construir un nuevo pacto social basado en instituciones fuertes que garanticen los derechos a cada colombiano y colombiana, en comunidades responsables con sus deberes ciudadanos y en un relacionamiento entre actores sociales, públicos y privados basado en la justicia, transparencia, seguridad ciudadana, equidad, cuidado del medio ambiente, respeto por la diferencia y diálogo social.

OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LA PAZ
TODOS POR UN NUEVO PAÍS
APC Colombia
Redprodepaz Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz
PNUD Colombia
EMBAJADA DE SUECIA Bogotá D.C.
EMBAJADA DE NORUEGA