

Manual Nansen  
para facilitadores de

# Diálogo

y

# transformación de conflictos

---

**uah** / Universidad  
Alberto Hurtado



CONSEJO DE RECTORES DE  
LAS UNIVERSIDADES CHILENAS



**Nansen Fredssenter**  
Nansen Center for Peace and Dialogue

Título original:  
The Nansen Handbook for  
Trainers in Dialogue and conflict  
transformation  
© 2018 Nansen Fredssenter

Edición en español:  
*Manual Nansen para facilitadores  
de diálogo y transformación  
de conflictos*  
© 2020 Universidad Alberto Hurtado  
Primera edición: 2020

**Adaptación de lenguaje y  
contenido:** Rosa María Olave,  
Gonzalo Frei, Carlos Silva.  
Universidad Alberto Hurtado  
**Traducción:** María García  
**Diagramación:** Gloria Barrios  
**Corrección de textos:** Edison Pérez

Impreso en Chile / Printed in Chile

<b>¿Para qué sirve el diálogo?</b> , Alfredo Zamudio.....	5
<b>Compromiso con el diálogo y la paz en la convivencia social</b> , Juan Manuel Zolezzi Cid.....	7
<b>La Universidad y su rol en la transformación positiva de los conflictos</b> , Eduardo Silva Arévalo SJ.....	9
<b>■ Introducción</b> .....	12
Antecedentes.....	14
¿Qué es el diálogo?.....	14
Metodología.....	15
La estructura del manual.....	16
Fuentes.....	17
Texto y diagramación.....	18
Comentarios y retroalimentación.....	18
<b>■ Capítulo 1: Comunicación</b> .....	20
Introducción.....	20
Actividades.....	21
Actividades de comunicación.....	22
Actividad: Tres niveles de escucha.....	22
Actividad: Escucha activa.....	24
Actividad: Comunicación no verbal.....	25
Conclusión del capítulo.....	27
<b>■ Capítulo 2: Diálogo</b> .....	28
Introducción.....	28
Actividades de diálogo.....	30
Actividad: Cualidades claves del diálogo.....	30
Actividad: Preguntas y respuestas.....	32
Actividad: Ejercicio de empatía.....	33
Actividad: ¿Qué incentiva e impide el diálogo?.....	35
Conclusión del capítulo.....	35
<b>■ Capítulo 3: Identidad</b> .....	36
Introducción.....	36
Actividades de identidad.....	37
Actividad: Aspectos de la identidad.....	37
Actividad: La flor de la identidad y la estrella de la identidad.....	39
Conclusión del capítulo.....	41
<b>■ Capítulo 4: Cultura y etnicidad</b> .....	42
Introducción.....	42
Actividades acerca de la cultura y la etnicidad.....	43
Actividad: Definir los términos cultura y etnicidad.....	43
Actividad: Los cuatro rincones.....	44
Actividad: Valores humanos.....	45
Actividad: El Rey y la Reina.....	46
Conclusión del capítulo.....	48

- **Capítulo 5: Entendiendo el conflicto** .....50
  - Introducción.....50
  - Entendiendo las actividades de conflicto .....51
    - Actividad: Asociaciones de conflicto.....51
    - Actividad: Tipos de conflicto .....52
    - Actividad: Isla desierta ..... 54
    - Actividad: Necesidades humanas..... 54
  - Conclusión del capítulo .....56
- **Capítulo 6: Análisis del conflicto** .....58
  - Introducción.....58
  - Actividades para el análisis del conflicto .....59
    - Actividad: Mapeo del conflicto.....59
    - Actividad: La cebolla: posiciones, intereses, necesidades.....62
    - Actividad: Triángulo ABC..... 65
    - Actividad: Estilos de comportamiento en situaciones de conflicto .....67
  - Conclusión del capítulo .....70
- **Capítulo 7: El rol del facilitador/a y del instructor/a para el diálogo** .. 72
  - Introducción..... 72
  - Estructurar y liderar un taller acerca del diálogo ..... 73
  - Actividades para facilitación del diálogo.....75
    - Actividad: Facilitación del diálogo.....75
  - Conclusión del capítulo .....76
- **Capítulo 8: ¿Qué sigue de aquí en adelante?**.....78
- **Ejemplos del trabajo en terreno** .....82
  - Afganistán: Las matronas por la paz..... 83
  - Noruega: Diálogo – Una herramienta para superar la segregación ..... 89
  - Serbia del sur: Diálogo interétnico como proceso de largo plazo .....95
- **Folleto**..... 98
  - Folleto 1 – El Modelo Iceberg ..... 99
  - Folleto 2 – Comunicación no verbal.....101
  - Folleto 3 – Cualidades claves del diálogo .....102
  - Folleto 4 – Hacer buenas preguntas ..... 103
  - Folleto 5 – Hoja de trabajo para consulta reflexiva..... 105
  - Folleto 6 – El Rey y la Reina ..... 106
  - Folleto 7 – Fuentes y tipos de conflicto .....107
  - Folleto 8 – Necesidades humanas ..... 108
  - Folleto 9 – Mapeo de conflicto .....110
  - Folleto 10 – La cebolla ..... 111
  - Folleto 11 – Triángulo ABC ..... 113
  - Folleto 12 – Estilos de comportamiento en situaciones de conflicto .....114
- **Bibliografía** .....116
- **Notas del texto**..... 118

# ¿Para qué sirve el diálogo?

Mucha gente nos pregunta, ¿para qué sirve el diálogo? Nosotros decimos que el diálogo es una forma de comunicación que ofrece tiempo y espacio para que las personas puedan mostrar la complejidad de sus respectivas realidades.

Cuando hay dolor, hay gente que se molesta cuando le hablan de diálogo, porque creen que es lo mismo que negociación o mediación. Mientras la negociación y la mediación priorizan los resultados, el diálogo se basa en el proceso, donde se van descubriendo las dificultades (que pueden ser muchas), y las soluciones (que pueden ser escasas).

El camino del diálogo es para valientes, porque hay que atreverse a escuchar lo incómodo y abrirse a la posibilidad que uno no tiene toda la versión de lo que el otro piensa o ha vivido. Cuando hay dolor e historias no escuchadas, las desconfianzas pueden ser profundas.

Dialogar no significa aceptar lo que es injusto. Hablar con el otro no es igual a la claudicación de los ideales o derechos. Dialogar es una forma de comunicación que se centra en comprender al otro, en lugar de intentar convencerlo de que tú tienes la razón. El diálogo no se trata de aceptar lo inaceptable, de justificar crímenes, ni de olvidar, sino que entender el punto de vista del otro y también decirle todo lo que tú tienes que decir.

El diálogo es un proceso adaptativo, cuyo éxito depende de la calidad de las conversaciones y de la escucha. Quienes se embarcan en un proceso de diálogo, inician un viaje a tierra incógnita. Igual que cuando vamos a lugares que no conocemos, no se trata sólo de llegar a destino, sino que la travesía en sí nos enseña cosas que no sabemos. Cuando no hay nada de confianza y necesitamos construir en conjunto, el diálogo puede ayudar a encontrar el lugar más bajo de la pirca, por el cual podemos cruzar sin fallar en el primer intento.

Si tenemos un mejor mapa para los desafíos de hoy y de mañana, sabremos dónde construir puentes, donde tener más cuidado y cómo llegar seguros a nuestro destino. Ahí está el futuro compartido que necesitamos. Ese es el resultado del camino del diálogo.

Esperamos que la edición en castellano de este Manual, traducido por la Universidad Alberto Hurtado, en colaboración con el Consejo de Rectores de las Universidades de Chile y el apoyo del Reino de Noruega, sea útil para muchas comunidades en Chile y también para el mundo hispano hablante.

**Alfredo Zamudio, Director**

Centro Nansen para la Paz y el Diálogo

# Compromiso con el diálogo y la paz en la convivencia social

Uno de los hitos más relevantes de nuestro país en el último tiempo fue el *estallido social*, que se inició en octubre de 2019. Los hechos y conductas observadas fueron señales inéditas de un severo deterioro de la legitimidad social y política de todo orden institucional eficaz. Constituyen, por lo mismo, una interpelación cívica y moral que las universidades no podemos ni debemos ignorar.

Atendida especialmente nuestra misión de formar profesionales y de aportar en la generación de ideas para los diversos ámbitos de la vida nacional, la necesidad y desafío de encontrar maneras distintas de relacionarnos y de participar en diálogos edificantes tiene la mayor urgencia.

Así, cuando a fines de noviembre de 2019 se presentó la oportunidad de auspiciar el presente “Manual de Nansen para facilitadores de Diálogo y Transformación de Conflicto” del Centro Nansen para la Paz y el Diálogo, de Noruega, los rectores y rectora de las 30 universidades que integran el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) -presentes en todas las regiones del país-, fue especialmente valorada y de manera unánime se adoptó el acuerdo de que la traducción al castellano de este valioso material contara con el auspicio del Consejo.

La concepción de diálogo presente en el manual, está en sintonía con algunas de las principales aspiraciones del CRUCH: “El diálogo es una manera de comunicarse que se enfoca en comprender ‘al otro’, en lugar de tratar de convencerlo de que tú tienes la razón. Este entendimiento nos permite entablar relaciones sostenibles y crear bases sólidas para exitosas mediaciones y negociaciones”.

Nuestra principal motivación y compromiso por propiciar el diálogo dice relación con generar las condiciones para la confianza cívica y de paz en la convivencia social, a fin de alcanzar una democracia más justa e inclusiva.

De esta manera, esperamos que el Manual, además de ser un valioso aporte para las comunidades universitarias de nuestras instituciones, también sea una contribución para diversas instancias de la sociedad civil a lo largo del país.

**Dr. Juan Manuel Zolezzi Cid**

Vicepresidente Ejecutivo

Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas

# La Universidad y su rol en la transformación positiva de los conflictos

---

El conflicto es consustancial a la convivencia humana. No es posible vivir sin conflicto. Pero al mismo tiempo, la paz social requiere que seamos capaces de solucionarlos constructivamente.

En esa labor, las Universidades tienen un rol esencial, tanto para comprender la naturaleza del conflicto como para brindar herramientas útiles para la transformación positiva de estos.

Para llevar a cabo esta labor es muy importante la colaboración con los centros especializados, como el Centro Nansen para la Paz y el Diálogo de Noruega, a quien agradecemos la confianza depositada en nosotros. A través de esta iniciativa, honramos nuestro compromiso universitario con la sociedad.

Este Manual es una herramienta fundamental para llevar adelante procesos de diálogo que han sido probados y llevados a la práctica en distintos lugares del mundo. Puede ser utilizado en distintos contextos y con distintos grupos de personas: en el sistema escolar, en el mundo universitario, en las comunidades, organizaciones y empresas.

Al ser un Manual para facilitadores, tiene un efecto multiplicador inmediato.

Las herramientas del Manual, permiten desarrollar, potenciar, reforzar, habilidades y competencias para el diálogo, que pueden ser muy útiles para transformar conflictos de manera positiva y constructiva. Encontramos en él, los distintos elementos vinculados al diálogo, como por ejemplo, las cualidades de éste, la relevancia de la comunicación y la escucha activa, la comprensión del conflicto, entre otros.

Se publica en un momento en que Chile experimenta grados importantes de conflicto y tensión y donde una vez más, como ocurrió al comienzo de la transición, nuestra vocación de entendimiento es puesta a prueba. Herramientas como esta, sin duda, ayudarán a avanzar en procesos que permitan construir acuerdos justos y duraderos.

Como Universidad Alberto Hurtado agradecemos al Centro Nansen la oportunidad de haber podido colaborar en este importante proyecto que pone a disposición del mundo hispano hablante este Manual. Agradezco el trabajo de la Facultad de Derecho, y del Programa de Mediación y resolución de conflictos que han participado directamente en esta iniciativa.

**Eduardo Silva Arévalo SJ.**

Rector Universidad Alberto Hurtado

Manual Nansen  
para facilitadores de

# Diálogo y transformación de conflictos

# Introducción

¿Cómo involucrarnos con las personas de manera tal que sus experiencias sean escuchadas y sus puntos de vista sean considerados? ¿Cuáles son las condiciones para que las partes en conflicto se reúnan y se escuchen con respeto y aceptación? Estas son preguntas básicas para todos aquellos que trabajan con procesos sociales para promover la convivencia pacífica.

En este manual presentamos ideas y herramientas que consideramos útiles para iniciar el diálogo que promueva el entendimiento mutuo y el abordaje constructivo del conflicto. Es antes que todo una herramienta para los instructores en transformación de diálogo y conflicto; sin embargo, pueden leerlo y considerarlo útil profesores, trabajadores sociales, líderes y todo aquel que esté preocupado por la interacción humana.

Te invitamos a participar de esta instancia creativa para explorar el potencial de unir a las personas. Cuando leas este manual, ten en cuenta que el rol del instructor/a es dual. Por un lado, el instructor/a le transfiere a los participantes conocimiento y habilidades y, por otro, él o ella incentiva a los integrantes del grupo a compartir su conocimiento y experiencia.

Presentamos métodos y herramientas prácticas para crear la confianza en las relaciones y para transformar los conflictos. La mayoría del contenido se refiere a descripciones de actividades y ejercicios que utilizamos cuando

realizamos capacitaciones, diseñamos programas educativos y preparamos procesos de diálogo.

La tarea más importante de un instructor/a y facilitador/a es crear el espacio seguro necesario para que se compartan ideas, declaraciones y los sentimientos. Al “poner en práctica lo que se predica”, los participantes sentirán que el diálogo es algo más que una herramienta: se trata de una manera de comunicarse en la que se incluye a todos en las mismas condiciones. La capacitación conducida con profundo respeto, escucha activa, empatía, franqueza y curiosidad, a través del propio desempeño del instructor/a, será un ejemplo de inspiración para que los participantes desarrollen su propio estilo y enfoque como instructores/as.

Para lograr convertirte en un buen instructor/a o facilitador/a necesitas descubrir lo que mejor dominas. Tendrás que elegir entre diferentes opciones y generalmente lo más acertado será elegir aquello con lo que te sientes más a gusto. Es como si fueses un músico: algunas

de las canciones las tocarás de manera pésima y otras extremadamente bien. Aquello que dominas lo aprenderás de manera relativamente rápida. Por lo tanto, cuando diseñes seminarios y proyectos, debes pensar en ti de esa manera.

Este manual será más útil para quienes ya participaron en una sesión de capacitación y experimentaron la manera en que funciona. De otra manera, observa y participa como co-facilitador/a. Encontrarás explicaciones sobre cómo llevar a cabo ejercicios prediseñados. Pueden utilizarse tal y como se describen o usarse como inspiración para hacer el tuyo. Los ejercicios no son propiamente una meta, sino un catalizador para llevar la conversación en una cierta dirección o hacia un cierto tema.

**Incluimos algunos ejemplos** sobre nuestro trabajo en Noruega, los Balcanes occidentales y Afganistán. Los ejemplos ofrecen conocimiento profundo sobre la manera como el diálogo puede utilizarse para construir la confianza y mejorar las relaciones en situaciones de conflicto y posteriores a él, así como en democracias estables y pacíficas. Los grupos con los que trabajamos y de los cuales extrajimos los ejemplos, incluyen comunidades locales, jóvenes, profesores, refugiados, matronas, políticos, medios de comunicación, estudiantes y representantes de agencias de la ONU.

**Puedes elegir y seleccionar** las actividades que consideres útiles. La creación de un programa de capacitación, sin embargo, debe diseñarse cuidadosamente de acuerdo con las necesidades de los participantes, el tiempo disponible y el propósito de esta.

**Este no es un recetario** en el que apenas aparecen las instrucciones a seguir, se incluyen los ingredientes y se dice cuál es el resultado esperado. Para ser un buen cocinero es necesario la experiencia para mezclar los ingredientes y adicionar su propio toque para que el plato quede sabroso. Para convertirte en un buen instructor/a o facilitador/a la experiencia no es apenas necesaria, es imprescindible. Tendrás que lidiar con seres humanos que algunas veces son particularmente vulnerables, que viven y soportan situaciones desafiantes a diario. Para ello se requiere sensibilidad y responsabilidad.

**El trabajo del diálogo tiene que ver con lograr niveles más profundos de entendimiento.** Reunir a las personas y ofrecer el espacio seguro requerido es un buen punto de partida.

Durante cada sesión de capacitación o diálogo se te ofrecen nuevas oportunidades –en tu calidad de instructor/a o facilitador/a– de aprender y mejorar tu entendimiento acerca de lo que se requiere para sentar las bases que permiten entender “al otro” y aprender el uno del otro. Los resultados de las sesiones de capacitación o de los cursos dependen en gran parte de la forma en la que los participantes eligen avanzar y de hasta qué punto las nuevas habilidades y los nuevos enfoques son interiorizados y aplicados. En tu calidad de instructor/a o facilitador/a necesitas aceptar un alto nivel de incertidumbre. Ello constituye también la belleza de las interacciones humanas. Nunca sabemos a ciencia cierta lo que ocurrirá después.

## Antecedentes

Desde 1995 los jóvenes involucrados en las guerras en los Balcanes occidentales fueron invitados a Lillehammer, Noruega, para una capacitación acerca de los derechos humanos, la democracia y la paz. Todo comenzó con una invitación de una ciudad olímpica a otra, Lillehammer invitó a Sarajevo. Desde entonces, el Centro de Nansen para la Paz y el Diálogo ha trabajado con comunidades divididas en los Balcanes occidentales y a lo largo de los años desarrolló una metodología de diálogo basada en escuchar y hacer preguntas.

Los programas de educación para la paz con diferentes grupos evolucionaron como parte de ese trabajo, así como el desarrollo de la Red Nansen por el Diálogo en los Balcanes. Algunos de los grupos con los que hemos trabajado son comunidades multiculturales, diásporas, iniciativas de la sociedad civil e instituciones educativas.

Este manual es el resultado de una serie de cursos de capacitación conducidos por el Centro Nansen para la Paz y el Diálogo (NCPD) inspirado en más de 25 años de educación en temas como facilitación del diálogo y la paz.

En 2014 el NCPD dirigió un programa de capacitación de cinco días para la Red Barents para la Educación por la Paz (BPEN) denominado “Transformación del Conflicto por la vía del Diálogo”. En noviembre del 2015 se realizó en Lillehammer, Noruega, la capacitación “La Transformación del Diálogo y el Conflicto en Comunidades Multiculturales” y una capacitación semejante se realizó en noviembre del 2016 en Kabul, Afganistán.

En noviembre del 2016 se realizó un curso básico de cinco días, Capacitación Intensiva sobre Diálogo, y en mayo de 2017 se efectuó el mismo en Lillehammer. Además, NCPD ha desarrollado programas de capacitación en Kenia, Kurdistán iraquí y diversas municipalidades en Noruega, entre ellas, Skedsmo, Drammen, Lillehammer y Larvik.

## ¿Qué es el diálogo?

El diálogo es una manera de comunicarse que se enfoca en comprender “al otro”, en lugar de tratar de convencerlo de que tú tienes la razón. Este entendimiento nos permite entablar relaciones sostenibles y crear bases sólidas para exitosas mediaciones y negociaciones.

Cuando el nivel de conflicto es alto y la segregación está profundamente arraigada en la sociedad, esto constituye, sin duda alguna, un reto. En comunidades divididas puede ser difícil encontrar el espacio necesario para que todas las partes se sientan seguras. Algunas veces será un lugar diferente a aquel donde ellas viven.

En el diálogo invertimos en crear un espacio seguro y de apoyo en el que los participantes puedan compartir sus experiencias, sentimientos y pensamientos.

“La actitud del diálogo está basada en comprender que juicios preconcebidos tienen validez limitada. No sabemos las respuestas y es por ello por lo que el arte de hacer preguntas es tan crucial”.<sup>1</sup>

La curiosidad y el acto de hacer preguntas son esenciales para un diálogo exitoso. ¿Cómo saberlo si no preguntamos? Hacer preguntas con relación a asuntos

controvertidos y delicados constituye un acto de humildad y valentía. Por medio de las preguntas, admitimos nuestro desconocimiento o el hecho de que tenemos una duda. Esto nos deja vulnerables. Solo será posible que los participantes permanezcan en una situación vulnerable si confían que se encuentran en un lugar seguro. El rol del facilitador/a es crear un espacio seguro, preparar el terreno y facilitar el proceso.

“Si fracasamos en nuestra labor de crear confianza, el diálogo se deteriorará. Me ha ocurrido que la mitad del grupo se ha puesto de pie y ha abandonado la sala, sin embargo, esto solo ocurrió cuando comencé a discutir con los participantes”.<sup>2</sup>

Argumentar es un lado del debate. En un debate la meta es ganar, mientras que en el diálogo queremos lograr un entendimiento más profundo. Un mejor entendimiento “del otro” contribuirá en el largo plazo a superar la segregación y a crear una convivencia significativa.

“El diálogo es un proceso de interacción genuina a través del cual los seres humanos se escuchan de manera lo suficientemente profunda para que aquello que aprenden los cambie. Cada uno hace un esfuerzo real por tener en cuenta las preocupaciones del otro como si fuesen propias, inclusive cuando persiste el desacuerdo. Ningún participante renunciará a su identidad, sin embargo, cada uno actuará de manera diferente frente al otro pues reconoce lo suficiente las peticiones humanas de los demás”.<sup>3</sup>

## Metodología

Nuestro abordaje pedagógico se basa en el respeto profundo por el conocimiento, las capacidades y habilidades de las personas. Este conocimiento no está asociado a la educación formal, sino en el vasto campo de las experiencias personales de la vida como tal.

Este enfoque permite que las personas se sientan libres para expresarse, crecer como parte del proceso y apoyar el crecimiento de los demás. Como instructor/a debes estar allí para amablemente guiar el proceso.

## Principios básicos

- 1: Escucha activa.
- 2: Hacer buenas preguntas.
- 3: Humildad.

## Proceso

Las actividades y los ejercicios que aquí se presentan se aplican de manera más idónea cuando alimentan un proceso que tiene una dirección pero carece de una meta específica.

Las actividades que se sugieren en este manual encajan básicamente en las categorías que se enumeran a continuación: trabajo con conceptos, clasificación del valor, herramientas para el análisis del conflicto, facilitación del diálogo por medio de dramatización de roles y preguntas y respuestas.

## Trabajando con los conceptos

Cada persona entiende de manera diferente algunos de los conceptos que usamos. A pesar de ello, se tiende a usarlos como si todos estuviesen de acuerdo con ellos. Esto puede generar malentendidos y

frustración. Para superar la confusión e incentivar el sentido de pertenencia ante dichos términos, invitamos a los participantes a contarnos lo que el concepto significa para ellos, por ejemplo: ¿Qué significa democracia para ti? ¿Qué significa la paz para ti? La idea es descomponer los conceptos para ver cuál es el verdadero significado para cada uno de los involucrados. La comprensión de los conceptos va a ampliarse a medida que incluyas la perspectiva de los demás.

#### **Clasificación de valor**

Estas son actividades en las que los participantes van a emitir un juicio sobre casos específicos basados en historias o conceptos. Al hacer una clasificación de manera individual serás más consciente de los valores más importantes para ti. Contarle al grupo cuál fue el ranking que usaste y escuchar a los demás contar cuál fue el que ellos usaron y hacer preguntas para entenderlo mejor, puede servir como buen ejercicio para el diálogo.

#### **Herramientas para el análisis del conflicto**

Los conflictos en muchas ocasiones son complejos y enredados, con una gran cantidad de partes involucradas, y asuntos que despiertan algunas veces intensas emociones. Al identificar a los actores y la manera en que están relacionados con el conflicto y entre ellos mismos, y al tratar de aclarar el conflicto, es más fácil definir cómo manejar el conflicto en que se está involucrado. El mapeo es una herramienta que ha demostrado ser efectiva para este fin.

#### **La facilitación del diálogo por medio de la personificación de roles**

Los participantes van a representar

la situación en conflicto por medio de una personificación de roles a partir de sus propias experiencias del conflicto presentado en los grupos y analizado por medio del mapeo. Uno de los participantes facilita la personificación de papeles. Esta es una parte crucial de la capacitación, pues la facilitación solo puede aprenderse por medio de la práctica. Cada sesión concluye con una retroalimentación constructiva para quien asume el rol de facilitador/a del diálogo.

#### **Preguntas y respuestas**

El tema central de un abordaje con base en el diálogo es comunicar por medio de preguntas y respuestas. Hacer buenas preguntas que otorgan mayores detalles y permiten la reflexión en lugar de defender una posición, es un arte que puede aprenderse por medio de la práctica.

#### **La estructura del manual**

El manual se estructuró en ocho capítulos, que cubren el contenido principal de nuestra capacitación básica acerca de la transformación del diálogo y el conflicto: 1) Comunicación, 2) Cualidades del diálogo y valores, 3) Identidad y pertenencia, 4) Cultura y etnicidad, 5) Comprensión del conflicto, 6) Análisis del conflicto, 7) El rol del facilitador/a del diálogo y, 8) Qué sigue ahora.

#### **Cada capítulo se basa en el anterior**

Los ejercicios y las técnicas de facilitación se describen en el transcurso del manual. Los temas que se presentan en los capítulos se eligieron considerando aquellos elementos que vemos como necesarios para ofrecer una base de conocimiento común, a partir de la cual una persona puede involucrarse en un proceso de diálogo. Para el diálogo es

imprescindible ser consciente de la manera como te comunicas. Por esta razón, en el primer capítulo se incluyen actividades para mejorar las habilidades de la *comunicación*.

El segundo capítulo, denominado *Diálogo*, es una invitación a la reflexión sobre este concepto y fortalece la consciencia acerca de los valores en los que está fundamentado el enfoque del diálogo.

*Identidad y pertenencia* es el título del tercer capítulo, que aborda la identidad por medio de actividades en las que los participantes son desafiados a considerar su propia identidad, y son incentivados a ver la diversidad y el potencial que yace en cada ser humano. En conflictos sociales profundos existe una fuerte presión a ser leal a apenas una sola dimensión de la identidad, por ejemplo, la etnicidad. Para ir más allá de una comprensión simplicista de la identidad se requiere ampliar el alcance e incluir otras perspectivas.

*Cultura y etnicidad* es la continuación natural de la identidad, y es lo que se presenta en el cuarto capítulo. Los conflictos prolongados generalmente se caracterizan por ser élites políticas movilizándolo apoyo con base en la etnicidad. Estar consciente de esta fuerte tendencia y el riesgo de manipulación pueden constituir la información necesaria para evitar que los jóvenes, de manera no crítica, hagan parte de movimientos nacionalistas extremistas.

En el quinto capítulo, *Comprendiendo el conflicto*, seguimos adelante para mirar los diferentes tipos de conflictos, preparando el terreno para *el análisis del conflicto* del sexto capítulo.

*El análisis del conflicto*, incluye herramientas para el mapeo de conflictos con base en las propias experiencias de los participantes, seguido de la personificación de roles con los principales actores en conflicto, una oportunidad para practicar la facilitación del diálogo.

El séptimo capítulo pone especial atención en el *Rol del facilitador/a del diálogo*. Después de terminar la capacitación, surge la siguiente pregunta: *¿Qué sigue de aquí en adelante?* En el último capítulo compartimos algunas de nuestras reflexiones sobre avanzar en la interiorización del diálogo como una parte esencial de la vida y, más específicamente, para desarrollar programas educacionales, programas de capacitación y procesos de diálogo.

En cada capítulo existe una corta **introducción** al tema, **objetivos de aprendizaje** y **actividades**. En la introducción se sugiere cómo presentar el tema. Las actividades que se presentan cuentan con una clara descripción, así como sugerencias para sesiones informativas posteriores y reflexiones.

**Los folletos** se incluyen cuando son necesarios. Para facilitar la acción de copiar incluimos los folletos en el formato de copia.

#### **Fuentes**

Algunos de los ejercicios y de las actividades provienen de otras fuentes. Con frecuencia utilizamos *Working with Conflict – Skills and Strategies for Action* (Trabajando con el conflicto, destrezas y estrategias para la acción) de Responding to Conflict (Respondiendo al conflicto) del Reino Unido.



## CAPÍTULO 1

# Comunicación

## Introducción

La comunicación es una parte intrínseca de nuestras habilidades sociales y se desarrolla por medio de nuestra interacción con cada una de las personas a nuestro alrededor. Esta comunicación puede ser intencional o no intencional, contener señales convencionales o no convencionales, manifestarse mediante formas lingüísticas o no lingüísticas, y puede darse de forma hablada o de otras maneras. En esencia, la comunicación es un acto en el que una persona brinda y recibe información de otra persona acerca de sus necesidades, deseos, percepciones, conocimiento o emociones.

La comunicación es un proceso continuo con un flujo constante de información. Puede ser difícil predecir cómo el receptor interpreta estos mensajes verbales y no verbales. ¿Entiende él la intención detrás del mensaje?

¿Cómo promover la escucha activa? ¿Eres consciente de tu estilo personal de comunicación? ¿Cuáles son los motivos subyacentes de tus reacciones? Estas son preguntas importantes y pueden ayudarnos a ser conscientes de nuestras propias emociones y necesidades.

El diálogo es una manera enfocada de comunicarse. Las actividades a continuación ayudarán a los participantes a explorar y desarrollar sus habilidades de comunicación y ofrecen la base para los procesos de diálogo.

**Para presentar el tema** sugerimos que el facilitador/a presente el modelo iceberg ilustrado en el folleto 1 con una explicación en la próxima página.

### Actividades

En este capítulo incluimos tres actividades:

1. Tres niveles de escucha.
2. Escucha activa.
3. Comunicación no verbal.

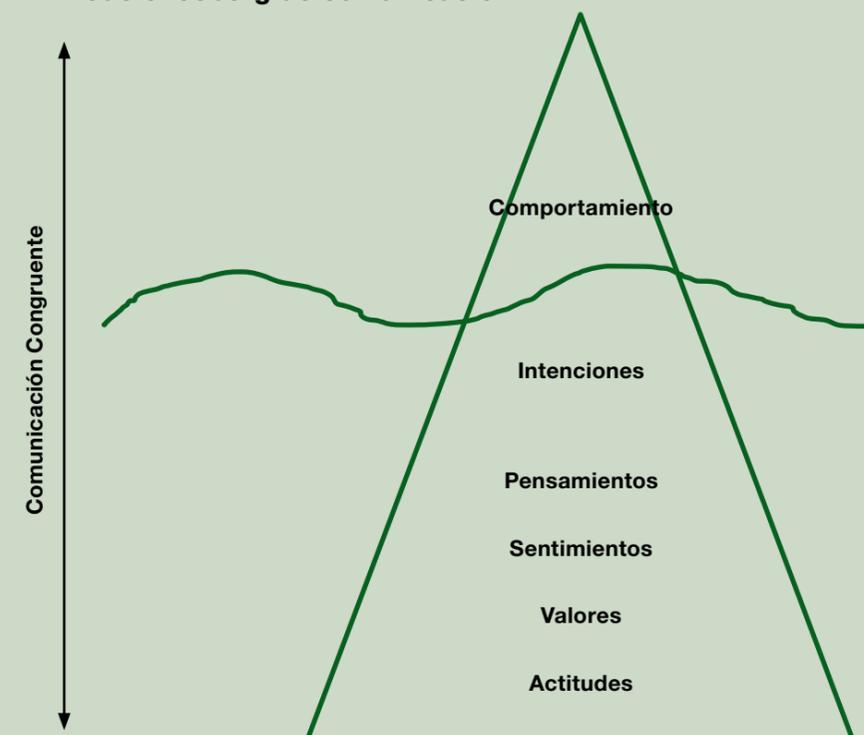
### Objetivos de aprendizaje

- Llegar a ser un mejor comunicador.
- Aprender a comunicarse de manera consciente.
- Experimentar e interiorizar nuevas habilidades de comunicación.



### Folleto 1 – El modelo iceberg

#### El modelo iceberg de comunicación<sup>4</sup>



#### Explicación del modelo

La parte más grande del iceberg se encuentra debajo de la superficie del agua. Esto quiere decir que no puedes verla. Imagínate que el iceberg representa un ser humano. La parte arriba de la superficie del agua es

visible, esto constituye nuestro comportamiento. Todos pueden ver lo que hacemos, lo que decimos, la manera en la que lo decimos y cada uno lo interpreta a su manera dependiendo de sus experiencias previas y de sus pensamientos.



Debajo de la superficie del agua, sin que sea visible para nadie más, se encuentran nuestras emociones.

Lo que pretendemos hacer, las intenciones detrás de nuestras acciones. Podemos expresar nuestras intenciones a quienes están a nuestro alrededor, sin embargo, hay quienes, por diferentes razones, podrán esconderlas, por ejemplo, para mantener una posición de poder, para manipular o para sorprender a otros. Podemos tener buenas o malas intenciones, racionales o espontáneas; quienes nos escuchan no lo saben con certeza. Sean las que sean nuestras intenciones, estas tendrán un impacto en la manera como nos comunicamos con los demás.

En la parte inferior del iceberg tenemos nuestros pensamientos, sentimientos, valores y actitudes. Los valores y las actitudes son algo que desarrollamos desde la infancia. Con el paso del tiempo, podremos cambiar algunos de ellos, modificarlos y otros se harán más intensos. Esto depende de nuestro entorno, trabajo, nuestra red social y

nuestros intereses. Lo que sentimos en situaciones diferentes depende en gran medida de nuestra personalidad, nuestros valores y nuestras actitudes. Si uno de mis valores relevantes es la justicia, me sentiré bastante incómodo, enojado o molesto cuando experimento que algo es injusto. Lo que pensamos y la manera como pensamos son temas interconectados con nuestras actitudes y nuestros valores.

Nuestros mensajes serán más congruentes cuando todos estos elementos están interconectados. Para permitir que nuestros mensajes sean coherentes necesitamos ser conscientes de nuestros sentimientos, valores y actitudes. Ellos serán expresados por medio de nuestro lenguaje corporal, independientemente de nuestro nivel de consciencia. Ser conscientes de la interacción entre el idioma y el lenguaje puede permitirnos expresar el mismo mensaje tanto de manera verbal como no verbal. Al reflexionar sobre nuestras intenciones y atrevernos a expresarlas podemos evitar malentendidos y prevenir conflictos.

## Actividades de comunicación

### Actividad: Tres niveles de escucha

Escuchando a diferentes niveles.<sup>5</sup>

**TIPO:** Trabajo en grupo.

**PROPÓSITO:** Mostrar que un buen oyente debe estar consciente de los diferentes componentes que hay en un mensaje, hechos, sentimientos y necesidades.

**TIEMPO:** 30-60 minutos.

#### Presentación del instructor/a e instrucciones:

Dibuja en un papelógrafo o pizarra la figura que aparece abajo. Explica por qué es importante ser consciente de estos tres componentes de la escucha: hechos, sentimientos y necesidades.



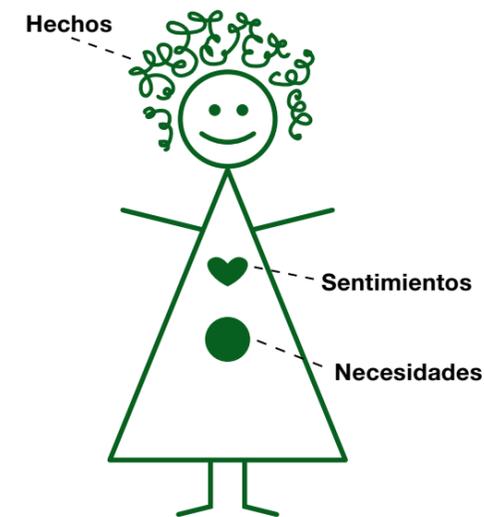
Pídele a los participantes que piensen en una situación de conflicto u otra situación emotiva que ellos hayan experimentado personalmente. Dile a los participantes que la idea es que sea una historia que puedan compartir con los demás participantes.

Divide a los participantes en grupos de cuatro. Cada grupo debe elegir a alguien para compartir su historia con los demás.

El resto del grupo recibe las siguientes instrucciones:

- Un integrante del grupo comparte una experiencia personal (máximo 5-8 min.)
- Uno de los integrantes del grupo presta atención y anota los principales puntos relacionados con los hechos de la historia.
- Un integrante del grupo escucha y anota los sentimientos expresados en la historia.

### Tres niveles de escucha



- Uno de los integrantes del equipo se enfoca en anotar las necesidades expresadas en la historia por el narrador de esta, como asimismo de anotar las necesidades de aquellos involucrados en la historia.

Después que se cuenta la historia, se invita a los integrantes del grupo a contar el aspecto de la historia que ellos escucharon. El narrador de la historia responde a las observaciones que hacen los oyentes y corrige cualquier concepto erróneo.

Cuando todos los grupos terminen, reúnelos para una sesión plenaria.

#### Sesión para recapitular

Pregúntale a los participantes cómo fue su experiencia con la actividad. Puedes comenzar con quienes contaron su historia. ¿Cómo fue su experiencia? Luego hazle la pregunta a quienes escucharon y anotaron los hechos, sentimientos y necesidades. Permíteles que comenten como se sintieron al estar escuchando apenas una parte del mensaje. ¿Fue desafiante? ¿Qué aprendieron? ¿Los hechos son objetivos? ¿Cómo les pareció la experiencia de solo escuchar las necesidades que se mencionaban?

Las piernas de la niña en el dibujo simbolizan opciones: direcciones diferentes. ¿Ves algún resultado posible en el que se satisfagan todas las necesidades subyacentes?

#### Materiales:

- Papelógrafo o pizarrón blanco.
- Hojas de papel en blanco para los participantes.



**Actividad: Escucha activa**

**TIPO:** Trabajo en parejas.

**PROPÓSITO:** Experimentar la calidad de la escucha.

**TIEMPO:** 25 minutos o más.

**Orientaciones para el instructor/a:**

- Separa a los participantes en parejas. Una persona es A y la otra es B.
- Da las primeras instrucciones:
- Primer paso: La persona A le cuenta a la persona B algún evento emocionante que le haya ocurrido recientemente.
- La persona B aparenta estar escuchando, pero su atención está dispersa y está distraída en su celular: mirándolo y enviando mensajes.
- Después de cinco minutos pídeles que se detengan y pide a B que haga lo siguiente:
- Segundo paso: La persona B le cuenta a la persona A lo que hizo durante sus últimas vacaciones.
- La persona A escucha por algunos segundos, pero luego A interrumpe a B y comienza a contarle su historia sobre sus vacaciones.
- Después de cinco minutos pídeles detenerse. Ahora explica cuál es el tercer paso.
- Tercer paso: La persona A le cuenta una historia a la persona B sobre una ocasión en la que fracasó en algo.
- B escucha detenidamente, mostrando su atención por medio de actividades no verbales y preguntas.
- Después de cinco minutos da por terminado el ejercicio.

**Sesión para recapitular**

El instructor/a pide a los participantes que compartan sus reacciones espontáneas enfocándose en cómo se sintieron al desempeñar el rol A y/o el rol B y que asocien este ejercicio a experiencias similares que hayan tenido en su propia vida. Piensen en lo que podemos hacer para llegar a ser mejores oyentes.

Si esta es la única actividad enfocada en la escucha que como instructor/a eliges realizar, explícales un poco más en detalle a los participantes el concepto de escucha activa. Esto puede hacerse como una introducción o como tema complementario después del ejercicio.

**Escucha activa**

Dibuja un círculo sobre un pizarrón, tablero o papelógrafo y dibuja unas líneas en forma de sol, colocando en ellas términos que describan la escucha activa.

**Escucha activa (lluvia de ideas)**

**Materiales:**

- Pizarrón, tablero o papelógrafo.



**Actividad: Comunicación no verbal**

**TIPO:** Breve representación de roles e introducción.

**PROPÓSITO:** Aumentar la consciencia acerca del impacto de la interpretación en la comunicación no verbal.

**TIEMPO:** 30 minutos.

**Orientaciones para el instructor/a:**

Prepara algunas tarjetas pequeñas antes de iniciar la sesión. Escribe sobre cada tarjeta diferentes emociones, una emoción por tarjeta. Por ejemplo, *ira, confianza, miedo, felicidad*.

Los participantes se sientan formando un círculo y las tarjetas se colocan en el piso, al frente de los participantes, con la parte en blanco hacia arriba.

Pídele a un voluntario que tome una tarjeta y represente la emoción que aparece escrita en dicha tarjeta. Los demás participantes deben adivinar cuál es la emoción que la persona está interpretando. Cuando el grupo adivina, otro voluntario toma otra tarjeta y hace lo mismo. Intenta de que sean cuatro o cinco voluntarios quienes hagan la representación para el resto del grupo.

Cuando terminen, habla sobre la manera en la que nuestros sentimientos se reflejan por medio de acciones no verbales, y cómo podemos interpretarlas de modo diferente dependiendo de nuestra propia situación. Haz una introducción corta acerca de la comunicación no verbal. Utiliza el folleto 2.



**Folleto 2 – Comunicación no verbal**

La comunicación no verbal, o lenguaje corporal, es una forma vital de comunicación. Un lenguaje natural e inconsciente que transmite nuestros verdaderos sentimientos e intenciones y nos da indicios sobre las emociones e intenciones de aquellos a nuestro alrededor.<sup>6</sup>

*Movimiento corporal y postura*

Piensa en cómo la percepción que tú tienes de otras personas se ve afectada por la manera en que ellas se sientan, caminan, están de pie o sostienen su cabeza. La manera en que te mueves y te desenvuelves transmite una cantidad inmensa de información.

*Gestos*

Los gestos están interconectados a nuestra rutina diaria. Nosotros gesticulamos, apuntamos, hacemos señas. Utilizamos nuestras manos cuando estamos discutiendo o conversando animadamente, expresándonos con nuestros gestos en muchos casos sin pensarlo. Sin embargo, para evitar una interpretación equívoca es importante tener en cuenta que el significado de los gestos puede ser distinto entre las diferentes culturas y regiones.

*Contacto visual*

Los mensajes que podemos transmitir con nuestros ojos son prácticamente ilimitados.







## Actividades de diálogo



### Actividad: Cualidades claves del diálogo

**TIPO:** Presentación, trabajo individual y grupal.

**PROPÓSITO:** Obtener un conocimiento más profundo sobre las cualidades del diálogo.

**TIEMPO:** 90 minutos o más.

#### Orientaciones para el instructor/a:

Entrega el folleto a cada participante, y pídeles que lo lean detenidamente y que luego hagan una lista de seis cualidades, enumeradas en orden decreciente de prioridad. Después que todos terminen su lista puedes continuar el ejercicio, pidiéndole a cada uno que converse

con quien está sentado a su lado. Ellos deben comparar su lista y explicar la razón por la cual algunas cualidades son más importantes que otras. En el paso siguiente los participantes serán divididos en dos grupos y cada grupo deberá hacer su lista. Su tarea es describir las cualidades, compararlas y combinarlas para así encontrar sus propias definiciones de las cualidades. No se permite votar, ya que el propósito del ejercicio es que haya un diálogo acerca de las cualidades del diálogo y lograr un entendimiento más profundo sobre cada cualidad.



### Folleto 3 – Cualidades claves del diálogo<sup>7</sup>

#### Integridad

Diálogo significa comunicarse con integridad. Los aspectos no verbales de la comunicación, las intenciones, actitudes, valores y pensamientos deben ser congruentes con las palabras que se usan.

#### Desafiante

El diálogo no significa aceptar de los demás cualquier cosa o todo. Puede ser necesario que cuestionemos o refutemos las aseveraciones de los demás. Cuando esto ocurre, debe hacerse de manera que respetemos y defendamos nuestra naturaleza humana y la de los demás.

#### Humildad

El diálogo implica la búsqueda del conocimiento personal e implica mostrar

a los demás nuestras propias fortalezas y debilidades.

#### Preocuparse por el otro

En el diálogo es necesario aceptar la responsabilidad por el otro, sin esperar que esto sea recíproco.

#### Lenguaje común

El diálogo tiene que ver con empeñarse por alcanzar un lenguaje común.

#### Lo primero es comprender

Lo primero que se intenta lograr en el diálogo es comprender y luego que nos comprendan.

#### Relaciones

El diálogo tiene que ver con entender y explorar las relaciones.



#### Discrepancia

El diálogo no necesariamente tiene que ver con estar de acuerdo o llegar a ser como el otro.

#### Escucha

El diálogo tiene que ver más con escuchar que con hablar.

#### Sin juicios

En el diálogo intentamos no transmitir juicio (opinión). Los juicios, generalizaciones, atribuciones de culpa

o los diagnósticos destruyen el proceso de diálogo.

#### Comunicación no verbal

El diálogo puede darse incluso en silencio. El lenguaje corporal y las expresiones faciales son esenciales para el diálogo.

#### Cambio

El diálogo quiere decir cambio personal y social.

#### Sesión para recapitular

¿Tu lista individual difiere mucho de la lista del grupo?

¿Cuál fue el aspecto más desafiante en tus conversaciones?

Explica por qué elegiste estas prioridades. Explica un poco más lo que entiendes acerca de los conceptos.

Puedes continuar este ejercicio, invitando a los dos grupos a reunirse en una sesión plenaria en la que se sienten en dos filas, una al frente de la otra. Cada grupo presenta su lista y explica sus prioridades. Por medio del diálogo intenten llegar a un consenso con relación a una lista común o al menos llegar a un acuerdo respecto a algunos de los conceptos. Este proceso debe ser liderado por los participantes. El rol del facilitador/a es observarlos y tomar nota. El facilitador/a decidirá cuándo concluir esta parte del proceso e invitará a un momento de reflexión dependiendo de la calidad del diálogo y el nivel de energía de los grupos.

Reflexión adicional:

Al hacer la lista del grupo, los participantes podrán descubrir que se creó una lealtad hacia el “entendimiento del grupo”, lo que, de nuevo, hace más difícil llegar a un acuerdo con relación a una lista común. Trae a colación estas dificultades y asócialas a las habilidades del diálogo.

¿Por qué fue difícil llegar a una lista común durante la sesión plenaria?

¿Hasta qué punto sentiste que eras leal con tu grupo?

¿Cuál es la dinámica para crear la lealtad hacia el grupo?

Esta actividad demuestra que escuchar la opinión de los demás puede ser algo desafiante cuando discrepamos, especialmente cuando se abordan conflictos personales. Al mismo tiempo, muestra que es posible transformar el conflicto por medio del diálogo.

#### Materiales:

- Folleto 3 – “Cualidades clave del diálogo”.
- Papelógrafo.



### Actividad: Preguntas y respuestas

**TIPO:** Trabajo en grupo.

**PROPÓSITO:** Aprender a elaborar preguntas buenas, abiertas e investigativas y aprender a respetar la respuesta de los demás sin defenderte.

**TIEMPO:** 60 minutos.

- Continúa este proceso hasta que se hagan todas las preguntas y se den todas las respuestas.
- Intenta anotar algunas de las preguntas y la reacción del grupo que responde para que lo menciones durante la sesión de recapitulación.

#### Orientaciones para el instructor/a:

- Divide al grupo en grupos menores, con base en líneas de conflicto, afiliaciones nacionales u opiniones opuestas con relación a un tema controvertido.
- Solicita a cada grupo formular entre 5 a 10 preguntas abiertas e investigativas para entender mejor el conflicto, el tema, o para lograr un conocimiento más profundo sobre la trayectoria de los demás, su religión, etc. y para entender mejor “el otro lado”.
- Cuando los grupos formulen sus preguntas reúnelos para una sesión plenaria.
- Dale la oportunidad a uno de los grupos para empezar haciéndole al otro grupo su primera pregunta.
- El otro grupo responde la pregunta y luego replica con su primera pregunta.

#### Sesión para recapitular

La sesión para recapitular debes hacer hincapié en la calidad de las preguntas y su impacto en las respuestas. ¿Qué significa hacer una buena pregunta? ¿Qué significa hacer una pregunta adecuada? ¿Qué significa hacer buenas preguntas complementarias? Invita a los participantes a pensar en cómo las preguntas pueden aumentar un conflicto o llevar a una situación defensiva en lugar de permitir el entendimiento. Durante la sesión de recapitulación, puedes destacar las buenas preguntas usando ejemplos del ejercicio y hacer énfasis en la sesión de preguntas y respuestas como un proceso.

#### Materiales:

El folleto 4, “Haciendo buenas preguntas”, puede distribuirse como parte de la sesión de recapitulación.



### Actividad: Ejercicio de empatía<sup>8</sup>

**TIPO:** Trabajo en grupo.

**PROPÓSITO:** Descubrir lo que significa el problema de alguien visto a través de los ojos de alguien más, y tener la oportunidad de vivir la experiencia de como diferentes perspectivas pueden llevar a nuevas soluciones.

**TIEMPO:** Por lo menos 60 minutos. Debe permitirse tiempo suficiente para este ejercicio, ya que esta puede ser la primera vez que los participantes hayan compartido con los demás una experiencia importante.

#### Orientaciones para el instructor/a:

- Separa a los participantes en grupos de cinco integrantes. Entrégale a cada persona una ficha o una tarjeta y un lápiz.
- Todos tienen que escribir en su tarjeta: “El problema en el que estoy trabajando es...”, y luego deben completar la frase. Las tarjetas no se firman. Una vez completada la frase en las tarjetas, estas se recogen, se barajan y se redistribuyen de manera aleatoria entre los integrantes de los grupos pequeños. (Si una persona recibe su propia tarjeta, deberá intercambiarla con alguien más, pues ningún participante deberá recibir la

tarjeta en la que está escrito su propio problema).

- Luego, cada persona lee en voz alta la tarjeta que recibió y presenta el problema como si fuese propio. Cada persona le explica al grupo el problema, incluyendo tal vez sugerencias sobre cómo solucionarlo. Los demás van a compartir experiencias suyas para solucionar problemas de índole semejante, y van a sugerir soluciones.
- Repite este proceso hasta que el pequeño grupo haya discutido cada uno de los problemas enunciado por los integrantes del grupo.

#### Sesión para recapitular

Cuando terminen la actividad reúne al grupo y pídeles que se sienten formando un círculo. Permítele a los participantes que cuenten lo que sintieron al realizar dicha actividad y pregúntales si tuvo algún impacto en ellos. Piensen en la manera en que la empatía impacta el proceso de diálogo.

#### Materiales:

- Tarjetas (tarjetas de cartulina de colores o papel grueso).
- Lápices / marcadores.



### Folleto 4 – Haciendo buenas preguntas

Nadie dice exactamente lo que tú quieres escuchar en el orden exacto, con la profundidad y el detalle que tú prefieres. Por este motivo una buena

pregunta es la principal herramienta de un buen oyente. Preguntas bien elaboradas pueden estimular y guiar las conversaciones y hacer a alguien hablar.





Cuando vayas a desarrollar las preguntas puedes usar las siguientes directrices:

- Planifica tus preguntas. Antes de tu reunión, describe en líneas generales tus metas con relación a la información y prepara la secuencia de las preguntas que te ayudará a continuar con la conversación y coloca indicaciones en tus notas.
- Conoce tu propósito. Cada pregunta que hagas debería ayudarte a recopilar ya sea hechos u opiniones. Decide qué tipo de información requieres y elabora tu pregunta de acuerdo con ello.
- Conversación abierta. A diferencia de las preguntas cerradas, cuya respuesta es sí o no, las preguntas abiertas invitan a quien responde a hablar y te permite obtener información adicional.
- Habla en el lenguaje de quien te escucha. Asocia tus preguntas al marco de referencia de tu oyente y utiliza las palabras y frases que tu oyente entiende. Por ejemplo, cuando estés conversando con alguien fuera de tu lugar de trabajo, evita utilizar la jerga de los trabajadores sociales. Si alguien al parecer no entiende lo que le preguntas, intenta decirlo con otras palabras.
- Utiliza términos neutrales. Evita hacer preguntas que insinúen la respuesta.
- Escucha para entender, no para responder. Crea una jerarquía de preguntas que empiece con el panorama general y, de manera gradual, usando preguntas complementarias, empieza a desglosar el tema y a entrar en los pormenores.
- Enfoca tus preguntas. Si realmente quieres obtener información sobre dos cosas diferentes, haz dos preguntas diferentes. Para obtener respuestas más completas, elabora preguntas cortas, de manera que cada una cubra un único aspecto.
- Formula solo preguntas esenciales. Si realmente no te interesa la información que probablemente obtendrás con la respuesta, no hagas la pregunta. Respeta el tiempo y la atención de la otra persona para evitar dar la sensación de que te opones a cerrar el trato.
- No interrumpas. Escucha la respuesta completa a tu pregunta. El arte de elaborar buenas preguntas radica en realmente querer obtener la información que vas a escuchar en la respuesta.
- Demuestra que escuchas. Haz que la transición sea natural. Utiliza algo dicho en la respuesta para estructurar tu próxima pregunta.
- Deja los enunciados, haz la pregunta. Las preguntas que son en realidad enunciados de supuestos presentados en forma de pregunta pueden ser agresivas y con frecuencia provocan hostilidad. En vez de eso, busca información en la pregunta para que así quien responde tenga la oportunidad de ayudarte y ampliar tu comprensión.

### Actividad: ¿Qué incentiva e impide el diálogo?<sup>9</sup>

**TIPO:** Trabajo en grupo.

**PROPÓSITO:** Crear consciencia en los participantes sobre aquellas cosas que pueden impactar el diálogo y la comunicación. ¿Qué es positivo y qué es negativo? ¿Existen elementos neutros que pueden marcar la diferencia dependiendo de las situaciones y el entorno?

**TIEMPO:** 60 minutos.

- Después de la lluvia de ideas pídele a los participantes que formen grupos de cuatro o cinco integrantes. Los participantes tendrán entre 20 y 25 minutos para conversar sobre la pregunta ¿Qué incentiva e impide el diálogo?
- Reúnelos en una plenaria para hablar sobre lo que encontraron.

#### Orientaciones para el instructor/a:

- Escribe la palabra *incentiva* en el tablero/papelógrafo y pídele a los participantes que te den algunos ejemplos sobre aquello que incentiva el diálogo. Por ejemplo: conocimiento, honestidad, respeto, enfoque. Todas las sugerencias son bienvenidas y se escriben en el tablero.
- Realiza el mismo ejercicio con la palabra *impide*. Algunos ejemplos pueden ser: distracción, cansancio, falta de respeto, no escuchar.

#### Sesión para recapitular

Durante la sesión de recapitulación, invítalos a reflexionar acerca de lo que puede hacerse para aumentar aquello que estimula el diálogo y de qué manera los factores que impiden el diálogo pueden disminuirse.

#### Materiales:

- Papelógrafo.
- Marcador.

### Conclusión del capítulo

Trabajar en los elementos del diálogo es una parte importante de la capacitación. Para utilizar el diálogo en situaciones de la vida real, necesitamos entender los elementos del diálogo. Al clasificarlos los participantes son desafiados a pensar en cada elemento y a interiorizar el significado y la importancia de cada uno de ellos.

Las preguntas son esenciales en todo diálogo. Son tan importantes como el acto de escuchar. La ronda de preguntas y respuestas puede ayudar a entender el poder de las preguntas y el impacto que tienen en el proceso de diálogo.

Existe la necesidad de que haya empatía para entender apropiadamente a la otra persona. Se puede aprender a tener empatía al ser conscientes de la necesidad que alguien tiene de que lo entiendan. La curiosidad empática es la esencia de todo proceso de diálogo.

## CAPÍTULO 3

# Identidad

## Introducción

Tu identidad es una expresión de quién eres, con todas las características que componen a un ser humano. El lugar donde vivimos, nuestra procedencia, aquello en lo que creemos, lo que hacemos para ganarnos la vida, el idioma que hablamos, el sexo, la edad y las cosas a las que estamos apegados, son todos aspectos esenciales para entender la complejidad de la identidad. Nuestra identidad está intensamente influenciada por nuestra crianza y nuestras relaciones con los demás. Todos tenemos puntos de vista y opiniones sobre quiénes somos, sin embargo, estamos también fuertemente influidos por las opiniones de los demás. Esto es especialmente perceptible cuando nos colocan en grupos o categorías. La categorización es con frecuencia imprecisa y engañosa y será siempre hecha sobre la base de información imperfecta y filtrada según el bagaje y la experiencia de vida de los otros. Las consecuencias pueden ser tremendamente peligrosas, como se ha visto en varios conflictos en los que se asocian grupos a rasgos de identificación que resultan en exclusión o genocidio (los judíos en Alemania, musulmanes en diversos lugares de Europa).

*In the Name of Identity* (“*Identidades asesinas*”) de Amin Maalouf (1996), es un libro escrito para intentar entender la razón por la cual muchas personas cometen crímenes en nombre de la identidad. Este se ha convertido en un clásico y en un libro “imperdible” para comprender los conflictos de identidad. “Maalouf afirma que muchos de nosotros rechazaríamos nuestras nociones heredadas de identidad, a las que nos aferramos a través del hábito, si examinásemos de cerca dichas nociones”. Según el autor el futuro de la sociedad depende en la aceptación de todas las identidades, al tiempo que se reconoce nuestro individualismo.<sup>10</sup>

La mayoría de nosotros vamos a pertenecer a varios grupos diferentes. Pertenecemos a una familia, a un lugar de trabajo, organización o grupo religioso. Todas estas conexiones van a crear la sensación de seguridad personal y protección. Algunas veces podemos elegir cortar nuestras conexiones, para sentirnos independientes y libres de cumplir con expectativas y compromisos. En otras ocasiones, nos cuesta pertenecer a cierto grupo o a cierta comunidad, y no somos aceptados, lo que puede conllevar a distanciamiento, alejamiento o nueva composición social.

**Para presentar el tema** como instructor/a puedes pensar en tu propia identidad, puedes usar ejemplos de tu propia vida y explicar cómo tu identidad ha pasado por diferentes fases a lo largo de la vida y se ha visto influenciada por eventos políticos, por la mudanza de un lugar a otro, por nuevas amistades entabladas, por la constitución de una familia, o cualquier suceso que haya tenido mayor impacto en la identidad del instructor/a. Un buen punto de partida puede ser una corta introducción sobre la identidad y el conflicto haciendo referencia al trabajo de Amin Maalouf.

## Objetivos de aprendizaje

- Explorar la constitución de nuestra propia identidad y la identidad de los otros.
- Entender las diferencias entre la identidad personal y grupal.
- Pensar en la mejor manera de cambiar aspectos de nuestra identidad personal.
- Ser consciente de las necesidades humanas y su conexión con la identidad.

**Las actividades** en este capítulo son:

1. Aspectos de la identidad.
2. La flor y la estrella de la identidad.

## Actividades de identidad



### Actividad: Aspectos de la identidad<sup>11</sup>

**TIPO:** Presentación, individual y en parejas.

**PROPÓSITO:**

Promover que se piense en nuestras metas y actividades para el futuro de manera individual.

Suscitar la reflexión con relación a la identidad de cada uno, un prerrequisito para lograr entender a los demás.

**TIEMPO:** 60 minutos.

**Orientaciones para el instructor/a:**

- Coloca en el papelógrafo el modelo “Aspectos de la identidad”. Para hacer una demostración, debes entrevistar a un colega y escribir algunos de los aspectos de su identidad.
- Una vez se terminada la presentación, repártele a los participantes el folleto 5.

- Invita a los participantes a responder de manera individual las preguntas, con el objeto de que se tomen su tiempo para pensar acerca de los aspectos de su identidad. Ellos solo necesitan informarte respecto de cuáles son las metas que desean lograr en los próximos cinco años.
- Pide a los participantes que conversen con su vecino más próximo acerca de los diferentes aspectos de su identidad. Aclárales que compartan solo aquellos aspectos con los que se sientan a gusto hablando.
- Reúne al grupo para una corta sesión plenaria.
- Pídele a las parejas que presenten algunas de sus metas.



## Aspectos de la identidad

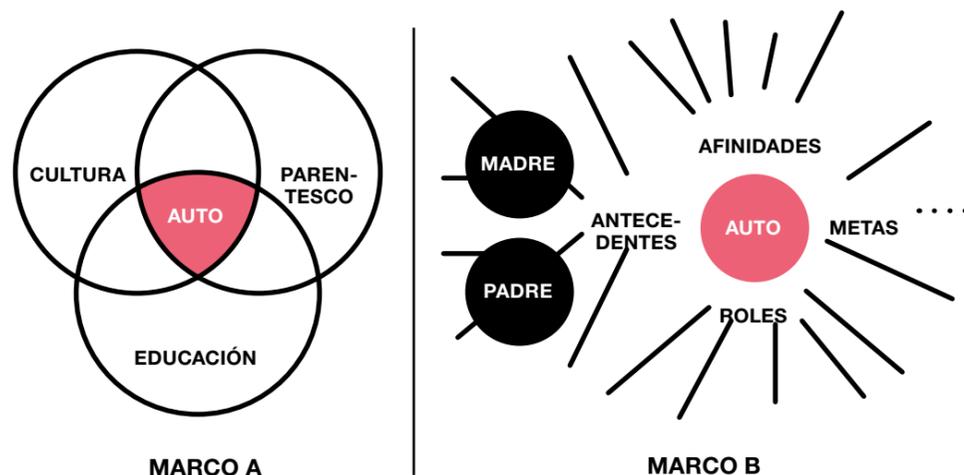


Ilustración de "Working with Conflict", publicada por Responding to Conflict. Propiedad literaria, Peace Direct.



### Folleto 5 – Hoja de trabajo de la consulta reflexiva

Sesión sobre consulta reflexiva. Reflexión individual acerca de la identidad y los valores.<sup>12</sup>

#### Antecedentes

¿Dónde naciste y dónde creciste?

¿Cuál es la identidad que heredaste (alemana, zulú, musulmana, cristiana, casta, clase trabajadora)?

#### Roles

¿Qué roles cumples en tu familia?  
¿Quién eres tú cuando estás trabajando (mamá, esposo, profesor, administradora, trabajador por los derechos humanos, otro)?

#### Afinidades

¿Quién eres cuando estás descansando y disfrutando alguna actividad en tu tiempo libre (futbolista, pianista, alfarero, escalador de montañas, poeta)?

#### Metas

¿Qué aspiras llegar a ser, estar haciendo o haber alcanzado dentro de cinco años?  
¿Cómo te describes dentro del contexto de tus metas personales y cómo intentas poner esto en práctica (en tu calidad de pacificador, promotor de justicia, emprendedor, buscador espiritual, aprendiz)?  
¿Cuál es el aspecto más importante de tu identidad en este momento, y por qué razón?  
¿Qué podría provocar un cambio en tu identidad en el futuro?

#### Valores

Piensa en personas que admiras. ¿Cuáles son las cosas que tanto admiras en ellas?  
Piensa acerca de una situación en la que después que ocurrió te hubiese gustado haberla abordado de manera diferente. ¿Qué fue lo que te cohibió, mirando hacia atrás, y no te permitió hacer aquello que te hubiese gustado hacer?



Acuérdate de algún momento en el que saliste en defensa de algo. ¿Cuáles eran los valores que estabas defendiendo? Piensa en los valores centrales (esenciales) y los valores adquiridos. ¿Por qué estás involucrado en tus actuales actividades? (Motivación/ inspiración/ intención)

Si piensas en las cosas por las que te has esforzado hasta ahora, ¿cuáles son las que te hacen sentir más orgulloso? ¿Qué lecciones te han enseñado tus errores? ¿Qué esperas cambiar en los próximos cinco años?

#### Sesión para recapitular

¿Cómo fue tu experiencia con este ejercicio?  
¿Qué aprendiste con esto?  
¿Cómo fue la experiencia de pensar en tus valores, logros y metas?

#### Materiales:

- Folleto 5: "Hoja de trabajo de la consulta reflexiva".
- Papelógrafo.



### Actividad: La flor de la identidad y la estrella de la identidad<sup>13</sup>

Este ejercicio es una buena manera de comenzar a reflexionar sobre la identidad y da pie a usar la creatividad al expresar tu identidad.

**TIPO:** Se empieza con un ejercicio individual, y luego se comparte la información en pequeños grupos, y en sesión plenaria se hace la presentación y la reflexión.

**PROPÓSITO:** Tomar consciencia de tu propia identidad compartiendo lo que es importante para ti y ver qué es lo que tienes en común y qué es lo único y singular de cada persona.

**TIEMPO:** 1 a 3 horas.

**Paso 1:** Se invita a todos los participantes a dibujar su flor de la identidad o gráfico de identidad en el que explican quienes son ellos. El facilitador/a muestra un ejemplo sobre cómo puede hacerse esto y presenta su propia flor/gráfico, que es usado como una herramienta para contarle a los demás los elementos de la identidad que

cada uno considera importantes y como cada uno se ve a sí mismo.

**Tiempo:** 5-15 minutos.

**Materiales:** Hojas de papel, lápiz de cera, bolígrafos y lápices.

**Paso 2:** En grupos de 4 o 5 participantes, uno a uno, explican su identidad utilizando su propio dibujo. Antes de realizar el trabajo grupal, se les recuerda a todos cuáles son los principios del diálogo, haciendo hincapié en la escucha activa y en la demostración de respeto al permitir a quien habla hacer su intervención sin que haya interrupciones. Se invita a que se hagan preguntas que demuestran interés y preguntas aclaratorias. El propósito es lograr un mejor entendimiento, en lugar de juzgar o dar sugerencias.





## CAPÍTULO 4

# Cultura y etnicidad

## Introducción

Con frecuencia nos referimos a la cultura como algo que define “a los demás”, algo que crea una distancia que puede ser difícil superar.

La cultura puede también ser lo opuesto, la razón por la que podemos y vamos a comunicarnos, pues la cultura es lenguaje, alimentos y tradiciones, comportamiento, valores y actitudes. Dicho de forma simple, la cultura es nuestra forma de vivir.

Existen expresiones culturales, nacionales, regionales y locales. Cada una de las personas tiene sus propias raíces culturales basadas en su crianza y sus experiencias. Por consiguiente, cada cultura nacional va a estar compuesta por un grupo diverso de personas con diferentes raíces culturales. Cada uno de esos grupos va a influir en el cambio permanente de la cultura nacional y en la creación de subculturas.

Un grupo étnico surge como resultado de un proceso de largo plazo, en el que un grupo de personas, que viven en cierta área, han desarrollado un lenguaje común y han desarrollado ciertas normas, valores y creencias. Esta coexistencia ha creado una unidad, un sentimiento de pertenencia entre ellos y los ha llevado a considerarse un grupo diferente a los demás.

### Para presentar el tema

recomendamos como primera actividad definir los términos cultura y etnicidad.

### Objetivos de aprendizaje

- Familiarizarse con los términos cultura y etnicidad.
- Ser consciente de la naturaleza dinámica de la cultura y cómo esta influye en nuestra percepción de los demás.

### Actividades de este capítulo:

1. Definir los términos cultura y etnicidad.
2. Los cuatro rincones.
3. Valores humanos.
4. El Rey y La Reina.

## Actividades acerca de la cultura y la etnicidad



### Actividad: Definir los términos cultura y etnicidad

**TIPO:** Sesión plenaria.

**PROPÓSITO:** Definir los términos cultura y etnicidad sobre la base de experiencias propias.

**TIEMPO:** 20 minutos.

- Escribe la palabra *Etnicidad* sobre el papelógrafo y pídele a los participantes que te den su definición.
- Anota todas las definiciones y discútelas en detalle, una a una, con el grupo.

### Orientaciones para el instructor/a:

- Escribe la palabra *Cultura* sobre el papelógrafo y pídele a los participantes que la definan con sus propias palabras.
- Anota todas las definiciones que los participantes mencionen y revísalas con el grupo.
- Cuando termines, pega el papel en la pared.

### Sesión para recapitular:

Ten una conversación conjunta acerca de la interrelación que existe entre cultura y etnicidad. Reflexiona sobre los orígenes de nuestras percepciones con relación a estos conceptos. ¿Cuáles son las principales diferencias entre etnicidad y cultura? ¿Y cuáles son las semejanzas?

### Materiales:

- Papelógrafo, marcadores, cinta.

**Actividad: Los cuatro rincones****TIPO:** Actividad grupal.**PROPÓSITO:** Cuestionar las percepciones y llegar a un nivel más profundo de entendimiento.**TIEMPO:** mínimo 40 minutos, dependiendo del tamaño del grupo.**Orientaciones para el instructor/a:**

- Prepara cuatro hojas pequeñas de papel. Escribe ESTAR DE ACUERDO, ESTAR DE DESACUERDO, NO SÉ, QUIZÁ. Un término en cada hoja.
- Pega/coloca las hojas en las paredes de la sala. Cerciórate que las hojas puedan verse fácilmente, preferiblemente colócalas en los rincones de la sala.
- Pídele a los participantes que se pongan de pie y luego explícales la actividad.
- Muéstrales las cuatro hojas de papel y lee las palabras en ellas escritas.
- Explícales que aquello que leerás debe ser entendido como una aseveración. Después que escuchen lo que se dice, ellos deben dirigirse hacia el rincón que mejor refleje su reacción.
- Explícales que pueden moverse y cambiar de rincón, cuando sientan ganas de hacerlo.
- Empieza el proceso leyendo la primera aseveración. Cuando cada uno haya encontrado su rincón, ve hasta cada rincón y pídele a algunos de quienes están en esa esquina que te explique la razón por la que eligieron esa reacción específica. Avísales a

los participantes que tienen plena libertad para cambiar de ubicación, si los convencen los argumentos de los demás para hacerlo.

- Dependiendo del número total de participantes en cada rincón, dale la oportunidad a unos 2 o 4 de ellos para explicar su posición. Además, dale la oportunidad a los demás para hacer preguntas sobre las explicaciones dadas. Cerciórate de que no haya discusiones, solo preguntas.
- Cuando termines de hacer el ejercicio con la primera aseveración, pídele a los participantes que regresen al centro del círculo y lee la segunda aseveración.
- Procede de la misma manera hasta que hayas hecho el ejercicio con tres o cuatro aseveraciones.
- Después de ello, reúne al grupo para una sesión de recapitulación.
- Utiliza el tiempo cuando haces las aseveraciones. Las aseveraciones deben ser generales, ir directo al punto y provocar respuestas emocionales. A continuación, encontrarás algunos ejemplos para el tema de cultura y etnicidad. Puedes realizar el mismo ejercicio también con los demás temas.

**Ejemplos de aseveraciones**

1. Personas con contextos culturales diferentes no pueden vivir juntas.
2. La etnicidad crea diferencias en lugar de unión.

**Sesión para recapitular:**

Invita a los participantes a que se sienten formando un círculo. Pregúntales qué tal fue su experiencia con el ejercicio y cómo los afectó. También puedes preguntarles qué tienen en común las aseveraciones, por ejemplo, todas ellas son generalizaciones, no son específicas. Reflexionen en cómo las aseveraciones

pueden llevar a estereotipos y discriminación. A continuación, encontrarás ejemplo de preguntas complementarias relevantes: ¿Qué puede hacerse para evitar la discriminación?

**Materiales:**

- Cuatro hojas pequeñas de papel.
- Cinta.

**Actividad: Valores humanos<sup>14</sup>**

**PROPÓSITO:** Aumentar la consciencia sobre como nuestros valores influyen en nuestro pensamiento y comportamiento.

**TIEMPO:** 60 minutos**Orientaciones para el instructor/a:**

- Comienza con una lluvia de ideas acerca de los valores humanos.
- Entrégale a cada participante una lista de 20 valores: *solidaridad, honestidad, respeto, igualdad, amor, cooperación, humildad, confianza, tolerancia, responsabilidad, sinceridad, democracia, justicia, moderación, libertad de expresión, honor, fe, competencia, exclusividad, inclusión.*
- Separa a los participantes en parejas y pídeles que con esos valores hagan una lista de los cinco más importantes y los cinco menos importantes. Dale 10 minutos.
- Organiza a los participantes en equipos de cuatro personas y déjalos que elijan de la lista un valor con el que van a continuar trabajando.
- El trabajo que los grupos van a realizar con el valor que eligieron será responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Por qué elegimos ese valor?
  - b) ¿Por qué es importante este valor para nosotros?
  - c) ¿Qué impacto tiene este valor en nuestras vidas?
  - d) ¿Cómo se expresa este valor en nuestra cultura?
  - e) ¿Qué puede limitar cumplir, actuar de acuerdo con este valor?
- Cada grupo presenta su trabajo durante la sesión plenaria.

**Sesión para recapitular:**

El instructor/a va a enfocarse en la manera cómo nuestros valores influyen en nuestro comportamiento haciendo las siguientes preguntas:

¿Las personas con contexto cultural diferente tienen un entendimiento diferente de ciertos valores? Explica por qué esto puede ocurrir. ¿Nuestros valores cambian a lo largo del tiempo? ¿Ejemplos? ¿Cómo mostrar mis valores, cuando ellos son diferentes a los valores de mi sociedad/cultura?

**Materiales:**

- Lista con los 20 valores, una copia para cada participante.



### Actividad: El Rey y la Reina

**TIPO:** Ranking individual, trabajo grupal y presentación.

**PROPÓSITO:** Reflexionar acerca de dilemas éticos y cómo las percepciones de moralidad influyen en nuestros juicios.

**TIEMPO:** 90 minutos.

#### Orientaciones para el instructor/a:

- Lee la historia del Rey y la Reina o pídele a alguno de los participantes que la lea.
- Entrégale a cada uno de los participantes una copia del folleto “El Rey y la Reina”.
- Pídeles que lean nuevamente la historia y clasifiquen a las personas involucradas de acuerdo con el grado de responsabilidad que tienen en la muerte de la reina. La primera parte es un ejercicio individual.
- Cuando terminen, divídelos en grupos de cuatro o cinco personas y pídeles que juntos realicen la misma clasificación, el mismo ranking, sin que sea por votación. En los grupos, los integrantes deben comenzar explicando su ranking individual y

luego deben llegar a un consenso sobre un ranking común. Asigna por lo menos 30-45 minutos para esta parte.

- Cuando todos los grupos terminen la tarea, reúnelos y pídeles que formen un círculo y recopila todos los resultados en una tabla en un papelógrafo, tal y como se muestra a continuación.

#### Sesión para recapitular:

Pregúntale a los participantes qué opinan sobre esta actividad, cuáles fueron sus sentimientos, sus pensamientos.

Hablen sobre las posibles razones para la clasificación o ranking que usaron, como, por ejemplo, contexto cultural, prejuicios y valores. Pídeles que vinculen esta historia a situaciones de su propia vida y a problemas contemporáneos, como, por ejemplo, matrimonios arreglados, crimen por honor e infidelidad.

#### Materiales:

- Marcadores.
- Copias del folleto “El Rey y la Reina”.

### FOLLETO 6 – El Rey y la Reina<sup>15</sup>

El Rey ama a la Reina, pero él debe partir para realizar un largo viaje. Él sospecha que la Reina tiene un amante, y por esta razón les ordena a los guardias del castillo asesinarla si ella llegase a salir del castillo durante la ausencia del Rey. Él le cuenta a su esposa esto antes de partir del castillo.

Cuando el Rey se ha ido, el amante de la Reina la contacta y la insta a ir a su encuentro. Ella le responde que no puede ir, pues los guardias recibieron órdenes de matarla si ella llegara a salir del castillo. El amante de la Reina le dice que necesita desesperadamente verla y le dice que es importante que ella vaya a verlo al día siguiente en la noche.



La Reina habla con uno de los guardias, que le dice que él la protegerá y le ayudará a salir del castillo y a entrar de nuevo, siempre y cuando ella regrese antes de la medianoche.



El Rey



La Reina



El amante



El guardia que se quedó dormido



El guardia que la mata

La Reina se encuentra con su amante y regresa al castillo a tiempo. El guardia que prometió ayudarla se quedó dormido. Otro guardia la ve cuando ella intenta entrar de nuevo al castillo, y la mata.

Clasifique a los personajes de la historia con base en el grado de responsabilidad que tienen en la muerte de la Reina:

### El Rey y la Reina para suministro de datos

El instructor/a dibuja las líneas en el tablero y llena la línea vertical con los cinco personajes de la historia. La línea horizontal es para los números de los grupos. Los cuadrados son para llenarlos con los números de los grupos a medida que los grupos informan sus resultados. Cuando existe un desacuerdo que no se puede resolver, los números se colocan entre paréntesis.

- Cada grupo presenta y explica su clasificación o ranking. Marca la tabla con los números de dicha

clasificación. Esto sirve como resumen y es una base sólida para la sesión de recapitulación. Dale la palabra al resto de los participantes para que hagan sus preguntas al final de la presentación de cada grupo.

- Empieza la sesión de recapitulación cuando todos los grupos hayan presentado sus hallazgos. Si algún grupo no pudo ponerse de acuerdo, pídele a cada integrante del grupo que te diga su ranking y márcalo en la tabla. Esto puede hacerse colocando los números entre paréntesis.

Número del grupo / Personaje	1	2	3	4
El Rey	1	5	2	3
La Reina	3	3	5	1 (5)
El amante	5	4	3	4
El guardia que se quedó dormido	2	2	1	2 (3)
El guardia que la mata	4	1	4	5



## CAPÍTULO 5

# Entendiendo el conflicto

## Introducción

Entendemos el conflicto como una situación en la que dos o más partes tienen metas incompatibles o creen tener metas que son incompatibles. Esto ocurre todo el tiempo dentro de las familias, en la política y en la vida social. Desde la infancia aprendemos cómo manejar los conflictos. Para que una sociedad se desarrolle, los conflictos son inevitables y representan el impulsor para el cambio social siempre y cuando se manejen de manera constructiva.

La prevención de comportamientos violentos es crucial para sostener buenas relaciones y mantener una sociedad sana. Una vez que existe violencia entre individuos o grupos puede ser difícil revertirla.

El proceso de reconciliación puede ser difícil y consumir mucho tiempo y existe un peligro constante de reavivar el conflicto. Por lo tanto, es conveniente cualquier intento para prevenir la intensificación del conflicto.

Los conflictos con frecuencia son complicados y pueden fácilmente intensificarse y llegar a ser violentos si no se manejan apropiadamente. Entender cómo los conflictos afectan positiva y negativamente nuestra vida puede aliviar la tensión, clarificar las oportunidades y ser útil para encontrar el comportamiento apropiado durante el conflicto. Llegar a ser consciente tanto de nuestros patrones de comportamiento como de los patrones de los demás, es el primer paso para adoptar un abordaje proactivo que busca transformar conflictos destructivos y violentos. La calidad de una sociedad puede considerarse con base en la manera cómo se entienden y tratan los conflictos y se lidia con ellos.

### Para presentar este tema

recomendamos como primera actividad explorar el concepto de conflicto con los participantes. Esta es una buena oportunidad para que compartan su conocimiento y perspectivas.

### Objetivos de aprendizaje

- Entender los diferentes tipos de conflictos y las causas de los conflictos.
- Distinguir entre conflicto constructivo y conflicto destructivo.
- Aclarar la diferencia entre conflicto y violencia.

### Actividades del capítulo son:

1. Asociaciones de conflicto.
2. Tipos de conflicto.
3. Isla desierta.
4. Necesidades humanas.

## Entendiendo las actividades de conflicto



### Actividad: Asociaciones de conflicto

**TIPO:** Trabajo grupal tranquilo, presentación del trabajo grupal.

#### PROPÓSITO:

Explorar el conflicto como concepto.  
Discutir sobre los aspectos positivos y negativos del conflicto.  
Distinguir entre conflicto y violencia.

**TIEMPO:** 20-30 minutos.

#### Orientaciones para el instructor/a:

Pídele a cada grupo que se siente formando un círculo, y coloca el papelógrafo en el suelo en el medio del círculo y ten a la mano marcadores de diferentes colores.

¿Qué se te viene a la cabeza cuando escuchas la palabra conflicto? Escribe las primeras asociaciones en las que piensas. Pásale los marcadores a quien

pueda necesitarlo. Permanece en silencio en el grupo.

#### Sesión para recapitular

¿Qué sentiste al trabajar en silencio?

¿Cuál era el propósito?

¿Cómo fue la cooperación del grupo?

Discutan los diferentes aspectos de las situaciones de conflicto: ¿Qué es lo negativo, lo positivo y lo neutral?

#### Materiales:

- Hojas de papelógrafo con la palabra *conflicto* escrita en el medio.
- Marcadores.

**Actividad: Tipos de conflicto****TIPO:** Presentación y trabajo grupal.**PROPÓSITO:**

Entender los diferentes tipos de conflictos.

Utilizar los conflictos que los participantes presentan para ilustrar las diferentes categorías del conflicto.

Ver cómo se correlacionan los conflictos.

**TIEMPO:** 20-30 minutos.**Orientaciones para el instructor/a:**

- Crea seis grupos pequeños.
- Dale a cada grupo una categoría de conflicto del folleto 7.
- Pídele a cada grupo hacer una lluvia de ideas sobre los conflictos dentro de la categoría del conflicto que les fue asignada, y tomar una decisión conjunta sobre cuál será el conflicto que van a analizar brevemente.
- El instructor/a prepara preguntas para el trabajo grupal, como, por ejemplo: conflictos que surgen a raíz de intereses/necesidades. ¿Existe una escasez aparente o real de recursos, por ejemplo, tierra, dinero u otro activo? ¿Existe algún tercero, que provenga de fuera de la comunidad o

del país, que esté involucrado, y que influya en uno o ambos lados?

Conflictos de información: ¿Por qué se interpreta de manera diferente la información? ¿Quién tiene el poder para informar?

Preguntas para todos los grupos:

- ¿Cuál es la relación actual entre las partes en conflicto? ¿Quiénes son los posibles partidarios de cada lado?
- ¿Qué intentos se han estado haciendo para tratar de solucionar el conflicto? ¿Por qué estos fueron o no exitosos?

**Sesión para recapitular**

- ¿Cómo se manifiestan los conflictos?
- ¿Quiénes son las partes involucradas y cómo se relacionan unas con otras?
- ¿Puedes incentivar a las partes a comenzar un proceso de resolución/transformación? ¿Quiénes son tus aliados? ¿Cómo están conectados estos tipos de conflicto?
- ¿Cuáles son las consecuencias de los conflictos?

Deja que los participantes discutan si los ejemplos son específicos para el país (u origen) o si son más universales.

**FOLLETO 7 – Fuentes y tipos de conflicto**<sup>16</sup>**Conflictos acerca de información**

Con frecuencia las partes en conflicto no cuentan con suficiente información, o ni siquiera poseen la misma información acerca de la situación. Recopilar hechos y aclararlos, sirve para aliviar las tensiones. Las partes pueden también

interpretar los datos de maneras distintas o asignar diferentes niveles de importancia a los mismos datos. La discusión abierta y la opinión de partes externas confiables pueden ayudar a la evaluación de la importancia de la información disponible.

**Conflicto en torno a los recursos**

Los conflictos acerca de recursos materiales, como, por ejemplo, territorio, dinero u objetos pueden generalmente identificarse de manera obvia y con frecuencia se prestan para negociaciones sencillas. Sin embargo, algunas veces a pesar de que las partes pareciesen estar riñendo por un recurso, el conflicto real radica en algo más, tal vez en relaciones o necesidades psicológicas ya sea de una o ambas partes.

**Conflictos en relaciones**

Es común que personas en relaciones familiares, alianzas de negocios u organizaciones comunitarias tengan discrepancias en torno a temas variados, sin embargo, algunas veces la interdependencia creada por sus relaciones agrega a las diferencias una dimensión destructiva que, de no ser así, podría fácilmente solucionarse. Eventos del pasado o el uso por años de estereotipos puede hacer que las personas sean inflexibles o reacias a intentar, incluso, la solución más justa y obvia. Las metas, los roles, las responsabilidades y diferentes perspectivas sobre las experiencias del pasado deben ser abordadas antes de encarar los otros conflictos.

**Conflictos de interés o necesidades**

Las poderosas e importantes necesidades humanas de elementos como identidad, respeto o participación, a menudo se encuentran en el centro de los conflictos, que se muestran a sí mismos como una competencia por cosas materiales. Las oportunidades constructivas para que individuos y comunidades expresen sus necesidades y sientan

que fueron escuchados son cruciales para abordar dichas necesidades. A menudo la resolución de largo plazo de un conflicto por recursos depende tanto de la satisfacción de los intereses o necesidades de las personas involucradas como de la distribución de los recursos.

**Conflictos sobre estructuras**

Las estructuras sociales y organizacionales determinan quiénes tienen acceso al poder o a los recursos, quién merece respeto y quién tiene la autoridad para tomar decisiones. Los conflictos sobre estructuras o dentro de estructuras a menudo involucran problemas de justicia y metas en competencia. Tales conflictos a menudo requieren de años de esfuerzo para lograr un cambio constructivo.

**Conflictos en torno a valores**

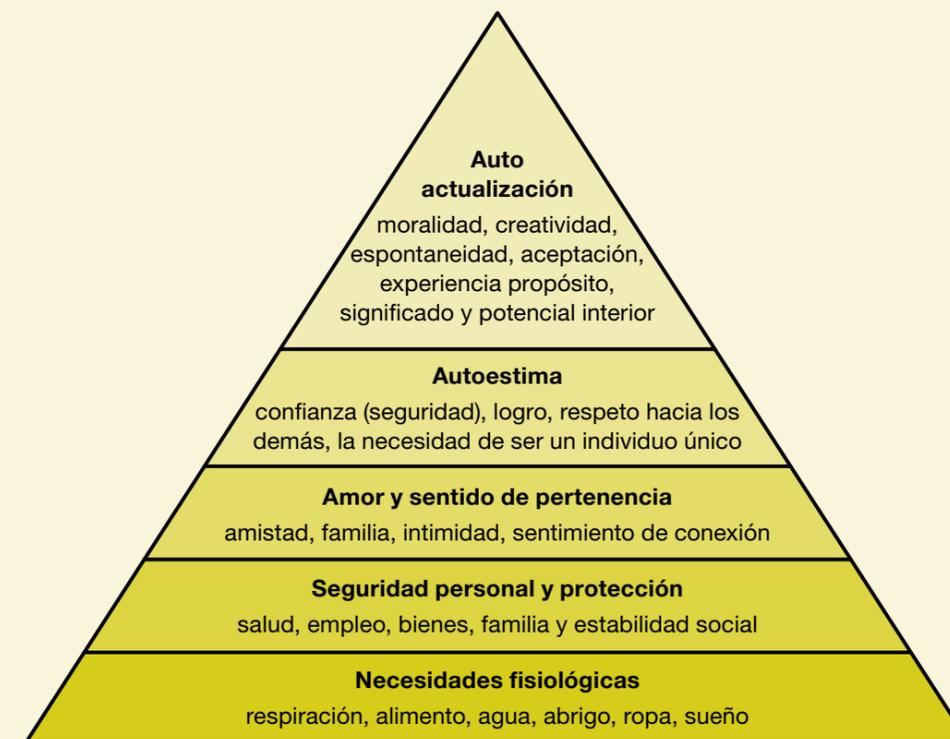
Los valores y convicciones están formados por experiencias de vida y perspectivas de fe. Un cuestionamiento a los valores de alguien a menudo es visto como una amenaza a su identidad, y hace que los conflictos que involucran valores sean los más difíciles de resolver. La mayoría de las personas reacciona de manera defensiva frente a una amenaza y se retiran de cualquier negociación, y asumen que la resolución del conflicto implicará un cambio en sus valores. Sin embargo, cuando las partes pueden aclarar temas relacionados con sus valores y sienten que las escucharon y las entendieron, esto da cabida a que ellas salgan de una posición defensiva y puede, incluso, dar como resultado que las partes aprendan a convivir en reconocimiento mutuo de sus diferencias.



## FOLLETO 8 – Necesidades humanas<sup>17</sup>

Los seres humanos necesitan varias cosas esenciales para sobrevivir. Según el reconocido psicólogo Abraham Maslow y el erudito en el tema del conflicto John Burton, estas cosas esenciales van más allá de solamente los alimentos, agua y albergue. Incluyen tanto elementos físicos como no físicos para que el ser humano crezca y se desarrolle, así como todas aquellas cosas que de manera innata los seres humanos se sienten motivados a alcanzar.

Para Maslow, las necesidades son de naturaleza jerárquica. En otras palabras, cada necesidad tiene un ranking específico. La pirámide de las necesidades de Maslow comienza con alimento, agua y abrigo, luego sigue seguridad personal y protección, después sentido de pertenencia y amor, a continuación autoestima y, por último, realización personal.



## Actividad: Isla desierta

**TIPO:** Lluvia de ideas

**PROPÓSITO:** Reflexionar acerca de las necesidades humanas.

**TIEMPO:** 15-20 minutos.

es visualizar cuál sería la situación después de tres días y luego cuáles serían las necesidades después de tres semanas.

### Sesión para recapitular:

El instructor/a escribe en el papelógrafo / pizarrón los comentarios que se les ocurran a los grupos. El ejercicio puede concluirse con una corta reflexión común acerca de las necesidades humanas durante diferentes fases.

### Orientaciones para el instructor/a:

Forma grupos de 5-6 personas. Pídele a los participantes que se imaginen que están abandonados en una isla en el medio del océano. Pídeles que te describan el escenario. El paso siguiente



## Actividad: Necesidades humanas

**PROPÓSITO:** Familiarizarse con las diferentes teorías en torno a las necesidades humanas.

**INTRODUCCIÓN:** Presentar el triángulo de Maslow y el desarrollo a escala humana de Max-Neef.

**TIEMPO:** 1-2 horas.

- ¿Cómo clasificarías las necesidades humanas?
- ¿Qué es lo más importante y lo menos importante?

### Sesión para recapitular:

La teoría de Max-Neef señala que todas las necesidades humanas son igualmente importantes, excepto las de subsistencia. Maslow, por otra parte, clasifica las necesidades de acuerdo a un orden jerárquico, y lo grafica en una pirámide, en cuya base están aquellas más elementales.

### Orientaciones para el instructor/a:

Compara las teorías de Maslow con las de Max-Neef. ¿Cuáles son las semejanzas? ¿Cuáles son las diferencias? Piensa en las implicaciones de cada modelo.



## CAPÍTULO 6

# Análisis del conflicto

## Introducción

Los conflictos son complejos con una variedad de actores y factores que influyen tanto directa como indirectamente. Las herramientas para el análisis del conflicto permiten ver más claramente qué está ocurriendo y dan visibilidad a potenciales puntos de entrada. En este capítulo se presentan tres de esas herramientas. Cada herramienta puede usarse separadamente, sin embargo, recomendamos que se apliquen todas ellas, ya que cuando se usan todas juntas proporcionan una mejor visión global sobre el contexto, historia y dinámica de la situación. Este proceso clarificará los antecedentes de la situación, las causas raíz del conflicto y las relaciones entre los actores y va a preparar el camino para la transformación y el cambio.

Las herramientas pueden usarse en los talleres como preparación del trabajo en campo. Es posible crear escenarios o utilizar situaciones de conflicto de otras partes del mundo, cuando las circunstancias así lo requieran, sin embargo, recomendamos utilizar sus propios ejemplos de vida, que dará como resultado mejores aprendizajes y un sentido de pertenencia de los que se pueden obtener cuando se usan escenarios imaginarios.

**Para presentar el tema** el instructor/a puede dar una charla corta acerca de la complejidad de conflictos en los que hay diversas partes involucradas con diferentes posiciones. Puedes enfocarte en la necesidad de analizar distintos aspectos del conflicto antes de intentar solucionar los problemas. Utiliza ejemplos de experiencias de vida o ejemplos de un conflicto que conozcas muy bien.

### Objetivos de aprendizaje

- Identificar todos los actores involucrados en el conflicto.

- Clarificar las causas raíz del conflicto.
- Mejorar el entendimiento que se tiene sobre las perspectivas y comportamiento de todos los actores.
- Encontrar potenciales aliados y grupos de interés por la paz.

**Las actividades** de este capítulo son:

1. Mapeo del conflicto.
2. La cebolla.
3. El triángulo ABC.
4. Estilos de comportamiento.

## Actividades para el análisis del conflicto



### Actividad: Mapeo del conflicto

**TIPO:** Presentación y trabajo grupal.

**PROPÓSITO:** Aprender la manera de utilizar el mapeo del conflicto para identificar a los actores y las relaciones entre ellos.

Entender el equilibrio de poder en una situación y sugerir puntos de intervención.

**TIEMPO:** 2 horas.



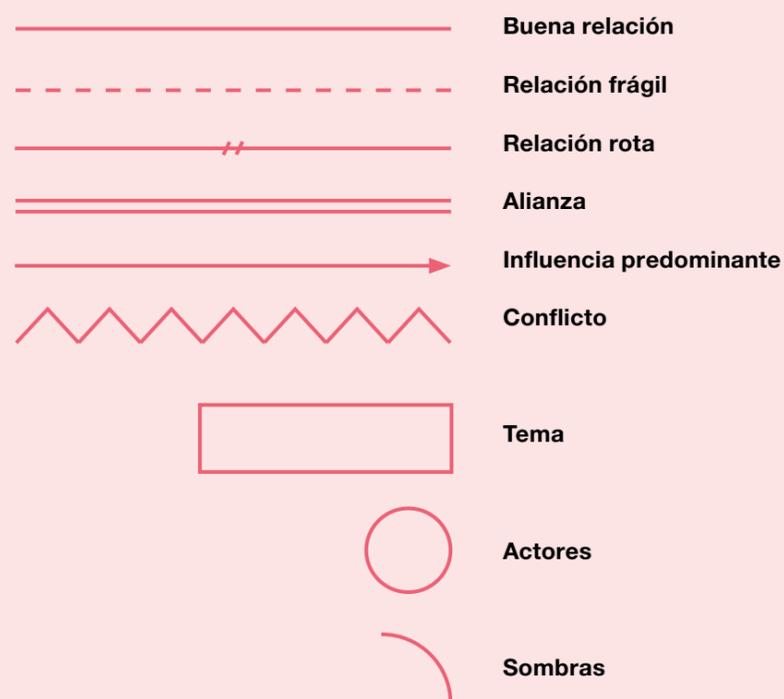
### FOLLETO 9 – Mapeo del conflicto

El mapeo es una aproximación para analizar una situación de conflicto. Esta herramienta nos permite obtener una clara visión global del conflicto ubicando a las partes en torno a un problema, y visualmente identificar las relaciones entre ellas. El mapa se utiliza para diversos propósitos: entender mejor la situación, ver más claramente desde el punto de vista de una de las

partes, identificar el poder, buscar opciones o nuevas estrategias, ver dónde se encuentran nuestros aliados o potenciales aliados y para encontrar nuestro propio rol. Si las personas con diferentes posiciones en el conflicto mapean su situación de manera conjunta, ellas podrán aprender sobre las experiencias y percepciones de los otros.



### Los símbolos para el mapeo



### Orientaciones para el instructor/a:

Forma grupos de 5-6 integrantes.

**Paso 1:** El facilitador/a presenta la herramienta utilizando ejemplos de su trabajo. Comunícales la importancia de clarificar y definir el problema del conflicto, de identificar todos los lados del conflicto, los potenciales aliados y los saboteadores (los visibles y los que están en las sombras), así como aquellos que están activamente promoviendo la paz.

**Paso 2:** Presentación de conflictos experimentados personalmente. Invita a todos los participantes a presentar un conflicto que hayan vivido, ya sea en su vida profesional o personal. Pídeles que escriban una historia, de máximo una hoja, lo más sencillo y claro posible, teniendo en mente que van a exponerla a su grupo.

**Paso 3:** Instrucciones para el grupo. El instructor/a explica la actividad y cómo va a desarrollarse, y le pide a cada grupo que elija quién actuará como facilitador/a, quién registrará los hechos y quién será el expositor del grupo. Los participantes se van a turnar para presentar sus conflictos. Los demás integrantes del grupo escuchan y debe recordárseles que eviten dar consejos. El grupo elige, uno (o dos) de los conflictos para mapeo de conflicto. El facilitador/a del grupo pequeño se cerciorará de que todos sus integrantes contribuyan con el proceso. Aquel que anota y quien expone van a anotar los aportes y resultados y los presentarán luego al grupo más grande durante la sesión plenaria.

»

### Paso 4: Mapeo de conflicto.

- Definir las partes involucradas en el conflicto.
- Explorar las relaciones entre las partes.
- Identificar las personas que promueven la paz entre ellas, así como los posibles saboteadores.

Dale la oportunidad a los participantes de hacerles a los presentadores las preguntas que sean necesarias. Ellos también pueden dar sugerencias acerca de los puntos de intervención.

### Paso 5: Sesión para recapitular

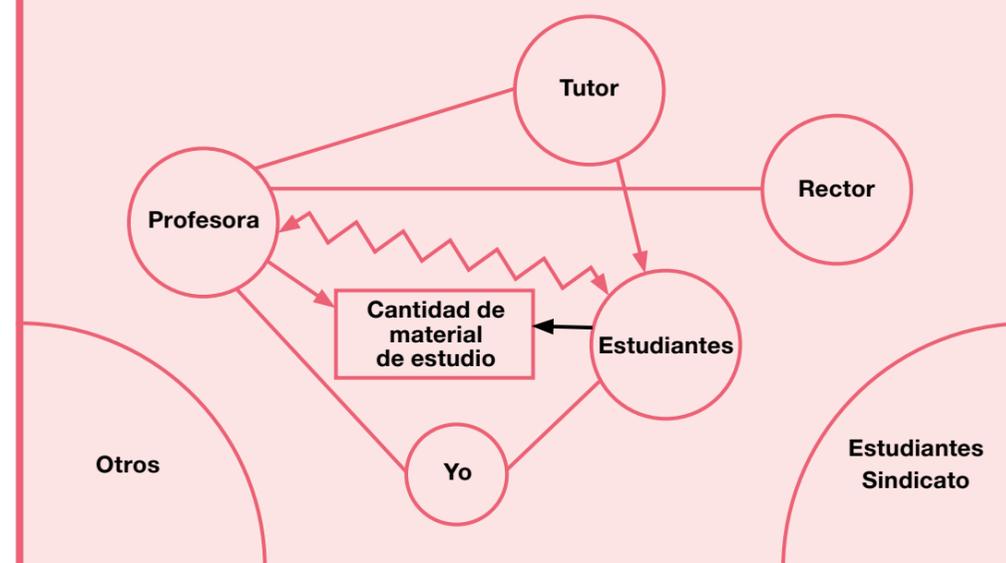
¿Cuáles son las principales partes involucradas en el conflicto?  
 ¿Cuáles son las relaciones entre ellas?  
 ¿Existen algunas partes que al principio no son visibles, pero influyen fuertemente en el conflicto? ¿Sobre qué trata el conflicto?  
 Definir el problema.

### Materiales:

- Folleto 9 que explica la herramienta para mapeo del conflicto.

### Mapeo del conflicto – ilustración

Este ejemplo de mapeo del conflicto expone un problema entre una profesora y los estudiantes en la universidad. El problema se define como: cantidad de material de estudio. La profesora es una excelente experta en su área de conocimiento; ella estaba atenta a los nuevos desarrollos y quería que los estudiantes estuviesen al tanto de las últimas publicaciones. Al principio, a los estudiantes les gustaba el aprendizaje exploratorio, sin embargo, a medida que el tiempo pasaba, la cantidad o volumen de la literatura que necesitaban leer y analizar llegó a ser inmanejable. Por medio del análisis, el grupo identificó al tutor jefe del curso y al rector como los actores que podrían influir en la profesora. La profesora colega (la participante que sugirió el caso) fue a quien los estudiantes le confesaron lo que ocurría y fue ella quien inició las conversaciones entre el rector y la profesora. Este ejemplo evidenció porqué es necesario colocarse uno mismo en el mapa, y mostró la manera de usar el mapa para descubrir los potenciales aliados.



**Actividad: La cebolla: posiciones, intereses, necesidades**

**TIPO:** Presentación hecha por el facilitador/a y trabajo en grupos pequeños.

**PROPÓSITO:**

Entender claramente los intereses y necesidades de todos los lados en el conflicto.

Ser capaz de conectar los intereses con las necesidades y formularlas claramente.

Identificar los intereses comunes de las partes en conflicto.

**TIEMPO:** 60 minutos.

**Orientaciones para el instructor/a:**

**Paso 1:** El facilitador/a presenta la herramienta, dibujando una cebolla, tal y como se muestra en el folleto 10, usando ejemplos del trabajo. Ella cuenta los datos básicos del conflicto, y luego hace las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la posición del actor?
- ¿Por qué el actor asume dicha posición?
- ¿Cuál es su interés subyacente?
- ¿De cuál necesidad proviene este interés?

- ¿En este caso, estamos hablando de un interés, una necesidad o una posición?

**Paso 2:** Los participantes se reúnen nuevamente en los grupos que estaban durante el *ejercicio de Mapeo* del conflicto. Ellos discuten e identifican las posiciones, intereses y necesidades de los actores del ejercicio de mapeo de conflicto. Luego, ellos dibujan el diagrama y lo presentan durante la sesión plenaria.

**Información sobre La cebolla<sup>19</sup>**

La cebolla es una revelación tanto a nivel individual como grupal. Es generalmente más fácil entenderlo cuando se aplica a un conflicto personal o a conflictos en el entorno inmediato de los participantes. Las personas a menudo estaban totalmente convencidas de que al asumir ciertas posiciones estaban protegiendo sus intereses, cuando en realidad estaban disminuyendo las posibilidades de satisfacer sus intereses.

¿Por qué no somos conscientes de nuestras necesidades? Es algo propio de la naturaleza humana quedarse atrapado en el incendio del conflicto, intentar demostrar que se tiene la razón y desear salir victoriosos. El ejercicio nos ofrece a cada uno de nosotros la oportunidad de preguntarnos: ¿Qué es lo que realmente necesitamos de esta situación? ¿Existen otras necesidades sin satisfacer? La definición de una necesidad: “Lo que debemos tener”, puede al principio parecer tajante. Suena como si fuese una exigencia para que nuestros deseos se cumplan, sin embargo, cuando pensamos en ello, la formulación nos pide que sinceramente digamos qué es lo que debemos tener para poder funcionar, pero también nos ofrece la oportunidad de darnos cuenta de lo que no necesitamos.



**Paso 3:** Sesión para recapitular: La sesión conjunta de recapitulación es muy importante. Durante esta los participantes van a definir claramente los intereses y las necesidades de las partes. Esto redundará en un entendimiento más profundo del conflicto y hace que sea más fácil llegar a una solución.

**Sesión para recapitular:**

Este ejercicio busca distinguir las posiciones, los intereses y las necesidades que existen entre las principales partes del conflicto. Puede ser difícil comprender la diferencia entre necesidades e intereses, ya que las personas tienden a mezclarlas. Para superar esto y ayudar a los participantes a alcanzar un entendimiento más profundo, el instructor/a hace las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesitan las partes en esta situación?
- ¿Es importante para ellas?
- ¿Es esencial para ellas satisfacer dicha necesidad? ¿Por qué?
- ¿Qué sucederá si no se satisface dicha necesidad?
- ¿Cómo el hecho de satisfacer las necesidades afecta la posición y el comportamiento de las partes del conflicto?

Un entendimiento concienzudo de la diferencia entre intereses y necesidades puede hacernos cambiar nuestro parecer con relación a decisiones previas. Este nuevo conocimiento hace que interpretemos las cosas de manera diferente y entendamos mejor tanto nuestra reacción como la de los demás. Y, en consecuencia, la próxima vez que ocurra un conflicto o una discrepancia, sabremos hacer una pausa y preguntarnos:

¿Qué es lo que necesito y qué necesita la otra persona?

¿Son nuestros intereses diferentes o se presentan apenas de dicha manera? ¿Podremos tener un balance entre nuestros intereses y nuestras necesidades? Los participantes serán capaces de descubrir que nuestras necesidades son universales. La manera en que se satisfacen las necesidades va, sin embargo, a variar entre una cultura y otra. Reconocer la universalidad de las necesidades es una buena manera de conectarse con los demás.

**Materiales:**

- Folleto 10 - “La cebolla”.
- Papelógrafo.
- Marcadores.



**FOLLETO 10 – La cebolla<sup>20</sup>****La cebolla**

El modelo de la cebolla se basa en la idea de que las capas de un conflicto son semejantes a las capas de una cebolla: existen muchas dinámicas para considerar, pero solo aquellas superficiales son visibles, hasta que comenzamos a pelar las capas para ver lo que está en el centro. Permite un mejor entendimiento de la posición de las partes en conflicto, y de sus reales intereses y necesidades. Nos ayuda a diferenciar entre lo que las diferentes partes dicen querer y lo que ellas realmente quieren y necesitan.

En situaciones pacíficas las personas se relacionan y actúan sobre la base de sus necesidades reales. En situaciones de conflicto, la falta de acceso a las necesidades básicas, junto con la desconfianza que a menudo caracteriza las relaciones durante un conflicto, altera las bases sobre las cuales las personas se relacionan unas con otras.

Es importante estar consciente de la diferencia que existe entre posiciones e intereses:

- Las posiciones es lo que las personas dicen que quieren durante un conflicto.
- Los intereses se refieren a lo que las personas realmente quieren y lo que las motiva.

La capa exterior de la cebolla simboliza las posiciones que les permitimos a los demás ver y escuchar (es lo que decimos querer). Por debajo de ellas se encuentran nuestros intereses (lo



que queremos), que representa lo que queremos lograr en una situación de conflicto. En el centro de la cebolla se encuentran nuestras cuatro necesidades (lo que debemos tener), que deben satisfacerse para que las partes en conflicto estén realmente satisfechas con el resultado. Mientras que los intereses pueden a menudo negociarse, las necesidades no son negociables. A pesar de que puede ser difícil dejar a un lado otras dinámicas, es vital que las partes en conflicto entiendan sus propias necesidades centrales y las de los demás, para que así puedan lograrse resultados constructivos y satisfactorios.

Cuando analizamos los intereses debemos tener en mente que:

- Todas las partes tienen intereses y necesidades que son importantes y válidos para ellas.
- Una solución al problema debe satisfacer el máximo número de los intereses del máximo número de partes posible.



- Siempre existe más de una solución aceptable al problema.
- Todo conflicto implica intereses compatibles, así como intereses opuestos.

**¿Cuándo utilizarlo?**

El modelo de la cebolla puede utilizarse como parte del análisis para entender las dinámicas de una situación de conflicto, pero también puede utilizarse en la preparación para facilitar el diálogo entre grupos en conflicto, o como parte de un proceso de negociación o mediación en sí, incluso, durante el proceso de reconstrucción posconflicto.

Puede ser útil para aquellos involucrados en el diálogo, ya que, para lograr una negociación exitosa, es esencial garantizar que se entienda por completo

cuáles son las necesidades de cada parte. Es útil también antes de entrar a una negociación, como un medio para comprender mejor los intereses, posiciones y necesidades de los demás y para clarificar las propias y mantenerlas en mente a lo largo del proceso. La idea es llevar a cabo el análisis de la cebolla para cada una de las partes involucradas, incluso tu propio análisis.

El modelo de la cebolla puede traer nuevas luces durante conflictos prolongados, inclusive implicar nuevas esperanzas, pues esos tipos de conflictos, a menudo, son el resultado de esconder o distorsionar las necesidades reales, haciendo que el conflicto sea intratable. ¡Estas necesidades pueden identificarse al continuar quitando las capas del conflicto!

**Actividad: Triángulo ABC**

**TIPO:** Presentación y trabajo grupal.

**PROPÓSITO:**

Analizar el contexto de la situación.

Ver interconexiones entre actores, comportamiento y contexto.

Aumentar la consciencia sobre cómo las actitudes influyen en el comportamiento de los actores y las partes en conflicto.

**TIEMPO:** 30 minutos.

**Orientaciones para el instructor/a:**

El instructor/a explica el triángulo ABC en el folleto 11 usando un ejemplo de

su propio trabajo. El triángulo ABC ayuda a los participantes a clarificar, entender y definir las actitudes y el comportamiento de los actores dentro del contexto del conflicto o considerando los antecedentes de la situación del conflicto:

- Los participantes se reúnen nuevamente con sus grupos de mapeo de conflicto y dibujan el triángulo ABC para cada una de las principales partes (dos o tres partes).
- Los participantes describen las actitudes y comportamientos de cada



- una de las partes y cómo ven ellos el contexto de la situación del conflicto.
- En la sesión plenaria cada grupo presenta sus triángulos y los compara con los triángulos de los demás.

#### Sesión para recapitular:

En la sesión de recapitulación el instructor/a debería enfocarse en las actitudes y comportamientos de las partes.

- ¿Las actitudes de las partes son semejantes o diferentes?

- ¿Cómo impactaron las actitudes el comportamiento de las partes?
- ¿Qué podemos aprender de esta conexión?
- ¿Sería posible cambiar las actitudes para mejor?

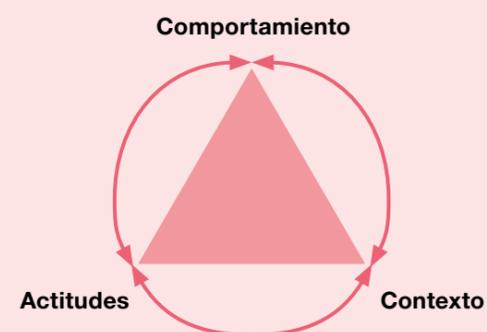
#### Materiales:

- Folleto 11, Triángulo ABC.
- Papelógrafo y marcadores.

#### FOLLETO 11 – Triángulo ABC

Ilustración de 'Working with Conflict', publicada por Responding to Conflict. Propiedad literaria, Peace Direct.

Este análisis se basa en la premisa de que los conflictos tienen tres componentes principales: contexto de la situación, comportamiento de aquellos involucrados y sus actitudes. Estos tres factores se representan gráficamente como los tres ángulos del triángulo. Estos tres factores influyen entre ellos, por ello existen flechas que llevan de un factor al otro.



FUENTES: C.R. Mitchell, *The Structure of International Conflict (La estructura del conflicto internacional)*, Macmillan 1981.



#### Actividad: Estilos de comportamiento en situaciones de conflicto<sup>21</sup>

**TIPO:** Presentación y trabajo grupal.

#### PROPÓSITO:

Darse cuenta de los aspectos positivos y negativos de cada estilo.

Reconocer nuestros propios estilos y ver los estilos más comúnmente usados por las personas con quienes interactuamos diariamente.

**TIEMPO:** 30 minutos.

Coloca a los participantes en grupos pequeños y diles que creen una corta personificación de roles con base en un estilo de comportamiento. Cada grupo presenta su personificación de roles mientras que el resto de las personas adivina cuál es el estilo que está presentando.

#### Sesión para recapitular

¿Cuáles son tus estilos personales? ¿Ellos dependen de la situación?

¿De qué modo cambia la manera como interactúas con otras personas al contar con este conocimiento?

#### Materiales:

- Folleto 12, 2 páginas.
- Papelógrafos.

#### Orientaciones para el instructor/a:

Antes de iniciar el ejercicio dibuja sobre el papelógrafo el gráfico del folleto 11.

Explica cada estilo en detalle utilizando para ello ejemplos de la vida real.

Conéctalos con las situaciones actuales que ocurren en el mundo o en la comunidad.

Haz hincapié en la conexión que existe entre preocupación por las relaciones y preocupación por las metas.



#### FOLLETO 12 – Estilos de comportamiento en situaciones de conflicto<sup>22</sup>

##### Competitivo – A mi manera

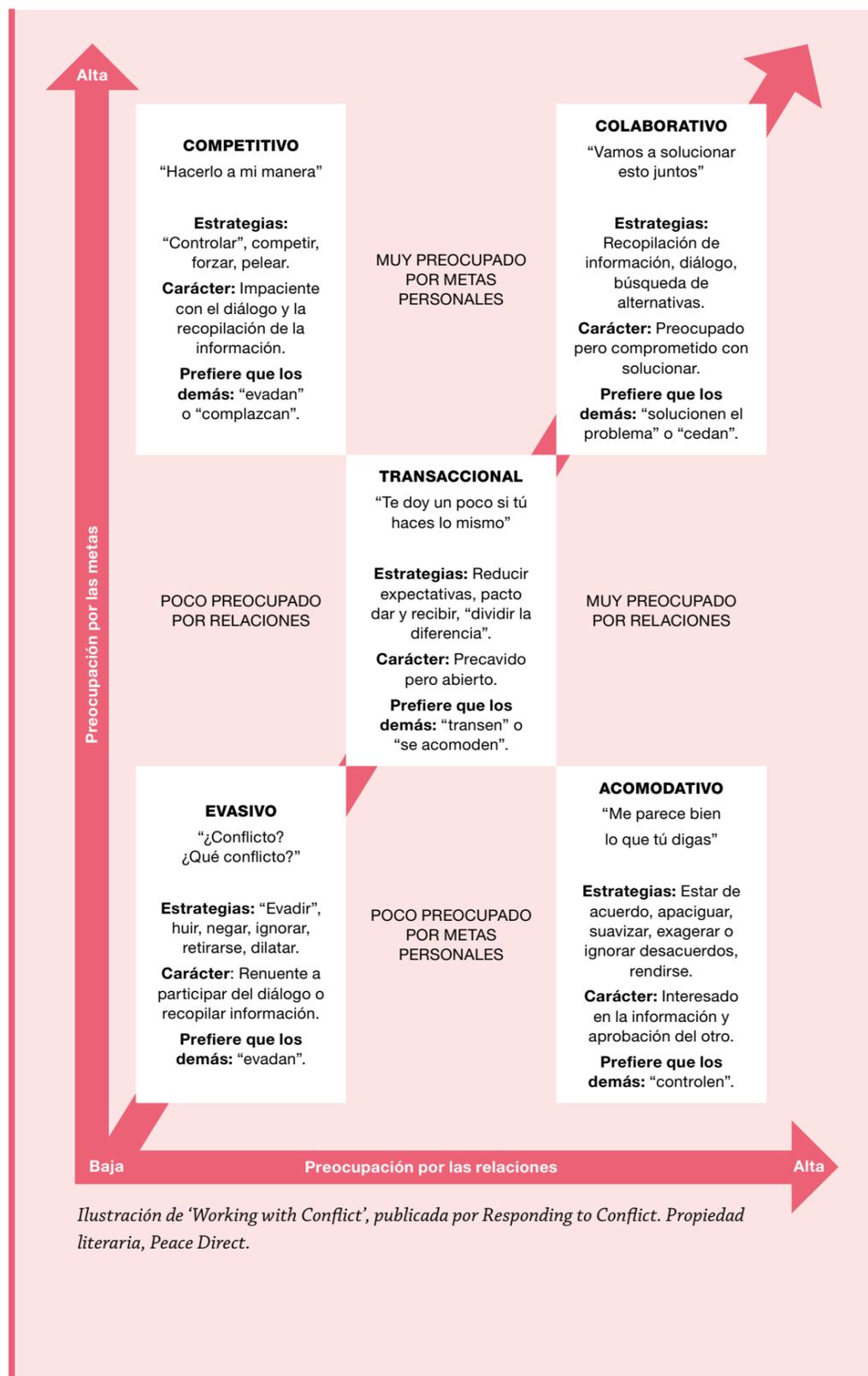
Vislumbrar los conflictos y problemas como si fuesen desafíos que deben ganarse o perderse, y en los que es importante ser el vencedor. Este enfoque a menudo es el resultado de un deseo inconsciente de protegerse a sí mismo del dolor de estar equivocado. Algunas veces es necesario si existe un peligro inminente, sin embargo, a

menudo provoca un mayor conflicto más adelante cuando el dolor del perdedor se traduce en agresión.

##### Transando – Dar y recibir

Todos ganan y pierden algo. Es una forma común de tratar con el conflicto, pero tiende a conducir más bien a soluciones de corto plazo. Puede dejar a todos con la sensación de que perdieron





algo importante, y cierra la posibilidad de que haya una mejor solución (por ejemplo, aumentar la cantidad de recursos disponibles).

#### Colaborando – A nuestra manera

También conocido como el enfoque "win-win" (todos ganan), en el que los conflictos son vistos como "problemas que solucionamos entre nosotros". En muchas situaciones, todos aquellos involucrados en una situación de conflicto pueden obtener ganancias significativas. Otorga la misma prioridad a ambas partes en conflicto y el resultado es mutuamente satisfactorio. Aunque en muchas situaciones esta es la manera más efectiva de llegar a soluciones justas y duraderas, no es para nada una solución fácil.

#### Acomodando – A tu manera

La paz a toda costa es la razón que existe detrás de este enfoque. Tú enfatizas en las áreas que hay acuerdo y dejas de

lado o ignoras las discrepancias. Si no dices lo que estás pensando, los demás no podrán saberlo, y, por ende, ellos están impotentes para lidiar con el conflicto. Este enfoque puede ser útil si el conflicto coloca demasiada presión en una relación y algunas veces las cosas mejoran por el hecho de que seguirán siendo buenos amigos.

#### Evitando – De ninguna manera

retirarse, ya sea física o emocionalmente de un conflicto te quita la posibilidad de dar tu opinión sobre lo que ocurre, pero puede ser sabio hacerlo cuando el tema en cuestión es algo que no te compete. Tiene el peligro de permitir que los problemas crezcan sin que los frenes, y cuando se usa de manera impertinente la evasión puede castigar a los demás. Las personas a menudo recurren a este enfoque para que los otros cambien de opinión. Pero al igual que ocurre con otras formas de coerción, esto tiene un precio.



## CAPÍTULO 7

# El rol del facilitador/a y del instructor/a para el diálogo

## Introducción

El sustantivo facilitador/a proviene del verbo en latín, *facilitare*, facilitar el proceso. Esto implica que el facilitador/a es una persona que crea el espacio para un proceso grupal abierto y respetuoso. Esto se logra a través de un abordaje en el que hay apoyo y humildad y que empodera a los participantes a aportar con su conocimiento y sus experiencias. El *facilitador/a* es imparcial y no tiene la responsabilidad en la toma de decisiones, sin embargo, debe garantizar que los aportes de todos los participantes se tengan en cuenta. El o la facilitador/a debe garantizar que todos se sientan con la libertad y seguridad para participar en las conversaciones, solucionar problemas o conflictos y tomar sus decisiones. Esto se hará por medio de *escucha activa*, *buenas preguntas*, *parafraseando* y *resumiendo*.

Existe una responsabilidad asociada cuando te comprometes con personas e inicias un proceso en el que no existe una garantía de que tu intervención conducirá a una mejora de la situación de aquellos involucrados. En todo caso, la mayoría de las personas aprecian el potencial que resulta de compartir, de ser escuchados y de escuchar las historias de los demás. Este es un proceso empoderador y esclarecedor.

Un *instructor/a* de diálogo tiene un rol semejante al rol del *facilitador/a*, sin embargo, además de facilitar el proceso el instructor/a tiene responsabilidades adicionales: transferir conocimiento, dirigir los ejercicios, dar consejo, liderar las conversaciones y supervisar a los participantes durante las dificultades que tengan para crear buenos procesos de diálogo.

## Objetivos de aprendizaje

- Entender el rol del facilitador/a y del instructor/a para el diálogo.
- Aprender las habilidades necesarias para ser un buen facilitador/a e instructor/a de diálogo.
- Entender la elicitive methology (metodología que busca suscitar, provocar).
- Aprender a organizar y estructurar el taller sobre diálogo.

## Estructurar y liderar un taller acerca del diálogo

### ¿Qué significa ser un instructor/a?

Un instructor/a cuenta con experiencia para preparar y liderar seminarios, cursos y sesiones de capacitación. Los temas de capacitación pueden ser resolución de conflictos, comunicación multicultural, diálogo interreligioso o temas semejantes.

Un instructor/a debería ser capaz de leer al grupo y extraer el conocimiento de sus integrantes. Con la ayuda de los aportes de los participantes, el instructor/a o la instructora crea una atmósfera motivacional y un proceso dinámico.

El enfoque participativo implica concederles a las personas el tiempo, el espacio y la atención para percatarse de sus necesidades, preocupaciones y opiniones acerca de los temas que son importantes para ellos. Por medio de la creación de un proceso participativo y activo, el instructor/a facilitará el aprendizaje mutuo y la buena voluntad para entenderse los unos a los otros.

El instructor/a proporciona la teoría o las instrucciones necesarias para las

actividades y luego crea el espacio para realizarlas. Los participantes aprenden a través de discusiones plenarios, personificación de roles y trabajo grupal. Al diseñar los ejercicios y los métodos para que se adapten a las necesidades del grupo el proceso se desarrolla de manera natural.

El instructor/a resume los puntos de aprendizaje y las conclusiones durante las sesiones de recapitulación. Esta estrategia proporciona el tiempo y el espacio para procesos de reflexión y para familiarizarse con el grupo y creará un entorno confiable.

### Planificación y preparación

El instructor/a planea y diseña el programa a la medida para que se ajuste al contexto y objetivos de la capacitación. Recomendamos que los instructores trabajen en parejas, para beneficio de ellos y de los participantes también. Los instructores se apoyan, se distribuyen los roles (uno presenta, el otro se encarga de manejar las opiniones de los participantes), mientras que los participantes absorben el conocimiento de las personas con experiencia en diferentes áreas. Se recomiendan los siguientes pasos para la preparación de un programa de capacitación:

- Recopilar información acerca de antecedentes personales y laborales de los participantes, así como información sobre los procesos o problemas que necesitan abordarse, además información sobre experiencias, cargos, edad y conocimiento de idiomas. Los instructores a menudo son activos en reclutamiento y van a seleccionar participantes con trayectoria y afiliación organizacional relevante.
- Si fuese necesario, organizar reuniones iniciales con representantes o figuras

clave de la comunidad, escuela, universidad, organización o autoridades locales para obtener los permisos necesarios y reclutar a los participantes.

- Generar la logística para la organización: recinto, espacio, medidas de seguridad, equipo y materiales.
- Diseñar las actividades grupales a la medida.

Crear y proporcionar un espacio seguro es la base para la calidad de la capacitación sobre diálogo. Es preferible sentarse formando un círculo, pues es una manera de mostrar que estamos todos al mismo nivel.

#### La estructura básica del taller

- **Al inicio de cada día** reservamos tiempo para reflexionar sobre el día anterior; es el momento para recibir preguntas, opiniones y comentarios de los participantes. Uno de los instructores les recuerda a los participantes respecto de la agenda del día anterior, haciendo hincapié en las lecciones y los puntos de aprendizaje más importantes. Los participantes dan sus opiniones y comentarios acerca de la sesión del día anterior.
- **El tiempo que se planea para todas las sesiones es tentativo**, ya que el avance depende de las dinámicas del grupo. Algunos grupos necesitarán tiempo o información adicional cuando se discutan algunos temas y los métodos de aprendizaje se ajustan para adaptarse a las necesidades, experiencias, metas profesionales y el ritmo de aprendizaje de los participantes. Los instructores monitorean las respuestas de los grupos y deciden si se requiere hacer cambios.
- **Durante los talleres de diálogo** se exponen teoría, método y ejemplos relevantes para estimular la comprensión. Estas no son lecciones magistrales

tradicionales. Se recomienda que las presentaciones sean claras, concisas y con ayudas visuales para el aprendizaje. Con el fin de mantener la atención de los participantes en los temas presentados, se invita a los participantes a compartir sus opiniones y experiencias. Cuando el asunto es completamente nuevo para la mayoría de los participantes, aclara los conceptos y definiciones para facilitar el proceso de aprendizaje del grupo.

- **Para el trabajo en grupo** recomendamos dividir a los participantes en grupos y pedirle a cada grupo que designe un facilitador/a y alguien que será responsable de llevar los registros.
  - 1) El instructor/a imparte claras instrucciones a todos (escritas con antelación en el papelógrafo) y luego las repite a cada uno de los grupos.
  - 2) Cuando los participantes empiezan a trabajar en grupos, el instructor/a visita a cada grupo, observa el proceso y hace aclaraciones de las cosas cuando sea necesario. Esto debe ser hecho con mucho tacto para garantizar que el proceso siga siendo guiado por el facilitador/a. Los participantes darán opciones y generarán soluciones. El plazo de tiempo para el trabajo grupal varía de acuerdo con la tarea a realizar.
  - 3) En la plenaria, los redactores de cada grupo presentan sus hallazgos. Dependiendo de los objetivos de la sesión, ellos van a hablar ya sea del proceso entero o apenas acerca de ciertos aspectos del proceso. El instructor/a pregunta si hay comentarios, hace un resumen y comparte las reflexiones.
- **La sesión final** será para resumir las actividades del día y plasmar todos los puntos de aprendizajes de todas las sesiones.

“El *elicitive model* (que busca suscitar) entiende la capacitación como un proceso que surge del conocimiento local, ya existente acerca del manejo del conflicto. Vislumbra la capacitación como un proceso que busca descubrir y crear modelos que surgen de los recursos dentro de dicho entorno. La cultura es considerada como el semillero para el desarrollo de un modelo de capacitación que pueda responder a las necesidades locales. Adicionalmente, el/la instructor/a se ve a sí mismo como un catalizador y facilitador/a más que como un especialista en un modelo de resolución de conflicto. Su rol central es proporcionar un *proceso educativo sumamente participativo* en el que los participantes ganan un mejor entendimiento del conflicto. Por último, el diseño y las metas del proceso de capacitación son formulados por los participantes, en vez de ser dictados de antemano por el instructor/a. El objetivo es promover un proceso de paz autóctono, auto sostenible. La idea es motivar a los participantes a que se involucren en la creación del modelo de capacitación y a que articulen su propio entendimiento sobre cómo abordar el conflicto”<sup>23</sup>.

## Actividades para facilitación del diálogo



### Actividad: Facilitación del diálogo

**TIPO:** Personificación de roles en grupos.

**PROPÓSITO:** Tener la experiencia de desempeñar el rol de facilitador/a del diálogo trabajando con casos de la vida real. Facilitar el proceso del diálogo, garantizando que las partes en conflicto salgan de sus posiciones y se den cuenta de sus intereses con base en sus necesidades.

**TIEMPO:** 3-6 horas dependiendo del número de participantes

#### Orientaciones para el instructor/a:

En la sesión plenaria pídele a los redactores de los grupos pequeños que presenten los ejemplos que usaron para el trabajo sobre Mapeo de conflicto, La cebolla y El triángulo ABC.

Generalmente de un total de 20-25 participantes van a existir entre 5 a 6 grupos pequeños. Diles que recuerden cuáles son los intereses y las necesidades de las principales partes en conflicto y, en general, que tengan en mente sus análisis.

Si hay dos instructores trabajando en equipo, cada uno puede manejar tres grupos y trabajar en dos salas separadas.

Después, los participantes asumen el rol de facilitador/a. Un participante de cada grupo personifica el rol del facilitador/a durante 15 minutos y los demás integrantes del grupo asumen el rol de las partes en conflicto. Luego ellos se turnan para asumir el papel de facilitador/a.



Los otros grupos y el instructor/a observan al facilitador/a. Cuando se termina una sesión de personificación de papeles, ellos evalúan el estilo de facilitación de cada participante y brindan sugerencias para mejorar.

Preguntas para el grupo pequeño:

- ¿El facilitador/a creó una atmósfera de confianza?
- ¿El/la facilitador/a les dio espacio suficiente a las partes e hizo seguimiento al proceso con preguntas abiertas?
- ¿Creó un equilibrio de poder entre las partes?
- ¿El facilitador/a estaba liderando o siendo liderado por las partes en conflicto?

**Sesión para recapitular:**

- ¿Cómo te sentiste al desempeñar el rol del facilitador/a?
- ¿Harías algo diferente?
- ¿Hubo momentos en los que podrías haber guiado el proceso en una dirección diferente?
- ¿Tuviste en cuenta todas las sugerencias importantes dadas por las partes?

**Materiales:**

- Instrucciones por escrito sobre la conducción del taller.
- Hojas para papelógrafo con los ejemplos de los mapas y las cebollas de los trabajos hechos en los grupos pequeños.

**Cualidades de los facilitadores del diálogo**

Durante el diálogo, nos empeñamos en lograr que haya entendimiento entre los participantes, mejora y desarrollo de las relaciones y planificación de actividades e iniciativas conjuntas.

Los facilitadores del diálogo deberían contar con las siguientes cualidades o empeñarse en tenerlas:

- |                   |                |   |
|-------------------|----------------|---|
| • Mostrar empatía | • Disciplina   | • Determinación   |
| • Imparcialidad   | • Curiosidad   | • Habilidad para alterar el proceso a medida que avanza |
| • Paciencia       | • Flexibilidad |   |

**Conclusión del capítulo**

El facilitador/a e instructor/a del diálogo tiene un rol especial. Él o ella debe no ser autoritario, sin embargo, al mismo tiempo debe tener suficiente autoridad para facilitar la sesión. Las características personales más importantes son poner atención cuidadosa, escuchar, ser capaz de hacer buenas preguntas y tener integridad. Para el facilitador/a este no es un proceso de aprendizaje que ocurra de una vez y por todas. Tiene que ver con tener una consciencia y buena disposición permanentes para trabajar en sí mismo.

El espacio abierto que el facilitador/a crea les da a los participantes la libertad para compartir sus experiencias y su conocimiento. Esto puede ser engorroso para el facilitador/a, especialmente si los participantes saben, obviamente, más acerca de ciertos problemas. En dichas situaciones, recuérdate a ti mismo que estás allí para crear un espacio seguro para que las personas hablen y compartan experiencias. Tu rol no es dar respuestas, sino hacer preguntas que abran las puertas a reflexiones más profundas sobre actitudes, pensamientos, valores y creencias.

Una capacitación acerca del diálogo es de muchas maneras una capacitación sobre la consciencia. El instructor/a, junto con los participantes, pasa por un proceso que da pie a reflexiones en torno a la manera de comunicarnos los unos con los otros. Preguntas que surgen como, por ejemplo: ¿Qué hay detrás de mi comportamiento comunicativo?, o ¿cuáles son los valores, actitudes, necesidades y experiencias que influyen en él? A través de este proceso los participantes entenderán lo que es el diálogo, creando un espacio seguro en el que es posible ser abierto y honesto, para descubrir las capas subyacentes y aprender a respetar las diferencias y a aceptar las discrepancias.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## CAPÍTULO 8

# ¿Qué sigue de aquí en adelante?

**Después de una capacitación intensiva los participantes tienden a estar sumamente motivados** a poner en práctica lo que aprendieron. La pregunta clave para la mayoría de los participantes es: ¿Cómo puedo incorporar lo que aprendí a mi trabajo? Puede ser trabajo voluntario, de carácter activista o profesional. La finalización de un programa de capacitación puede ser el inicio de un proceso en el que se asume el rol como instructor/a o facilitador/a del diálogo o puede servir de inspiración para quienes ya cuentan con esa experiencia. El paso siguiente es interiorizar las recién adquiridas habilidades y competencias y desarrollar aún más tu propio estilo en tu calidad de instructor/a o facilitador/a.

**Básicamente es decisión de cada participante** practicar lo que aprenda. Como toda experiencia de aprendizaje, toda sesión de capacitación tiene un valor intrínseco y debe ser considerado como un paso hacia un aprendizaje que dura toda la vida. A menudo, un efecto inmediato es una motivación más fuerte y nuevas ideas. Los participantes han ampliado su conocimiento y perspectivas y pueden hacer cambios en su enfoque hacia el trabajo y hacia la vida en general.

Hasta qué punto las sesiones de capacitación producen actividades y nuevas maneras de manejar y transformar los conflictos es algo que depende de varios factores. Un entorno de trabajo alentador es útil para utilizar plenamente el potencial para llegar a los demás. El ambiente en el que trabajas, tu organización o entorno social y los recursos disponibles son todos temas vitales y pueden ser movilizables.

Si hay más de una persona de la misma organización o institución participando de la misma capacitación, será siempre más fácil integrar nuevas ideas y desarrollar actividades. Para la inspiración puede ser útil mantener contacto con los participantes compañeros de capacitación, pues conectarse con otras personas que tienen ideas semejantes puede brindar la fuerza y valentía necesarias para proceder.

Quienes llevamos a cabo sesiones de capacitación tenemos siempre curiosidad de saber qué va a pasar después. Algunas veces tenemos un indicio al final de la capacitación por medio de reflexiones e iniciativas de los participantes. Mantenemos contacto con algunos de ellos; a otros es probable que no los volvamos a ver.

**Existen diversas opciones para hacerle seguimiento** a los programas de capacitación del Centro Nansen para la Paz y el Diálogo (NCPD) dependiendo de nuestra relación con los participantes y sus organizaciones. Nuestra cooperación con la Municipalidad de Skedsmo es un ejemplo de cómo los programas de capacitación pueden formar parte de una cooperación de largo plazo que busca promover el diálogo en una comunidad multicultural.

Algunos programas de capacitación tienen a continuación un período de práctica en el que los participantes eligen sus propios proyectos implementados en un ámbito al que ellos tienen acceso. Puede ser, guiar una sesión de aprendizaje interactivo en una escuela, planificar y facilitar una reunión pública abierta o puede ser algo completamente diferente, iniciado por el participante. El punto es *poner en práctica*



# Ejemplos del trabajo en terreno



Matronas en el taller, Kabul 2014. Foto: Comité Noruego Afgano.

## Afganistán: Las matronas por la paz

Después de casi cuarenta años de guerra y una prolongada intervención militar, Afganistán enfrenta aún problemas severos de seguridad que afectan a personas a lo largo de todo el país, y limitan sus posibilidades de vivir una vida normal y de desplazarse. El talibán y grupos de oposición armados están ganando terreno en muchas partes del país. En esta situación podemos ver de qué manera los actores civiles asumen responsabilidad de diferentes maneras, dependiendo de sus roles y oportunidades. Entre estos actores se encuentran las matronas, que han demostrado el rol que desempeñan como constructoras de puentes de conexión en las comunidades locales. En una situación en la que la seguridad no es suficientemente garantizada por las agencias gubernamentales responsables, las

matronas encuentran formas para enfrentar los temas de seguridad del día a día. Esto les atribuye un rol y unas responsabilidades que van más allá de su profesión médica. Algunas veces ellas no son siquiera conscientes del aporte vital que brindan a la seguridad humana. (Fuhrmann 2009). Sus esfuerzos son necesarios para hacer posible la realización de su trabajo diario.

En el año 2014 el Centro Nansen por la Paz y el Diálogo (NCPD), en colaboración con el Comité Noruego Afgano (NAC), invitó a matronas a dos talleres consecutivos realizados en Kabul, llamados Matronas por la paz. Para estos talleres se identificó un grupo específico con acceso único a todas las partes locales en conflicto y con el potencial para asumir un rol aún más vital

en la construcción de la paz a partir del nivel popular. Los talleres de Matronas por la paz reúnen matronas que trabajan en algunos de los distritos más inseguros de Afganistán para explorar sus logros, los desafíos y potencialidades para contribuir a la paz.

### Objetivos del taller

**Los objetivos** de los talleres para las Matronas por la paz se duplicaron; aumentar nuestro conocimiento en torno al rol de las matronas en comunidades locales, y fortalecer las habilidades entre las matronas para la resolución pacífica de conflictos.

Identificar el rol específico y las posibilidades de las matronas, a quienes queríamos ayudar, para fortalecer sus habilidades en la resolución pacífica de conflictos como parte de la formación de la matrona. Para el taller, hicimos hincapié en la importancia de las habilidades de comunicación, presentando un abordaje de diálogo que se aplicó como metodología del taller.

El primer taller Matronas por la paz, realizado en Kabul en marzo de 2014, organizado para aprender sobre el día a día de las matronas en la zona rural de Afganistán afectada por el conflicto, ahondó nuestro conocimiento sobre cómo trabajan las matronas en diferentes regiones y nos permitió tener una mejor comprensión de sus logros y desafíos. Nuestro supuesto fue que las matronas desempeñan roles que van más allá de específicamente su profesión médica, usando su posición única como grupo –respetado tanto por hombres y mujeres en una sociedad extremadamente dividida por género– y ofreciendo servicios a toda la comunidad independientemente de las divisiones étnicas y políticas. Por lo

tanto, se diseñó un taller de diálogo para incentivar el intercambio de experiencias del día a día en su calidad de matronas en comunidades afganas. Con base en las recomendaciones de las participantes en torno a un taller de seguimiento, se organizó, seis meses después, el segundo taller, tanto para participantes con experiencia como para quienes carecían de ella.

**Los métodos** que se aplicaron fueron elegidos para mejorar el conocimiento de las participantes respecto al diálogo, la comunicación y las formas de resolver los conflictos pacíficamente. Por medio de ejercicios, preguntas y conversaciones se invita a las participantes a contar sus historias de vida personal y profesional. A todas las participantes se les da la oportunidad de compartir sus experiencias de trabajo como matronas en su comunidad local. Ellas comparten sus historias sobre la vida diaria y los desafíos que enfrentan al hacer su trabajo, y escuchan de manera atenta las historias que cuentan matronas de otros distritos. Algunas de las historias se seleccionan para que sean presentadas en una reunión pública. Durante los primeros días, es necesario que el taller conserve su toque íntimo y exclusivo, para brindar un entorno de confianza. Es igual de importante darles la oportunidad de exponer en público sus principales logros y desafíos, con el fin de que sus voces sean escuchadas por las autoridades a cargo.

**Las participantes** fueron reclutadas por el Comité Noruego Afgano (NAC) y provenían de cinco diferentes distritos; Wardak, Kunar, Laghman, Jalalabad y Nuristan. Había participantes de Kabul, de NAC y de la Asociación de Matronas Afganas (AMA).

La mayoría de ellas eran matronas que tenían experiencia trabajando en hospitales y clínicas. Había también educadores de matronas, una doctora y recién graduadas que estaban aún desempleadas. En total eran 23 participantes, incluyendo tres co-facilitadoras, así como dos facilitadoras de Noruega. Catorce de las participantes del primer taller lo hicieron en el segundo taller, junto con once nuevas participantes de Helmand, Jaghori, Khost y Kapisa.

El equipo de facilitación estaba compuesto por Norunn Grande, instructora de educación para la paz y facilitación de diálogo del Centro Nansen para la Paz y el Diálogo (NCPD) y Deeva Biabani, que nació en Afganistán, recibió su formación como matrona en Noruega y contaba con capacitación en educación en diálogo y paz a través de la cooperación de largo plazo con NCPD, con la ayuda de Khadija Safi, Shakila y Khatol del personal del NAC en Kabul, con amplia experiencia en la formación de matronas en Afganistán. El rol más importante para el equipo de facilitación era proporcionar un espacio seguro, necesario para que se pudieran contar las historias y compartir los logros.

### Logros

Por medio de los talleres Matronas por la paz, nos dimos cuenta de que, al enfocarnos en el rol de las matronas como constructoras de la paz, introdujimos una nueva dimensión al trabajo por la paz y el diálogo. En este caso se identificó un grupo con acceso y potenciales específicos, y el propósito era explorar su rol y fortalecer sus habilidades. Las matronas son respetadas por su trabajo y por su neutralidad. Ellas tienen acceso a todos los grupos y desempeñan un rol vital en la construcción

de comunidades pacíficas. Al mismo tiempo, ellas son vulnerables y están sujetas a amenazas y acusaciones. Combinar estos roles y compromisos exige valentía y una forma avanzada de sopesar las cosas.

Los principales logros de los talleres fueron las historias que las matronas contaron y el impacto de empoderamiento al saber que las están escuchando. Sus historias singulares se presentaron en un seminario abierto durante el cuarto día, con invitados de autoridades del área de la salud, instituciones educativas y organizaciones que trabajan en el ámbito de la salud y el desarrollo, que oyeron opiniones de un grupo que generalmente no es escuchado.

### Puntos de aprendizaje

- Historias nunca contadas ofrecen nuevas perspectivas.
- Después de escuchar las historias de otras matronas e intercambiar experiencias, las matronas son más conscientes de su propio potencial y se sienten empoderadas para continuar el trabajo.
- Referirse a la guerra como un problema de salud hace que sea un tema más humano y menos politizado.
- La partería como profesión, es un buen punto de entrada para promover la paz en comunidades locales.
- La capacitación sobre el diálogo y la comunicación es motivante y útil para este grupo.

### Programa de taller

#### Apertura

Inicialmente la agenda comenzó con la recitación del Corán, discursos y palabras de bienvenida. Una configuración dentro de marcos culturales aceptados, ratifica

la importancia y seriedad del evento. El taller en sí fue presentado a partir de una exposición acerca de la experiencia de la educación por la paz para matronas y de una introducción respecto de los principios para el diálogo. Las presentaciones se tradujeron a los idiomas relevantes.

### Construir confianza

La agenda del taller interactivo empezó con ejercicios para conocerse las unas a las otras y para la construcción de confianza entre las participantes en el grupo.

### Ejercicios de identidad

La flor de la identidad es una tarea individual en la que uno explica aspectos de su propia identidad dibujando una flor tal y como se explica en este manual. En grupos de cuatro a cinco, se comparten las flores de la identidad y juntas forman una estrella común.

### Respuesta

Una respuesta a este ejercicio fue que era desafiante presentarse a sí misma de manera individual, ya que las mujeres afganas, en gran medida, se ven a sí mismas como parte de una familia extendida. Rara vez se les reconocen sus necesidades y prioridades individuales. Ellas aprecian la oportunidad que se les dio para hablar sobre ellas mismas y tener la oportunidad de que otros las escuchen con atención. Durante la reflexión las matronas expresaron un fuerte sentido de comunidad y compromiso después que conversaron sobre lo que tienen en común.

### Mi propia experiencia con un conflicto

El primer día de sesión se les pidió a las participantes que escribieran en sus respectivas casas una historia personal,

basada en experiencias de trabajo o relacionada con la familia o la comunidad local, para luego, en el día 2, ser expuesta a todo el grupo, el mismo de la jornada anterior.

Cuando se exponen las historias, se les solicita a los grupos que elijan una historia para hacer una personificación de roles en el que todos los integrantes del grupo desempeñan un rol. La ventaja de este ejercicio realizado a solas, es que cada participante escribe la historia sin distracciones y sin que el resto de los miembros del grupo influya ni en el contenido ni en su manera de contarla.

### Personificación de roles

A partir de la historia elegida las matronas interpretan los conflictos locales por medio de la personificación de roles. Algunos de los casos eran problemas serios de mujeres vulnerables y cuyos derechos básicos eran desatendidos en sus familias y en la comunidad. La corrupción en el sistema de salud, así como las amenazas contra las matronas eran algunos de los problemas claramente mostrados. Algunas veces se culpa a las matronas por la muerte durante el parto, por la infertilidad de las parejas y por otros problemas serios. Después de la personificación de roles hay una sesión de diálogo en la que surgen ideas sobre quién debe hacerse responsable, o quién puede cargar con ese peso, y cómo abordar las situaciones complejas.

**Círculo de diálogos** es un método en el que las participantes se ubican formando un círculo, preferiblemente sin mesas, y se invita al grupo a comentar sus reflexiones espontáneas. Un artículo, en este caso una pequeña pelota amarilla, se va pasando,

y quien sujeta la bola tiene la palabra. Cuando una participante termina de hablar, la bola se envía a la siguiente persona. Si la participante quiere decir algo, esta es su oportunidad, si prefiere mantenerse en silencio, debe entregarle la bola a la siguiente persona. De esta manera la secuencia para tomar la palabra es ordenada y predecible. Con este método siempre puede haber una ronda adicional, para garantizar que todas las que quieran hablar tengan la oportunidad de hacerlo. Sujetar algo físico puede ser reconfortante cuando se habla sobre asuntos delicados.

La primera pregunta que surgió en el círculo fue: **¿Qué necesito para sentirme segura?** Cada una tenía sus propias prioridades sobre lo que es más importante, y una de las matronas de manera tímida nos dijo que el burka era lo más importante para ella. Con el burka eres anónima y evitas el acoso de los hombres. Contar con un medio seguro de transporte y un maharam (esposo de la mujer o pariente masculino que la acompaña durante sus viajes) fueron otros de los aportes importantes en torno a sentirse segura.

### Historias sobre enfrentar conflictos

Del total de las historias que se compartieron respecto al tema de enfrentar el conflicto, se eligieron tres, las cuales fueron presentadas –al cuarto día– en una reunión pública.

La que viene a continuación es la historia que presentó una matrona experimentada llamada Shirin Gul. Una de las participantes, Noorullah Navayee, experimentada educadora por la paz de la Universidad de Kabul, fue quien anotó la historia durante la sesión abierta. Después de leer la historia pueden ver su evaluación.

### Era viernes

*“Era viernes y no tenía mucho que hacer hasta que vi a una mujer entrando a la clínica con una niña de cinco o seis años de edad. Ella se estaba tambaleando y parecía estar sintiendo dolor. Estaba en embarazo y era el momento de dar a luz. La examiné y conversé con ella. Le pregunté por su acompañante masculino para que la ayudara y la cuidara. En esa zona lo normal es que la mujer no llega sola a la clínica. Ella estaba bastante débil y vi que necesitaba sangre. Me dijo que su acompañante del sexo masculino estaba en camino y llegaría pronto. Su situación era crítica y estaba a punto de dar a luz, así que hicimos exámenes de sangre para cerciorarnos que tuviésemos un poco de su tipo de sangre en el laboratorio, en caso tal que su condición se agravara y su compañero no llegara. Ella dio a luz a una hermosa bebé y le hicimos una transfusión de sangre para evitar que perdiese el conocimiento. La cuidé y cuidé a su bebé, dándole toda la atención necesaria. Ella y su bebé, después de algunos problemas iniciales, se estabilizaron y empezaron a recuperarse. Su acompañante del sexo masculino llegó después de muchas horas, al final de la tarde. Él era el hermano del esposo de la mujer y secretamente dijo que él era un talibán y que su hermano estaba afuera luchando. Por eso él había llevado a su cuñada a la clínica. Él había dejado a su cuñada en la clínica y había llevado a la ciudad a otras cuatro mujeres que sufrían otros problemas médicos para que las revisaran y recibieran tratamiento. Él dijo que era un día festivo y una buena oportunidad para ellos para salir de su villa sin mucha verificación y alboroto por parte de las fuerzas de seguridad.*

*Tuve la oportunidad de conversar con la mujer que acababa de dar a luz, sobre ella y sobre su situación de vida. Ella se sentía muy agradecida por la asistencia recibida pero muy*

*insatisfecha con la lucha de su esposo. Ella dijo que le quería decir a su esposo que se quedara en la casa y que hiciera su trabajo normal en la granja de su familia en lugar de estar disparando y luchando. Ella dijo que era mucho mejor tener clínicas y doctores cerca en lugar de destruirlo todo.*

*El acompañante del sexo masculino de la mujer me preguntó acerca de la situación de seguridad en nuestra ciudad. Yo le conté acerca de mis miedos sobre un misil del talibán. Uno de ellos había caído una semana antes en el patio de la casa de nuestro vecino provocando destrucción física. Él me dijo que les pediría a sus compañeros para que nunca más lanzaran ningún misil en esa población. Desde entonces no hemos visto ningún misil”.*

Esta es una de las historias de una matrona que trabaja en una clínica de salud básica local. Ella y otras matronas

tenían historias semejantes, en las que sus servicios de partería eran una herramienta para conectar a los seres humanos con los militantes y discutir con ellos algunas soluciones necesarias para la provisión de sus servicios. Las matronas tienen acceso a las familias en las áreas más conservadoras en un muy crítico momento de la vida, además de proporcionar servicios de salud. Algunas de estas matronas aplican habilidades de comunicación y diálogo para ayudar a mujeres y familias a solucionar sus conflictos, y además dialogan con hombres, escuchándolos y ayudándolos a ver las cosas de manera diferente. (Noorullah Navayee).

Norunn Grande  
Centro Nansen para la Paz y el Diálogo



Skedsmo Dialog 2012. Foto: Centro Nansen para la Paz y el Diálogo.

## Noruega: Diálogo – Una herramienta para superar la segregación

### Antecedentes

Noruega ha sido siempre una sociedad multicultural con minorías nacionales como por ejemplo los sami, y extranjeros, que han sido contratados como especialistas en diferentes ámbitos. Además de los inmigrantes expertos existe inmigración laboral de países vecinos, Pakistán, la antigua Yugoslavia y Turquía. Adicionalmente, como Suecia y Finlandia, Noruega desde la década del setenta, ha recibido un número de refugiados provenientes de varias áreas de conflictos y posconflicto, como es el caso de Somalia, Sudán, la antigua Yugoslavia, Eritrea y Palestina, solo para mencionar unos pocos.

La Municipalidad de Skedsmo es uno de los lugares en los que se asentaron

los inmigrantes. Esto significa que la municipalidad tiene un excelente potencial para el desarrollo innovador, pero cuenta también con la tarea desafiante de crear una sociedad inclusiva basada en la igualdad y el respeto.

Al analizar la sociedad noruega multicultural, nuestro centro encontró que enfrentamos muchos de los mismos problemas que aquellos existentes en las áreas posconflicto con las que hemos trabajado.

La presencia de estereotipos, de discriminación racial, en cierto grado, de áreas destinadas a viviendas segregadas es algo común en las ciudades más grandes de Noruega. El nivel de conflicto

es aún bajo, sin embargo, muchos de los grupos minoritarios sufren en silencio en su lucha por ser aceptados como ciudadanos iguales.

Los debates sobre inmigración, integración e inclusión se basan a menudo en la presunción de “nosotros” (noruegos) y “ellos” (todos los recién llegados, inmigrantes), especialmente aquellos oriundos de áreas fuera del hemisferio occidental. Este “nosotros” se refiere a una serie de valores, normas y acciones que se asume no son parte de “la cultura de ellos”, un supuesto que puede crear la idea de antecedentes culturales inferiores y superiores. Asociado a esto, existe además una percepción difusa sobre lo que significa ser noruego.

Una sociedad democrática que funciona correctamente necesita ser construida con base en la igualdad de todos los ciudadanos y el respeto por ellos, independientemente de sus antecedentes religiosos o étnicos. La sensación de estar recibiendo un trato equitativo y respetuoso es algo subjetivo. Las legislaciones y regulaciones pueden dar la impresión de salvaguardar la igualdad de todos los ciudadanos, pero las interacciones diarias muestran un panorama con pequeños matices.

Para crear respeto e igualdad en una comunidad se requieren procesos de largo plazo, en los que las partes sean incluidas y escuchadas. En este proceso el diálogo puede ser una de las herramientas.

En Skedsmo, al igual que en otras municipalidades noruegas, existen muchas organizaciones de voluntariado. Algunas organizan actividades deportivas para

niños y jóvenes, otras se reúnen para llevar a cabo actividades de artesanías o reúnen sus grupos nacionales para eventos culturales.

Estas organizaciones son importantes para crear actividades sociales y podrían ser un lugar excelente de encuentro para la población diversa. Sin embargo, desafortunadamente no es así. La mayoría de las organizaciones de voluntarios son homogéneos étnicamente, se reúnen en torno a actividades propias de su grupo religioso o nacional. Para algunas de las organizaciones este tipo de separación no ha sido intencional, mientras que, para otras, específicamente las organizaciones de inmigrantes, sí lo ha sido, y es entendible, porque usan esas reuniones para mantener su idioma, cultura y religión.

El proceso de diálogo en Skedsmo comenzó a través del contacto que se hizo con una asesora de la sección cultural en la administración. Ella, por muchos años, había seguido las organizaciones de voluntarios en Skedsmo y observado que había poca interacción entre las organizaciones de inmigrantes y las organizaciones tradicionales noruegas. Su preocupación era que esta situación fortaleciera las tendencias de segregación en la municipalidad y estaba buscando una herramienta para prevenir que esto ocurriera. Por medio de la financiación de la Dirección para la integración y la diversidad, la Municipalidad de Skedsmo, en cooperación con el Centro Nansen para la Paz y el Diálogo, empezó el diálogo Skedsmo, un foro para 30 mujeres representando diferentes organizaciones

de voluntarias. Cerca de 65% de las participantes tenía una historia étnica diferente a la noruega y su edad variaba entre los 30 y 68 años.

### Proceso de diálogo

**El primer paso** en este proceso fue reunir 30 mujeres con diferente bagaje, creencias, experiencias y posiciones. Esto solo fue posible gracias a nuestra persona clave, la asesora del sector cultural arriba mencionada. Contar con una persona clave, en quien la comunidad local confía, es un buen punto de partida para el proceso de diálogo. Nuestra persona clave había estado trabajando para la municipalidad por varios años. Ella, como ya se mencionó, es parte del sector cultural en Skedsmo y una de sus principales tareas durante todos estos años había sido monitorear el sector de voluntariado en el área del municipio. Su trabajo la llevó a contactar a cada nueva organización radicada en Skedsmo. Muchas de las organizaciones, especialmente de inmigrantes, mantenían contacto regular con ella dado su conocimiento sobre las reglas y la legislación noruega necesarias para la vida institucional. Tal servicio crea la confianza, a pesar de que la cooperación no estuvo siempre exenta de conflictos. Por medio de esta cooperación ella llegó a ser el centro de una importante red, que le permitió identificar participantes motivadas e interesadas en el foro para el diálogo. Las participantes venían porque se sentían seguras en su interacción con la persona clave.

**El segundo paso** fue encontrar un lugar seguro y neutral para las sesiones de diálogo. En nuestro caso, seleccionamos una sala en la municipalidad (la alcaldía).

La alcaldía es un lugar abierto para todos los habitantes y, por lo tanto, lo consideramos el espacio más neutral en dicha municipalidad. Además del espacio físico, es importante preparar un ambiente que motive a las personas a hablar e interactuar entre sí. En nuestro caso invitamos al grupo a comer, una acción que se convirtió en una tradición que mantuvimos durante dos años. El alimento es una necesidad universal y crea una atmósfera de bienestar y amabilidad. Poco a poco las mujeres comenzaron a preparar la comida ellas mismas. El reconocimiento a su esfuerzo fortaleció su autoestima. Además de ello, usamos el tiempo para conocernos unas a otras, por medio de un proceso en el que cada participante tenía tiempo para presentarse a sí misma y presentar su organización. Realizamos varias reuniones para ese solo proceso.

El diálogo es un proyecto conjunto y no puede contener ninguna agenda oculta. Todos los involucrados deben ser invitados a participar en la decisión de la meta, los temas, métodos de trabajos y cronogramas. Esto crea una sensación de seguridad y le da el sentido de propiedad al proyecto. Los intentos de manipulación socavan la confianza y son destructivos en cualquier diálogo. Las participantes en el proceso de diálogo de Skedsmo usaron el tiempo para conocerse entre sí, y discutir y negociar la manera en la que ellas querían desarrollar el proceso. Por ejemplo, tenían que llegar a un acuerdo con relación a los temas sobre los que querían conversar. Muchas participantes querían tener un experto para que les hiciera presentaciones; sin embargo, por medio de un proceso conjunto

las participantes decidieron basar los diálogos en presentaciones sobre su propio conocimiento y su propia experiencia. Esta decisión fue muy importante para el desarrollo del proceso del grupo, porque cada participante tuvo que elegir una compañera con la que nunca había trabajado antes, para la preparación de las presentaciones.

Para muchas de las participantes esta fue una experiencia totalmente nueva. Especialmente para algunas representantes de minorías que antes se habían sentado en un grupo con personas que pertenecían a la población del grupo mayoritario.

**El tercer paso** en el diálogo fue garantizar que todas las participantes fueran *iguales*. En el caso que hubiese diferencias significativas en el nivel de educación de las participantes, el nivel de conocimiento y estatus, toda persona tenía que establecer la igualdad humana y para ello abordaría a cada una de las participantes con apertura y mostrando interés. Prestar atención, independientemente del estatus, cargo o formación educativa crea la sensación de estar siendo tratada con igualdad. La interacción basada en igualdad constituye los cimientos perfectos para la construcción de la confianza. La confianza y la igualdad están interconectadas. La confianza es también algo que se puede esparcir a lo largo del grupo. Las facilitadoras confiaban en las participantes y les concedían el reconocimiento al prestarles atención y escucharlas y este comportamiento influyó en el resto del grupo. Cuando la confianza se estableció, por primera vez, al prestar atención y escuchar, las participantes descubrieron semejanzas con

la vida de las demás, como por ejemplo, sus luchas diarias con hijos adolescentes o las dificultades que resultan de conjugar las responsabilidades laborales y las familiares. Esto abrió una “puerta” para ver al otro desde otra perspectiva, no solo como alguien que es diferente, sino como alguien que es igual, con un conjunto universal de emociones y necesidades, entre ellas, la necesidad de ser tratada con igualdad. Entender que nuestras necesidades y emociones básicas son universales, fue el paso que motivó a las participantes a tratar a las demás con igualdad.

**El cuarto paso** fue establecer la voluntad y habilidad para escuchar. Si nadie escucha, nada de lo que se dice será de utilidad. Ser ignorado siempre se siente como algo doloroso y degradante. El diálogo requiere del acto de escuchar con empatía para poder entender a los demás. Escuchar no significa apenas oír las palabras que los otros dicen, sino además reconocer aquello tentativo, incierto o inconcluso. La escucha activa fue algo desafiante para las participantes del diálogo Skedsmo. Un buen oyente tiene que luchar contra la falta de atención, impaciencia y el egocentrismo, una tarea difícil en un mundo en el que dicho comportamiento es lo más común. La escucha activa incluye hacer buenas preguntas. Las buenas preguntas nos ponen al día sobre algo que no sabemos, pero que quisiéramos y deberíamos saber. Una pregunta honesta, por ejemplo, “¿Cómo es la vida para un extranjero en Noruega?” puede ser el punto de partida para un nuevo y diferente entendimiento. Hablar es importante, pero hacer cosas juntos fortalece aún más las relaciones. Las participantes en el diálogo de Skedsmo

debían preparar charlas y presentaciones juntas; ellas planificaron y organizaron eventos como la celebración del 8 de marzo y otras actividades culturales. Las participantes de las minorías y mayorías trabajaron a la par, juntas, con base en metas comunes. Para algunas esta fue una experiencia nueva y prometedora.

**El quinto paso** en ese proceso de diálogo fue garantizar sostenibilidad. Comenzar un proceso como ese constituye un compromiso vinculante, que hay que cumplir. Las organizadoras y facilitadoras tienen que preparar el terreno para la continuación del proceso. Esto se hizo involucrando a las participantes desde el primer momento, para que así sintieran la responsabilidad con el grupo, y se sintieran comprometidas con el impacto que su trabajo tendrá en la comunidad. Los procesos sustentables necesitan también estar anclados a entidades u organizaciones legales. En nuestro caso, tanto la administración como las entidades políticas de la municipalidad garantizaron los fondos y la estructura organizacional para promover los procesos.

### Logros

Un proceso de cambio sostenible depende de la interacción entre los niveles de base y estructurales. Estos dos niveles son interdependientes. El proceso de diálogo en Skedsmo comenzó como una iniciativa de una consejera de un sector cultural en la municipalidad. Ella incluyó a participantes de diferentes organizaciones de base. La financiación para esta actividad fue dada por un nivel estructural más alto del gobierno noruego. Su intención era apoyar el proceso que podría también ser de interés

para otras municipalidades. El Centro Nansen proporcionó el conocimiento y la experiencia profesional para el proceso. Por medio del proceso la administración local y las personas pertenecientes al nivel político se interesaron en el método y decidieron continuar el desarrollo del foro del diálogo, independiente de la primera financiación. El foro influyó en la planificación estructural, siendo parte del plan de acción de la municipalidad por una sociedad inclusiva. Esto significa que el foro para el diálogo promovió cambios y motivó a la administración y al alcalde de Skedsmo a usar el método como una de las herramientas para desarrollar una municipalidad diversa con base en la igualdad y el respeto.

### Conclusión

El diálogo es una herramienta para superar la segregación. Este ejemplo describe el proceso de un proyecto que duró tres años en una de las municipalidades multiculturales de Noruega. La segregación étnica en algunas municipalidades en Noruega no se explica como consecuencia de la acción de alguna institución líder política nacional o regional, sino más bien de un desarrollo estructural inconsciente y casual, empujado por el mercado inmobiliario, controlado por los intereses financieros. El resultado de esto son áreas residenciales con apartamentos baratos o apartamentos para alquiler con un alto porcentaje de inmigrantes y otras áreas más costosas en las que el grupo principal es de personas de raza noruega. Estos patrones de vida restringen la interacción en el día a día entre las minorías y la mayoría y, por ende, interpone barreras a interacciones importantes para el

desarrollo de un mejor entendimiento de las diferencias entre unos y otros.

La participación en una organización voluntaria puede contribuir a superar esta situación, pero desafortunadamente muchas de estas organizaciones son bastante homogéneas. Cada organización tiene su propia agenda y lugar de trabajo y en una sociedad democrática es imposible forzar a las personas que eligen dedicar tiempo al ocio, a participar en algo que no les interesa. La única manera, como bien lo descubrió una sabia asesora del sector cultural, es motivar a los integrantes de diferentes organizaciones a reunirse para desarrollar actividades comunes y aprender los unos de los otros.

El método que se eligió fue el diálogo porque se basa en la igualdad y el respeto por el otro. En el diálogo es irrelevante el estatus, el cargo, los antecedentes étnicos o el nivel de estudios. Lo que importa es la voluntad y la apertura para escuchar y tener la curiosidad suficiente para hacer buenas preguntas.

Las mejores conversaciones ocurren cuando ambas partes desarrollan un nuevo entendimiento de cada uno. El diálogo de Skedsmo demostró que este diálogo es una herramienta para superar las tendencias de segregación. En el diálogo en Skedsmo aquellas personas más habladoras empezaron a escuchar; aquellas que pensaban estaban en una mejor posición debido a su trayectoria o conocimiento de la sociedad noruega obtuvieron información sobre historias de vida que las volvieron más humildes y menos cerradas en sus posiciones; las más vulnerables y silenciosas empezaron a hablar y todas ellas lograron una manera más segura para abordar sus diferencias. Estos son los pasos iniciales para superar la segregación.

*Christiane Seehausen,  
Centro Nansen para la Paz y el Diálogo*



*Cooperación de las escuelas Lillehammer-Bujanovac con Tatjana Popovic y Lumnije Mustafi, NDC Serbia.*

## Serbia del sur: Diálogo interétnico como proceso de largo plazo

### Introducción

El diálogo interétnico es un proceso de largo plazo para restablecer las relaciones y la cooperación entre diferentes grupos étnicos y comunidades locales divididas. Los centros Nansen para el diálogo han facilitado una serie de procesos de ese tipo después de los conflictos en la región de los Balcanes occidentales. Esto incluye sesiones de diálogo, programas de capacitación y actividades conjuntas para brindarles a las personas la oportunidad de interactuar y hacer el esfuerzo de entenderse entre ellas. La meta es reconstruir los lazos rotos, establecer gradualmente la cooperación y el trabajo conjunto en la mejora de las condiciones en la comunidad local, para que así todos

los grupos étnicos puedan vivir juntos en lugar de vivir al lado y separados los unos de los otros. El proceso es, en esencia, una reconciliación paso a paso y una inversión consciente en una construcción permanente por la paz.

Tender lazos en comunidades divididas es un proceso de diálogo que se da paso a paso camino a la reconciliación. El primer paso incluye la comprensión de las preocupaciones, los intereses y las necesidades de cada uno; el paso siguiente tiene que ver con construir la confianza y llegar a un acuerdo acerca de los intereses conjuntos. Luego viene un periodo en el que se abren los canales para liderar la cooperación, para definir formas concretas

de crear el proceso de diálogo. Esto busca alcanzar el cambio social requerido, trabajando de manera paciente en la implementación de los procesos de largo plazo. Esto exige dedicación y persistencia. En las sociedades posconflicto de la antigua Yugoslavia, existía la necesidad de contar con la participación de ciudadanos de afuera en importantes procesos sociales. Los ciudadanos que vivían en las sociedades divididas por líneas étnicas sentían una gran desconfianza hacia los demás y hacia los tomadores de decisión, tanto locales como nacionales. El sentimiento predominante era que unos pocos líderes nacionalistas los habían conducido a la guerra, y que durante una década alguien más había estado tomando decisiones sobre todos los aspectos importantes en la vida de los ciudadanos. La cultura de participación democrática y cooperación no existía. La red Nansen para el diálogo definió, con base en evaluaciones en terreno, la estrategia básica para trabajar en comunidades locales y que consiste en metas y actividades iniciales.

#### Metas:

- Reconstruir relaciones, superar las divisiones;
- Pasar del statu quo de paz negativa o conflicto congelado al proceso de transformación del conflicto;
- Llevar a cabo una reconciliación paso a paso e instaurar la cooperación, construir puentes juntos (nuevas actividades a nivel local, estrategias para el cambio);
- Actividades para la construcción de la paz que buscan lograr una paz sostenible en la sociedad.

#### Actividades y eventos en terreno:

- Organizar reuniones para la construcción de la confianza con cada uno de los grupos étnicos por separado;
- Organizar sesiones de diálogo: conjuntas, reuniones interétnicas y seminarios para brindarle a las personas la oportunidad de reunirse y hablar abiertamente;
- Capacitación enfocada a que las poblaciones locales adquieran competencia en torno al diálogo, herramientas para el análisis del conflicto, negociación y mediación;
- Trabajo de apoyo y defensa en diferentes niveles de la sociedad.

Durante el transcurso de quince años, este abordaje dio como resultado la formación de una red de asociados y aliados que buscan superar las brechas étnicas.

A continuación, encontrarán un ejemplo de Serbia del sur, en el que el Centro Nansen para el diálogo en Serbia trabajó durante siete años con representantes de autoridades locales, docentes y estudiantes en dos procesos paralelos:

- 1) Mejorar las capacidades organizacionales y el funcionamiento de autogobierno local de manera tal que todos los grupos étnicos estén equitativamente representados y participen en los procesos de toma de decisión, y
- 2) Capacitación profesional para los docentes que busca instituir clubes de mediación de escuelas y fomentar la cooperación interétnica entre las escuelas de Serbia y Albania. Ambas cosas fueron hechas con el apoyo activo de la

Municipalidad de Lillehammer, con la participación de especialistas en los dos ámbitos, con experiencia en creación de programas, facilitación de seminarios y monitoreo de los avances.

En 2003, cuando NDC en Serbia empezó a trabajar en la población de Bujanovac, las divisiones en la comunidad después del conflicto eran bien marcadas. Las escuelas en las que estudiaban alumnos serbios y aquellas en las que estudiaban alumnos albaneses y gitanos estaban ubicadas en diferentes partes de la ciudad. Se organizaron seminarios para el diálogo dirigidos a los profesores con el propósito de preparar el terreno para la cooperación interétnica y como una introducción a la capacitación profesional para los mediadores de escuelas. Al comienzo, los profesores estaban aislados en sus respectivos grupos étnicos, no se sentían suficientemente seguros como para compartir opiniones y apenas tenían interacciones sociales cordiales con sus colegas de otras escuelas. El grupo de facilitadores estaba compuesto por representantes locales y colegas noruegos y desempeñaron una importante función en el proceso de construcción de confianza y mejora de las relaciones. Imparcialidad, empatía, honestidad y flexibilidad son algunos de los valores que observaron los participantes a través de actividades concretas realizadas durante reuniones, visitas a escuelas y capacitación. Además, el hecho de que pudiesen participar de la capacitación profesional en su propia lengua materna aumentó la calidad del proceso de aprendizaje y fue visto por todos los participantes como una señal de mutuo

respeto. Durante el proceso de instauración de la mediación en las escuelas, en seis de ellas, los facilitadores y coordinadores consultaban de manera permanente a los directores de las escuelas, funcionarios gubernamentales locales y representantes de los departamentos escolares del Ministerio de Educación.

Dichas medidas promovieron la cooperación transversal sectorial, acercaron a los tomadores de decisión a las personas y mostraron cómo poner en práctica la democracia participativa para trabajar conjuntamente en la reconstrucción de las instituciones y la mejora de las condiciones de vida.

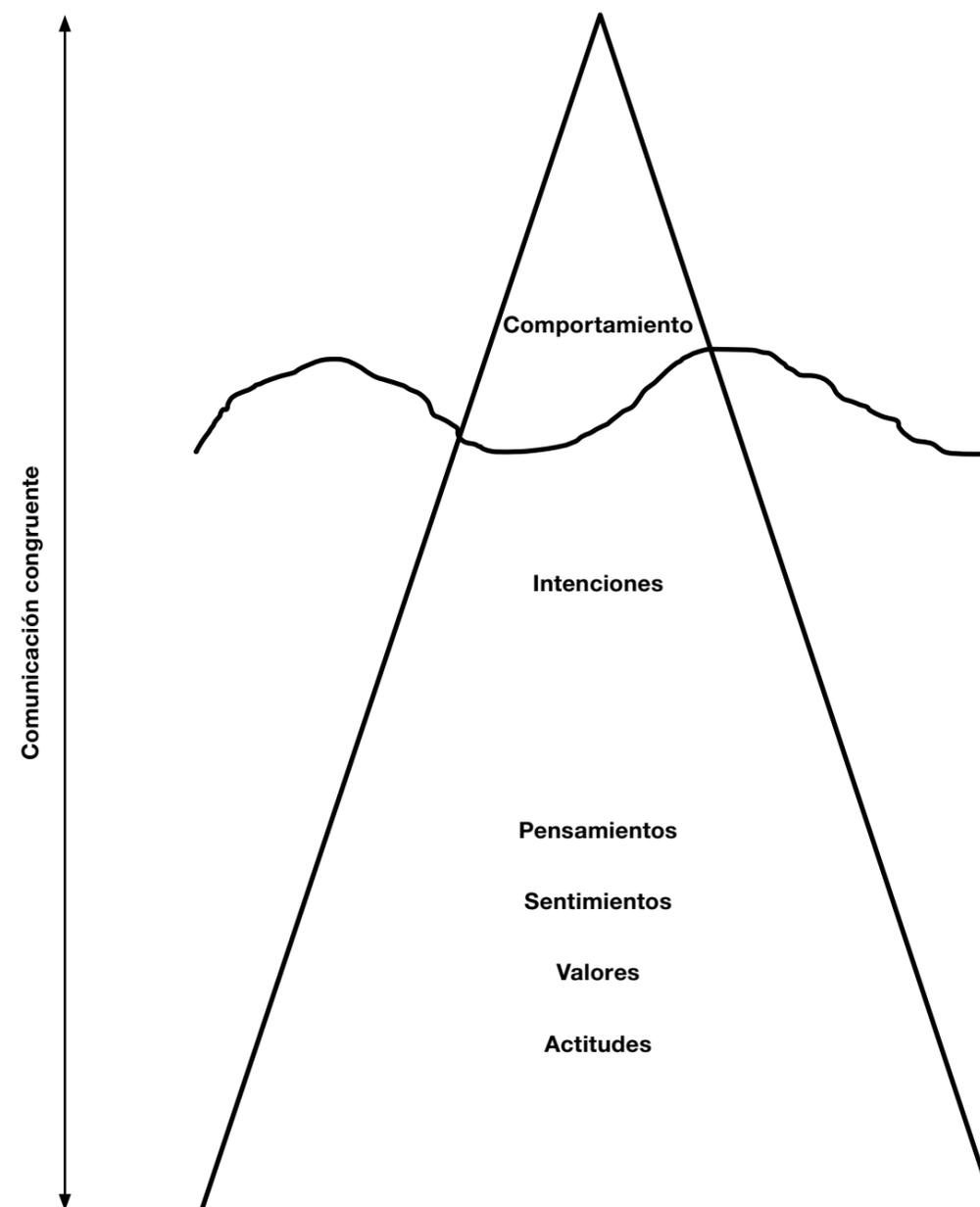
Equipos de mediadores de profesores capacitaron a los estudiantes y formaron equipos de mediación de pares, e instauraron el club de mediadores, en el que se solucionaban serios conflictos. Los equipos de diferentes escuelas han estado organizando capacitaciones conjuntas para estudiantes albanos, serbios y gitanos. El proceso resultó en un evento conjunto en el que los equipos presentaron casos de mediación de sus escuelas. Esto se llevó a cabo en 2012 y representa el punto más alto de una inversión de largo plazo de actores locales, cuidadosamente guiados por los facilitadores. Paciencia, persistencia y dedicación son necesarias para que se dé el proceso de cambios positivos con logros concretos.

*Tatjana Popović,  
Centro Nansen para el diálogo en Serbia*

# Folleto

- 1) **El Modelo Iceberg** (dos páginas, el modelo en una página, el texto en la otra)  
*Capítulo 1 Comunicación*
- 2) **Comunicación no verbal**  
*Capítulo 1 Comunicación*
- 3) **Cualidades claves del diálogo**  
*Capítulo 2 Diálogo*
- 4) **Hacer buenas preguntas**  
*Capítulo 2 Diálogo*
- 5) **Hoja de trabajo sobre consulta reflexiva**  
*Capítulo 3 Identidad*
- 6) **El Rey y la Reina**  
*Capítulo 4 Cultura*
- 7) **Fuentes y tipos de conflicto**  
*Capítulo 5 Entendiendo el conflicto*
- 8) **Necesidades humanas** (dos páginas, Maslow en un lado, Max-Neef en el otro)  
*Capítulo 5 Entendiendo el conflicto*
- 9) **Mapeo del conflicto**  
*Capítulo 6 Análisis del conflicto*
- 10) **La cebolla** (dos páginas)  
*Capítulo 6 Análisis del conflicto*
- 11) **Triángulo ABC**  
*Capítulo 6 Análisis del conflicto*
- 12) **Estilos de comportamiento en situaciones de conflicto** (dos páginas)  
*Capítulo 6 Análisis del conflicto*

## Folleto 1 – El Modelo Iceberg



### Explicación del modelo

La parte más grande del iceberg se encuentra debajo de la superficie del agua. Esto quiere decir que no puedes verla. Imagínate que el iceberg representa un ser humano. La parte arriba de la superficie del agua es visible, esto constituye nuestro comportamiento. Todos pueden ver lo que hacemos, lo que decimos, la manera cómo lo decimos y cada uno lo interpreta a su manera, dependiendo de sus experiencias previas y de sus pensamientos.

Debajo de la superficie del agua, sin que sea visible para nadie más, se encuentran nuestras emociones. Lo que pretendemos hacer, las intenciones detrás de nuestras acciones. Podemos expresar nuestras intenciones a quienes están a nuestro alrededor; sin embargo, hay quienes, por diferentes razones, podrán esconderlas, por ejemplo, para mantener una posición de poder, para manipular o para sorprender a otros. Podemos tener buenas o malas intenciones, racionales o espontáneas; quien nos escucha nunca lo sabe. Sean las que sean nuestras intenciones, estas tendrán un impacto en la manera cómo nos comunicamos con los demás.

En la parte inferior del iceberg tenemos nuestros pensamientos, sentimientos, valores y actitudes. Los valores y las actitudes es algo que desarrollamos desde la infancia. Con el paso del tiempo, podremos cambiar algunos de ellos, modificarlos y otros se harán más intensos. Esto depende de nuestro entorno, trabajo, nuestra red social y nuestros intereses. Lo que sentimos en situaciones diferentes depende en gran medida de nuestra personalidad, nuestros valores y nuestras actitudes. Si uno de mis valores relevantes es la justicia, me sentiré bastante incómodo, enojado o molesto cuando paso por una experiencia que considere injusta. Lo que pensamos y la manera como pensamos son temas interconectados con nuestras actitudes y nuestros valores.

Nuestros mensajes serán más congruentes cuando todos estos elementos están interconectados. Para permitir que nuestros mensajes continúen siendo congruentes necesitamos ser conscientes de nuestros sentimientos, valores y actitudes. Ellos serán expresados por medio de nuestro lenguaje corporal independientemente de nuestro nivel de consciencia. Ser conscientes de la interacción entre el idioma y el lenguaje corporal puede permitirnos expresar el mismo mensaje tanto de manera verbal como no verbal. Al reflexionar sobre nuestras intenciones y atrevernos a expresarlas podemos evitar malentendidos y prevenir conflictos.

### Folleto 2 – Comunicación no verbal

La comunicación no verbal, o lenguaje corporal, es una forma vital de comunicación. Un lenguaje natural e inconsciente que transmite nuestros sentimientos e intenciones verdaderas y nos da indicios sobre las emociones e intenciones de aquellos a nuestro alrededor.

#### *Movimiento corporal y postura*

Piensa en cómo la percepción que tú tienes de otras personas se ve afectada por la manera en que ellas se sientan, caminan, están de pie o sostienen su cabeza. La manera en que te mueves y te desenvuelves transmite una cantidad inmensa de información.

#### *Gestos*

Los gestos están interconectados a nuestra rutina diaria. Nosotros gesticulamos, apuntamos, hacemos señas y utilizamos nuestras manos cuando estamos discutiendo o conversando animadamente, expresándonos con nuestros gestos en muchos casos sin pensarlo. Sin embargo, para evitar una interpretación equívoca es importante tener en cuenta que el significado de los gestos puede ser diferente entre las diferentes culturas y regiones.

#### *Contacto visual*

Los mensajes que podemos transmitir con nuestros ojos son prácticamente ilimitados.

#### *Tacto*

Podemos comunicarnos muchísimo por medio del tacto. Piensa acerca del mensaje que transmites a través de un apretón firme de manos, una suave palmada en el hombro, un fuerte y cálido abrazo.

#### *Espacio*

Todos tenemos la necesidad de contar con un espacio personal, sin embargo, dicha necesidad puede ser diferente dependiendo de la cultura, y lo cercana que sea la relación.

#### *Voz*

No se trata apenas de lo que decimos, sino cómo lo hacemos. Cuando hablamos, las demás personas 'leen' nuestra voz, además de escucharla. El tiempo para hablar, la cadencia, el volumen al hablar, el tono y la inflexión y sonidos como 'ah' y 'uh-huh', que transmites como muestra de comprensión, son algunas de las señales a las que las demás personas prestan atención. Piensa en cómo el tono de tu voz, puede, por ejemplo, tener una connotación de sarcasmo, ira, afecto o confianza.

#### *Tener consciencia emocional*

Para enviar señales no verbales precisas, necesitas ser consciente de tus emociones y cómo ellas te impactan. Además, necesitas ser capaz de reconocer las emociones de los demás y los verdaderos sentimientos detrás de las señales que las personas envían. Es allí donde entra en juego la consciencia emocional.

## Folleto 3 – Cualidades claves del diálogo

### Integridad

Diálogo significa comunicarse con integridad. Los aspectos no verbales de la comunicación, las intenciones, actitudes, valores y pensamientos deben ser congruentes con las palabras que se usan.

### Desafiante

El diálogo no significa aceptar de los demás cualquier cosa, o todo. Puede ser necesario que cuestionemos o refutemos las aseveraciones de los demás. Cuando eso ocurre, esto debe hacerse de manera que respetemos y defendamos nuestra humanidad y la de los otros.

### Humildad

El diálogo implica la búsqueda del conocimiento personal e implica mostrar a los demás nuestras propias fortalezas y debilidades.

### Preocupación por los demás

En el diálogo es necesario aceptar la responsabilidad por el otro, sin esperar que esto sea recíproco.

### Lenguaje común

El diálogo tiene que ver con empeñarse por alcanzar un lenguaje común.

### Lo primero es comprender

Lo primero que se intenta lograr en el diálogo es comprender y luego que nos comprendan.

### Relaciones

El diálogo tiene que ver con entender y explorar las relaciones.

### Discrepancia

El diálogo no necesariamente tiene que ver con estar de acuerdo o llegar a ser como el otro.

### Escucha

El diálogo tiene que ver más con escuchar que con hablar.

### Sin juicios

En el diálogo, intentamos no transmitir juicio (opinión). Los juicios, generalizaciones, atribuciones de culpa o los diagnósticos destruyen el proceso de diálogo.

### Comunicación no verbal

El diálogo puede darse incluso en silencio. El lenguaje corporal y las expresiones faciales son esenciales para el diálogo.

### Cambio

El diálogo significa cambio personal y social.

## Folleto 4 – Hacer buenas preguntas

Nadie dice exactamente lo que tú quieres escuchar en el orden exacto, con la profundidad y el detalle que tú prefieres. Por este motivo una buena pregunta es la principal herramienta de un buen oyente. Preguntas bien elaboradas, pueden estimular y guiar las conversaciones y hacer a alguien hablar.

Cuando vayas a desarrollar las preguntas puedes usar las siguientes directrices:

- Planifica tus preguntas. Antes de tu reunión, describe en líneas generales tus metas con relación a la información y prepara la secuencia de las preguntas que te ayudará a continuar con la conversación y coloca indicaciones en tus notas.
- Conoce tu propósito. Cada pregunta que hagas debería ayudarte a recopilar ya sea hechos u opiniones. Decide qué tipo de información requieres y elabora tu pregunta de acuerdo con ello.
- Conversación abierta. A diferencia de las preguntas cerradas, cuya respuesta es sí o no, las preguntas abiertas invitan a quien responde a hablar y te permiten obtener información adicional.
- Habla en el lenguaje de quien te escucha. Asocia tus preguntas al marco de referencia de tu oyente y utiliza las palabras y frases que tu oyente entiende. Por ejemplo, cuando estés conversando con alguien fuera de tu lugar de trabajo, evita utilizar la jerga de los trabajadores sociales. Si alguien al parecer no entiende lo que le preguntas, intenta decirlo con otras palabras.
- Utiliza términos neutrales. Evita hacer preguntas que insinúen la respuesta.
- Escucha para entender, no para responder. Crea una jerarquía de preguntas que empiece con el panorama general y, de manera gradual, usando preguntas complementarias, empieza a desglosar el tema y a entrar en los pormenores.
- Enfoca tus preguntas. Si realmente quieres obtener información sobre dos cosas diferentes, haz dos preguntas diferentes. Para obtener respuestas más completas, elabora preguntas cortas, de manera que cada una cubra un único aspecto.
- Formula solo preguntas esenciales. Si realmente no te interesa la información que probablemente obtendrás con la respuesta, no hagas la pregunta. Respeta el tiempo y la atención de la otra persona para evitar dar la sensación de que te opones a cerrar el trato.
- No interrumpas. Escucha la respuesta completa a tu pregunta. El arte de elaborar buenas preguntas radica en realmente querer obtener la información que vas a escuchar en la respuesta.

- Demuestra que escuchas. Haz que la transición sea natural. Utiliza algo dicho en la respuesta para estructurar tu próxima pregunta.
- Deja los enunciados, haz la pregunta. Las preguntas que son en realidad enunciados de supuestos presentados en forma de pregunta pueden ser agresivas y con frecuencia provocan hostilidad. En vez de eso, busca información en la pregunta para que así quien responde tenga la oportunidad de ayudarte y ampliar tu comprensión.

## Folleto 5 – Hoja de trabajo para consulta reflexiva

### Sesión sobre consulta reflexiva – Reflexión individual acerca de identidad y valores

#### Antecedentes

¿Dónde naciste y dónde creciste?  
¿Cuál es la identidad que heredaste (alemana, zulú, musulmana, cristiana, casta, clase trabajadora)?

#### Roles

¿Qué roles cumples en tu familia?  
¿Quién eres tú cuando estás trabajando (mamá, esposo, profesor, administradora, trabajador por los derechos humanos, otro)?

#### Afinidades

¿Quién eres cuando estás descansando y disfrutando alguna actividad en tu tiempo libre (futbolista, pianista, alfarero, escalador de montañas, poeta)?

#### Metas

¿Qué aspiras llegar a ser, estar haciendo o haber alcanzado dentro de cinco años?  
¿Cómo te describirías de acuerdo con tus metas personales y cómo intentas ponerlas en práctica, en tu calidad de conciliador, promotor de justicia, emprendedor, buscador espiritual, aprendiz?  
¿Cuál es el aspecto más importante de tu identidad en este momento, y por qué razón?  
¿Qué podría provocar un cambio en tu identidad en el futuro?

#### Valores

Piensa en personas que admiras.  
¿Cuáles son las cosas que tanto admiras en ellas?

Piensa acerca de una situación en la que después que ocurrió te hubiese gustado haberla abordado de manera diferente. ¿Qué fue lo que te cohibió, mirando hacia atrás, y no te permitió hacer aquello que te hubiese gustado?

Acuérdate de algún momento en el que saliste en defensa de algo. ¿Cuáles eran los valores que estabas defendiendo? Piensa en los valores centrales (esenciales) y los valores adquiridos.

¿Por qué estás involucrado en tus actuales actividades? (Motivación/ inspiración/ intención).

Si piensas en las cosas por las que te has esforzado hasta ahora, ¿cuáles son las que te hacen sentir más orgulloso?

¿Qué lecciones te han enseñado tus errores?

¿Qué esperas cambiar en los próximos cinco años?

## Folleto 6 – El Rey y la Reina

El Rey ama a la Reina, pero él debe partir para realizar un largo viaje. Él sospecha que la Reina tiene un amante, y por esta razón les ordena a los guardias del castillo asesinarla si ella llegara a salir del castillo durante su ausencia. Él le advierte a su esposa de esta orden suya antes de partir del castillo.

Cuando el Rey se ha ido, el amante de la Reina la contacta y la insta a ir a su encuentro. Ella le responde que no puede ir, pues los guardias recibieron órdenes de matarla si ella llegase a salir del castillo. El amante de la Reina le dice que él necesita desesperadamente verla y le dice que es importante que ella vaya a verlo en la noche del día siguiente.

La Reina se encuentra con su amante, y regresa al castillo a tiempo. El guardia que prometió ayudarla se quedó dormido. Otro guardia la ve cuando ella intenta entrar de nuevo al castillo, y la mata.

Ordena a los personajes de la historia según el grado de responsabilidad que tienen en la muerte de la Reina:

	El Rey	<input type="checkbox"/>
	La Reina	<input type="checkbox"/>
	El amante	<input type="checkbox"/>
	El guardia que se quedó dormido	<input type="checkbox"/>
	El guardia que la mata	<input type="checkbox"/>

## Folleto 7 – Fuentes y tipos de conflicto

### Conflictos acerca de información

Con frecuencia las partes en conflicto no cuentan con suficiente información, o ni siquiera cuentan con la misma información acerca de alguna situación. Recopilar hechos y aclararlos sirve para aliviar las tensiones. Las partes pueden también interpretar los datos de maneras diferentes o asignar distintos niveles de importancia a los mismos datos. La discusión abierta y la opinión de partes externas confiables pueden ayudar en la evaluación de la importancia de la información disponible.

### Conflicto en torno a los recursos

Los conflictos acerca de recursos materiales, como, por ejemplo, territorio, dinero u objetos pueden generalmente identificarse de manera obvia y con frecuencia se prestan para negociaciones sencillas. Algunas veces, a pesar de que las partes pareciesen estar riñendo por un recurso, el conflicto real radica en las relaciones o necesidades psicológicas, ya sea de una o ambas partes.

### Conflictos en relaciones

Es común que personas en relaciones familiares, alianzas de negocios u organizaciones comunitarias tengan discrepancias en torno a los temas más variados; sin embargo, algunas veces la interdependencia creada por sus relaciones le agrega a las diferencias una dimensión destructiva que, de no ser así, podría fácilmente solucionarse. Eventos del pasado o años de estereotipos puede hacer que las personas sean inflexibles o reacias a intentar, incluso, la solución más justa y obvia. Las metas, los roles, las responsabilidades y diferentes perspectivas sobre las experiencias del pasado deben ser atendidos antes de enfrentar los conflictos.

### Conflictos de interés o necesidades

Las poderosas e importantes necesidades humanas de elementos como identidad,

respeto o participación, a menudo se encuentran en el centro de los conflictos, conflictos que se muestran a sí mismos como una competencia por cosas materiales. Las oportunidades constructivas para que individuos y comunidades expresen sus necesidades y sientan que fueron escuchados son cruciales para abordar dichas necesidades. A menudo la resolución de largo plazo de un conflicto por recursos depende tanto de la satisfacción de los intereses o necesidades de las personas involucradas como de la división de los recursos.

### Conflictos sobre estructuras

Las estructuras sociales y organizacionales determinan quiénes tienen acceso al poder o a los recursos, quién merece respeto y quién tiene la autoridad para tomar decisiones. Los conflictos sobre estructuras o dentro de estructuras a menudo involucran problemas de justicia y metas en competencia. Tales conflictos a menudo requieren de años de esfuerzo para lograr un cambio constructivo.

### Conflictos que involucran valores

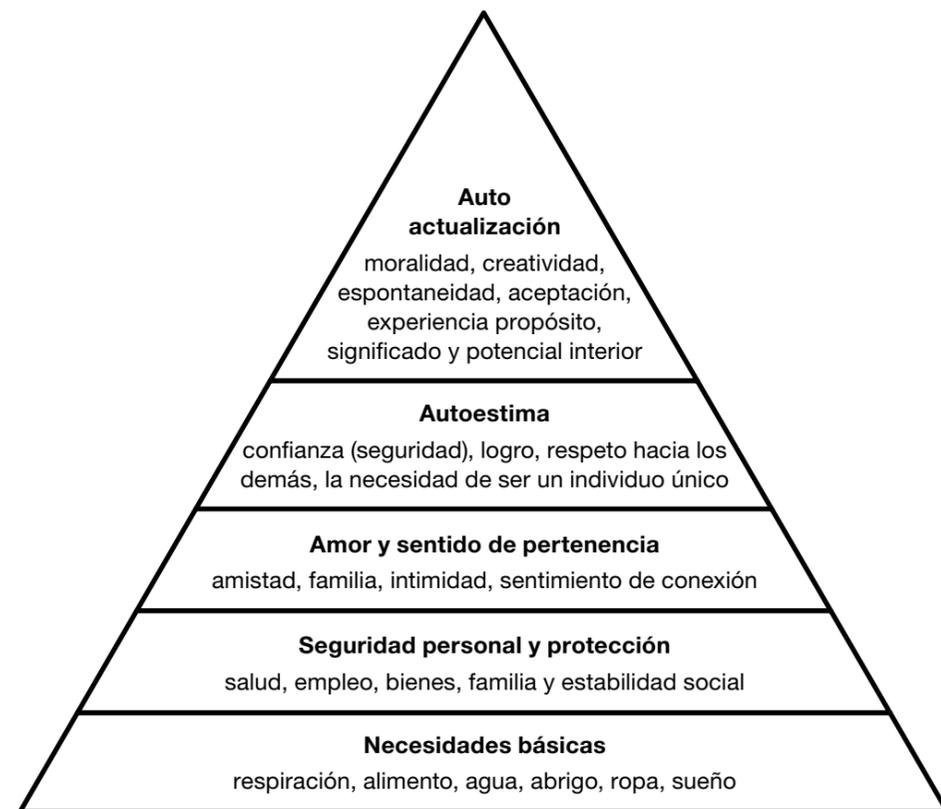
Los valores y convicciones están formados por experiencias de vida y perspectivas de fe. Un cuestionamiento a los valores de alguien a menudo es visto como una amenaza a su identidad, y hace que los conflictos que involucran valores sean los más difíciles de resolver. La mayoría de las personas reacciona de manera defensiva frente a una amenaza y se retira de cualquier negociación, y asume que la resolución del conflicto implicará un cambio en sus valores. Sin embargo, cuando las partes pueden aclarar temas relacionados con sus valores y sienten que han sido escuchadas y las entendieron, esto da cabida a que ellas salgan de una posición defensiva y puede incluso dar como resultado que las partes aprendan a convivir en reconocimiento mutuo de sus diferencias.

## Folleto 8 – Necesidades humanas<sup>24</sup>

Los seres humanos necesitan varias cosas esenciales para sobrevivir. Según el reconocido psicólogo Abraham Maslow y el teórico en el tema del conflicto John Burton, estas cosas esenciales van más allá de apenas alimento, agua y albergue. Incluyen tanto elementos físicos como no físicos para que el ser humano crezca y se desarrolle, así como todas aquellas cosas que de manera innata los seres humanos se sienten motivados a alcanzar.

Para Maslow, las necesidades son de naturaleza jerárquica. En otras palabras, cada necesidad tiene un ranking específico. La pirámide de las necesidades de Maslow comienza con alimento, agua y abrigo, sigue con seguridad personal y protección, después sentido de pertenencia y amor, luego autoestima y, por último, realización personal.

### Pirámide de necesidades de Maslow



## Modelo de desarrollo humano a escala de Max-Neef<sup>25</sup>

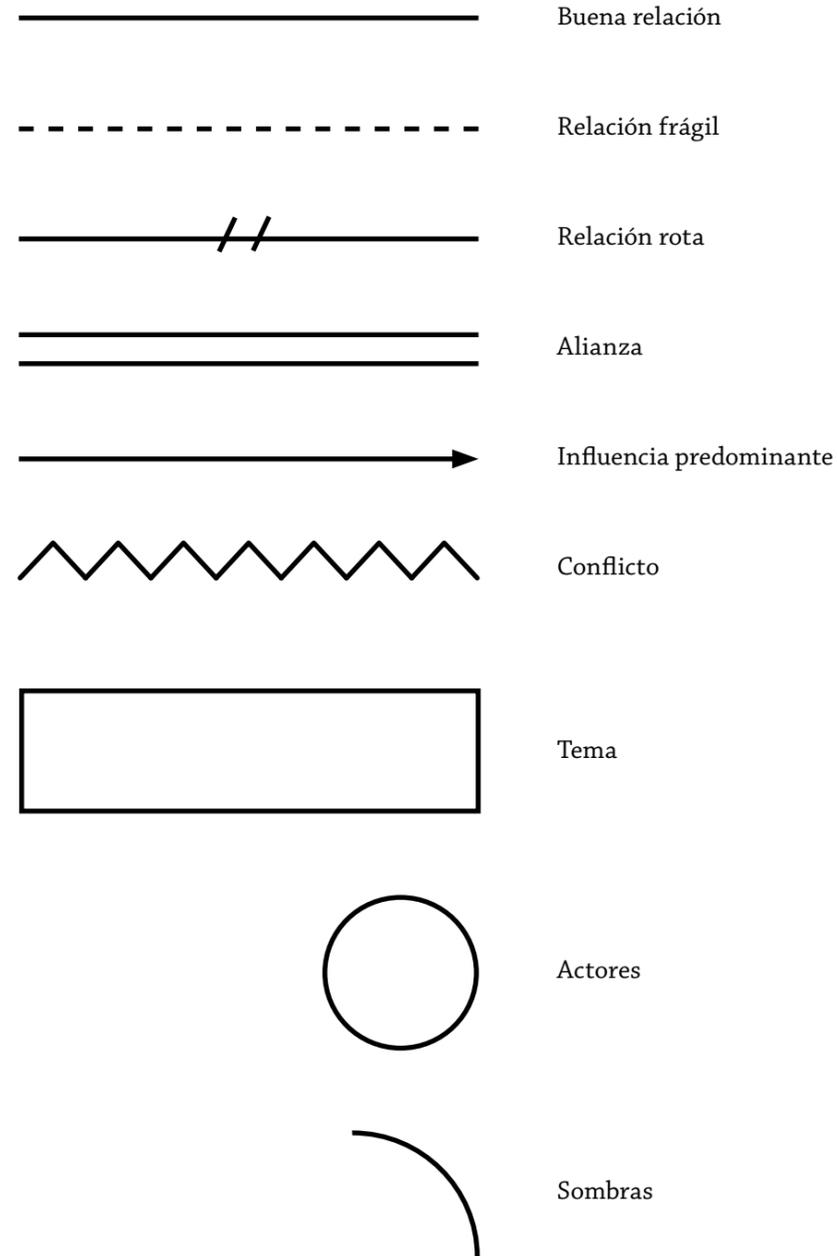
Manfred Max-Neef es un economista chileno. Él define el modelo como una taxonomía de necesidades humanas y un proceso por medio del cual las comunidades identifican sus “riquezas” y “pobrezas” según la manera en la que se satisfagan dichas necesidades. Describe las necesidades como algo que es constante en todas las culturas y a lo largo de periodos históricos. Aquello que cambia con el paso del tiempo y entre las culturas es la manera como se satisfacen dichas necesidades. Según el modelo las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en el que existe una interrelación e interacción entre estas.

De acuerdo con Max-Neef las necesidades fundamentales de los seres humanos son:

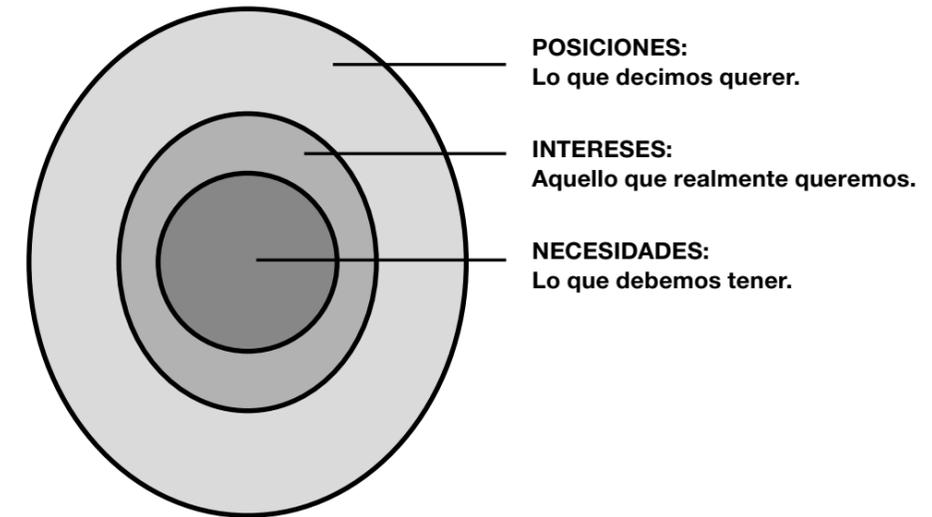
- Subsistencia
- Protección
- Afecto
- Entendimiento
- Participación
- Ocio
- Creación
- Identidad
- Libertad

## Folleto 9 – Mapeo de conflicto

Los símbolos para el mapeo



## Folleto 10 – La cebolla<sup>26</sup>



### La cebolla

El modelo de la cebolla se basa en la idea de que las capas de un conflicto son semejantes a las de una cebolla: existen muchas dinámicas para considerar, pero solo aquellas superficiales están visibles, hasta que comenzamos a pelar las capas para ver lo que está en el centro. Permite un mejor entendimiento de la posición de las partes en conflicto, y de sus reales intereses y necesidades. Nos ayuda a diferenciar entre lo que las diferentes partes dicen querer y lo que ellas realmente quieren y necesitan.

En situaciones pacíficas las personas se relacionan y actúan a partir de sus necesidades reales. En situaciones de conflicto, la falta de acceso a las necesidades básicas, junto con la desconfianza que a menudo caracteriza las relaciones durante un conflicto, altera las bases sobre las cuales las personas se relacionan unas con otras.

Es importante ser consciente de la diferencia que existe entre posiciones e intereses:

- Las posiciones es lo que las personas dicen que quieren durante un conflicto.
- Los intereses se refieren a lo que las personas realmente quieren y lo que las motiva.

La capa exterior de la cebolla simboliza las posiciones que le permitimos a los demás ver y escuchar (es lo que decimos que queremos). Por debajo de ellas se encuentran nuestros intereses (lo que queremos), que representa lo que queremos lograr en una situación de conflicto. En el centro de la cebolla se encuentran nuestras necesidades (lo que debemos tener), que deben satisfacerse para que las partes en conflicto estén realmente satisfechas con el resultado. Mientras que los intereses pueden a menudo negociarse, las necesidades no son negociables. A pesar de que puede ser difícil dejar a un lado otras dinámicas, es vital que las partes en conflicto entiendan sus propias necesidades centrales y las de los demás, para que así puedan lograrse resultados constructivos y satisfactorios.

Cuando analizamos los intereses debemos mantener en mente que:

- Todas las partes tienen intereses y necesidades que son importantes y válidos para ellas.
- Una solución al problema debe satisfacer el máximo número de los intereses del mayor número de partes posible.
- Siempre existe más de una solución aceptable al problema.
- Todo conflicto implica intereses compatibles, así como intereses opuestos.

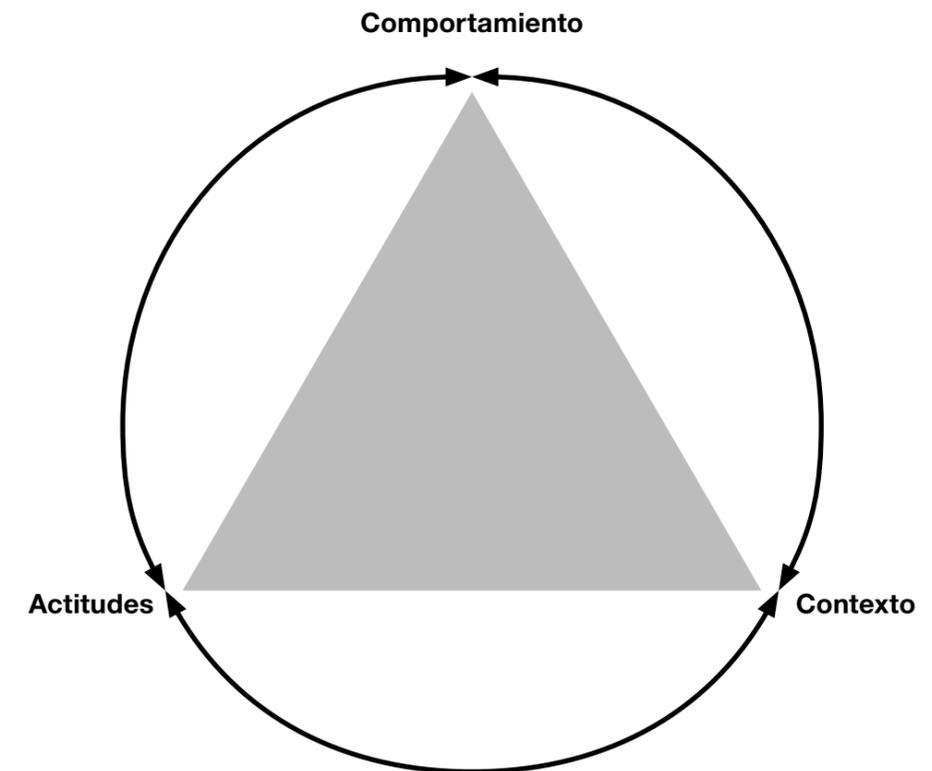
#### ¿Cuándo utilizarlo?

El modelo de la cebolla puede utilizarse como parte del análisis para entender las dinámicas de una situación de conflicto, pero también puede emplearse en la preparación para facilitar el diálogo entre grupos en conflicto, o como parte de un proceso de negociación o mediación en sí, incluso durante el proceso de reconstrucción posconflicto.

Puede ser útil para aquellos involucrados en el diálogo, ya que para tener una negociación exitosa, es esencial garantizar que se entiendan cabalmente por completo las necesidades de cada parte. Es útil también antes de entrar a una negociación, como un medio para comprender mejor los intereses, posiciones y necesidades de los demás, así como para clarificar las propias y mantenerlas en mente a lo largo del proceso. La idea es llevar a cabo el análisis de la cebolla para cada una de las partes involucradas, incluyendo tu propio análisis.

El modelo de la cebolla puede traer nuevas luces durante conflictos prolongados, inclusive traer nuevas esperanzas, pues esos tipos de conflictos, a menudo, son el resultado de esconder o distorsionar las necesidades reales haciendo que el conflicto sea intratable. ¡Estas necesidades pueden identificarse al continuar quitando las capas del conflicto!

## Folleto 11 – Triángulo ABC



FUENTE: C.R. Mitchell, *The Structure of International Conflict (La estructura del conflicto internacional)* Macmillan 1981.

Este análisis se basa en la premisa de que los conflictos tienen tres componentes principales: el contexto de la situación, el comportamiento de aquellos involucrados y sus actitudes. Estos tres factores se representan gráficamente como los tres ángulos del triángulo. Estos tres factores influyen entre ellos; por eso existen flechas que llevan de un factor al otro.

**Folleto 12 – Estilos de comportamiento en situaciones de conflicto**

**Competitivo – A mi manera**

Vislumbrar los conflictos y problemas como si fuesen desafíos que deben ganarse o perderse, y en los que es importante ser el vencedor. Este enfoque a menudo es el resultado de un deseo inconsciente de protegerse a sí mismo del dolor de estar equivocado. Algunas veces es necesario si existe un peligro inminente, sin embargo, a menudo provoca un mayor conflicto más adelante cuando el dolor del perdedor se traduce en agresión.

**Transando – Dar y recibir**

Todos ganan y pierden algo. Es una forma común de tratar con el conflicto, pero tiende a conducir más bien a soluciones de corto plazo. Puede dejar a todos con la sensación de que perdieron algo importante, y cierra la posibilidad de que haya una mejor solución (por ejemplo, aumentar la cantidad de recursos disponibles).

**Colaborando – A nuestra manera**

También conocido como el enfoque “win-win” (todos ganan), en el que los conflictos son vistos como “problemas que solucionamos entre nosotros”. En muchas situaciones, todos aquellos involucrados en una situación de conflicto pueden obtener ganancias significativas. Otorga la misma prioridad a ambas partes en conflicto y el resultado es mutuamente satisfactorio.

Aunque en muchas situaciones esta es la manera más efectiva de llegar a soluciones justas y duraderas, no es para nada una solución fácil.

**Acomodando – A tu manera**

La paz a toda costa es la razón que existe detrás de este enfoque. Tú enfatizas en las áreas que hay acuerdo y dejas de lado o ignoras las discrepancias. Si no dices lo que estás pensando, los demás no podrán saberlo, y, por ende, ellos están impotentes para lidiar con el conflicto. Este enfoque puede ser útil si el conflicto coloca demasiada presión en una relación y algunas veces las cosas mejoran por el hecho de que seguirán siendo buenos amigos.

**Evitando – De ninguna manera**

retirarse, ya sea física o emocionalmente de un conflicto te quita la posibilidad de dar tu opinión sobre lo que ocurre, pero puede ser sabio hacerlo cuando el tema en cuestión es algo que no te compete. Tiene el peligro de permitir que los problemas crezcan sin que los frenes, y cuando se usa de manera impertinente la evasión puede castigar a los demás. Las personas a menudo recurren a este enfoque para que los otros cambien de opinión. Pero al igual que ocurre con otras formas de coerción, esto tiene un precio.

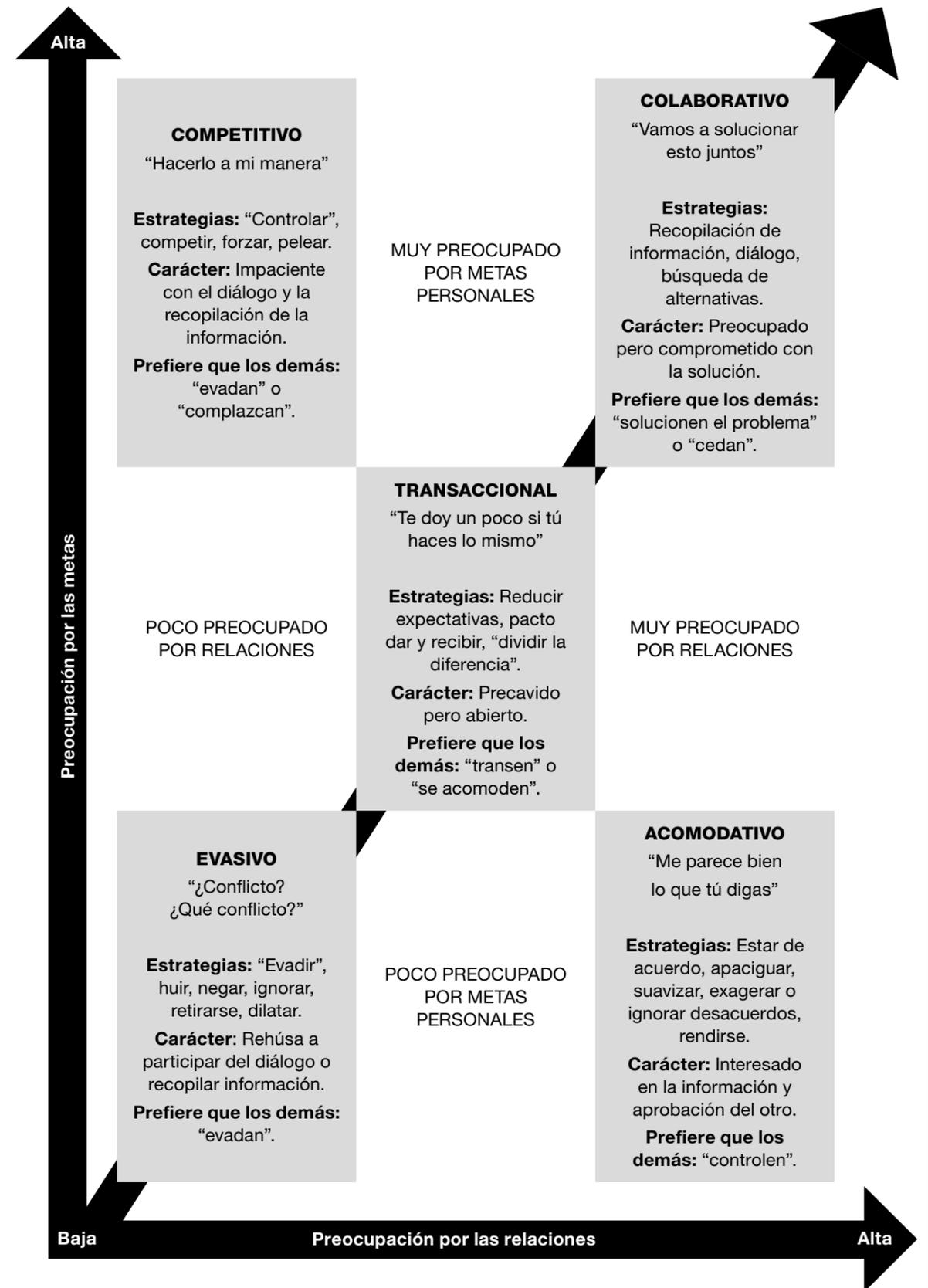


Ilustración de ‘Working with Conflict’, publicada por Responding to Conflict. Propiedad literaria, Peace Direct.

# Bibliografía

A Little More Conversation, a Little More Action – a Manual in Dialogue. Oslo: Friendship North South, 2005.

A Quick Tutorial of Marshall Rosenbergs Compassionate Communication. Accessed April 23, 2018. <http://www.listeningway.com/cctutorial-1.html>.

Bryn, Steinar. “Can Dialogue Make a Difference? (¿Puede el diálogo marcar la diferencia?) – The Experience of the Nansen Dialogue Network”. (La experiencia de la red de diálogo Nansen). In *20 Years in the Eyes of the Storm, The Nansen Dialogue Network 1995-2015*. Edited by Kim Sivertsen, 33. Lillehammer: Centro Nansen para la Paz y el Diálogo, 2015.

Cleven, Erik. *Key Qualities of Dialogue (Cualidades clave del diálogo)*. Handout, Norway, Lillehammer.

Dench, Alison. *AVP, Alternatives to Violence Project: Manual, Second Level Course*. Houston, TX: Alternatives to Violence Project, 1982.

Djuliman, Enver, and Lillian Hjorth. *Bygg broer, ikke murer 97 øvelser i menneske rettigheter, flerkulturell forståelse og konflikt håndtering*. Oslo: Humanist, 2013.

Evans, Alice F., Robert A. Evans, y Ronald S. Kraybill. *Peace Skills: Manual for Community Mediators*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

Fisher, Simon. *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books, 2008.

Maiese, Michelle. “Elicitive Training”. *Beyond Intractability*. August 17,

2016. Accessed April 23, 2018. <http://www.beyondintractability.org/essay/prescriptive-elicitive-training>.

Marker, Sandra. “Unmet Human Needs”. *Beyond Intractability*. July 5, 2016. Accessed April 23, 2018. <http://www.beyondintractability.org/essay/human-needs>.

Max-Neef, Manfred A., Antonio Elizalde, Martín Hopenhayn. *Human Scale Development. An Option for the Future*. Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation. *Development Dialogue* 1 (1989).

Place, Eric De. Review of *In the Name of Identity: Violence and the Need to Belong* By Amin Maalouf, Accessed April 23, 2018. <https://www.amazon.co.uk/Name-Identity-Violence-Need-Belong/dp/0142002577>.

Pruitt, Bettye H., and Philip Thomas. *Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners*. Quebec: Canadian International Development Agency, 2007.

Russell, Jon. “The Essentials of Compassionate Communication”.

Samovar, Larry A., Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel, and Carolyn S. Roy. *Education for Conflict Resolution*. Boston, MA: Cengage Learning, 2017.

Sørli, Heidrun. *Fredsundervisning. En Veileder Med øvelser Og Undervisningsopplegg*. Lillehammer: Norsk Fredssenter, 2007. January 30, 2018. Accessed April 23, 2018. <http://www.peace.no/nb/download/fredsundervisning-ovelses-undervisningsopplegg/>.

## Fuentes secundarias

Boulding, Elise. *New Agendas for Peace Research: Conflict and Security Reexamined*. Boulder, CO: Lynne Rienner, 1992.

Boulding, Elise. *Cultures of Peace: The Hidden Side of History*. Syracuse, NY: Syracuse University Press, 2000.

Bryn, Steinar. *Inter-ethnic Dialogue between Serbs and Albanians in Serbia / Kosovo 1996-2008*. PDF. Lillehammer: Nansen Center for Peace and Dialogue, 2008.

Bryn, Steinar. “Reflections from a Dialogue Worker”. *Etter Lemkin: Tidsskrift for Studier Av Folkemord Og Politisk Massevold*, 2009. Årgang 2, nr. 1: Tema Forsoning.

Eidsvåg, Inge. *Two Texts on Dialogue*. PDF. Lillehammer: Nansen Center for Peace and Dialogue, 2011.

Fountain, Susan. *Education for Conflict Resolution: A Training for Trainers Manual*. New York: Unicef, 1997.

Grande, Norunn. *Midwives for Peace in Rural Afghanistan*. PDF. Lillehammer: Nansen Center for Peace and Dialogue, Norwegian Afghanistan Committee, 2015.

Hella, Trude Eide, and Tina Mathisen. *Dialogue with Diaspora – An Evaluation of a Training Program for Practitioners in Peace and Dialogue Work*. PDF. Lillehammer: Eastern Norwegian Research Institute, 2012.

*Human Scale Development: An Option for the Future*. Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation, 1989.

Lederach, John Paul. *The Little Book of Conflict Transformation*. Intercourse, PA: Good Books, 2003.

Maalouf, Amin. *In the Name of Identity: Violence and the Need to Belong*. New York: Arcade Publishing, 2012.

Picard, Cheryl Ann., N. Sargent, Peter J. Bishop, and Rena Ramkay. *The Art and Practice of Mediation*. Toronto, Canada: Emond Montgomery Publications, 2015.

Ramsbotham, Oliver, Tom Woodhouse, and Hugh Miall. *Contemporary Conflict Resolution: The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts*. Cambridge, UK: Polity, 2005.

Toskić, Ana. *Mediation in Serbia – Achievements and Challenges*. Edited by Blažo Nedić. Manuarta, Beograd: Partners for Democratic Change, 2012.

Zahir, Ehsanullah. “Where Have All the Students Gone?”. *Peace.no* (blog), February 27, 2017. Accessed April 24, 2018. <http://www.peace.no/students-gone/>.

## Páginas web

<http://www.educationforpeace.com/>  
<http://avp.international/literature/>  
<http://www.dialogguiden.se/> (in Swedish )  
<http://dembra.no/> (in Norwegian )

# Notas del texto

- <sup>1</sup> Bryn, Steinar. "Can Dialogue Make a Difference? – The Experience of the Nansen Dialogue Network". In *20 Years in the Eyes of the Storm*, The Nansen Dialogue Network 1995- 2015, edited by Kim Sivertsen, 33. Lillehammer: Nansen Center for Peace and Dialogue, 2015, p. 33.
- <sup>2</sup> Ibid., p. 37.
- <sup>3</sup> Pruitt, Bettye H., and Philip Thomas. 2007. *Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners*. Quebec: Canadian International Development Agency. P.
- <sup>4</sup> Selfridge, R., Sokolik, S. (1975). "A comprehensive view of organizational management". *MSU Business Topics*, 23(1), 46-61.
- <sup>5</sup> Russell, Jon. "The Essentials of Compassionate Communication". A Quick Tutorial of Marshall Rosenbergs Compassionate Communication. Accessed April 23, 2018. <http://www.listeningway.com/cctutorial-1.html>.
- <sup>6</sup> Samovar, Larry A., Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel, and Carolyn S. Roy. *Communication between Cultures*. Boston, MA: Cengage Learning, 2001. P.
- <sup>7</sup> Cleven, Erik. *Key Qualities of Dialogue*. Handout, Norway, Lillehammer.
- <sup>8</sup> Dench, Alison. *AVP, Alternatives to Violence Project: Manual, Second Level Course*. Houston, TX: Alternatives to Violence Project, 2005. P. D63.
- <sup>9</sup> *A Little More Conversation, a Little More Action – a Manual in Dialogue*. Oslo: Friendship North South, 2005.
- <sup>10</sup> Place, Eric De. Review of *In the Name of Identity: Violence and the Need to Belong* by Amin Maalouf, Accessed April 23, 2018. <https://www.amazon.co.uk/Name-Identity-Violence-Need-Belong/dp/0142002577>.
- <sup>11</sup> Fisher, Simon et. al. *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books, 2008.
- <sup>12</sup> Fisher, Simon et. al. *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books, 2008.
- <sup>13</sup> Sørli, Heidrun. Fredsundervisning, En Veileder Med øvelser Og Undervisningsopplegg. Lillehammer: Norsk Fredssenter, 2007. January 30, 2018. Accessed April 23, 2018, p. 15. <http://www.peace.no/nb/download/fredsundervisning-ovelses-undervisningsopplegg/>.
- <sup>14</sup> Djuliman, Enver, and Lillian Hjorth. *Bygg broer, Ikke murer 97 øvelser i menneskerettigheter, flerkulturell forståelse og konflikthåndtering*. Oslo: Humanist, 2007, p. 263.
- <sup>15</sup> *A Little More Conversation, a Little More Action – a Manual in Dialogue*. Oslo: Friendship North South, 2005, p. 27 copyright Mangfold og Dialog, with the permission of Norwegian Red Cross.
- <sup>16</sup> Evans, Alice F., Robert A. Evans, and Ronald S. Kraybill. *Peace Skills: Manual for Community Mediators*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001, p. 14.
- <sup>17</sup> Marker, Sandra. "Unmet Human Needs". Beyond Intractability. July 5, 2016. Accessed April 23, 2018. <http://www.beyondintractability.org/essay/human-needs>.
- <sup>18</sup> Max-Neef, Manfred A. *Human Scale Development: An Option for the Future*. Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation. *Development Dialogue* 1989, 1, p. 33.
- <sup>19</sup> Fisher, Simon et. al. *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books, 2008, p. 28.
- <sup>20</sup> <https://workingwithconflict.wordpress.com/2013/04/15/conflict-analysis-tools/>
- <sup>21</sup> Fisher, Simon et. al. *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books, 2008, p. 96.
- <sup>22</sup> Fisher, Simon et. al. *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books, 2008, p. 96.
- <sup>23</sup> Maiese, Michelle. "Elicitive Training". Beyond Intractability. August 17, 2016. Accessed April 23, 2018. <http://www.beyondintractability.org/essay/prescriptive-elicitive-training>.
- <sup>24</sup> Marker, Sandra. "Unmet Human Needs". Beyond Intractability. July 5, 2016. Accessed April 23, 2018. <http://www.beyondintractability.org/essay/human-needs>.
- <sup>25</sup> Max-Neef, Manfred A. *Human Scale Development: An Option for the Future*. Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation. *Development Dialogue*, 1 (1989), p. 33.
- <sup>26</sup> <https://workingwithconflict.wordpress.com/2013/04/15/conflict-analysis-tools/>



Lined writing area for notes.



# Diálogo

Para publicaciones adicionales



# y

# Transformación

**uah** / Universidad  
Alberto Hurtado



CONSEJO DE RECTORES DE  
LAS UNIVERSIDADES CHILENAS



**Nansen Fredssenter**  
Nansen Center for Peace and Dialogue

# continúa