



Transformación de conflictos mediante el diálogo

Herramientas para practicantes



Publicado por:

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

como/consult

Berghof Foundation





El proceso de transformación es iterativo **no lineal**

Practicante de diálogo es aquella persona o equipo que cuenta con la legitimidad de las partes del conflicto, y que a través de sus actos, actitudes, capacidades técnicas y manera de proceder favorece el diálogo, apoya la comunicación no-violenta y permite el acercamiento entre ellas

cultura profunda

RECONOCER PATRONES



RECURRENTES EN LA

CREER

identidades

Y NUMEROSAS

ACUERDOS

CONVERSACIONES

CAMBIAR POSICIONES

SOCIEDAD Y EN LA CULTURA

PERMANENTE
REQUIERE ATENCIÓN

En el diálogo entre partes de un conflicto, cada persona es distinta; tiene una manera singular de percibir la realidad

AUTORREFLEXIÓN

Para tu propia información, me gustaría hacerte algunas preguntas

El proceso de diálogo profundo no puede hacerse de un día para otro



Transformación de conflictos mediante el diálogo

Herramientas para practicantes

Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH inició sus labores al comenzar el año 2011. La organización reúne las competencias y las experiencias de muchos años del Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) gGmbH, de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH y de InWEnt – Capacitación y Desarrollo Internacional gGmbH.

Peter Luhmann
Director Residente de la GIZ en Colombia

Peter Hauschnik
Coordinador Programa Cercapaz

Cercapaz – Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz
Cr. 13 No. 97-51 Of. 302
Bogotá D.C.
T +57 1 636 11 14
F +57 1 635 15 52
E giz-kolumbien@giz.de
I www.giz.de
www.cercapaz.org

Autoras
María Paula Prada, Barbara Unger

Autor
Jaime Andrés Gómez

Coordinación Regional
Alexandra Ospina, Germán Plata, María Paula Prada

Consorcio COMO Consult/Berghof Foundation
Barbara Unger (coordinación)

Agradecimientos
Miguel Abad, Uta Giebel, Antonia Montanus, Alejandro Nató, Johanna Willems

Practicantes de diálogo
Jesús Alarcón, Angélica Arias, Maira Avendaño, Andrés Betancur, Jorge Botello 'Ahiman', Lorena Delgado, Karoll García, César González, Diego Maldonado, Yorlady Medina, Luis Morales, Fraccedi Ochoa, Claudia Ovalle, María Eugenia Potosí, Carlos Ramírez, Ana Salamanca, Carolina Sierra, José Silva, Liliana Yáñez

Edición

Cercapaz:
Sandra Botero (revisión editorial)

Consultores:
Gino Luque Cavallazzi (corrección y diagramación)
Jairo Iván Orozco (ilustración)

Impresión:
Pro-Offset Editorial S.A.

Bogotá D.C., 2014

Índice

Lista de Siglas.	7
1. Introducción	9
1.1 ¿Por qué esta publicación?	9
1.2 ¿Cómo se gestó y desarrolló la Caja de Herramientas?	9
1.3 ¿Para quién es esta Caja y cómo se usa?	10
2. Bases conceptuales de la transformación de conflictos mediante el diálogo	13
2.1 Aproximación al concepto de ‘conflicto’ y su abordaje	13
2.2 Dimensiones del conflicto	14
2.3 Fases del conflicto	17
2.4 Aproximación al concepto de ‘diálogo’	19
2.5 Dimensiones del diálogo	21
2.6 Roles en el diálogo	23
2.7 Rol y características de practicantes de diálogo.	26
3. Las fases de un proceso de diálogo para transformar conflictos	33
3.1 Exploración.	35
3.1.1 Mapa de actores	37
3.2 Análisis del conflicto	41
3.2.1 Matriz de análisis del conflicto	43
3.2.2 Análisis de factores	45
3.2.3 Acción sin Daño: conectores y divisores	47
3.3 Diseño del proceso de diálogo	51
3.3.1 Preparación del diálogo.	53
3.3.2 Reflexión de nuestras prácticas de paz (Matriz RPP)	57

3.4	Implementación del proceso de diálogo	63
3.4.1	Tetralema.	65
3.4.2	Cultura profunda e identidad.	67
3.5	Seguimiento después del acuerdo	71
4.	Habilidades y competencias de practicantes de diálogo para la transformación de conflictos	73
4.1	Favorecer la comunicación	75
4.1.1	Escucha activa	77
4.1.2	Los cuatro lados de un mensaje.	81
4.2	Formular preguntas en procesos de diálogo	85
4.3	Moderar espacios de diálogo	91
4.3.1	Manejo de situaciones difíciles	95
4.3.2	Visualización.	99
4.3.3	Percepción	107
4.3.4	Línea de tiempo	109
4.3.5	Juego de roles	111
4.3.6	Investigación apreciativa	117
4.3.7	Contar historias	119
4.4	Autorreflexión.	121
4.4.1	Estilos de comportamiento en conflictos	123
4.4.2	Modelo de Riemann y Thomann.	131
4.4.3	Retroalimentación.	137
4.4.4	Asesoría colegiada.	141
5.	Bibliografía	145

Inserto: Transformación Integrativa de Conflictos (TIC)
Apuesta a través del diálogo

Índice de figuras

Figura 1. Elementos de la Caja de Herramientas	11
Figura 2. Mecanismos para el manejo de conflictos	14
Figura 3. Modelo <i>iceberg</i> en el diálogo.	14
Figura 4. Triángulo Actitud, Comportamiento, Contradicción (ACC)	15
Figura 5. Triángulo dimensiones de la violencia (Galtung)	15
Figura 6. Relación Triángulo de violencias y Modelo <i>iceberg</i> (Galtung)	16
Figura 7. Tríada de la Paz (Galtung)	17
Figura 8. La curva del conflicto (Michael Lund)	18
Figura 9. La escalada del conflicto (Friedrich Glasl)	19
Figura 10. Diálogo vs. Debate	20
Figura 11. Dimensión cultural del diálogo.	23
Figura 12. El Tercer Lado	23
Figura 13. Opciones de posición en el conflicto	24
Figura 14. Roles del Tercer Lado en un conflicto	25
Figura 15. Habilidades practicante de diálogo	27
Figura 16. Facilitar, en comparación con otros roles	30
Figura 17. Fases de un proceso diálogo	33
Figura 18. Símbolos para el mapa de actores	37
Figura 19. Ilustración de un mapa de actores	38
Figura 20. La cebolla	38
Figura 21. Actores y enfoques de la Construcción de Paz	39
Figura 22. Matriz de análisis del conflicto.	44
Figura 23. Procesos de paz desde una perspectiva de la dinámica de sistemas	46
Figura 24. Conectores y divisores	48
Figura 25. Mensajes éticos implícitos y transferencia de recursos	49
Figura 26. Formato de guión para preparar diálogos	55
Figura 27. Matriz RPP	57
Figura 28. Matriz RPP Plus	58
Figura 29. El tetralema	65

Figura 30. Dimensiones de identidad (Weeks)	67
Figura 31. Elementos de la comunicación	75
Figura 32. Técnicas en la comunicación	80
Figura 33. Cuatro lados del mensaje	82
Figura 34. Cuatro lados del mensaje, ejemplo	83
Figura 35. Preguntas sistémicas	87
Figura 36. Tipología de preguntas	90
Figura 37. Reglas de uso de tarjetas.	101
Figura 38. Lluvia de ideas - Tarjetas	102
Figura 39. Agrupación de ideas	103
Figura 40. Secuencias con tarjetas	103
Figura 41. Secuencia lógica con tarjetas	104
Figura 42. Ejemplo de visualización con tarjetas	105
Figura 43. Los pasos de la investigación apreciativa	118
Figura 44. Estilos de comportamiento en conflictos	123
Figura 45: Test 'Estilos de comportamiento en conflictos'	127
Figura 46. Tabla de puntajes, test de Thomas y Kilmann	128
Figura 47. Cruz de Riemann y Thomann	131
Figura 48. Test de clasificación del Modelo de Riemann y Thomann	135
Figura 49. Cruz de Riemann y Thomann, para la retroalimentación	136
Figura 50. Ventana de JoHari	138
Figura 51. Reglas de la retroalimentación	139

Lista de Siglas

Cercapaz	Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz
DNP	Departamento Nacional de Planeación
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i> Agencia Alemana para la Cooperación Internacional
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i> Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ desde 2011)
NBH	Necesidades Básicas Humanas
ONG	Organización No Gubernamental
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RedProdepaz	Red de Programas Regionales para el Desarrollo y la Paz en Colombia
RPP	Reflexionando nuestras Prácticas de Paz
TIC	Transformación Integrativa de Conflictos





1. Introducción

Bienvenidas y bienvenidos a la Caja de Herramientas para personas que practican el diálogo en la Construcción de Paz y la transformación de conflictos. Esta Caja brinda un conjunto de conceptos y herramientas cuya prueba y selección se hicieron en un proceso de formación y aplicación con practicantes de diálogo en Colombia. Se espera que aporte a otros procesos en contextos de conflictos que promuevan diálogos como medio para la Construcción de Paz, y en la capacitación de personas para el desempeño en diálogos en diversos temas con distintos actores: Estado, Sociedad Civil, sector privado y otros.

1.1 ¿Por qué esta publicación?

El programa Cercapaz, de la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) y sus contrapartes en Colombia, promueve el diálogo entre Estado y Sociedad Civil para la Construcción de Paz en el país. La experiencia del Programa entre 2007 y 2011 le llevó a enfocarse los tres años siguientes en el fortalecimiento de mecanismos de concertación entre Estado y Sociedad Civil, y de los actores que participan en estos mecanismos; para un diálogo cada vez más eficaz y eficiente, que promueva la construcción de confianza.

Se vio la necesidad de fortalecer las capacidades de determinados actores para desempeñarse en distintos roles que contribuyen a llevar adelante diálogos transformadores de conflictos. Esto ha implicado no solamente un proceso de formación, sino además promover el reconocimiento y aceptación de sus papeles por parte de los demás actores implicados, así como la multiplicación y difusión de sus conocimientos.

La perspectiva favorable de terminación del conflicto armado interno en Colombia refuerza la necesidad de mejorar la calidad de los diálogos en las plataformas sociales, y de los mecanismos de concertación entre Estado y Sociedad Civil; para alcanzar acuerdos democráticos y sostenibles sobre inclusión social, convivencia y visiones de desarrollo en los territorios, y entre este nivel regional con el nivel nacional.

1.2 ¿Cómo se gestó y desarrolló la Caja de Herramientas?

El fortalecimiento de practicantes de diálogo que emprendió Cercapaz en 2013 tenía como resultado final que existiera un grupo de personas en instituciones y organizaciones de distinto tipo,

capaces de desempeñarse con profesionalismo en espacios de diálogo, y que fuesen activamente requeridas como facilitadoras en procesos de transformación de conflictos y mecanismos de concertación donde se expresan conflictos intersectoriales.

Este proceso consistió en i) la formación de personas seleccionadas como practicantes de diálogo, ii) la réplica y multiplicación en Caldas, Cesar y Norte de Santander de los contenidos de materiales y estrategias formativas, iii) y la sensibilización del entorno de potenciales instituciones y organizaciones que requieran practicantes en espacios de diálogo.

El fortalecimiento se hizo mediante una oferta de formación con talleres o módulos, actividades de acompañamiento en la aplicación, participación en comunidades de práctica para acceder a ‘estados del arte’ y casos en el marco de conflictos armados prolongados y de sociedades en postconflicto; con participación de personas formadas y de actores claves en el campo político y social, incluyendo investigadores de universidades y centros académicos.

Las herramientas escogidas y presentadas se basan en las experiencias concretas y la percepción de su utilidad en el marco de los procesos apoyados por Cercapaz. Existen muchas otras publicaciones sobre diálogos y la manera de hacerlos (Pruitt & Thomas, 2008; Cuentas & Linares, 2013), las cuales nutren, complementan y también se ponen a disposición en esta Caja, en la sección de recursos.

1.3 ¿Para quién es esta Caja y cómo se usa?

Esta Caja se dirige a personas que promueven y facilitan diálogos para abordar conflictos en Colombia. Estos conflictos pueden ser de diversa índole; por ejemplo, conflictos por la reubicación de víctimas del conflicto armado, por la explotación y uso de recursos naturales, y por las relaciones de las culturas juveniles con las instituciones. Así de diversas pueden ser también las personas que usan las herramientas y los espacios en los cuales se desempeñan.

En estos procesos, los roles importantes no se limitan al ejercicio de funciones de moderación, mediación o facilitación de acuerdos, puesto que también quieren incorporarse espacios de diálogo en los que no siempre es factible ni necesaria la presencia de una tercera parte. Por esto, se ha optado por hablar de un fortalecimiento a ‘practicantes de diálogo’.

Practicantes de diálogo son personas con capacidades y experiencia en diálogos entre Estado y Sociedad Civil, o que están interesadas en emprender experiencias y aprender para desarrollar sus potenciales profesionales para favorecer este tipo de diálogos. → [2.7 ROL Y CARACTERÍSTICAS DE PRACTICANTES DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 26](#)

La Caja permite acceder a una serie de conceptos y herramientas que ayudan a practicantes a apoyar diálogos. Las herramientas son de diversos formatos: se presentan conceptos, ejercicios prácticos, conceptos convertidos en ejercicios con sus pasos y preguntas guía, y herramientas con ejemplos de aplicación. El tipo de publicación impresa y digital permite el uso individual de cada herramienta, teniendo en cuenta las necesidades particulares de cada proceso y practicante.

Los elementos de la Caja se presentan en tres dimensiones y un inserto que les sirve transversalmente y se articula a ellas:

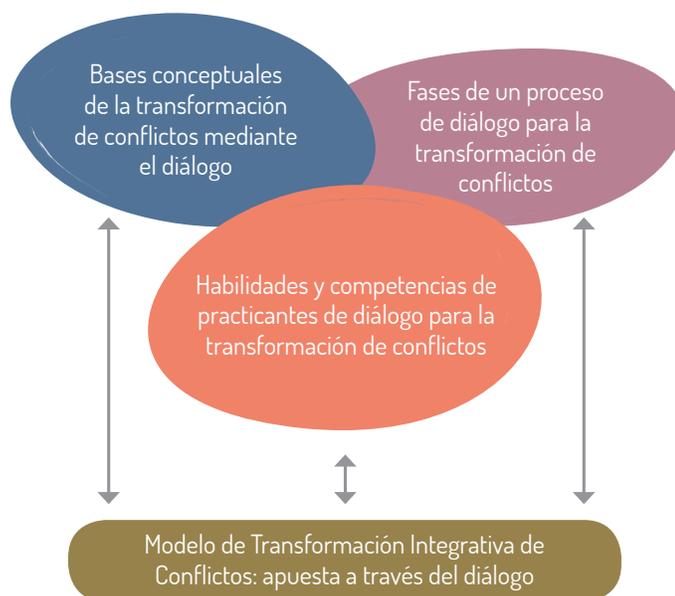


Figura 1. Elementos de la Caja de Herramientas

Las **bases conceptuales** consisten en una aproximación teórica al conflicto, sus dimensiones y fases; además, a la comprensión del diálogo como una manera de abordar tanto estos como los roles de diversos actores en el diálogo; específicamente el rol, principios y características de practicantes de diálogo.

La Caja presenta también una manera de comprender el **diálogo en sus fases** de exploración, análisis, diseño, implementación y seguimiento, como un proceso iterativo no lineal.

Habilidades y competencias de practicantes es la tercera parte estructural de la Caja, con el propósito de aportar a la literatura existente sobre el tema, en cuanto enfatiza en las capacidades para la comunicación, la facilitación y la autorreflexión por parte de practicantes.

La **Transformación Integrativa de Conflictos (TIC) – Apuesta a través del diálogo**, es un modelo específico probado en la práctica, que integra los elementos conceptuales y técnicos de la Caja en una metodología que hace énfasis en la preparación que debe hacerse con las partes de un conflicto para disponerse a la transformación, a los cambios en la relación y en la dimensión profunda del conflicto.

Cada módulo y sus respectivos conceptos y herramientas tienen un color que los representa. Cada elemento específico está identificado con su número y nombre, lo cual permite su uso de manera independiente.

En la presentación de las herramientas, se diferencian las siguientes categorías:

OBJETIVO de la herramienta

DESCRIPCIÓN del funcionamiento de la herramienta

APLICACIÓN o pasos para la implementación

REQUERIMIENTOS para la aplicación

RECOMENDACIONES específicas

→ VÍNCULOS con otras herramientas o elementos de apoyo

EJEMPLO de aplicación

RECURSOS para encontrar más información

Además del fólter impreso, la publicación contiene un CD con los mismos elementos, presentados de manera interactiva, y una versión digital con otros recursos, como libros, manuales y lecturas complementarias para uso por parte de practicantes de diálogo.



2. Bases conceptuales de la transformación de conflictos mediante el diálogo

2.1 Aproximación al concepto de 'conflicto' y su abordaje

La primera pregunta importante para practicantes de diálogo en la transformación de conflictos es cómo entender el conflicto o en qué consisten los conflictos. Una clara definición de este ayuda a su futura identificación en situaciones particulares y a su abordaje. De la comprensión sobre el conflicto y la manera como se le reconozca, depende cómo se le aborda en la práctica.

Existen diversas definiciones sobre conflicto:

Conflicto es una situación en la que el actor (una persona, institución, comunidad, Estado) se encuentra en oposición consciente con otro actor (del mismo o diferente rango), a partir del momento en el que se persiguen objetivos incompatibles (o que estos son percibidos como tales), lo cual conduce a un enfrentamiento o lucha.

Universidad para la Paz, Costa Rica

Conflicto es una lucha expresada entre por lo menos dos partes que perciben sus metas como incompatibles

Hocker & Wilmot, 1991

Con base en estas definiciones, conflicto puede entenderse inicialmente como la percepción que una o más partes tienen de la existencia de intereses opuestos entre ellas. El énfasis está en que el conflicto es una percepción. Un conflicto percibido puede tener soluciones muy fáciles, a veces, puesto que las posiciones y lo que uno dice suele esconder los intereses. Por ejemplo: dos jóvenes quieren cada uno la misma naranja —cada uno la quiere— pero uno de ellos la quiere para sacarle el jugo y el otro para usar la cáscara en la preparación de un pastel.

Los conflictos son normales, son parte de la vida. Muchísimos conflictos de la vida diaria son tramitados sin problemas en su tratamiento. En el ámbito social, los conflictos son un gran motor de cambio. Por ejemplo, los logros en el ámbito de los Derechos Humanos son fruto de largos conflictos. Lo difícil empieza cuando los conflictos se tramitan recurriendo a actos violentos. ¿Cómo abordar conflictos de manera constructiva y no-violenta? Allí está el potencial para el diálogo.

El espectro de mecanismos para el abordaje de conflictos es diverso, va desde los intentos de suprimir el conflicto hasta su transformación y prevención, pasando por la gestión y la resolución, según si el manejo que se pretende es más proactivo o reactivo. Tal como se visualiza en la siguiente gráfica:



Figura 2. Mecanismos para el manejo de conflictos (Hizkias, 2004)

2.2 Dimensiones del conflicto

Normalmente, se asocia el conflicto con un acto (gritar, golpear). Sin embargo, el acto es solo la dimensión visible del conflicto. A la manera de un iceberg, hay dimensiones no visibles del conflicto. El iceberg ayuda a simbolizar el hecho de que por 'debajo del agua' se encuentra gran parte de lo que determina qué es visible. Para los conflictos, lo que está 'debajo' son las creencias, los sentimientos, las emociones, los intereses y las necesidades. A la hora de intervenir para transformar un conflicto, no es suficiente cambiar lo visible (los actos o hechos), sino esencialmente cambiar lo profundo. Gráficamente (Pruitt & Thomas, 2008, pág. 36):

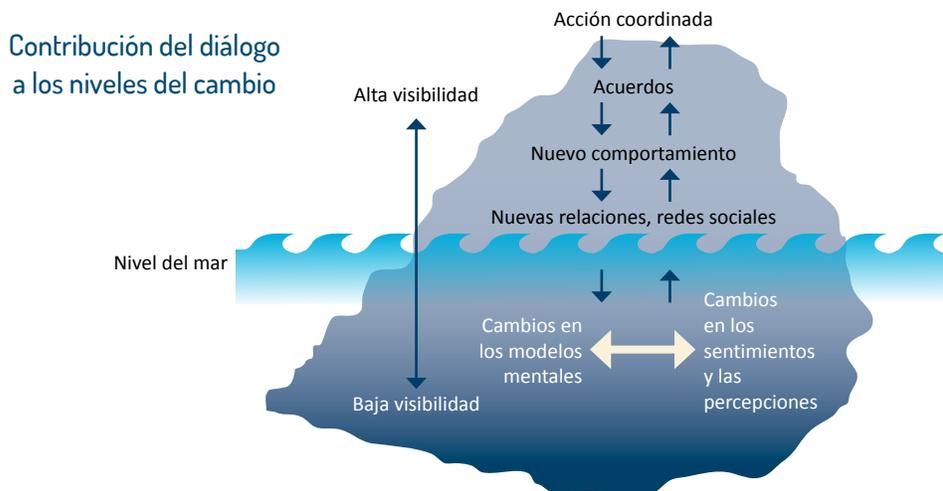


Figura 3. Modelo *iceberg* en el diálogo

El conflicto está constituido por tres elementos: los actos (comportamientos), las actitudes y las contradicciones. Esto puede visualizarse en un triángulo en el que el vértice superior es el comportamiento (visible y hacia el exterior de la persona), el vértice inferior izquierdo es la actitud y la presunción (invisible y hacia el interior de la persona), y el vértice inferior derecho es la contradicción (invisible y entre las personas). Muchas veces, solo se percibe el comportamiento violento y no las actitudes y la contradicción.

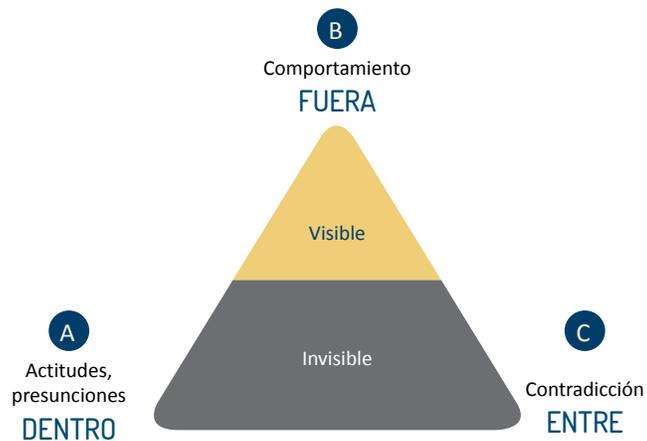


Figura 4. Triángulo Actitud, Comportamiento, Contradicción (ACC)

Existe un modelo desarrollado por Johan Galtung para mostrar que, aparte de agresiones o actos violentos directos, existen dos dimensiones menos visibles: la de violencia cultural, que es transmitida por valores; y la de violencia estructural, que se transmite mediante leyes e instituciones (Galtung, 1971; Calderón, 2009). Es importante diferenciar estas dimensiones a la hora de abordar una situación violenta, para transformarla. Este modelo se visualiza en dos triángulos también: uno de violencias y otro de paz.

El modelo del triángulo de violencias ayuda a visualizar diferentes aspectos de las tres dimensiones de la violencia. Para transformar un conflicto violento mediante el diálogo, es importante indagar y abordar no solo los actos sino también las normas, los valores y las estructuras que soportan y mantienen actos violentos.



Figura 5. Triángulo dimensiones de la violencia (Galtung)

La violencia directa se entiende como la acción física contra una persona o grupo social, que le ocasiona daño. Se concreta en comportamientos y actos ejercidos de forma verbal o física, sobre personas individuales o colectivamente, y de forma deliberada. La violencia estructural o indirecta es latente, porque se ubica dentro de la estructura social económica y política (por ejemplo: inequidad en el acceso a oportunidades). Se centra en el conjunto de estructuras que no permiten la satisfacción de las necesidades, concretándose en la negación de estas necesidades. La dimensión cultural de la violencia comprende aquellos aspectos de la cultura que pueden ser usados para justificar o legitimar la violencia directa o estructural. Su origen parte de un conjunto de valores transmitidos por medio de costumbres, conductas y creencias que se legitiman a través del arte, la religión, la ciencia, la filosofía, etc., en el transcurso del tiempo, concretándose en una discriminación social (por ejemplo, el machismo y el racismo).

Este modelo es útil para:

- Profundizar en el análisis de los conflictos según los tipos de violencia estructural, directa y cultural.
- Analizar los elementos de un conflicto y estudiar su origen, causas y los factores de violencia que intervienen.
- Realizar estrategias de prevención y buscar posibles soluciones para producir un cambio.

Para transformar una situación violenta es importante considerar y tratar cada dimensión. Esto conlleva un fuerte componente de empoderamiento y sensibilización de las partes. La transformación apunta a una paz holística, multidimensional. Si solo se detiene la agresión visible, permanecen violencias estructurales y culturales. Para cambiarlas es necesario transformar actitudes, creencias y estructuras; como leyes e instituciones sociales. Así, se presenta una 'triada de paz', que el siguiente modelo explica según la terminología de la Organización de las Naciones Unidas.

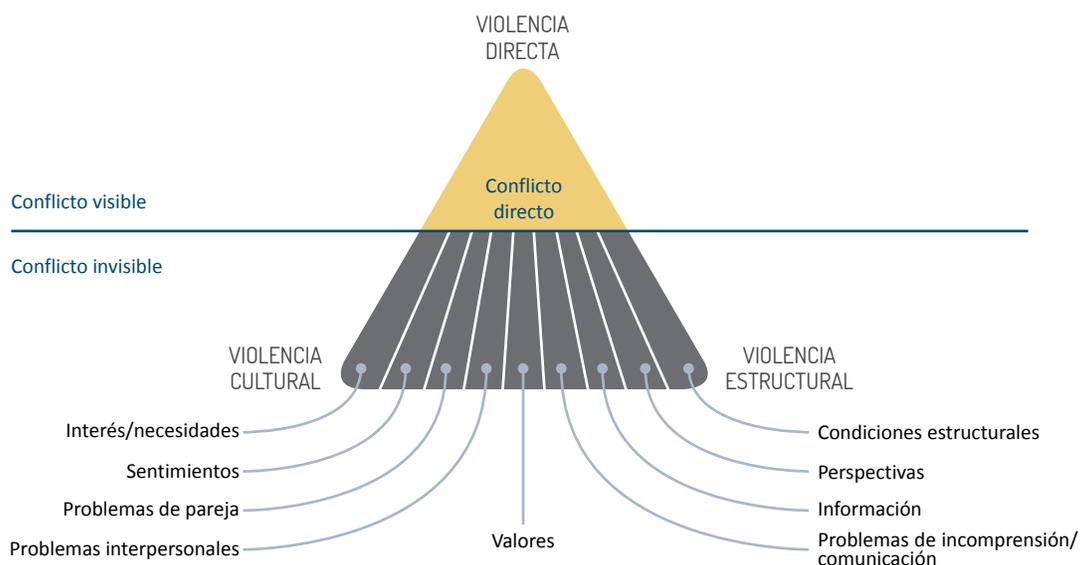


Figura 6. Relación Triángulo de violencias y Modelo *iceberg* (Galtung)

A menudo, las causas de la violencia directa están relacionadas con situaciones de violencia estructural, y justificadas por la violencia cultural. De los tres tipos de violencia (directa, estructural y cultural), la directa es clara y visible, por lo que resulta relativamente sencillo detectarla y combatirla. En cambio, la violencia cultural y la violencia estructural son menos visibles, pues en ellas intervienen otros factores. Por tanto, detectar su origen, prevenir y remediar, es más difícil.

En la perspectiva de la transformación, las dimensiones del triángulo son: generar paz, mantener paz y construir paz. Gráficamente (Galtung, 2003b)¹:

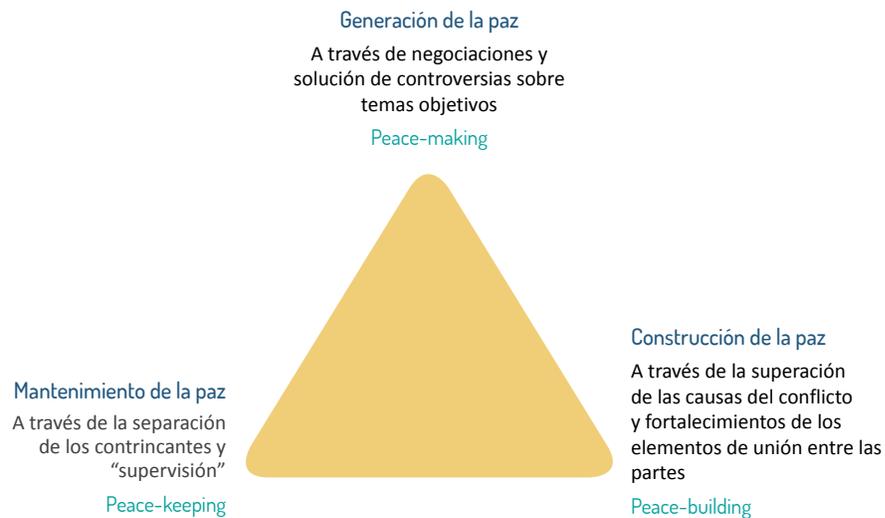


Figura 7. Tríada de la Paz (Galtung)

2.3 Fases del conflicto

Existen varias formas de distinguir las fases del conflicto (Berghof, 2012; United States Institute for Peace, 2008). Todas son lineales; es decir, demuestran las fases en un orden cronológico que casi nunca se da, ya que los conflictos pueden aumentar o bajar en la escalada.

Saber en qué fase está un conflicto es indispensable para explorar en qué se puede contribuir y planear según la situación actual de la relación entre las partes. Por ejemplo, cuando un conflicto está latente, el rol y la contribución de una persona 'no involucrada' serán distintos a cuando se le pide apoyo para abordar un conflicto abierto. Entender en qué fase se encuentra un conflicto es un elemento del análisis y del diseño de la intervención. → 3.2.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 43, → 3.3 DISEÑO DEL PROCESO DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 51

¹ Ver también el artículo "Triángulo de la violencia" en wikipedia.org.
http://es.wikipedia.org/wiki/Tri%C3%A1ngulo_de_la_violencia

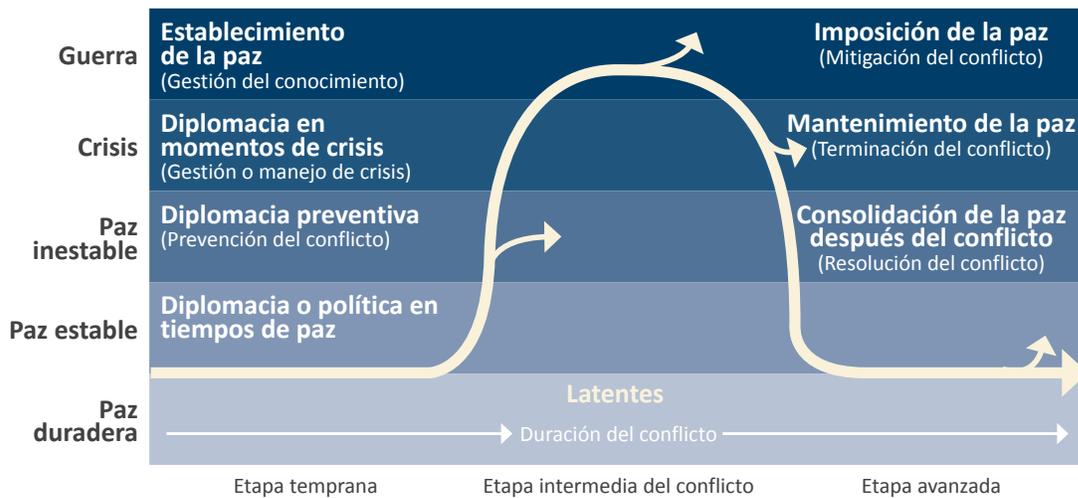


Figura 8. La curva del conflicto (Michael Lund)

El modelo de la curva de Michael Lund es uno de los más conocidos. Sirve como herramienta conceptual para visualizar la evolución de un conflicto pues ilustra las relaciones entre varios términos y conceptos que se utilizan en el estudio de los conflictos.

Con o sin violencia, hay conflictos latentes en los cuales hay malestar; una parte se siente mal, pero no hay manifestación. Se hace manifiesto el conflicto cuando la posible incompatibilidad se vuelve real: es decir si una parte se ve negativamente afectada por algunas condiciones, lo suficiente como para responder a ellas.

El conflicto escala en la medida en que ambas partes perciben las intenciones del otro —correcta o erróneamente— y se comporta en oposición directa a las intenciones percibidas en la otra parte. Se llega a crisis cuando las partes están tan polarizadas que ninguna quiere ceder frente a la otra, así ninguna pueda ganar.

En el modelo, sigue la desescalada y la resolución. En realidad se puede intervenir el conflicto antes de que llegue a crisis (prevención), y hay conflictos que permanecen en alta escalada durante largo tiempo. Una vez que ambas partes de un conflicto reconocen que han llegado a un punto muerto, es posible que la tenacidad en sus posiciones ceda, su intensidad emocional y el apego se suavicen y su disposición para escuchar a la otra parte crezca. En este punto, la situación alcanza la etapa de ‘freno’ y se llega a la posibilidad de que emerja alguna clase de acuerdo. Estrategias como el compromiso y la negociación se producen en esta etapa. La última fase describe la resolución del conflicto, en la que este se puede llegar a desescalar. No es una fase muy estable; se requieren esfuerzos para no regresar al conflicto que se expresa de manera violenta.

El modelo de Friedrich Glasl detalla nueve pasos de escalada, divididos en tres niveles. En la primera fase es relativamente fácil para las partes volver atrás, mientras que en la segunda se vuelve más difícil remendar las relaciones. En el tercer nivel, es todavía más difícil intervenir; irónicamente es allí cuando la visibilidad y la violencia empujan a actores externos a involucrarse.



Figura 9. La escalada del conflicto (Friedrich Glasl)

2.4 Aproximación al concepto de 'diálogo'

El término 'diálogo' tiene sus raíces en la lengua griega *día* (mediante/por) y *lógos* (palabra). En general, según sus orígenes, diálogo sería dos o más partes que intercambian palabras, y el sentido o significado que estas le otorgan.

Como un medio para transformar conflictos, ha venido a significar un proceso que permite a dos o más partes comprender su conflicto, intercambiar, trabajar en su relación y crear opciones para un camino hacia adelante.

La esencia de un diálogo exitoso es que sea una interacción cara a cara entre participantes, que a su vez cuentan con diferentes experiencias, convicciones y opiniones. En esta interacción se respetan entre sí como seres humanos y están dispuestos(as) y preparados(as) para escucharse lo suficientemente profundo para inspirar cambios de actitud o aprendizajes que contribuyan a la construcción de consensos.

Ropers, Definición de 'diálogo'

Dentro de la definición de diálogo existe una gama amplia de formatos y alcances que buscan facilitar un intercambio que ayuda a generar opciones más allá del gana-pierde. El término 'debate' así como 'discusión', enfatizan el contenido de la conversación. Por su parte, el término 'diálogo' se enfoca en las posibilidades de una relación equitativa entre quienes dialogan. Para demostrar que diálogo es más que una presentación de argumentos, vale la pena contrastar diálogo y debate (Schirch & Campt, 2007, pág. 9):

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

Figura 10. Diálogo vs. Debate

El diálogo es, por tanto, trabajo en relación. El diálogo no solo es trabajar en un tema (muchas veces llamado 'el problema'), sino sobre todo en las diferentes actitudes, perspectivas y necesidades propias en relación con la otra persona.

El diálogo es también un trabajo de exploración, para conocer el contexto, las posibles opciones, las partes, las necesidades e intereses detrás de las posiciones que se manifiestan. Comúnmente, lo que más se logra percibir son los actos; es decir, el comportamiento visible de los involucrados en un conflicto. El diálogo pasa también por descubrir lo que no es visible, para así entender y apoyar la transformación del conflicto.

En un diálogo hay diferentes roles, y formas de vivirlos. Lo ideal sería que las personas involucradas compartieran abiertamente sus preocupaciones e ideas, pero la realidad muchas veces muestra que estas buscan 'ganar', 'sacar pecho', mostrar el mejor argumento, etc. Hay varios roles en esto, empezando con las dos o más partes interesadas, o 'partes del conflicto', que llegan en calidad de dialogantes; al igual que personas que no se expresan de esta manera, sino que pueden servir como 'tercer lado'. → 2.6 ROLES EN EL DIÁLOGO EN LA PÁG. 23

El diálogo es así un proceso que involucra diferentes elementos, fases y roles. → 3. LAS FASES DE UN PROCESO DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 33. Pocos procesos de diálogo son lineales; muchas veces hay que reiniciar y reinventar. Se debe explorar, analizar y generar opciones. Tras decidirse por una opción, cabe diseñar la intervención e implementarla. Si se llega a acuerdos, perfecto; si el proceso se estanca y hay que volver a la fase de diseño, también. Son procesos iterativos, porque la complejidad de muchos temas demanda implementar opciones identificadas en el análisis y luego afinar el análisis según lo que se aprende en la implementación. La reflexión continua es, por tanto, un elemento muy importante para el diálogo.

2.5 Dimensiones del diálogo

Acompañar procesos de diálogo requiere una comprensión multidimensional de este; pues no se contemplan solo los aspectos temáticos y los actores que involucra el diálogo. Se identifican, al menos, las siguientes dimensiones en un diálogo:

- Dimensión del contenido: generalmente es la primera —y a veces la única— en la que se piensa. Tiene que ver con los temas sobre los que versa el diálogo.
- Dimensión social: aborda las relaciones entre los actores y su entorno humano.
- Dimensión espacial: se refiere a los lugares, sedes y entornos físicos del diálogo.
- Dimensión temporal: los tiempos, momentos, horarios y cronología del diálogo.
- Dimensión simbólica: relacionada con signos, símbolos e íconos presentes en espacios de diálogo, que pueden ayudar o dificultar el diálogo mismo.
- Dimensión cultural: relacionada con la anterior y enfocada en los valores, sistemas de creencias de las personas y sus implicaciones en el diálogo.

A continuación, algunas preguntas que permiten tener en cuenta cada una de estas dimensiones en el diseño e implementación de procesos de diálogo:

Dimensión del contenido: ¿qué?

- ¿Cuál tema se aborda?
- ¿El diálogo es para ampliar o para profundizar el tema?
- ¿Cuál método se usa en el diálogo?
- ¿El diálogo será de carácter informativo o de toma de decisiones?
- ¿El diálogo pretende innovar o ser tradicional?

Dimensión social: ¿con quiénes?

- ¿Quiénes participan?
- ¿Cuántas personas participan?

- ¿De qué culturas provienen? ¿Cuáles son sus tradiciones, rituales, idioma?
- ¿Qué tan formal o informal es el diálogo?
- ¿Habrá o no participación de grupos tradicionalmente excluidos (mujeres, jóvenes, indígenas)? ¿Por qué?

Dimensión espacial: ¿dónde?

- ¿El espacio físico del diálogo es abierto o cerrado?
- ¿Cuál es el entorno del espacio de diálogo?
- ¿A qué distancia del centro se hará el diálogo?
- ¿Cómo es la acomodación de las sillas en el espacio de diálogo (en U, en forma de auditorio, con mesas, sin mesas)?

Dimensión temporal: ¿cuándo? ¿Cuánto dura?

- ¿En qué día de la semana es más conveniente el encuentro, el diálogo?
- ¿El formato de tiempo será definido o es abierto para que fluya según asistentes?
- ¿Cuándo se aborda cuál tema?
- ¿Existen coyunturas internacionales, nacionales, regionales y locales favorables para los tiempos previstos?

Dimensión simbólica: ¿cómo es el espacio de diálogo en los detalles?

- ¿Cómo será el diseño y la decoración del lugar (por ejemplo: símbolos religiosos, sedes costosas o austeras)?
- ¿Cuál es el vestido, maquillaje y composición del equipo facilitador?
- ¿Cuáles términos, técnicas y ejemplos usar?

Dimensión cultural: ¿cómo influyen los valores?

Es necesario registrar claramente los mínimos básicos o ‘umbrales de tolerancia’ de la propia cultura, para que la intersubjetividad no se transforme en mayor posicionamiento y polarización por parte de los actores en conflicto. Esto acontece de modo habitual cuando afloran las diferencias culturales y los practicantes de diálogo no cuentan (por desconocimiento) con los puntos de encuentro que puedan surgir de cada uno de los actores protagonistas de un conflicto.

Es así que, de poder dialogar desde los lugares comunes, se pueden desplazar los irreductibles valores que impiden el diálogo fecundo y generan un nuevo enfoque común que permita la fluidez de este y neutralice mayores posicionamientos o el rechazo de la alteridad. Para que esta variable tenga lugar, es importante trabajar con cada parte por separado; para saber hasta dónde la persona ‘está dispuesta’ o ‘puede aceptar’ determinados aspectos de la cultura del otro que pueden ser irritantes para sus valores fundacionales (que sostienen estructuras ‘identitarias’ muy arraigadas).

→ 3.4.2 CULTURA PROFUNDA E IDENTIDAD EN LA PÁG. 67. Visualmente (Sánchez & Barahona):

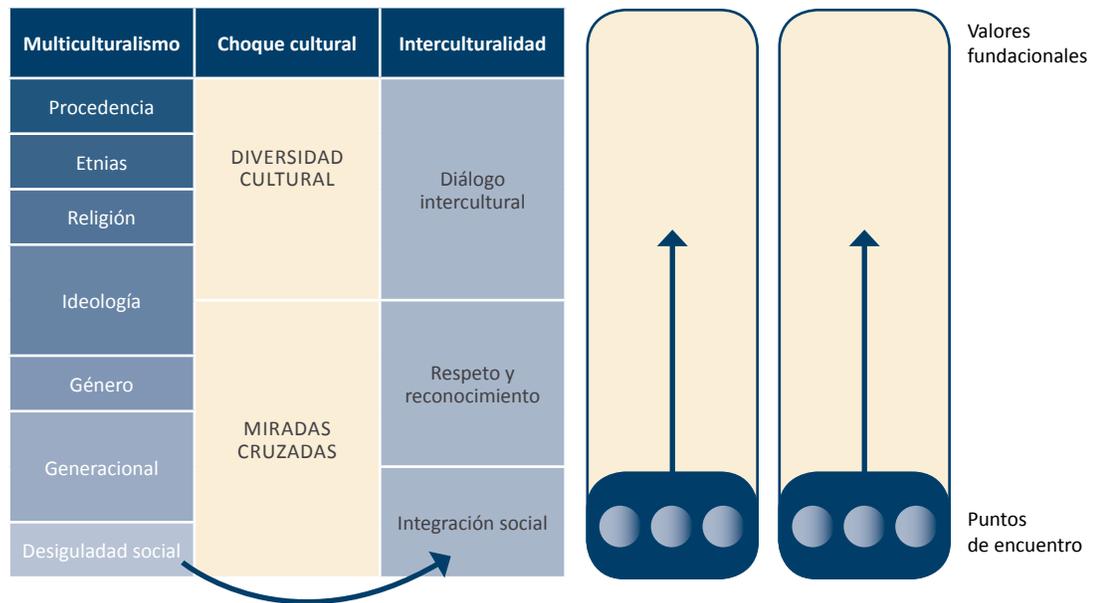


Figura 11. Dimensión cultural del diálogo

2.6 Roles en el diálogo

Cada persona tiene un importante rol que desempeñar en la transformación de los conflictos que lo rodean; sea que en dicho conflicto tenga la calidad de parte, o de testigo. Uno puede marcar una significativa diferencia².

Los actores, más allá de las partes opuestas, pueden jugar varios roles que permiten abordar el conflicto y apoyar a las partes en conflicto. Los diferentes roles pueden ser vistos como el 'tercer lado'³.



Figura 12. El Tercer Lado

2 The Third Side.org. <http://www.thirdside.org/?language=Spanish>

3 Ibídem. También: Fisas, s. f. y Fisher, 2001.

Es posible posicionarse como uno u otro lado del conflicto. Se puede asumir otro rol que es el del 'tercer lado'. ¿Quiénes de los actores pueden ocupar un lugar de 'tercer lado' frente al conflicto, con referentes claves y la posibilidad de traspasar los inconvenientes que la inercia propia de dicho conflicto acarrea, para traer a otros a sumarse a una tarea común?

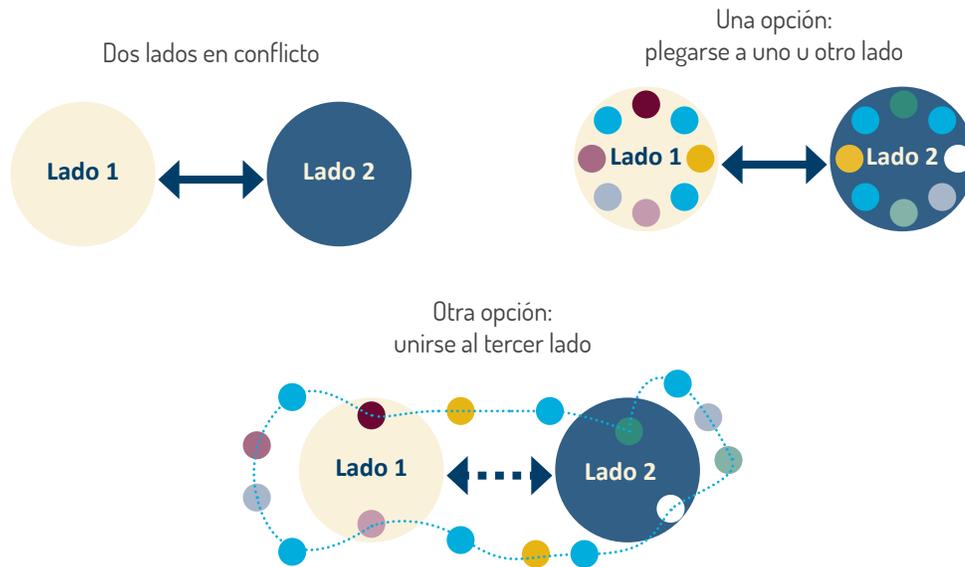


Figura 13. Opciones de posición en el conflicto

El Tercer Lado es una forma de ver los conflictos no solo desde un flanco o el otro, sino desde una perspectiva más amplia: la de la comunidad que contiene a las partes del conflicto. Según el equipo Third Side, de Harvard, el asumir el Tercer Lado significa:

- Buscar entender ambos lados de un conflicto.
- Promover un proceso de negociación cooperativa.
- Apoyar una solución sabia. Es decir, una solución que de manera justa atienda las necesidades esenciales de ambas partes y de la comunidad.

El Tercer Lado está formado por los de adentro (en el conflicto), quienes, a su vez, están apoyados activamente por los de afuera.

Hay diferentes roles para diferentes fines. Además de estas grandes distinciones, hay varias tareas en un diálogo que requieren ser tomadas por personas de este 'tercer lado'. La lista de 10 roles sirve para sensibilizar a personas hacia sus aportes a transformar un conflicto, y es útil para analizar el propio rol y el de otros actores; tanto el rol actual como el potencial. Se diferencian entre proveedores, maestros, constructores de puentes, mediadores, árbitros, testigos, réferis (que ponen límites), y guardianes de paz.

	Fuentes de tensión	Rol del Tercer Lado	Características del rol
Prevención	Necesidades frustradas.	Proveedor/a.	Permite a las personas la satisfacción de sus necesidades.
	Pocas capacidades.	Maestro/a.	Da a las personas las habilidades para manejar el conflicto.
	Relaciones débiles.	Constructor/a de puentes.	Ayuda a (re-) establecer relaciones que crucen las líneas de conflicto.
Resolución	Intereses en conflicto.	Mediador/a.	Reconcilia intereses mediante la escucha y el apoyo a ir hacia el núcleo de la disputa.
	Derechos disputados.	Árbitro.	Decide qué es lo correcto.
	Desbalance de poder.	Equilibrador/a.	Democratiza, equilibra el poder.
	Relaciones dañadas.	Curandero/a.	Repara relaciones dañadas.
Contener	Falta atención.	Testigo/a.	Presta y llama atención a la escalada.
	Faltan límites a lucha.	Réferi.	Establece límites para la lucha.
	Falta de protección.	Guardián de paz. <i>Peacekeeper.</i>	Da protección cuando se violan las reglas y los límites.

Figura 14. Roles del Tercer Lado en un conflicto

Cuando se ha decidido que el diálogo es el formato adecuado, también habrá roles diferentes: cuando se trata de diálogo, habrá menos árbitros, réferis y guardianes de paz (igual, algunas opciones arriba mencionadas son funcionales para procesos de diálogo). Además, hay que repartir

las tareas: algunas pueden ser asumidas por la misma persona, otras se deben separar según el contexto y las capacidades personales.

TAREAS EN UN DIÁLOGO

- Explorar si entrar o no a intervenir en el conflicto.
- Analizar los actores, el conflicto, la fase del conflicto, el contexto.
- Decidir si se interviene o no en el conflicto.
- Financiar el proceso de diálogo.
- Diseñar el proceso de diálogo.
- Convocar a las partes y a otros actores para espacios de encuentro.
- Preparar a las partes para el diálogo.
- Preparar los eventos del diálogo.
- Organizar la logística del proceso y los encuentros.
- Facilitar o moderar los encuentros.
- Documentar las diversas actividades.
- Prestar asesoría experta mediante insumos temáticos, recomendaciones basadas en otras experiencias e incorporación de técnicas y procedimientos.
- Ser testigo del acuerdo.
- Monitorear el proceso.
- Reflexionar y adaptar el proceso.
- Avalar el proceso: personas externas a los espacios que sirven de garantes.

Un proceso de diálogo se beneficia mucho si un equipo tiene clara su división de tareas y cuenta con las capacidades necesarias reunidas para cubrirlas. Para algunas tareas es posible invitar a personas que no forman parte del equipo continuamente; por ejemplo, asesores temáticos o financiadores.

2.7 Rol y características de practicantes de diálogo

Los procesos de diálogo entre múltiples actores inmersos en situaciones conflictivas requieren, generalmente, personas que no participan directamente en los resultados del diálogo y tienen el compromiso de apoyar los esfuerzos del grupo para el mutuo entendimiento y la búsqueda de soluciones y acuerdos. Este rol entra en escena y relación con otros roles del diálogo: las partes, los garantes, los convocantes, los financiadores, la logística, el registro y la sistematización, los acompañantes de procesos sicosociales, los mediadores, los que difunden y comunican, los asesores temáticos, los observadores, etc. → 2.6 ROLES EN EL DIÁLOGO EN LA PÁG. 23

Practicante de diálogo es aquella persona o equipo que cuenta con la legitimidad de las partes del conflicto, y que a través de sus actos, actitudes, capacidades técnicas y manera de proceder favorece el diálogo, apoya la comunicación no-violenta y permite el acercamiento entre ellas.

La facilitación es un rol que cuenta con la legitimidad de las partes, por su equidistancia con ellas y sus posiciones, sus habilidades de escucha activa, reformulación y resumen, su capacidad para orientar el proceso con base en preguntas claves, su integridad personal y la comprensión que tenga del grupo y su dinámica de manera holística.

La persona practicante de diálogo idealmente tiene una serie de actitudes y de capacidades. Nadie nace con todas, pero se pueden desarrollar y profundizar. Algunas habilidades y competencias centrales son:

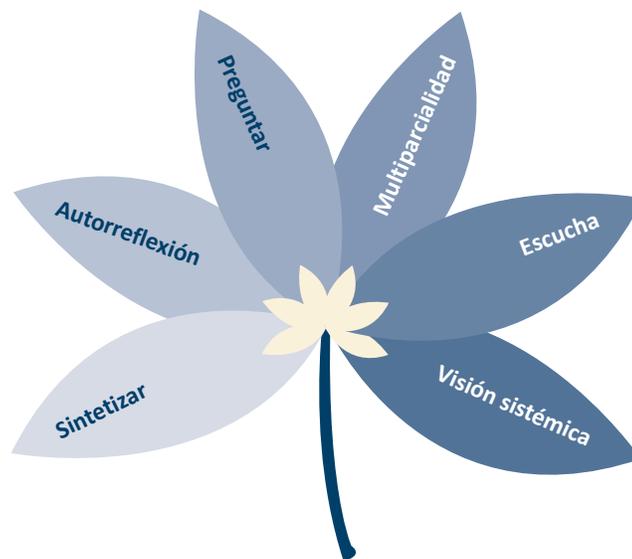


Figura 15. Habilidades practicante de diálogo

Multiparcialidad. Se refiere a no tomar partido; es decir, no ponerse a favor de una de las partes del conflicto sino abogar por el proceso de llegar a salidas para un acuerdo satisfactorio. Muchos textos se refieren a la 'neutralidad' o 'imparcialidad' de una tercera parte. Igual, es difícil imaginar que alguien sea totalmente neutral o imparcial. Otro término es la 'equidistancia' o 'equidistancia', que implica que la persona que sirve de tercero tiene empatía con y escucha a todas las partes.

Existen preguntas frecuentes acerca del rol y los principios de la facilitación, tales como: ¿hay neutralidad e imparcialidad? ¿en qué medida las personas que desempeñan el rol de facilitación deben dominar los temas sobre los que versa el diálogo? ¿debe la facilitación dar respuestas y soluciones?

La neutralidad no existe en sí misma, se desarrolla en una situación específica. Cada persona, incluyendo practicantes de diálogo, tiene siempre preferencias, opiniones y posiciones en relación con un tema o situación. No obstante, puede abstenerse de emitir su propia opinión o sentar su propia posición en un espacio de diálogo y desempeñar principalmente el rol de favorecer la

comunicación entre aquellos que tienen un fuerte interés en la temática o la situación y puedan expresar e intercambiar sus necesidades, intereses y aspiraciones y llegar a acuerdos, en la medida de sus posibilidades. Practicantes de diálogo deben preguntarse siempre si en el tema, en ese contexto, en tal situación, ¿pueden desempeñarse de manera neutral?

La imparcialidad está ligada al criterio de justicia. Lo difícil de ella es el manejo de los propios prejuicios, valores, sentimientos y necesidades de actuación y protagonismo. En el contexto de la transformación de los conflictos a través del diálogo, la imparcialidad tiene que ver con que las decisiones se tomen bajo criterios aceptables para todas las partes involucradas, sin la influencia directa o indirecta, visible o soslayada, de quien facilita.

La imparcialidad no supone que todos los actores involucrados sean tratados de la misma forma, sino que el trato sea con base en criterios aceptados por todos y predecibles, con los cuales se eviten la arbitrariedad y la parcialidad. En el caso concreto de practicantes de diálogo resulta importante que tengan claros sus valores, posiciones y sentimientos en relación con el tema del espacio de diálogo que están apoyando, con el fin de que no se conviertan en obstáculos para la comunicación entre las partes.

El rol de practicantes de diálogo debe asegurarles imparcialidad a las partes del diálogo, mediante el autocontrol, la manifestación sincera y abierta de sí mismo, la escucha activa, la transparencia acerca de la manera como está estructurado un proceso de diálogo, y la autorreflexión.

Escucha. Es la capacidad para disponerse a recibir adecuadamente los mensajes de las partes involucradas, y entender sus intereses y necesidades, sin hacer juicios. La escucha genuina es suspender el propio juicio y mantener el interés en lo que transmite una persona en un diálogo.

→ 4.1.1 ESCUCHA ACTIVA EN LA PÁG. 77

En un proceso de diálogo para la transformación de conflictos, practicantes de diálogo ayudan en la comunicación entre las partes y las acompañan para que ellas puedan llegar a una comprensión mutua y a acuerdos y soluciones satisfactorias. No da respuestas, sino que anima mediante preguntas a reflexionar sobre el asunto, generar ideas y construir opciones. → 4.2 FORMULAR PREGUNTAS EN PROCESOS DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 85. Si quien facilita 'presenta la respuesta', habrá dos problemas potenciales: en primer lugar, aún con respuestas o ideas excelentes el grupo dependerá del tercero. Cuando el tercero sale, los demás no tendrán la capacidad de arreglar sus diferencias. El otro problema es peor todavía: si el tercero da respuestas no apropiadas, se atrasa el proceso de resolución y es posible que los participantes lo rechacen por un trabajo mal hecho (Lederach & Chupp, 1995).

El/la facilitador/a es 'experta/o' en el desarrollo y orientación del proceso de diálogo, mientras que otros actores involucrados (las partes, los asesores, los capacitadores) son expertos en los contenidos temáticos sobre los que se trabaja.

Preguntar. Se debe indagar, cuestionar mediante preguntas que permitan abrir el interés y entendimiento mutuo entre las partes y lleven a la autorreflexión de una persona o grupo. → 4.2 FORMULAR PREGUNTAS EN PROCESOS DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 85

Autorreflexión. La persona que facilita un diálogo tiene que conocerse a sí misma y tener claros sus valores y también sus puntos débiles. Y exponerlos y vivirlos de manera integrada. Su presencia les permite a los otros explorar, conocer, intercambiar, generar opciones y tomar acuerdos.

Sintetizar. La capacidad de rescatar los puntos conversados de manera que no se favorezca a ninguna de las partes es clave para avanzar en los espacios de diálogo. Con base en las ideas expuestas por todas las partes, la facilitación debe encontrar denominadores comunes, de una manera modesta; sin buscar que ninguno sea la opción favorecida.

Visión sistémica. Un entendimiento sistémico ayuda a practicar diálogo, ya que abarca la complejidad de temas y dinámicas. Siempre hay una multitud de factores y actores; ninguna acción sola tiene un efecto, sino que cambia la constelación de varios factores.

Una tarea específica de practicantes de diálogo suele ser facilitar los encuentros y diversos momentos del proceso. Por ello reflexionar y diferenciar la facilitación, de otros roles, es importante para evitar confusiones en la práctica; por ejemplo, diferenciar entre facilitar, mediar, capacitar, asesorar y liderar. Si bien constituyen roles afines en cuanto al aporte al logro de objetivos comunes en ámbitos de diálogo para la transformación de conflictos, es importante clarificar lo propio de cada rol en cuanto a su objetivo específico y al desempeño esperado de parte de quien lo practica; teniendo en cuenta que una misma persona puede cumplir varios roles en un mismo proceso. Esto exige un mayor nivel de autorreflexión y diferenciación de cuándo se hace qué. El siguiente cuadro comparativo es una base para esta reflexión:

Rol	Objetivo	Desempeño
Facilitar	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer la comunicación en un diálogo público. Apoyar la formación de opiniones, expresión de necesidades e intereses. Apoyar la toma de decisiones: acuerdos, soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Multiparcialidad. Escucha activa. Visualización. Preguntar. Retroalimentar.
Mediar	<ul style="list-style-type: none"> Restablecer la comunicación entre partes de un conflicto. Favorecer acuerdos en un diálogo confidencial para resolver un conflicto. Otorgar a cada persona la responsabilidad para la solución de diferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Neutralidad. Imparcialidad. Escucha. Protagonismo de las partes.

Rol	Objetivo	Desempeño
Capacitar	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir un conocimiento. • Desarrollar una habilidad. • Despertar o promover un valor o actitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades pedagógicas. • Dominio del tema. • Destreza técnica.
Asesorar	<ul style="list-style-type: none"> • Dar un consejo. • Apoyar la identificación de soluciones a problemas técnicos, temáticos o sicosociales. • Apoyar la puesta en marcha de un plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del tema. • Experiencia en el tema. • Manejo de recursos técnicos y conceptuales.
Liderar	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar el entusiasmo. • Representar intereses. • Movilizar ideas, recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad. • Compromiso. • Inspiración.

Figura 16. Facilitar, en comparación con otros roles

A manera de un resumen, y como ayuda para la práctica de la facilitación de diálogos, se presenta la siguiente lista de tareas principales de practicantes de diálogo en cuanto a su rol de facilitación. Estas tareas deben ser adaptadas a los contextos específicos, los temas y las características culturales y sociales de los actores involucrados en el diálogo:

Favorecer la comunicación

- Practicar y solicitar la escucha activa.
- Proponer preguntas orientadoras, poderosas y vinculantes.
- Tratar interrupciones, distracciones e interferencias.
- Resumir la esencia de los aportes, si es necesario.

Garantizar las reglas del proceso mediante la imparcialidad

- Ofrecer o solicitar la elaboración de reglas del diálogo para el proceso.
- Abordar las resistencias, las dudas y las inconformidades.
- Tratar y solucionar disonancias.

Apoyar la estructuración del diálogo como proceso

- Apoyar el diseño y la planeación del proceso.
- Preguntar por otros actores que deban ser incluidos.

- Proponer herramientas que favorezcan la participación.
- Visualizar el proceso sistémicamente (viendo las relaciones entre momentos y con los productos).

Apoyar la identificación de acuerdos y soluciones aceptadas por las partes

- Proponer herramientas para la búsqueda de soluciones.
- Apoyar a las partes a salir de los dilemas que obstaculizan.
- Posibilitar la autodirección y protagonismo de las partes del diálogo.

Movilizar las energías creativas del grupo

- Motivar y estimular la cooperación entre los actores involucrados, mediante tareas específicas y claridad de roles y momentos.
- Crear un ambiente relajado.
- Detectar y resolver dificultades de participantes con el método.
- Observar y evaluar el ambiente del diálogo.

¿Cómo debe ser el comportamiento de una persona que facilita un proceso de diálogo, en nuestros entornos específicos?

- Sensibilidad y respeto con los aspectos culturales y sociales de los actores que participan en el diálogo (edades, géneros, valores, creencias y costumbres).
- Apertura a las propuestas, necesidades y opiniones de las personas y grupos.
- Integración de la cabeza (pensamientos, opiniones, técnicas) con el corazón (emociones, sentimientos, aspiraciones) y las manos (la práctica, el hacer, las soluciones).
- Transparencia y honestidad para clarificar los alcances y límites de su rol y la base de su competencia.
- Coherencia entre lo que dice y lo que hace, específicamente en cuanto a inclusión, participación, escucha y flexibilidad.

Un buen facilitador/a combina su integridad personal con conciencia sobre sus propias fortalezas y debilidades en la facilitación. Las y los facilitadores son a menudo el foco y una proyección superficial de lo que le está pasando al grupo. Es importante que las y los facilitadores sean conscientes de esto y sepan cómo manejar estas implicaciones (Ropers, 2013b).



3. Las fases de un proceso de diálogo para transformar conflictos

El modelo de fases típicas de un diálogo describe en orden cronológico la secuencia del mismo. Igual que con las fases del conflicto, lo importante es tener en claro que es un modelo; pues un proceso de diálogo no es lineal (Pruitt & Thomas, 2008).

Entender los diferentes pasos de un diálogo y sus interdependencias le permite a la persona que facilita un diálogo: a) saber en qué momento está y qué requiere, y b) reflexionar y preparar los otros pasos.

Se diferencian varias fases que son interdependientes: la exploración sirve para determinar si una tercera parte puede apoyar a una situación de conflicto. Si es así, sigue un análisis más a fondo del contexto, y la valoración de varias opciones de intervención. Si hay decisión para una de las opciones, se diseña la intervención y se implementa (un proceso tendrá varios eventos, que pueden durar entre una semana y varios años). Si madura el diálogo, es posible llegar a acuerdos. Estos se documentan y se les da seguimiento.

Gráficamente, este es un proceso de diálogo con relación entre sus diversos momentos:

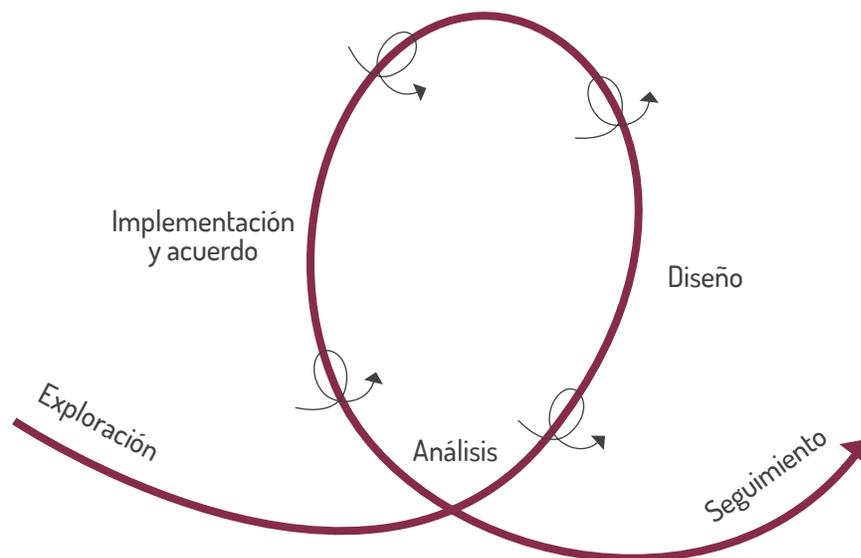
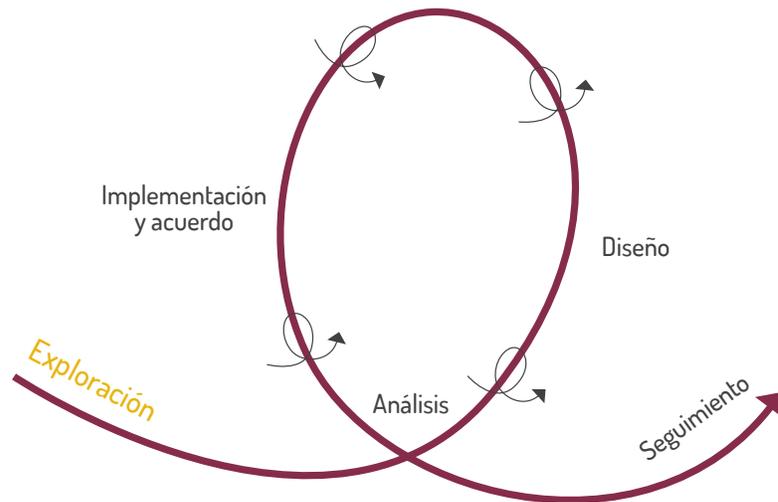


Figura 17. Fases de un proceso diálogo

3.1 Exploración

La fase exploratoria es muchas veces la menos visible en un proceso de diálogo. En esta fase, practicantes de diálogo indagan por el contexto y las condiciones existentes para un proceso de diálogo, y cuáles roles se van a tener incluyendo el de la persona practicante de diálogo. A pesar de su frecuente invisibilidad constituye una fase clave, que para hacerse bien requiere identificar cuáles intervenciones no sirven y cuáles inclusive pueden hasta hacer daño. Requiere tener la información necesaria y algunos criterios para evaluarlo y tomar la decisión adecuada, y estar conscientes de que habrá otras formas de abarcar el conflicto en cuestión; dependiendo, por ejemplo, de la madurez del conflicto (por ello la predisposición de las partes). → [2.3 FASES DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 17](#). En esta fase es recomendable realizar un mapeo de los actores involucrados en el conflicto.



3.1.1 Mapa de actores

OBJETIVO

El mapa de actores es útil para entender y abordar conflictos. Responde a la necesidad de analizar quiénes son los actores involucrados en y afectados por el conflicto, cuáles son sus intereses y posibilidades de influencia, y cuáles son sus relaciones.

DESCRIPCIÓN

El mapa de actores es una técnica que visualiza los actores claves y sus relaciones en un conflicto dado. Esto permite analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre una situación.

APLICACIÓN

Para evitar sesgos y puntos ciegos, un buen análisis se basa en varias fuentes de información y se actualiza con frecuencia. Se puede hacer de manera colectiva y visualizada en un taller, con trabajo posterior para investigar puntos abiertos.

IDENTIFICAR EL CONFLICTO. Previo al taller, identificar y delimitar el conflicto en cuestión y buscar información acerca de los actores.

DEFINIR OBJETIVO Y MÉTODO DEL ANÁLISIS DE ACTORES. En el taller, definir el objetivo y los métodos para realizar el análisis, y atribuir roles (moderación, visualización, documentación) y tiempos.

LLUVIA DE IDEAS DE ACTORES. Hacer una lluvia de ideas: ¿quién está involucrado en el conflicto? ¿Quién está afectado? ¿Quiénes más son potencialmente capaces de jugar el Tercer Lado? → [2.6 ROLES EN EL DIÁLOGO EN LA PÁG. 23](#)

IDENTIFICAR EL GRADO DE INFLUENCIA. Discutir los actores identificados y analizar el grado de influencia (tamaño del círculo en la figura 19).

VISUALIZAR RELACIONES ENTRE ACTORES. Discutir y visualizar las relaciones con diferentes tipos de líneas, para diferenciar los tipos de relación.

	Simboliza una relación estrecha
	Simboliza una alianza entre sectores
	Simboliza una relación ocasional
	Simboliza una relación de poder o subordinación
	Simboliza una relación de conflicto entre partes
	Simboliza una relación deteriorada

Figura 18. Símbolos para el mapa de actores

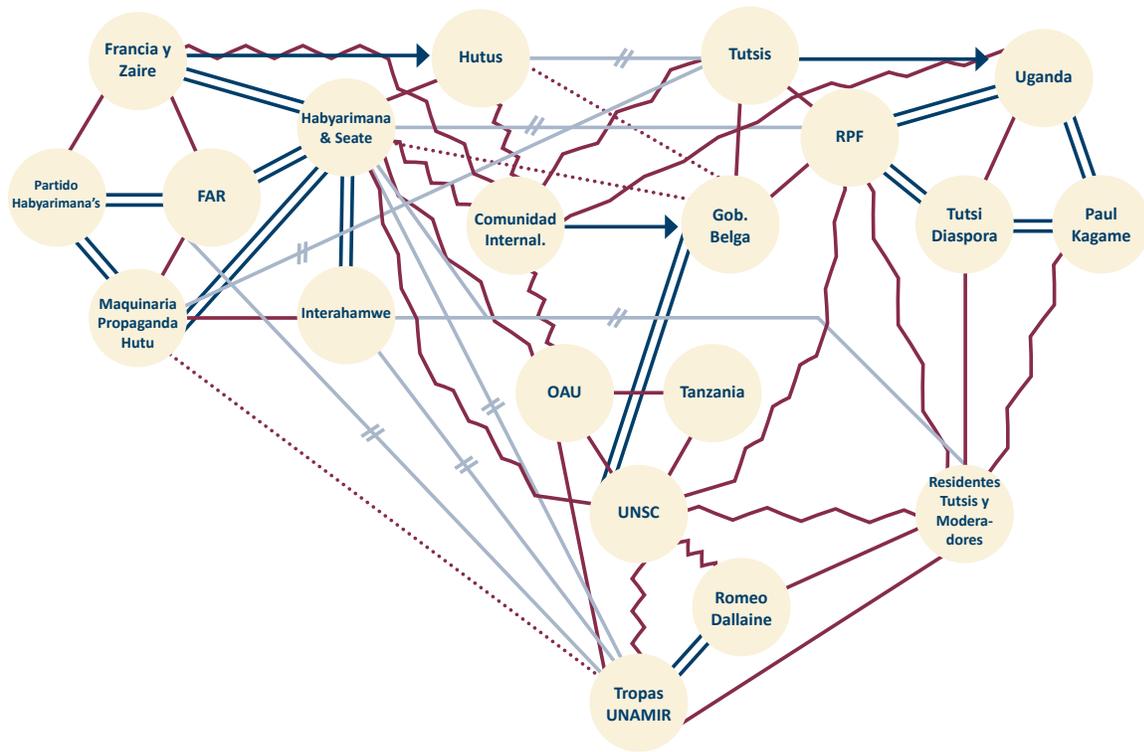


Figura 19. Ilustración de un mapa de actores

ANALIZAR MOTIVOS. Analizar los motivos de las partes (puede hacerse en tres grupos de personas, para tres actores importantes) mediante el análisis de sus posiciones (lo que dicen que quieren), sus intereses (lo que quieren en esta situación) y sus necesidades (básicas, no negociables). Puede usarse la imagen de las capas de una cebolla:

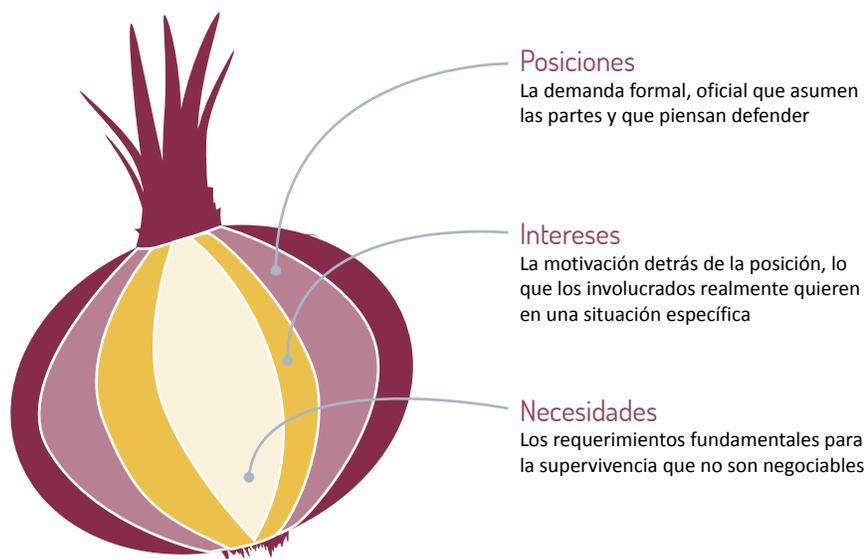


Figura 20. La cebolla (Sánchez & Barahona)

IDENTIFICAR POTENCIALES. ¿Quiénes podrían actuar como Tercer Lado? → 2.6 ROLES EN EL DIÁLOGO EN LA PÁG. 23. ¿A quiénes habría que involucrar desde otros niveles?

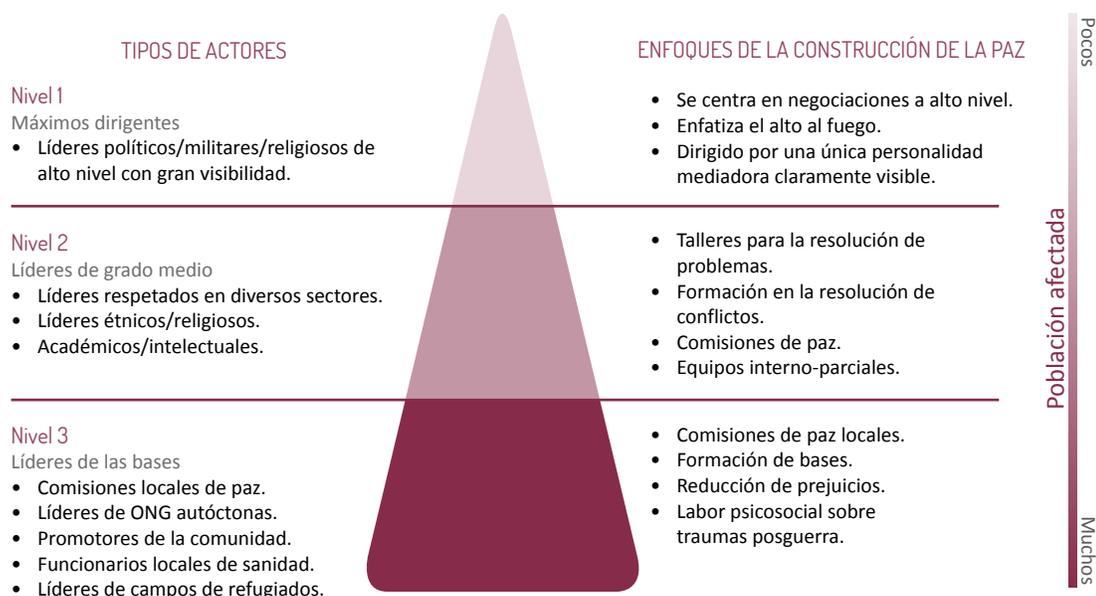


Figura 21. Actores y enfoques de la Construcción de Paz (Lederach, 1998)

REQUERIMIENTOS

En taller de 2 horas hasta 4 horas. Tablero, tarjetas, marcadores e instrucciones.

RECOMENDACIONES

Cada mapa de actores es un resultado de la interpretación subjetiva de quienes participan en el ejercicio, y refleja un momento específico. Es importante retomar el análisis cada cierto tiempo.

Para hacer mapas de actores, complementar con → 2.6 ROLES EN EL DIÁLOGO EN LA PÁG. 23, → 3.2.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 43

RECURSOS

ziglablog.com.ar. “El mapeo de actores como herramienta visual para el diagnóstico de un programa”. Web. ziglablog.com.ar/2013/01/17/el-mapeo-de-actores-como-herramienta-visual-para-el-diagnostico-de-un-programa/

Sánchez, Wimer Emilio y Ronny Alberto Barahona. (s. f.). “¿Cómo analizar los conflictos?”. Power Point. Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). Web.

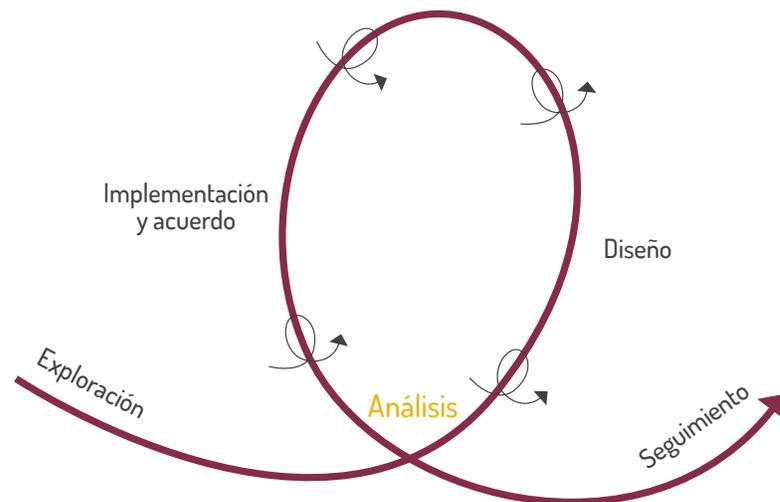


3.2 Análisis del conflicto

La fase de análisis empieza cuando una persona o un grupo ha tomado la decisión de involucrarse. Sirve para entender el contexto, quiénes están involucrados (actores), las posiciones, intereses y necesidades de las partes, sus relaciones y los factores dinámicos.

El análisis del conflicto y su contexto requiere capacidades, métodos e información. Es importante contestar una serie de preguntas analizando el conflicto. Como cada conflicto es distinto, así son los instrumentos de análisis y su combinación.

3.2



análisis del conflicto

3.2.1 Matriz de análisis del conflicto

La matriz que se presenta a continuación, se basa en preguntas de métodos probados y sirve para analizar un conflicto de manera participativa y acercar actores para que ellos mismos puedan reflexionar juntos⁴.

<p>Identificación</p> <p>¿Cuál es el conflicto?</p>	<p>Historia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo y cómo empezó el conflicto? • ¿De qué manera se ha desarrollado? • ¿Cuáles son los hechos más destacados?
<p>Actores</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes están directamente implicados en el conflicto? • ¿Quiénes están involucrados indirectamente? • ¿Existen alianzas o coaliciones entre personas y grupos? ¿Entre quiénes? ¿Qué buscan? 	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles bienes materiales están en juego entre los actores? (agua, tierra, vivienda). • ¿Cuáles bienes simbólicos están en juego entre los actores? (poder, participación, identidad).
<p>Factores</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles factores aumentan la división (por ejemplo, desigualdad, reglas que marginalizan un grupo), • ¿Cuáles factores disminuyen la división? • ¿Cuáles factores más existen, y cómo están interrelacionados? • ¿Dónde hay vínculos frágiles que permiten cambiar las dinámicas? 	<p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los problemas asociados al conflicto? • ¿Cuáles otros conflictos están asociados a aquel identificado como principal?
<p>Poder</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué condiciones de poder tiene cada uno de los actores respecto a los demás? • ¿Cómo es la relación? (simetría/asimetría) • ¿Alguna de las partes tiene poder suficiente para imponer a otros su decisión? 	<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles valores se identifican en la situación planteada? • ¿Qué relevancia tienen estos valores en la transformación del conflicto? • ¿Cuáles valores prioriza cada parte en su sistema de orden jerárquico?

⁴ Esta matriz de preguntas fue desarrollada por Alejandro Nató y colegas a base de varios métodos probados. Aquí se presenta una versión ampliada.

Propuestas y contribuciones

- ¿Qué propondría para abordar el conflicto?
- ¿Existen posibilidades para espacios de diálogo?
- ¿Quién tiene legitimación para convocar?
- ¿Cuáles actores claves pueden contribuir en el abordaje del conflicto?

Figura 22. Matriz de análisis del conflicto

En la identificación del conflicto y su conformación (origen, desarrollo, hechos significativos, fase y dimensiones de violencia que aparecen) es importante tener en cuenta que puede haber diferentes perspectivas y no una sola. Es bastante importante formular bien cuál es el conflicto, separar causas y dinámicas, y encontrar una formulación aceptable para las partes involucradas.

→ **INSERTO: TRANSFORMACIÓN INTEGRATIVA DE CONFLICTOS (TIC)**

El análisis de actores pregunta tanto por quienes están implicados directamente como por los actores afectados e involucrados indirectamente. Es necesario preguntar también por alianzas, coaliciones y otro tipo de relaciones que puedan existir entre actores. Lo fundamental en este análisis, más allá de la identificación y descripción de actores, es comprender para qué están involucrados; es decir, cuáles son sus necesidades, intereses y posiciones. → **FIGURA 20. LA CEBOLLA EN LA PÁG. 38.** Al analizar organizaciones, tener en cuenta que no son monolíticas. Puede haber facciones más duras y más blandas, y actores de cambio en ellas que pueden facilitar el diálogo.

3.2.2 Análisis de factores

OBJETIVO

Durante la fase de análisis, cada practicante de diálogo busca saber dónde es mejor intervenir y dónde hacer un 'efecto palanca'. También para las partes del conflicto puede ser muy útil separar a las personas de los comportamientos, y evitar generalizaciones. El análisis de factores permite identificar y relacionar los generadores del conflicto, y con base en esto determinar dónde incidir. Es una herramienta práctica para entender y explicar las evoluciones no lineales y los cambios políticos y sociales complejos, y para fomentar la creatividad en la búsqueda de soluciones.

DESCRIPCIÓN

El análisis de factores se hace mediante una serie de pasos que conducen a tener una 'foto' de un momento del conflicto con los temas claves y sus interrelaciones. Mirando este conjunto, se pueden identificar patrones y definir opciones de intervención para la transformación del conflicto.

APLICACIÓN

Norbert Ropers propone los siguientes pasos básicos en el análisis de conflictos a partir del enfoque de la dinámica de sistemas (Ropers, 2008):

DEFINIR LAS FRONTERAS DEL SISTEMA. Es importante reflexionar sobre las variables principales que tienen un impacto en el área particular que se está tratando; por ejemplo, el proceso de paz en una región en crisis. Lo que queda fuera de esta área se considera como 'entorno' que influye en el sistema a través de ciertos parámetros.

IDENTIFICAR LOS TEMAS CLAVES. Los 'flujos' y las brechas que se producen entre ellos, y la forma en que influyen en el 'nivel base' de los distintos temas. En un paso posterior, se recopila información sobre estos factores para determinar su fiabilidad y validez.

CONCEPTUALIZAR LOS PRINCIPALES 'BUCLES' DE REALIMENTACIÓN. Los 'bucles' son patrones de interacción, con un fuerte dinamismo propio, causales de una 'arquitectura exhaustiva'. Se debe diseñar un diagrama adecuado o hacer una simulación de este en un modelo informático, que permita visualizar las relaciones e interacciones entre los diversos factores.

Se vinculan los factores mediante flechas que reflejan la influencia. Puede ser que refuercen y aumenten, o que debiliten y disminuyan (ver figura 23).

DEBATIR Y REFLEXIONAR. Se hace sobre la interacción causal compuesta como punto de partida para identificar los puntos de entrada para la intervención.

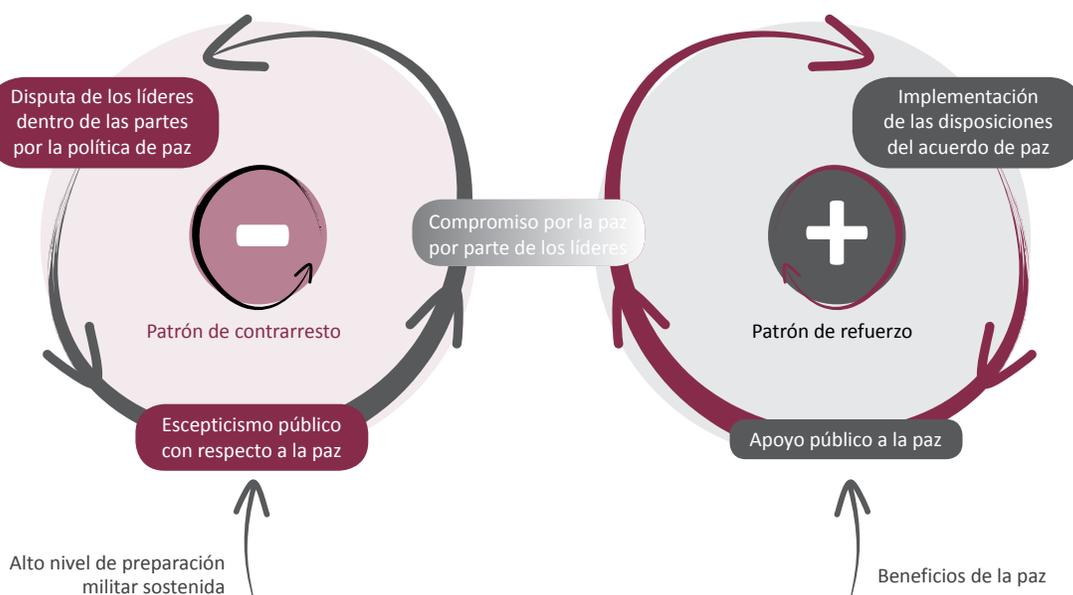


Figura 23. Procesos de paz desde una perspectiva de la dinámica de sistemas (Ropers, 2008)

REQUERIMIENTOS

Los factores se pueden explorar de manera individual, como ejercicio de análisis, o como ejercicio participativo. Este último puede tomar de medio día hasta dos días, y requieren investigación previa.

RECOMENDACIONES

Es importante formular bien los factores, lo cual puede tomar bastante tiempo. Como se trata del análisis en un momento específico, vale la pena actualizarlo.

→ 2.2 DIMENSIONES DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 14, → 2.3 FASES DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 17,
→ 3.1.1 MAPA DE ACTORES EN LA PÁG. 37 y → 4.3.4 LÍNEA DE TIEMPO EN LA PÁG. 109

RECURSOS

Ropers, Norbert. (2008). *Transformación sistémica de conflictos: reflexiones acerca del conflicto y del proceso de paz en Sri Lanka*. Berghof Foundation. Web.

3.2.3 Acción sin Daño: conectores y divisores

OBJETIVO

El análisis de conectores y divisores permite entender la situación y da elementos para diseñar el proceso de diálogo de una manera sensible, aumentando lo que conecta a las partes y disminuyendo los factores que las dividen. Este análisis permite rediseñar el proceso en caso de potenciales impactos negativos.

DESCRIPCIÓN

La herramienta pertenece al enfoque de sensibilidad al conflicto desde la perspectiva de acción sin daño y consiste en unas categorías de análisis del contexto en el cual se quiere intervenir. Para evitar que los procesos de diálogo que se diseñen e implementen resulten dañinos sin querer, es importante analizar bien la situación y valorar los probables impactos.

APLICACIÓN

Este análisis parcial forma parte de la fase de análisis y se puede actualizar o hacer de manera participativa en la fase de diseño y en la implementación.

UBICAR EL EJERCICIO. El análisis se enmarca en los esfuerzos de quienes desempeñan el rol de practicantes de diálogo por entender mejor la situación en la cual se está contemplando la posibilidad del diálogo. Con base en el análisis de contexto y de actores, se identifican conectores y divisores. Como ‘conectores’ se entienden los factores que unen a las personas o grupos en conflicto. ‘Divisores’ son los factores que distancian o separan a la gente o generan tensiones.

IDENTIFICAR CONECTORES Y DIVISORES. Analizar qué divide y qué une a la gente en el contexto específico. Se requiere visualizar con tarjetas, en un tablero.

Ámbitos	Conectores	Divisores
Sistemas e instituciones	Comunes. Por ejemplo: selección nacional, escuelas, mercados.	Diferentes o que separan. Por ejemplo: acceso inequitativo a servicios públicos.
Actitudes y acciones	Que vinculan. Por ejemplo: trabajo colectivo, donación de sangre, acciones colectivas contra la violencia.	Diferentes. Por ejemplo: enfrentamientos entre líderes, instigación a la violencia.
Valores e intereses	Comunes. Por ejemplo: interés en acceso a la salud, respeto a los ancianos y valor de la vida.	Diferentes. Por ejemplo: importancia o no de la militarización.

Ámbitos	Conectores	Divisores
Experiencias	Comunes. Por ejemplo: dolor por el conflicto vivido como colectivo.	Diferentes. Por ejemplo: la manera como cada persona o un grupo vive una experiencia y la percepción que a otros no les afecta.
Símbolos y celebraciones	Comunes. Por ejemplo: fiestas religiosas como la Navidad, Día Nacional.	Diferentes. Por ejemplo: banderas, uniformes.

Figura 24. Conectores y divisores

ANALIZAR EFECTOS. Analizar cómo la intervención planeada —por ejemplo, un proceso de diálogo o un elemento de él— afecta y se ve afectada por los conectores y divisores. Las categorías sugeridas para contemplar cómo el mandato y los procesos pueden causar impactos negativos son los *mensajes éticos implícitos* y las *transferencias de recursos* (figura 25).

MENSAJES ÉTICOS IMPLÍCITOS. Hay diferentes tipos de mensajes que el comportamiento de una organización o un individuo pueden transmitir:

- Armas y poder: medidas de seguridad con guardas armados, que parecen legitimar el uso de armas.
- Desconfianza y competencia: estar en competencia en vez de buscar temas comunes transmite el mensaje de que no hay que trabajar con quienes no se comparten posiciones.
- Impunidad: mensajes de que da igual si se cumplen o no las reglas y normas acordadas; que no hay rendición de cuentas.
- Valores diferentes para vidas diferentes: sedes de lujo para diálogos entre actores provenientes de situaciones de exclusión, diferencias en cobertura de seguros y en medidas de seguridad.
- Tensión y sospechas: chismes, rumores, manejo de información en forma oculta sin acuerdos previos, transmiten el mensaje de que tener confianza es ingenuo.
- Publicidad: Cuando se usan imágenes que demonizan una parte, se refuerzan patrones de buenos/malos que no son adecuados en un conflicto.

TRANSFERENCIAS DE RECURSOS. Es la percepción de que los bienes que involucra el proceso se dan o distribuyen de manera parcial. Por ejemplo, a quién se arrienda la sede de las reuniones, a quién se contrata para la alimentación, a quiénes se contrata para otros servicios, puede ser percibido de manera conectora o divisora. Se debe tener en cuenta que la transferencia de recursos tiene efectos en el mercado, en la distribución, en la sustitución de bienes, y en la legitimación del proceso de diálogo y las partes.



Figura 25. Mensajes éticos implícitos y transferencia de recursos

REDISEÑAR (OPCIONAL). Si se descubren potenciales impactos negativos o menos positivos de lo deseable, cabe rediseñar el proceso. Esto implica generar otras opciones y evaluarlas según el esquema, ya que puede incidir en otros aspectos de manera desfavorable. Por tanto, es necesario actualizar el análisis durante la implementación.

REQUERIMIENTOS

El análisis puede hacerse de manera individual o en un taller de duración desde dos horas hasta un día, dependiendo de la información disponible. Se requiere visualización (mediante tarjetas o video beam) y una sala de taller.

RECOMENDACIONES

Es clave tener información sobre el contexto: información directa de partes; de análisis ya hechos, y de varias fuentes más. Tener apertura a identificar y señalar aquella información no conocida y recaudarla posteriormente.

RECURSOS

Fundación para la Cooperación Synergia / Universidad Nacional de Colombia (UNAL) / Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (Cosude) / Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). *Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz: propuesta para la práctica*. Bogotá.

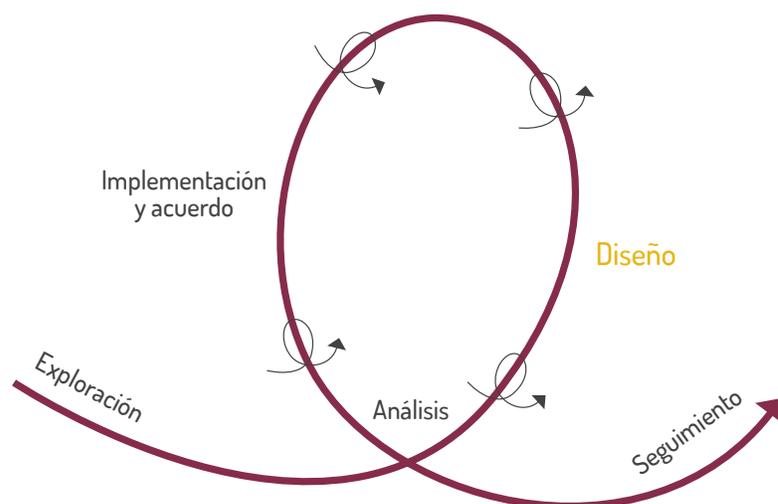
GTZ-Cercapaz. (2010). *Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades – Manual de Conceptos y Herramientas para iniciativas de Construcción de Paz*. Bogotá: GTZ.

CDA Collaborative Learning Projects.Web. www.cdainc.com.



3.3 Diseño del proceso de diálogo

Con base en la información recaudada en el análisis, se diseña el proceso de diálogo: cómo preparar a las partes, cuándo y dónde hay espacios de diálogo, cómo se intercalan, quiénes facilitan. Es un trabajo iterativo, hecho con base en conversaciones con las partes. Aunque no hay patrones, algunos elementos forman parte de varios procesos, como los momentos de obtener el mandato o la luz verde de las partes, eventos de inicio en los que se presentan quienes tienen el papel de facilitar, rondas de diálogo directo, rondas de conversaciones bilaterales, comunicaciones externas, etc. Estos elementos se pueden plasmar en un plan de trabajo, o como arquitectura del proceso. En esta fase es también importante pensar en los recursos necesarios y la distribución de los roles.



3.3.1 Preparación del diálogo

A continuación se resumen aspectos que se deben reflejar y tener en cuenta en el diseño e implementación de un proceso de diálogo; el formato del diálogo y los asuntos logísticos y culturales influyen mucho en el éxito del proceso. La lista sirve como chequeo; la aplica el equipo o la persona encargada del diseño y se usa para el seguimiento durante la implementación.

En el diseño de un proceso de diálogo y su implementación, son muy importantes algunos aspectos conceptuales y prácticos. El buen diseño se basa en los siguientes tipos de capacidades:

- Capacidades técnicas: familiaridad con metodologías, enfoques, herramientas y técnicas (procesos grupales, innovación y toma de decisiones).
- Capacidades políticas: comprender y actuar con sensibilidad frente a dinámicas de poder.
- Capacidades culturales: comprensión y sensibilidad intercultural.
- Capacidades reflexivas: las capacidades de observar, analizar y adaptar.

Espacios de encuentro con las partes y entre las partes

El diálogo se concreta en espacios y formas de comunicación con y entre las partes. Por esto, el diseño del proceso requiere una arquitectura que muestre cuáles serán estos espacios y formas y cómo se conectan entre sí. Es necesario definir:

- Objetivos del proceso y de cada espacio del diálogo.
- Tiempos para el diálogo:
 - Tiempo disponible.
 - Cronograma.
- Arquitectura del proceso:
 - Espacios formales para el diálogo.
 - Espacios informales y otros eventos.
 - Momentos de trabajo.
- Intercalación y balance entre diferentes formatos.

Logística

La estructura de apoyo y de recursos para que el proceso de diálogo se dé, prevé al menos los siguientes aspectos:

- Equipo de gestión que reúna las capacidades de:
 - Coordinación.
 - Administración.
 - Logística.

- Documentación.
- Facilitación.
- Comunicación.
- Recursos financieros.
 - ¿Quiénes los proveen?
 - ¿Con quiénes relacionarse?
- Estrategia de comunicación.

Preparación de los espacios

Una buena preparación de los espacios de comunicación con y entre las partes (reuniones, talleres, encuentros, etc.) es importante para el éxito del proceso de diálogo. Por ello es importante recordar los siguientes aspectos en la preparación:

- Objetivo
 - Que defina el cambio que se quiere ver; debe ser lo más realista posible.
 - Debe ser concertado entre convocantes.
- Sede
 - Segura.
 - Cómoda.
 - Simbólica en términos de neutralidad.
 - Accesible para las partes involucradas.
- Convocatoria y seguimiento
 - Canal de invitación (idioma, electrónico/carta física/personal).
 - Confirmación por parte de actores invitados.
- Asuntos administrativos del evento
 - Comidas.
 - Alojamiento si fuera necesario.
 - Transporte al/del evento.
- Organización de salas
 - Que tenga elementos para visualización.
 - Que sea un espacio que evite jerarquías y divisiones.
 - Que tenga la mayor cantidad de luz y aire natural posible.
- Documentación y comunicación del evento
 - Acuerdos sobre qué, cómo y a quiénes comunicar.
 - Formatos de comunicación.

- Canales de comunicación entre representantes y bases.
- Guía metodológica de cada evento
 - Guión del evento para seguir como ruta, si bien debe ser flexible para atender a la dinámica.
 - Inclusión de espacios de reflexión y retroalimentación del equipo.
 - Preparación temática de cada evento.
 - Balance entre lo inductivo y lo deductivo.
 - Preparación.

Formato para preparar un espacio de diálogo

Fecha:

Lugar:

Objetivos:

Participantes:

Productos esperados:

Insumos existentes:

Moderador/a:

Detalle metodológico: El guión de un evento

Tiempo	Actividad/ momento	¿Para qué? (objetivo, resultado)	Paso a paso (metodología)	Responsable	Recursos/ materiales

Figura 26. Formato de guión para preparar diálogos

3.3.2 Reflexión de nuestras prácticas de paz (Matriz RPP)

OBJETIVO

La herramienta aporta preguntas para hacerse en la fase de exploración y análisis de la selección de opciones de intervención (¿diálogo u otro?). Ayuda a evitar puntos ciegos también en otros procesos, pues aporta una serie de aspectos claves que deben ser tenidos en cuenta. Los conceptos elaborados desde la práctica de diálogo permiten analizar y tomar decisiones sobre:

- ¿Qué abordar? ¿Cuáles elementos o factores del conflicto son prioritarios?
- ¿Con quiénes se debe trabajar? ¿Cuáles actores y partes involucradas son más importantes?
- ¿Para qué trabajar sobre esos elementos y con esas personas? ¿Son sólidas las razones para el abordaje elegido?

DESCRIPCIÓN

La matriz RPP es una ruta crítica para planear iniciativas de Construcción de Paz relevantes, que visualiza qué analizar y tomar en cuenta para tomar decisiones en una actividad o proceso de Construcción de Paz. Invita a analizar el enfoque, con quiénes trabajar y a explicar las hipótesis de cambio. Ayuda a tener coherencia entre el análisis, la generación de opciones estratégicas y la formulación de hipótesis de cambio.

El proceso de aprendizaje RPP ha mostrado que todas las actividades de Construcción de Paz tienen básicamente alguno de los siguientes focos: o intentan trabajar con muchas personas, o buscan llegar a personas claves para contribuir a la paz. Además los tipos de cambio se dan en dos niveles: a nivel personal y a nivel sociopolítico. La matriz RPP recoge estas opciones (figura 27).

Cualquier iniciativa de Construcción de Paz puede ser ubicada en una de las cuatro celdas de la Matriz, y algunas en más de una celda.

	Más personas	Personas claves
Cambio personal		
Cambio sociopolítico		

Figura 27. Matriz RPP

Para que se articulen las contribuciones de diversas iniciativas para la paz, es necesario buscar vínculos entre ellas. El primer vínculo importante es entre el nivel individual y el nivel sociopolítico. Una iniciativa que abarca cambios a nivel individual pero nunca se vincula al nivel sociopolítico no va a tener efectos en la paz. Si se mira el caso opuesto, las experiencias muestran que no es tan probable que una acción a nivel sociopolítico afecte de manera significativa a nivel personal.

El segundo vínculo importante es el de muchas personas, a personas claves; y viceversa. Este vínculo se refiere al nivel sociopolítico. No es necesario que una agencia u organización implemente sola todas las actividades, sino que establezca vínculos estratégicos con otras.

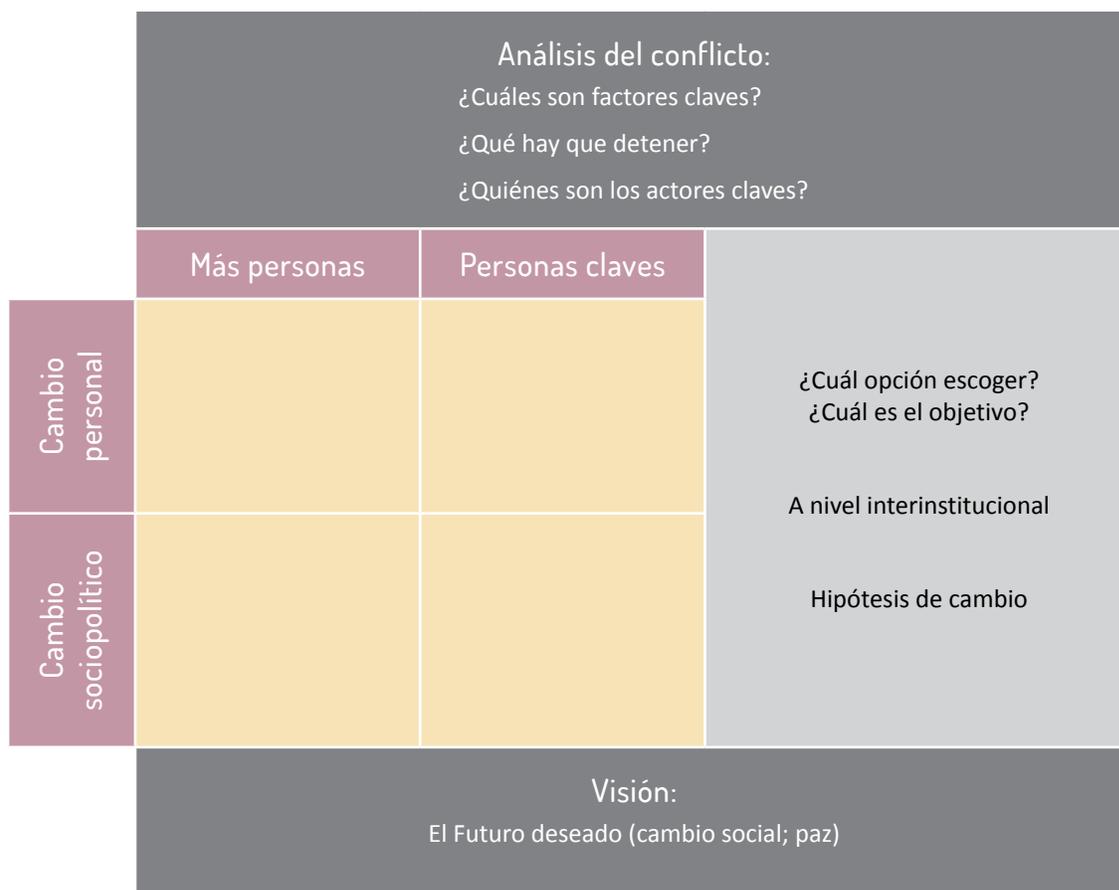


Figura 28. Matriz RPP Plus

APLICACIÓN

IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN FUTURA, Y LA BRECHA ENTRE ELLAS.

En un análisis del conflicto que sea útil para luego determinar las acciones, las preguntas claves son:

- **¿Qué hay que detener?** Factores y acciones sin los cuales no hubiera conflicto o este sería muy diferente.

- **¿Qué hay que fortalecer?** ¿Cuáles temas en común existen? Factores que vinculan y cohesionan a las personas.
- **¿Con quiénes trabajar? ¿Quiénes son los actores claves?** Muchas veces las iniciativas trabajan solo con la gente con la cual se tiene acceso fácil, marginando actores ‘difíciles’ como lo pueden ser algunos gobiernos o actores armados. Se han mostrado iniciativas efectivas que sí trabajaron con aquellos actores.

Definir la situación deseada ayuda a tener criterios claros sobre qué hacer. Esto se puede hacer tanto a nivel de país/región/comunidad (lo que algunos denominan la PAZ con mayúscula), y también a nivel de lo que puede alcanzar una intervención específica. A partir de allí, se puede definir cuál es la brecha entre la situación actual y la deseada:

- ¿Cuál es la situación deseada? ¿Cuál es la propia visión de país, región, municipio, sector?
- ¿Qué hay que cambiar para ir de la situación actual a la deseada? ¿Cuáles son las necesidades para el cambio que permiten llegar de la situación actual a la deseada?

IDENTIFICAR Y PRIORIZAR OPCIONES. Con la situación deseada y la brecha entre esta y la situación actual claras, se identifica con qué y cómo intervenir. Hay dos dimensiones del cambio: si lo que interesa es cambiar los actos, las actitudes, las capacidades o percepciones de las personas (nivel personal), o si lo que interesa cambiar son las relaciones entre grupos y estructuras (nivel sociopolítico, por ejemplo: leyes, instituciones). Como se decía anteriormente, la pregunta es ¿en quiénes enfocarse para el cambio: mucha gente o personas clave? (figura 28).

- ¿El cambio deseado es a nivel personal o a nivel sociopolítico?
- ¿En quién enfocarse: en pocas personas claves o en muchas personas?
- ¿Ha habido intentos anteriores por hacer este cambio? ¿Cuáles han sido intentos de transformación del conflicto? ¿Esto permite tener en cuenta a otros que ya están haciendo intervenciones?
- ¿Dónde enfocarse? ¿Cuál opción elegir?
- Escoger las actividades más pertinentes entre las múltiples posibilidades para abordar los conflictos (diálogo, mediación, arbitraje, sensibilización, campaña mediática), o no hacer nada; teniendo en cuenta, como se ha dicho antes, si el foco es en muchas personas o en personas claves, y a nivel individual o a nivel de la sociedad.

DEFINIR EL OBJETIVO DESEADO Y LA HIPÓTESIS DE CAMBIO. Una hipótesis es, de manera simple, la manera como se piensa que funciona el mundo en general y una intervención específica sobre ello. Una hipótesis se puede explicar con que: “Si hacemos x, pasa y”. Las teorías de paz operan tanto a nivel del programa, los procesos e intervenciones, como a nivel de la sociedad (vínculo a la visión, a la PAZ).

Una vez se ha elegido una opción, se debe hacer la prueba de si es relevante y de si la hipótesis de cambio es válida:

- ¿Cuál es el cambio deseado?
- Definir el objetivo: ¿Qué cambio se quiere alcanzar con la intervención?

- ¿Cuál es la hipótesis de cambio? Consiste en explicar por qué se considera que las actividades conllevan a ese cambio (a nivel de la intervención) y cómo este se vincula con la visión a futuro deseada (PAZ) e identificada.

Finalmente, una vez ubicados el objetivo, la hipótesis de cambio y las opciones en la matriz, es importante preguntarse por la coherencia entre ellas.

RECOMENDACIONES

Esta herramienta sirve si quienes la aplican están abiertos a aspectos que antes no vieron, y si logran dejar algunas decisiones para el final realizando un análisis con aceptación de puntos ciegos y perspectivas diferentes. Otra recomendación es prestar la suficiente atención a los vínculos con personas u organizaciones que pueden aportar lo que la propia organización no puede. Si antes de iniciar la RPP los actores ya tienen la idea de realizar un diálogo, es importante tener en cuenta que hay varias opciones que complementan la iniciativa de dicho diálogo. En cuanto a la hipótesis de cambio, se recomienda:

Definirla de manera muy clara y concisa, sin dejar margen a la ambigüedad; evitar, por ejemplo, frases generalizadas como “contribuir a la convivencia pacífica”.

Evitar definir actividades como objetivos. Si se quiere llegar a un cambio concreto, es muy importante formular un objetivo claro de la iniciativa.

REQUERIMIENTOS

La matriz puede aplicarse de varias maneras: individualmente, como insumo para pensar en equipos de trabajo; o con grupos de personas, según la fase y alcance del proceso de diálogo. La matriz puede aplicarse en talleres desde de medio día de duración, hasta de dos días de duración; para planear una intervención teniendo la información requerida, explorada o investigada. En cuanto a materiales, se requiere: matriz de RPP visualizada en papel de tamaño grande; tarjetas; marcadores; información sobre el conflicto que se aborda. Se recomienda hacer la visualización mediante tarjetas.

Para la RPP es importante usar → [3.1.1 MAPA DE ACTORES EN LA PÁG. 37](#)

EJEMPLO

Los resultados presentados a manera de ejemplo, son fruto de un análisis alrededor de la reubicación de población víctima en Viterbo, Caldas (GIZ-Cercapaz, 2014, pág. 100). Fue realizado por un equipo de practicantes de diálogo en mayo de 2013.

Situación actual, situación futura y la brecha

¿Cuáles factores hay que frenar?	¿Cuáles temas en común existen?	¿Cuáles actores son clave?
Instituciones; falta de compromiso y responsabilidad.	No cobertura de servicios públicos.	Alcaldía. Acción Comunal. Gobernación de Caldas.
Familias reubicadas; la demanda de inmediatez a la respuesta institucional.	Proyectos productivos.	Departamento de Prosperidad Social. Instituto Nacional de Desarrollo Rural.
Condiciones indignas de la reubicación.	Reubicación de dos familias.	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas del Eje Cafetero. Arrendatario.
	Convivencia entre familias.	Familias reubicadas.

3.3.2

reflexión de nuestras prácticas de paz

Opciones

Visión deseada	¿Qué hay que cambiar para llegar a la situación deseada?	¿A qué nivel se busca el cambio?	¿En quién enfoca la acción?	¿Qué hacen otros actores para	¿Dónde quiero enfocar?
Familias reubicadas en condiciones dignas.	Las acciones que se están implementando para dar la respuesta institucional.	Individual y en la sociedad.	Cabeza de familia.	Cursos para generación de ingresos.	Jornadas de sensibilización para recoger percepciones y expectativas.
Con estabilidad económica y familiar (proyectos productivos).	La convivencia entre las familias.		Funcionarios claves de las instituciones.	Entrega de mercados.	Conversaciones bilaterales preparatorias.
Fijando acciones a corto, mediano y largo plazo.			Arrendatarios.	Asesoría para proyectos productivos.	Concertación sobre acceso a derechos.
				Charlas con niños/as.	Diálogo.
		Reunión conjunta de la Acción Comunal.			

¿Cuál es el cambio deseado? Armonizar la relación entre las familias reubicadas y las instituciones.

¿Cuál es la hipótesis de cambio? A través del diálogo se generan acuerdos y acciones para el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias reubicadas.

RECURSOS

CDA Collaborative Learning Projects. (2009). "Reflexiones acerca de la práctica de la paz. Manual de capacitación para los participantes". Web. http://www.cdacollaborative.org/media/90172/RPP-I-Participant-Training-Manual_Spanish-Version.pdf

Institut für Auslandsbeziehungen e. V. (ifa). (2007). *Monitoring of effects (movie). Effects-oriented planning and implementation of projects working to promote peace – a manual*. IFA: Berlin. Web. www.ifa.de/fileadmin/pdf/zivik/movie_en.pdf

3.4 Implementación del proceso de diálogo

La implementación empieza cuando las partes están de acuerdo, el equipo de facilitación está conformado y los recursos están garantizados. Si no se ha podido hacer antes, se debe buscar el mandato para facilitar el proceso. Según el diseño, se planearán e implementarán diferentes formatos. Se debe tener claridad respecto a que hay condiciones que tienen que ser cumplidas antes de avanzar; por ejemplo: tener la apertura de las partes para el diálogo antes de realizar el evento de arranque, y preparar a las partes por separado.

La reflexión y el rediseño continuos, es decir, la flexibilidad durante el proceso, es clave para adaptar dicho proceso a las necesidades de las partes.

¿Cómo llegar a acuerdos? Es una pregunta muy relevante en esta fase. Para llegar a acuerdos hay que pasar por una fase creativa de **generación de opciones**, y evitar el esquema convencional de tener que decidirse entre la propuesta de la parte a y la de la parte b.

La generación de opciones se basa en la exploración de las metas, de las posiciones, intereses y necesidades. También las partes del conflicto deben haber pasado por una fase de reconocimiento de las perspectivas de la otra parte. La generación de opciones debe ser un ejercicio que permita lanzar ideas, sin juzgarlas todavía; las ideas deben cumplir con las necesidades de ambas partes. La creatividad es muy necesaria; ayudan formatos como → 3.4.1 TETRALEMA EN LA PÁG. 65, invitación a expertos, información o intercambio con procesos de otros grupos, hacer modelos y visitas de campo, etc. (para salir del binomio ‘mi solución-tu solución’). Los criterios se deciden conjuntamente y se aplican a la gama de opciones buscando la diagonal o transversal de ambas metas; tal como se postula en la transformación integrativa de conflictos. → INSERTO: TRANSFORMACIÓN INTEGRATIVA DE CONFLICTOS (TIC)

La llegada a un **acuerdo** se basa, entre otras cosas, en qué se entiende por acuerdo. No siempre se llega a una salida que complazca ciento por ciento a todas las partes. En cualquier caso, terminar sin acuerdo puede ser mucho peor que llegar a un acuerdo que en muchos ámbitos complazca a las partes; entonces, ellas deben tener clara su mejor alternativa a un acuerdo negociado, antes de vetar la posibilidad de un acuerdo. Hay una gama de grados de consenso que permiten: o volver a informar y discutir, o que no todos tengan el mismo grado de satisfacción. En algunos procesos largos, se evidencia la validez de trabajar en un ‘texto único’. Este se refiere al procedimiento y recomienda que todas las propuestas, incluso las que generan controversia, sean integradas en un único texto que debe ser revisado paso a paso para que gane una amplia aprobación. Otro método es incluir a tomadores de decisiones en un continuo y bien documentado proceso de diálogo alrededor de las diferentes opciones sobre la mesa, para, así, buscar una construcción de consenso llamada ‘lugar común’.

En acuerdos, es importante superar la práctica tradicional donde las decisiones se toman por el voto de la mayoría a partir de posturas contrapuestas o adversarias. En el abordaje de conflictos mediante el diálogo, se recomienda orientarse hacia el consenso (sin forzarlo). Consenso se define como:

Acuerdo general donde no hay lugar para una oposición duradera entre gran parte de los intereses en disputa, en relación con los asuntos sustanciales en cuestión. Es un proceso que involucra la intención de tener en cuenta los puntos de vista de todas las partes en disputa, y reconciliar cualquier argumento en conflicto (Ropers, 2013c).

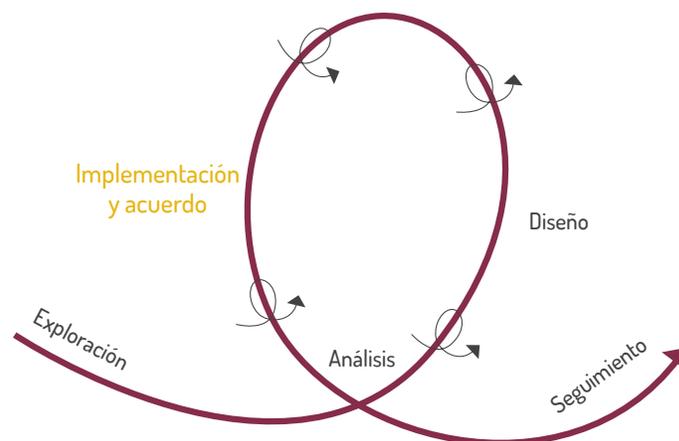
El consenso requiere que quienes participan en el diálogo expresen formalmente su respaldo. Existe una diferencia entre *acuerdo unánime* (todas las personas tienen que estar de acuerdo) y *consenso unánime* (permite a las personas dar su aprobación, aunque esta no sea su primera opción). Otro término es *consenso suficiente*, cuando la mayoría de representantes de todos los grupos involucrados en el diálogo están de acuerdo con una decisión. Un *consenso cualificado* significa que la decisión es incorporada cuando un cierto número de participantes lo acuerdan.

El éxito del diálogo depende en parte de la necesidad de construir un consenso unánime en temas procedimentales. Los temas sustantivos del diálogo deben surgir en una segunda fase del proceso. El mejor abordaje es trabajar de manera colaborativa y ‘multiparcial’ en todas las propuestas.

Ahora bien, es posible desarrollar formas aceptables para las partes de expresar un disenso sin bloquear una decisión conjunta, admitiendo que una de las partes declare reservas específicas o permanezca al margen indicando que su desacuerdo es individual pero que está dispuesta a dejar que la gran mayoría exprese su opinión.

La documentación de los acuerdos es central. “A las palabras se las lleva el viento”, dice el adagio popular; por ello, la elaboración de un documento que recoja el proceso de manera clara, precisa y aceptada por las partes es una ayuda fundamental para la transformación del conflicto.

Las indicaciones anteriores de la fase de implementación son desarrolladas en el modelo conocido como la Transformación Integrativa de Conflictos (TIC), que recoge e integra aspectos de las fases de exploración, análisis y diseño. La TIC es una apuesta muy potente para el establecimiento de acuerdos que permitan que las partes del conflicto transformen las situaciones y formas de relación que subyacen al conflicto mismo. → INSERTO: TRANSFORMACIÓN INTEGRATIVA DE CONFLICTOS (TIC)



3.4.1 Tetralema

OBJETIVO

El tetralema es un modelo que muestra que para cada decisión existen varias opciones. Las opciones que propone el tetralema llaman a la creatividad para encontrar otras soluciones distintas a 'blanco o negro', 'lo que tú quieres vs. lo que yo quiero'. Esto ayuda a las partes de un conflicto, en un espacio de diálogo, a pensar en varias opciones.

DESCRIPCIÓN

El tetralema es una gráfica de cinco rectángulos que permite plasmar diferentes opciones frente a un problema. Se basa en el pensamiento hindú y budista y es utilizado en el contexto sistémico. A diferencia de la lógica binaria de la tradición europea, el concepto postula que en cualquier controversia existen cuatro perspectivas alternativas: postura A, postura B, la afirmación de A y B ('tanto A como B'), y la negación de tanto A como B ('ni A ni B'). El filósofo budista Nagarjuna introdujo una quinta postura llamada 'ninguna de estas, pero tampoco aquella', que también se conoce como 'negación doble'. Norbert Ropers introdujo el tetralema en la transformación de conflictos.

APLICACIÓN

EXPLICAR EL MODELO. Utilizar la siguiente figura.

<p>"Ninguna de estas, pero tampoco aquella"</p> <p>Evitar cualquiera de las soluciones</p>	Postura A	Tanto A como B
	Ni A ni B	Postura B

Figura 29. El tetralema

EJEMPLIFICAR. Exponer o identificar un ejemplo de una situación ante la cual existen dos opciones. Por ejemplo, queremos manzana (postura A) o pera (postura B) para postre.

BUSCAR OPCIONES. Explorar opciones para posturas 'tanto A como B' (en el ejemplo: manzanas y peras), 'ni A ni B' (galletas), y para ninguna de estas (no tendremos postre, sino que vamos a caminar después del almuerzo). Y la otra: hablemos de otra cosa, no importa si hay postre o no.

ANALIZAR EL EJERCICIO. ¿En qué nos ha ayudado el ejercicio? ¿El modelo de tetralema se puede transferir a las posturas expuestas del conflicto en torno al cual se está dialogando, y permite identificar otras opciones?

REQUERIMIENTOS

Al usar el tetralema en un espacio de diálogo para generar opciones, se recomienda hacer una sesión de una hora en la que se explique cómo se usa, y luego aplicarlo sobre el tema identificado en el diálogo; esto puede tardar de dos a tres horas.

Para el ejercicio grupal, se requiere material de visualización.

RECURSOS

Ropers, Norbert. (2008). *Transformación sistémica de conflictos: reflexiones acerca del conflicto y del proceso de paz en Sri Lanka*. Berghof Foundation. Web.

3.4.1

3.4.2 Cultura profunda e identidad

OBJETIVO

Este ejercicio ayuda a abordar temas profundos de una situación conflictiva. Tiene como objetivo conducir a las personas participantes a una reflexión sobre su identidad, que vas más allá de lo obvio o visible en primera instancia; nombre, género, nacionalidad, etc. Entender la identidad como ‘algo por lo cual se vive, y no solamente algo para lo cual vivir’. De este modo, el ejercicio permite una sensibilización frente al tema, ampliando la percepción, el panorama y la comprensión sobre la importancia de este elemento (una de las cuatro necesidades básicas humanas según Johan Galtung), en contextos de transformación de conflictos.

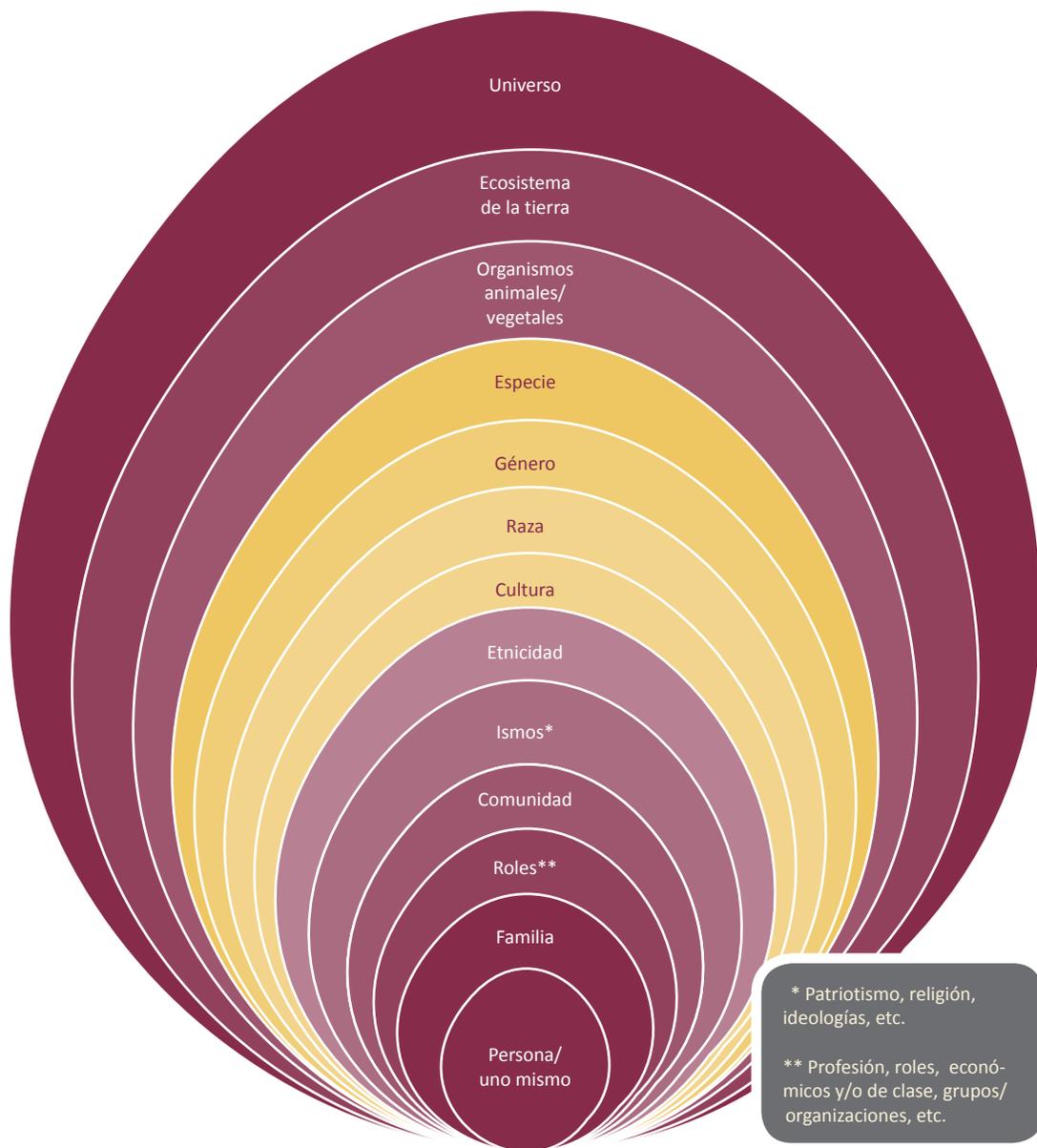


Figura 30. Dimensiones de identidad (Weeks)

DESCRIPCIÓN

Este ejercicio consiste en una reflexión personal sobre la identidad, seguida de una reflexión grupal sobre las diversas dimensiones de identidad que existen, basadas en el modelo de Dudley Weeks (1981).

APLICACIÓN

Debido a lo profundo del tema, es muy importante pedir a las personas participantes hacer silencio y escuchar muy atentamente mientras se brindan las orientaciones para el trabajo. Los pasos que se proponen son:

1. Repartir a cada persona una hoja y pedir que la corte en ocho pedazos iguales.
2. Cada persona debe numerar sus ocho pedazos, en una esquina, del 1 al 8.
3. Conformar parejas A y B (con la persona de la derecha o de la izquierda).
4. Intercambiar papeles con la pareja: A entrega a B su paquete de 8 papeles, y viceversa.
5. 'Entrevista' sobre la identidad: A pregunta a B: "Y tú, ¿quién eres?". A anota la respuesta de B en un papelito. Luego B pregunta a A: "Y tú, ¿quién eres?". Y B escribe la respuesta de A en un papelito. Y así sucesivamente hasta tener ocho respuestas de A y ocho respuestas de B.

Ejemplos de respuestas:

"Soy una mujer comprometida con la justicia social".

"Soy un padre costeño, amoroso y responsable".

"Soy Mariana".

6. Devolución de papelitos: A entrega a B sus papelitos (donde quedaron consignadas sus respuestas), y viceversa.
7. La moderación pide a las personas participantes revisar sus identidades/respuestas, y botar una de ellas (un papelito), al piso.
8. Una vez se haya cumplido con este paso y todas las personas hayan botado un papelito, lo cual toma cierto tiempo, la moderación continúa con la misma orientación hasta que al finalizar cada persona solo tenga tres papelitos. La selección de los papelitos que se botan es individual, y cada persona, según sus criterios y sin consultarlo ni comentarlo con nadie, debe seguir las instrucciones que brinda la moderación.
9. La moderación hace algunas preguntas al grupo para saber inicialmente cómo le fue con el ejercicio. Por ejemplo:
 - ¿Cómo les fue con el ejercicio inicial de responder a la pregunta "Y tú, ¿quién eres?".
 - ¿Cómo les fue con las orientaciones de botar el papel al piso?
 - ¿Qué significó el hecho de botarlo al piso?

10. Reflexión sobre el resultado:

- ¿Cuántas personas mantuvieron el papelito número 8 o 7? O sea, ¿cuántas personas tuvieron que indagar mucho e ir hasta lo más profundo y pensar más allá de lo evidente y obvio, para identificar la identidad que no quisieron botar al piso?
- ¿Cuántas personas mantuvieron la 1-2? Es decir, ¿para cuántas personas lo ‘primero que se vino a la mente’ es lo más relevante, que no se quiso botar al piso?

11. Después de la reflexión general sobre el proceso de identificación y de ‘priorización’ de identidades y su resultado, se abre la ronda para aquellas personas que quieran compartir con el grupo las tarjetas que mantuvieron en sus manos. Después de un par de intervenciones (o todas, si el tiempo lo permite y si hay interés de parte de las personas en compartirlo), la moderación comparte la gráfica de las dimensiones de la identidad de Dudley Weeks (figura 30).

12. En grupo se revisan conjuntamente las dimensiones que Weeks propone; se revisa en qué medida la identificación de las identidades de las personas participantes coincide con estas y en qué medida coincide con el orden de las capas (las más internas, las más externas, etc.).

13. La reflexión de cierre conduce a ampliar el panorama sobre lo que significa la identidad (las identidades), y, adicionalmente, sobre la relevancia de este factor como necesidad básica humana, en el abordaje y la transformación de conflictos.

REQUERIMIENTOS

La duración del ejercicio depende de la profundidad que se le quiera dar al mismo. Se requiere contar por lo menos con 30-45 minutos para una aplicación básica. Debe haber un número par de participantes, puesto que el ejercicio inicia con un trabajo en parejas. Teniendo en cuenta la profundidad que genera el ejercicio, es importante contar con un ambiente de calma. Como materiales se requieren un lapicero y una hoja en blanco (por un solo lado; puede ser reciclada), por participante.

RECOMENDACIONES

Este ejercicio puede detonar sentimientos profundos, especialmente al trabajarlo con grupos tradicionalmente excluidos, como Mujeres, Jóvenes, Indígenas, Afrocolombianos/as, Rom, etc. *Es un ejercicio muy sensible. Si se hace con las partes de un diálogo, simultáneamente, debe ser bajo condiciones de mucha confianza, empatía y respeto.*

Esta herramienta se complementa con → [2.2 DIMENSIONES DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 14](#)



3.5 Seguimiento después del acuerdo

La **implementación de los acuerdos** es importante y central para la transformación de los conflictos. En muchas situaciones, se desentiende la necesidad de recursos y atención que hay que prestar a esta fase. Hay que hacer un cronograma y prever qué pasa si se incumplen partes o si hay retrasos. En esta fase cambiarán roles; por ejemplo, puede haber quienes se responsabilizan de monitorear el cumplimiento del acuerdo.

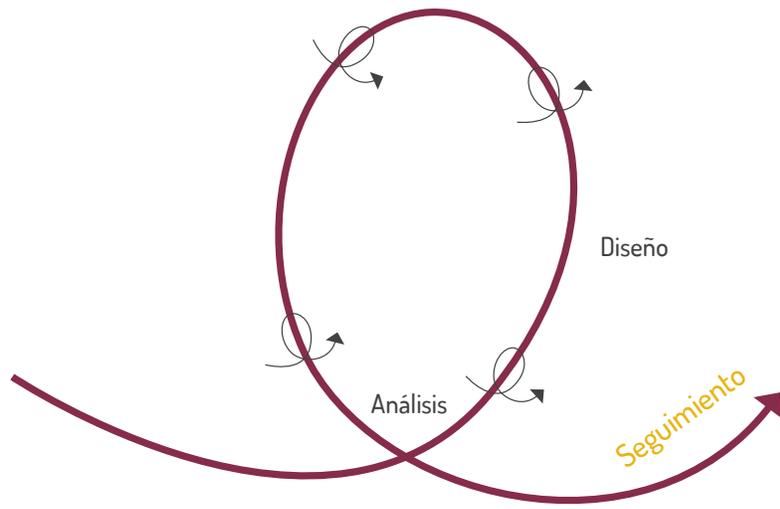
El **seguimiento** al proceso de diálogo se hace continuamente para aprender y mejorar. Existe un seguimiento que se realiza desde el inicio mismo del diálogo; también es una fase esencial posterior a los acuerdos. La documentación y la comunicación a las bases representadas en el diálogo y otros grupos que tengan interés, será esencial en el seguimiento.

Como se dijo antes, el seguimiento es un proceso de recolectar información para reflexionar y valorar los avances logrados con relación a los objetivos del diálogo y el cumplimiento de los acuerdos. Los insumos de este seguimiento provienen de las partes del diálogo. Un actor puede ser el responsable de recolectarlos, documentarlos y difundirlos.

Tal como lo propone la Guía práctica de diálogo democrático (Cuentas & Linares, 2013, pág. 35), algunas herramientas que apoyan el seguimiento son:

- La documentación o relatoría de cada evento del proceso.
- La matriz de avance del proceso, que se trabaja con las partes del diálogo al final de cada evento formal.
- Las evaluaciones escritas por las partes del diálogo.
- Las actas.
- Los comunicados.
- Las valoraciones de las partes a partir de entrevistas formales o informales.
- Las revisiones periódicas hechas por quienes juegan el rol de facilitación y de apoyo en la gestión.

El monitoreo y evaluación de los acuerdos de un diálogo requiere una clara definición de qué se va a evaluar (las actividades, el proceso, los productos, los cambios) y una identificación de los aprendizajes que se tienen. En esta fase es indispensable el involucramiento de las partes del diálogo, y la combinación de prácticas reflexivas, la participación de actores multiparciales → [2.7 ROL Y CARACTERÍSTICAS DE PRACTICANTES DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 26](#), las revisiones periódicas, la compilación de historias acerca de los cambios logrados, la verificación de indicadores, y comprender los avances y resultados (o su no existencia) en virtud del contexto en que se da el diálogo y en la fase posterior a los acuerdos (Pruitt & Thomas, 2008, pág. 143).



4. Habilidades y competencias de practicantes de diálogo para la transformación de conflictos

Ser practicante de diálogo y apoyar a otros a transformar un conflicto implica una responsabilidad grande en términos éticos y requiere capacidades técnicas y políticas. Algunas personas llevan el ser practicantes de diálogo como un talento o un don. Facilitar diálogos puede considerarse un arte: una persona carismática que logra que ambas partes se abran y se dispongan para transformar su situación actual. Otras personas lo han aprendido por experiencia y con colegas, mediante el uso de herramientas.

En esta sección se presentan habilidades que a partir de la autorreflexión pueden ayudar a potenciar el rol de tercera parte que muchas veces juegan quienes se desempeñan como practicantes de diálogo. Se dividen en tres aspectos:

- Habilidades de comunicación.
- Facilitación de diálogos.
- Autorreflexión.

Practicantes de diálogo llegan con habilidades, experiencias, herramientas probadas, un rol o mandato asignado (parte visible del propio *iceberg* personal); y actitudes, miedos, puntos débiles (parte invisible). Estos últimos son un potencial grande, si se hacen conscientes; de manera inversa, pueden ser un riesgo si no se les tiene presentes. Si la forma de hablar y actuar de una persona que hace parte de un conflicto le recuerda a otra de las partes del mismo una práctica en una situación de conflicto (de, por ejemplo, su vecindario), que no fue resuelto, podría sentir impulsos a actuar que no son de su rol de facilitación sino que provienen de patrones anteriores.

Reflexión implica tomar el tiempo, sinceridad, buscar retroalimentación y combinar adecuadamente los elementos técnicos y sociales, con sensibilidad cultural y enfoque sistémico.

4.1 Favorecer la comunicación

Los seres humanos, como seres sociales, no pueden vivir sin comunicarse. La comunicación es el acto por el cual una persona establece contacto con otra para transmitir un mensaje. En la comunicación intervienen principalmente los siguientes elementos:

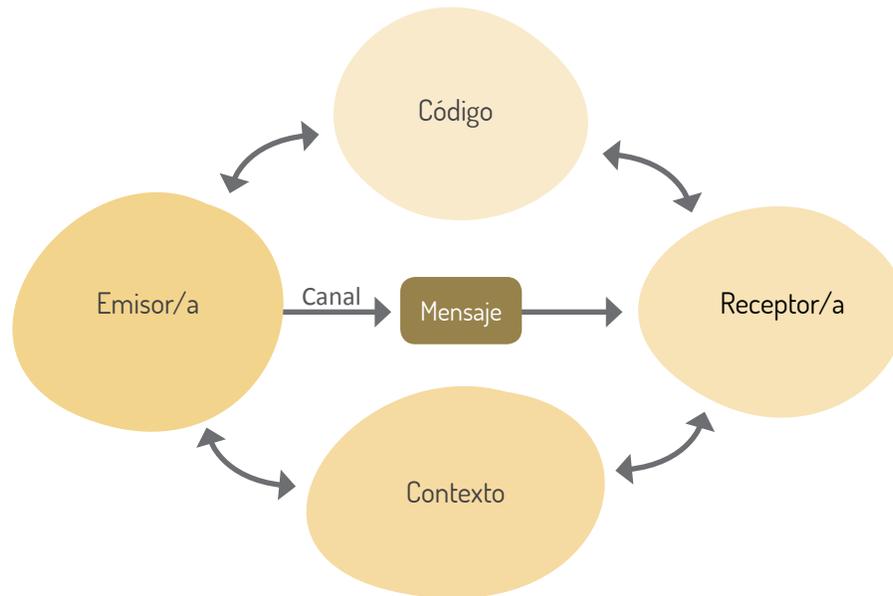


Figura 31. Elementos de la comunicación

El *mensaje* es lo que una persona transmite a otra que lo recibe. El *canal* es el medio por el cual se envía y se recibe. El *código* está constituido por los signos y algunas reglas empleadas en el proceso de envío y recepción del mensaje. El *contexto* es la situación de referencia en la cual se produce la comunicación.

La comunicación puede dificultarse por: (a) diferencias en la comprensión del mensaje, (b) ruidos en los canales de comunicación, (c) diferencias en los códigos, (d) poca escucha por parte del/a receptor/a, y (e) excesiva cantidad y confusión de la información suministrada por el/la emisor/a. ¿Cómo favorecer una escucha activa? ¿Cómo transmitir adecuadamente mensajes y desarrollar las 'distintas orejas'? (Sarabia & Ortego & Torres).

4.1.1 Escucha activa

Escuchar es tal vez el regalo más precioso que podemos ofrecer a otra persona (...). Cuando escucho no busco responder al otro, porque sé que es él quien conoce las respuestas. Esto significa que yo no pienso en lugar del otro. Escuchar a otra persona implica recibirla, con el reconocimiento que esta persona tiene de sí misma, sin imposición de la imagen propia. Esto también significa escuchar abiertamente frente a todas sus ideas, sus proyectos, sus experiencias, sus soluciones, sin interpretarlas, sin juzgarlas, dejando al otro el tiempo y el espacio para encontrar su propio camino (André Gromolard).

La escucha activa sirve para establecer un proceso de comunicación claro, enfocado y no-violento entre las partes de un diálogo. Es utilizada para fomentar el reconocimiento mutuo entre participantes, como interlocutores legítimos de un diálogo en el cual las personas requieren comunicarse y ser escuchadas. Permite aclarar entendidos distintos y establecer un marco preciso en un diálogo. Es una práctica que favorece la comunicación entre quienes intervienen en un proceso de diálogo.

Mediante la disposición del cuerpo, los sentimientos y la mente, se evitan los propios prejuicios y supuestos, para recibir adecuadamente el mensaje que otra persona ha enviado; para dar campo a la otra persona y su mundo, y permitirle abrirse, sentirse escuchada y reconocida como una legítima interlocutora.

La escucha activa además de disposición requiere práctica. Existen diversos ejercicios de comunicación que facilitan la escucha activa. Algunos de ellos son:

- El *parafraseo*: es repetir un mensaje usando las propias palabras.
- La *reformulación*: consiste en volver a expresar un mensaje limpiándolo de agresiones, juicios y otros elementos que afectan negativamente la comunicación.
- La *legitimación*: resalta solo los aspectos positivos de un mensaje, en los cuales hay una aceptación entre los diversos involucrados en el diálogo.
- El *reencuadre*: es igual que retomar los diversos mensajes e informaciones que existen en un momento y darles un orden específico para la conversación.
- El *resumen*: consiste en acortar declaraciones largas y rescatar solo la idea central o lo esencial del mensaje.

El parafraseo sirve para verificar si lo que alguien dijo es igual a lo que las demás personas escucharon. La reformulación se utiliza para despejar los elementos tóxicos de un mensaje y reenmarcar las frases negativas de tal manera que sean aceptables para los diversos interlocutores del diálogo. La legitimación busca valorar las cuestiones positivas que surgen de las partes de un diálogo cuando se tiene la certeza de que estas cuestiones son aceptables por todos.

El reencuadre sirve para retomar los temas centrales de un diálogo, enmarcar comentarios en el contexto, clarificar implicaciones que no han sido mencionadas y crear un nuevo marco para

mirar una situación o tema específico en torno al cual se está dialogando. Se utiliza cuando existe demasiada información sobre la mesa, o las partes se han ido por las ramas, o ha transcurrido tiempo entre una sesión de diálogo y otra.

El resumen sirve para rescatar las ideas centrales y esencia de un mensaje, y volver a enfocar el diálogo. Se utiliza cuando hay intervenciones largas, o al cierre de una sesión.

En el diálogo entre partes de un conflicto, el parafraseo, la reformulación, el reencuadre y el resumen realizados por un tercero permiten que las partes se preparen a escuchar los argumentos y los reciban libres de juicios, agresiones y otros elementos que dificultan la comunicación y que pueden llevar a escalar el conflicto.

APLICACIÓN

Un ejercicio que puede utilizarse para hacer consciente la escucha activa

1. **FORMACIÓN DE GRUPOS Y ASIGNACIÓN DE ROLES.** Invitar al grupo a organizarse en grupos de tres personas. Es recomendable que las personas de cada grupo ya tengan un nivel de conocimiento entre ellas que les permita establecer una conversación tranquila y cómoda. Cada persona del grupo elige entre uno de los siguientes roles:
 - **Habla.** La hace la persona que va a responder a la pregunta planteada por quien orienta el ejercicio, con sus propios pensamientos, sentimientos, experiencias y necesidades.
 - **Escucha.** La hace la persona que va a escuchar activamente a quien habla. Puede, si lo necesita, escribir en un papel lo que escucha. Solo escucha, sin intervenir, hasta que la persona que habla termine de hablar. Su intervención al final solo puede ser mediante preguntas, de ser necesarias.
 - **Observación.** La hace la persona que va a percibir la dinámica de conversación entre quien habla y quien escucha, en los aspectos de disposición corporal y gestos.
2. **ESCUCHA ACTIVA A PARTIR DE UNA PREGUNTA.** La persona que orienta el ejercicio escribe la siguiente pregunta de manera que sea visible para el grupo, y la lee públicamente: *“Si viniese un hada madrina capaz de cumplir todos tus deseos, ¿qué le pedirías?”*. La persona que habla responde a la pregunta compartiendo lo propio de la manera más completa posible. La persona que escucha solo escucha. Cuando la persona que habla ha terminado, la persona que escucha dice: *“Si te he escuchado bien, lo que has dicho es...”*, y dice con sus propias palabras lo que ha escuchado. Si quien habla está de acuerdo, la persona que escucha puede después de haber dicho lo que escuchó, formular otra pregunta para ampliar información sobre el mismo tema. La persona que observa manifiesta su percepción, enfatizando la postura corporal de quienes intervinieron, la similitud entre la respuesta dada por quien habló y lo dicho posteriormente por quien escuchó.
3. **CAMBIO DE ROLES Y ESCUCHA ACTIVA A PARTIR DE OTRA PREGUNTA.** El grupo intercambia roles. Cada persona asume un rol distinto al que asumió en el paso anterior. La persona que orienta el ejercicio escribe la siguiente pregunta de manera que sea

visible para el grupo, y la lee públicamente: *“En este instante, usted se encuentra con aquella persona con la que tenía un conflicto y no llegó a una solución. ¿Qué le dice a esa persona?”*. La persona que habla responde a la pregunta de la manera más completa posible. La persona que escucha solo escucha. Cuando la persona que habla ha terminado, la persona que escucha dice: *“Si te he escuchado bien, lo que has dicho es...”*, y dice con sus propias palabras lo que ha escuchado, *reformulando aquellas frases* que contengan agresiones, juicios u otros elementos negativos. Si quien habla está de acuerdo, la persona que escucha puede después de haber dicho lo que escuchó, formular otra pregunta para ampliar información sobre el mismo tema. La persona que observa manifiesta su percepción, enfatizando la postura corporal de quienes intervinieron y si hubo elementos negativos en la comunicación que fueron *reformulados*.

4. **CAMBIO DE ROLES Y ESCUCHA ACTIVA MEDIANTE LA TERCERA PREGUNTA.** El grupo intercambia roles. Cada persona asume un rol distinto al que asumió en el paso anterior. La persona que orienta el ejercicio escribe la siguiente pregunta de manera que sea visible para el grupo y la lee públicamente: *“En el contexto político, social y cultural de nuestro territorio, ¿actualmente cuáles son los desafíos más importantes para el diálogo entre el Estado, la Sociedad Civil y el sector privado?”*. La persona que habla responde a la pregunta de la manera más completa posible. La persona que escucha solo escucha, sin intervenir ni opinar, hasta que la persona termine de hablar. Cuando la persona que habla ha terminado, la persona que escucha dice: *“Si te he escuchado bien, lo que has dicho es...”*, y dice con sus propias palabras lo que ha escuchado, *resumiendo* y resaltando las ideas más importantes. Si quien habla está de acuerdo, la persona que escucha puede después de haber dicho lo que escuchó, formular otra pregunta para ampliar información sobre el mismo tema. La persona que observa manifiesta su percepción, enfatizando la postura corporal de quienes intervinieron y si hubo un *resumen* con lo esencial del diálogo.
5. **REFLEXIÓN GRUPAL.** Invitar al grupo, en plenaria, a reflexionar en torno al ejercicio realizado. La persona que orienta formula preguntas y quienes quieran aportar a la reflexión lo hacen. ¿Quiénes se sintieron escuchados durante el ejercicio? ¿Quiénes no se sintieron escuchados? A una persona que se sintió escuchada: ¿Cuáles son los actos y actitudes que hacen que se sienta escuchada? A una persona que no se sintió escuchada, ¿Qué faltó para que se sintiera escuchada? ¿A quiénes se les facilita más hablar? ¿A quiénes se les facilita más escuchar? A una persona a quien se le facilita más hablar: ¿Qué es lo que le permite esta facilidad? ¿Qué le hace difícil escuchar? A una persona a la que se le facilita más escuchar: ¿Qué es lo que le permite esta facilidad? ¿Qué hace que se le dificulte el hablar?

A manera de síntesis, la escucha activa es disponer el cuerpo, las emociones y la mente para recibir un mensaje, evitando prejuicios y supuestos. Sirve para una comunicación clara, enfocada y no-violenta (Rosenberg, 2006), entre las partes de un diálogo. Debe ser aplicada en todas las fases del diálogo, y por todas las personas posibles.

Como no todas conocen esta técnica, es útil hacer ejercicios que permitan hacerla consciente y practicarla. Existen técnicas para esta práctica: el parafraseo, la reformulación, la legitimación, el reencuadre y el resumen.

Técnicas en la comunicación	¿En qué consiste?	¿Para qué sirve?
Parafraseo	Repetir un mensaje usando las palabras propias.	Verificar si lo dicho es igual a lo escuchado.
Reformulación	Repetir un mensaje quitándole los elementos negativos. Se conoce como desintoxicación.	Posicionar de manera positiva declaraciones con contenidos hostiles.
Legitimación	Resaltar solo los aspectos positivos de un mensaje que son aceptados por las partes del diálogo.	Valorar las cuestiones positivas que surgen de las partes de un diálogo.
Reencuadre	Retomar los diversos mensajes, ubicarlos en el contexto del diálogo y ordenarlos.	Enmarcar o crear un nuevo marco para los comentarios.
Resumen	Rescatar las ideas centrales y aspectos esenciales de un mensaje.	Rescatar la esencia de un mensaje.

Figura 32. Técnicas en la comunicación

4.1.2 Los cuatro lados de un mensaje

Los cuatro lados del mensaje es una herramienta que permite reflexionar acerca de las formas de comunicarse y las diferencias entre el mensaje emitido por una persona y lo escuchado por su interlocutor. El mensaje no es solo información. Este puede enviarse o recibirse en cuatro sentidos distintos. Un mensaje puede ser dicho por una de ‘cuatro bocas’ y escuchado por una de ‘cuatro orejas’. Estos cuatro lados del mensaje son:

- La *información* consiste en los datos o hechos objetivos.
- La *manifestación de sí o revelación propia* es lo que se muestra de sí mismo en el mensaje; es decir, intereses, motivaciones, deseos o necesidades.
- La *relación* es aquel lado del mensaje que contiene los aspectos del vínculo y la forma de interacción entre quien emite el mensaje y quien lo recibe. Se refiere a percepciones mutuas, distancia o cercanía entre emisor/a y receptor/a, formas de relación y cooperación entre ellos/as.
- La *apelación* es aquel lado del mensaje que contiene lo que quien emite el mensaje espera de quien lo recibe.

El modelo de los cuatro lados del mensaje fue construido por Friedemann Schulz von Thun (Siebenhühner, 1988) para comprender y hacer conscientes las diferencias que suele haber entre lo que alguien comunica o expresa y lo que otra persona escucha y entiende. Un mensaje trae varios contenidos a la vez, originando diversos entendimientos acerca del mismo. Los cuatro lados del mensaje sirven para clarificar en un proceso de diálogo qué es lo que quiere realmente manifestar el emisor y qué es lo que entiende o recibe el receptor.

Algunas personas suelen tener una escucha más desarrollada, que otras. Los cuatro lados del mensaje ayuda a tomar consciencia sobre qué se tiende personalmente a escuchar más: informaciones, asuntos relacionales, revelaciones de la persona o apelaciones. Así, cada practicante de diálogo puede construir más claramente sus mensajes de acuerdo con lo que quiere y necesita transmitir, y puede verificar si lo escuchado es similar o distinto en contenido a lo dicho por alguna parte del diálogo.

En el diálogo entre partes de un conflicto, cada persona es distinta; tiene una manera singular de percibir la realidad. Los cuatro lados del mensaje permiten que los contenidos de este se clarifiquen cuando no haya un entendimiento común. Un mensaje contiene muchas informaciones a la vez, independientes del efecto que se desea lograr si no se aclara lo que realmente se quiere expresar con él. En la práctica del diálogo, es necesario aprender a distinguir entre los datos mismos del mensaje (elementos fríos) y las actitudes de quien da y quien recibe el mensaje (elementos calientes).



Figura 33. Cuatro lados del mensaje

Un ejemplo para explicar los cuatro lados del mensaje puede ser el siguiente: en el contexto de una alianza interinstitucional en la que participan entidades del Estado, organizaciones de la Sociedad Civil y empresas privadas, en la que se han pactado reglas de juego para la cooperación, entre ellas la puntualidad y el cumplimiento de compromisos, una persona de la alianza, con amplia capacidad para tomar decisiones, llega la mayoría de veces tarde a las reuniones.

La persona que realiza la convocatoria advierte cómo esta situación tiende a afectar la dinámica de las reuniones, y decide comunicarlo a quien llega tarde la mayoría de veces en la siguiente reunión a la que nuevamente llega tarde. Cuando la persona llega tarde (la reunión inició a las 2 p.m. y son las 3 p.m.), emite el mensaje: “Son las tres de la tarde”. ¿Es esto lo que realmente quiere transmitir la persona? ¿Logrará esta frase el efecto esperado de que la persona que siempre llega tarde sepa que su tardanza afecta la reunión?



Figura 34. Cuatro lados del mensaje, ejemplo

La posible expresión del mensaje desde los distintos lados sería:

- Información: Son las tres de la tarde.
- Manifestación de sí: Para mí la puntualidad es un valor muy importante.
- Relación: Cuando iniciamos juntos temprano, avanzamos más en las decisiones. Puede ser también: Entendemos que tienes otras ocupaciones, ¿te conviene mejor otra hora para iniciar?
- Apelación: Queremos que llegues puntualmente la próxima vez.

4.2 Formular preguntas en procesos de diálogo

Para tu propia información, me gustaría hacerte algunas preguntas.

Kurt Lewin

Las preguntas son un medio de intervención eficaz en los procesos de diálogo. No todas las preguntas estimulan la reflexión y el diálogo constructivo. En los espacios de diálogo es importante formular preguntas de calidad a partir de criterios que permitan que estas no sean muy generales o tan sugestivas que ya contengan la respuesta. Más bien, formular preguntas que provoquen, llamen la atención, despierten interés, estimulen el pensamiento, permitan varias opciones, convoquen la participación de muchos, orienten el proceso hacia el objetivo. Las preguntas que permiten esto son aquellas que están *enfocadas* y que *permiten alternativas*, y cuya respuesta está en manos de quienes participan; estas *abren la mirada a un mundo no conocido* por quienes participan.

Se presenta una tipología que clasifica las preguntas, teniendo en cuenta el objetivo de la misma, el público al que se le formula, la fase o momento del diálogo y la manera como se formula: preguntas abiertas, cerradas, sistémicas, circulares, milagro, 'de abogado del diablo', hipotéticas, de contexto, de distinción, de opinión, sobre el futuro y para abrir el mundo interior de quienes participan en diálogos.

Hoy en día se llama 'preguntas poderosas' a aquellas que generan curiosidad, sacan a la superficie supuestos subyacentes, invitan a la creatividad, evocan un significado profundo, despiertan más preguntas, estimulan el deseo de actuar colectivamente o generan energía para avanzar (Elder & Paul, 2002).

La formulación de preguntas en un espacio de diálogo sirve para *activar la participación, estimular la reflexión*, el pensamiento, la búsqueda de *opciones* y facilitar el paso de la inteligencia individual a la *inteligencia colectiva*. El uso de preguntas y respuestas fomenta el intercambio y el proceso de *aprendizaje* en un diálogo.

Existen distintos tipos de preguntas, entre ellas las *abiertas* que sirven para extenderse sobre un tema determinado, y ayudan a animar la participación y a expandir el conocimiento y comprensión. Las preguntas *cerradas* se utilizan para determinar u opinar sobre algo específico; pueden responderse solamente con sí o no. Unas y otras tienen que ver con un contexto específico de interacción entre el emisor y el receptor.

En los espacios de diálogo, se diferencian aquellas preguntas:

Que permiten *abrir el diálogo*: es decir, buscan que las personas definan o planteen posiciones.

Que sirven para *centrar el diálogo*: son las que apuntan a que aparezcan claramente los intereses de los involucrados.

Y preguntas para *cerrar el diálogo*: orientadas a explorar posibles acuerdos o entendimientos comunes.

En un proceso de diálogo efectivo, las partes se abren a unos a otros y se mueven hacia un entendimiento común más amplio y profundo. Esto requiere la formulación de preguntas que les motiven a compartir sus pensamientos, experiencias de vida, necesidades, temores e intereses, en sus manifestaciones, expresiones y propuestas.

Las preguntas se usan durante cada fase de un diálogo (en conversaciones bilaterales de exploración y facilitación, y en los espacios mismos). También sirven para la autorreflexión.

Buenas preguntas en espacios de diálogo:

- Generan curiosidad en el oyente.
- Estimulan la conversación reflexiva.
- Sacan a la superficie supuestos subyacentes.
- Invitan a la creatividad y a nuevas posibilidades.
- Tocan un profundo significado.
- Evocan más preguntas.
- Crea instancias entre los participantes.
- Crean canales de atención y focos de investigación.
- Generan energía y avance.

Preguntas sistémicas

Las preguntas sistémicas enfatizan la interconexión, van del pasado al futuro y del individuo a las relaciones interpersonales, y amplían el espacio de las opciones imaginables. Estas preguntas pueden ubicarse en los siguientes campos:

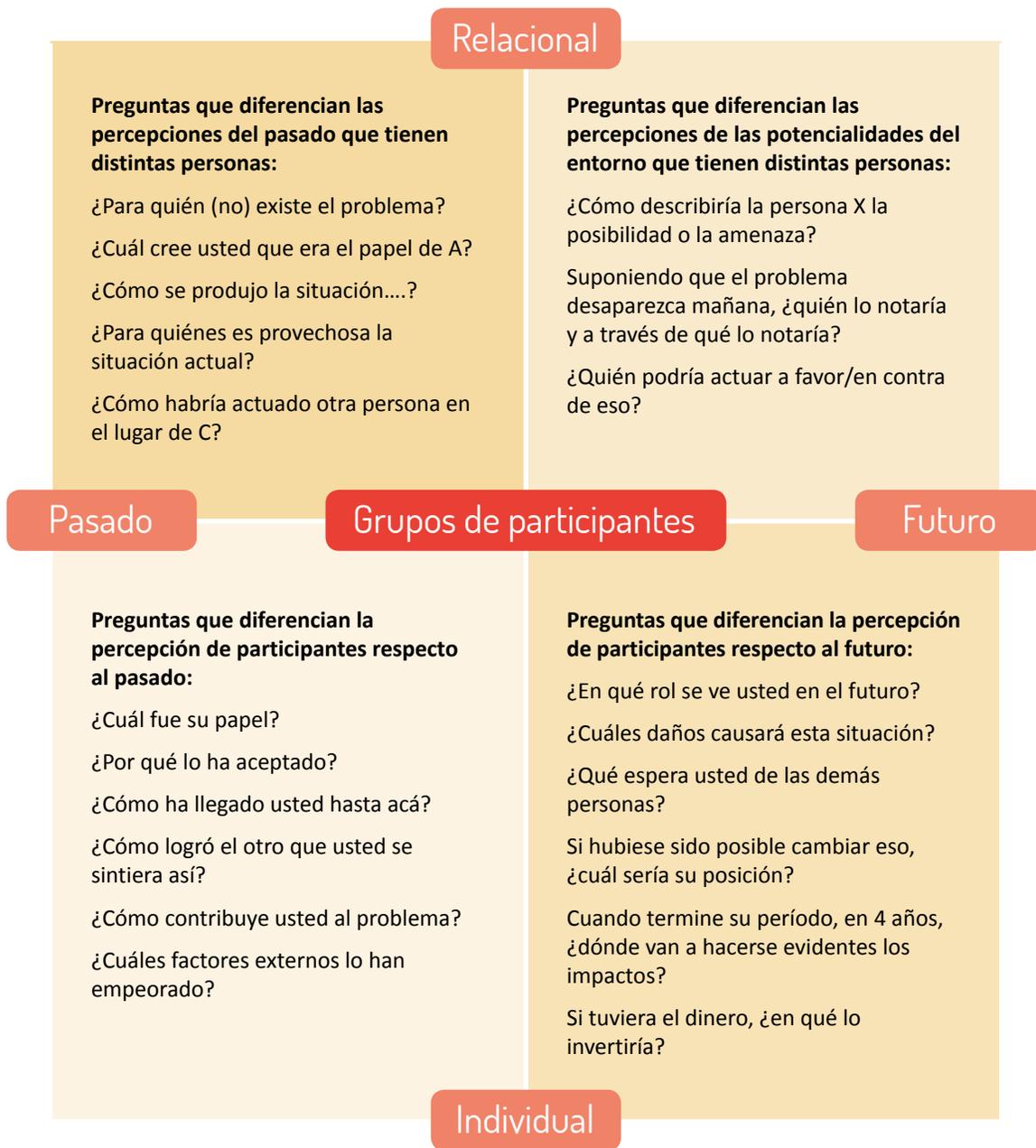


Figura 35. Preguntas sistémicas

Tipología de preguntas

Tipo de pregunta	Uso	Ejemplo
De concreción	Puntualizar; hacer más comprensible un aporte general.	¿Qué significa esto en su trabajo? ¿Qué sucede concretamente cuando aparece esta situación? ¿Cuáles son ejemplos de lo que ha dicho?
Por el contexto	Informar sobre datos, hechos, situaciones. Incluir la información necesaria de distintas fuentes. Considerar aspectos del entorno que favorecen o impiden soluciones.	¿Cuántas veces se reúnen? ¿Quién participa? ¿De qué y de quiénes depende el cambio? ¿Quiénes son las personas o grupos más involucrados/afectados en el asunto? ¿Quiénes podrían aportar?
De distinción	Precisar explicaciones vagas o salir de la monotonía	¿Cuánto le importa en una escala de 1 a 5? ¿Si compara la situación actual con la de hace un año, ¿cuál es la diferencia? ¿En qué se distinguen el procedimiento A y el B? Entre los argumentos escuchados a favor de la posición Z, ¿qué diferencias existen?
Por comportamientos	Conocer procesos que llevaron a cierta valoración.	¿Qué es lo que hace su vecino cuando...?
Por valores	Revelar e intercambiar las propias argumentaciones y justificaciones amplía el horizonte y promueve autorreflexión y reflexión en el grupo.	¿Qué importancia tiene para usted la nueva propuesta? ¿Cómo interpreta usted lo que ha sucedido en el grupo? ¿Qué (no) le gusta de esta idea planteada por 'x'?

4.2

Tipo de pregunta	Uso	Ejemplo
Hipotéticas	<p>Probar los límites. Buscar soluciones creativas e innovadoras.</p> <p>Ensayar nuevos pensamientos.</p>	<p>Suponiendo que el conflicto desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para usted?</p> <p>Si no se logra el apoyo de tal actor, ¿qué sucedería?</p> <p>¿Si suponemos que usted quiere separar su rol de jefa y su rol de asesora (...)?</p> <p>¿Qué efecto tendría formular el plan de trabajo con un método distinto al tradicional?</p>
Orientadas hacia el futuro	<p>Vislumbrar posibles cambios deseados o no deseados.</p>	<p>Para lograr este cambio, ¿cuáles son las tareas más importantes?</p> <p>Si se vuelven a reunir en un año, ¿qué tendría que haberse logrado?</p> <p>¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?</p>
Milagro	<p>Traslada a las partes a un episodio de un futuro común.</p>	<p>Si todo fuera posible, ¿Qué habrán logrado en un año mediante estos acuerdos?</p> <p>Si viniese un hada capaz de cumplir todos sus deseos en relación con esta situación, ¿qué le pediría?</p>
Circulares	<p>Cambiar y ampliar perspectiva personal.</p> <p>Pensar en otros valores.</p> <p>Ponerse en los zapatos de otras personas.</p> <p>Ante posiciones subjetivas, colocarse en interacción con otras personas.</p>	<p>¿Qué diría tal actor a esa propuesta?</p> <p>¿Cómo afecta este conflicto a otros que no están presentes?</p> <p>Si mira la situación desde la posición de la persona 'x' ¿qué aspecto falta?</p> <p>Pensando en quienes han estado en contra de las acciones propuestas, ¿qué podría ser útil para la planificación de actividades?</p>

Tipo de pregunta	Uso	Ejemplo
Interpretación subjetiva	Explorar el mapa interior. Argumentar justificaciones internas. Atribuir el sentido a determinadas situaciones.	¿Qué importancia tiene para Usted?? ¿Cómo entiende Usted? ¿Cómo percibe Usted?
Abogado del diablo	Tomar conciencia de situaciones que las partes no analizaron o no pudieron ver.	Si el grupo dice A o B, preguntar: ¿Cómo sería ni A ni B? ¿Cuáles son las desventajas de A y B?
Opinión general	Expresar información sin garantía.	¿Qué es lo que se conversa en los pasillos?
Por excepciones	Explicitar diferencias según contextos	¿Qué fue lo más fácil la vez pasada?
Orientadas en recursos	Identificar potencialidades para la solución	¿Qué hay que mantener? ¿Dónde ha sido exitoso?

Figura 36. Tipología de preguntas

4.3 Moderar espacios de diálogo

La moderación de espacios de diálogo (reuniones, talleres, encuentros, seminarios, foros, etc.) es una interacción social física o virtual entre las personas participantes, y entre ellas con quien desempeña el rol de moderación. Moderar es un proceso autorreflexivo y abierto en el que cada intervención de la persona que modera influye y modifica las condiciones para la siguiente actuación de las personas participantes (GTZ-Cercapaz, 2010).

La moderación es un acto creativo que se desarrolla en función de las necesidades, intereses y expectativas de las personas participantes. El plan o agenda del espacio de diálogo es una guía flexible y adaptable. La moderación se distingue de la facilitación, en tanto que la facilitación se refiere a un rol durante el proceso de diálogo, y la moderación al acto mismo de los eventos, reuniones, talleres donde se tiene un papel en apoyar la comunicación entre las partes y el cumplimiento de los objetivos de cada espacio.

En contextos de transformación de conflictos a través del diálogo, la moderación de espacios debe ser una herramienta que favorezca la eficacia del diálogo. Una moderación eficaz es aquella que:

- Se enfoca en temas, avances y resultados precisos previamente acordados.
- Estructura con claridad los objetivos, la metodología y una agenda para lograrlos.
- Estimula la interacción, la participación y el aprendizaje entre las personas participantes.
- Despierta interés, curiosidad y compromiso con el proceso de diálogo.
- Fomenta y canaliza la energía, la pasión y la identificación de las personas con el proceso y los resultados.
- Incorpora la cabeza (conocimientos), el corazón (actitudes, emociones) y las manos (habilidades, actos).

En los espacios de diálogo, las personas participantes son las protagonistas y son quienes deben tener la posibilidad de explorar experiencias, identificar fortalezas y debilidades, y compartir conocimientos, ideas y preocupaciones.

El/la moderador/a cumple la función de catalizar energías, apoyar al grupo a entenderse a sí mismo, clarificar sus objetivos, descubrir y andar el propio camino para lograrlos.

Moderar un espacio de diálogo tiene, genéricamente, la función de apoyar a las personas participantes a expresar sus necesidades e intereses, aclarar posiciones, explorar opciones, llegar a acuerdos para avanzar. El objetivo específico de cada momento de diálogo depende del estado actual de las relaciones entre el grupo de participantes y sus expectativas.

La moderación exitosa comienza con una buena preparación del espacio de diálogo. → 3.3.1 PREPARACIÓN DEL DIÁLOGO EN LA PÁG. 53. Esta preparación consiste en:

- Diseñar el espacio de diálogo; es decir, pensar en quiénes convocan el diálogo y quienes deben participar en la preparación, los objetivos, contenidos, secuencias y la metodología.
- Planear el espacio de diálogo. Elaborar una guía con el paso a paso de la metodología, los materiales, responsables y recursos para cada paso.
- Elaborar materiales; es decir, preparar las presentaciones, guías de trabajo en grupos, gráficas, visualización de preguntas, agenda y esquemas para consolidar la información en plenaria, fotocopias de documentos e insumos a entregar.

La buena moderación del espacio de diálogo depende de la claridad y precisión del objetivo, la definición de los momentos o secuencia, la apropiada selección de técnicas, la buena distribución y manejo del tiempo y el adecuado cierre con los resultados obtenidos. La buena moderación combina en forma adecuada la observación y abordaje de los aspectos visibles (temas, técnicas, hechos, productos) del espacio de diálogo, con los aspectos invisibles (percepciones, intereses, poder, conflictos, emociones, aspiraciones, energía) de las personas participantes y la dinámica de la relación entre ellas.

En un buen inicio de un espacio de diálogo

- Las personas están de acuerdo con los objetivos del diálogo y el camino para lograrlos.
- Las personas han ‘roto el hielo’ para la interacción.
- Los roles y responsabilidades durante el diálogo están definidos con claridad.
- Las reglas para el diálogo están acordadas.
- Existe interés en avanzar.

En un buen proceso de diálogo

- Hay interacción entre participantes.
- La moderación introduce preguntas y sugiere técnicas.
- Hay inclusión y participación equilibrada.
- Hay visualización; de manera que las informaciones, contenidos y hechos sean comunes y visibles para las y los participantes.
- Se identifican las posiciones y se exploran puntos de acuerdo.

En un buen cierre de un espacio de diálogo

- Se resumen los puntos esenciales abordados. Queda algo para reflexionar.
- Se verifican los acuerdos, compromisos y responsabilidades para avanzar.
- Se evalúa el espacio de diálogo desde la percepción de participantes y de la moderación, comparando lo logrado con los objetivos inicialmente propuestos.

Cuándo y cómo trabajar en grupos o en plenarios

Las plenarios son espacios privilegiados para:

- Presentar asuntos y temas de interés general.
- Unir temas y momentos del diálogo. Mantener el 'hilo conductor' del diálogo.
- Socializar y ampliar reflexiones realizadas en grupos.
- Concluir algunas conversaciones y discusiones.
- Construir los acuerdos sobre las decisiones centrales del espacio de diálogo.

Los trabajos en grupos son espacios para:

- Intensificar el intercambio entre las personas participantes.
- Trabajar varios subtemas en poco tiempo, de manera simultánea.
- Recoger percepciones y opiniones de grupos específicos.
- Profundizar y desarrollar en asuntos que requieren cierta especificidad o complejidad.

La conformación de grupos debe hacerse según el objetivo y el momento del diálogo. Requiere espacios adecuados para el trabajo, de manera que no haya interferencia entre unos grupos y otros. Debe preverse el material requerido en cada grupo y visualizar, para cada grupo, el objetivo, tema, metodología, procedimiento de trabajo y tiempo disponible. Y prever quién cumplirá el rol de moderar en cada grupo.

4.3.1 Manejo de situaciones difíciles

En los espacios de diálogo pueden presentarse situaciones que le crean dificultad a la persona que cumple el papel de moderar. A continuación se presentan las características de estas situaciones, algunas hipótesis de por qué se presentan y algunas sugerencias de manejo de estas para quien modera.

Las situaciones difíciles que se abordan son (GTZ-Cercapaz, 2010):

- Desatención, desinterés y falta de motivación en personas participantes.
- Persiste el silencio de participantes y distancia con el proceso de diálogo.
- Participantes que hablan demasiado.
- Agresiones hacia o entre participantes.
- Ambiente de bromas y burlas entre las personas participantes.

El manejo de situaciones difíciles es una herramienta útil para que las personas que moderan espacios de diálogo se concienticen de los aspectos que le dificultan desempeñar de manera eficaz su rol, y cuenten con elementos de comprensión de la situación y pistas para un manejo adecuado de la moderación.

Estas ideas acerca de cómo manejar situaciones difíciles se han ido construyendo a partir del intercambio de experiencias entre pares que hacen moderación de espacios de diálogo y otro tipo de eventos (capacitación, asesoría, información). Los *tips* para quien moderada son apenas pistas que pueden ayudar; no constituyen una receta que funcione mecánicamente en toda situación. Se sugiere aplicarlos según la propia personalidad, el contexto social y cultural del grupo de participantes y el caso específico que se presenta.

Lo primero es la percepción; es decir, darse cuenta de que hay rupturas en el flujo del evento, prestar atención y ver qué está pasando. Luego, analizar por qué se presentan las rupturas y cómo remediarlas.

¿Cómo crear atención, interés y motivación?

La desatención, el desinterés y la desmotivación aparecen, entre otros comportamientos, como mirada distraída de participantes, concentración en otras actividades (ver mensajes en el celular, hablar en voz baja entre ellos), poco dinamismo en el grupo y comentarios soslayados. La moderación siente que todo el peso y responsabilidad del buen curso del proceso depende de ella.

Esto puede explicarse por varias razones: el grupo está cansado; el grupo quiere más acción; la actividad actual ha cumplido su objetivo o ha estado desenfocada; algunas personas tienen otras tareas que cumplir o están más interesadas en el intercambio con personas específicas; el tema está siendo abordado de manera aburrida, o el grupo siente que está dando vueltas sin llegar a conclusiones.

En esta situación, un *comportamiento adecuado* por parte de la persona que modera sería:

- Acelerar el ritmo de la actividad en la que se encuentra el grupo, hasta terminarla.
- Invitar a que las siguientes intervenciones en torno al tema se enfoquen en aspectos nuevos, que no hayan sido tratados, evitando las repeticiones.
- Si quien interviene es la persona que modera, acortar el tiempo previsto para su intervención.
- Explicar nuevamente el sentido de la actividad que se está realizando y su vínculo con los objetivos del espacio de diálogo.
- Introducir una pregunta que sorprenda al grupo, le provoque, le despierte curiosidad o le invite a la reflexión.
- Darle una pausa a la actividad y proponer un ejercicio de activación de la escucha. → 4.1.1 ESCUCHA ACTIVA EN LA PÁG. 77
- Introducir algún cambio en la técnica, en caso que esta sea muy pasiva o fomente solo la participación de pocas personas.
- Usar la visualización para centrar la atención. → 4.3.2 VISUALIZACIÓN EN LA PÁG. 99
- Conectar la actividad con las expectativas e intereses mencionados por las personas participantes.

¿Qué hacer con participantes callados y distantes?

Esta situación se muestra en participantes que intervienen poco en actividades de grupo; pocas veces se refieren a contribuciones y aportes de la otra y con frecuencia se les ve en un lugar distante a donde se está moviendo la energía del grupo.

Se presenta, entre otras razones, en personas a las que se les dificulta comunicarse en el espacio de diálogo, que no se sienten cómodas en el grupo, que tienen temor a la crítica o que se sienten molestas y no se atreven a expresarlo abiertamente.

El *comportamiento adecuado* de la persona que modera es:

- Acercarse de manera casual a la persona, conversarle y hacerle preguntas sencillas.
- Animar a la persona a hablar de su experiencia.
- Reafirmar las contribuciones de la persona.
- Ofrecerle un papel activo en grupos pequeños.

¿Cómo manejar la situación en la que algunas personas del grupo hablan demasiado?

Esta situación es común en la cultura latina, que privilegia la palabra verbalizada y usa el volumen de la voz para dominar la conversación. Participantes que hablan demasiado se perciben porque es muy difícil detenerles cuando están hablando, opinan sobre muchos temas, no escuchan, sus opiniones son extensas y a veces se van ‘por las ramas’ e interrumpen a otras personas.

Este comportamiento puede explicarse por una gran necesidad de visibilidad y reconocimiento de estas personas en el espacio de diálogo, buscando aprobación de sus opiniones, pensando mientras hablan y no antes, y, en general, creyendo que deben enseñarle algo a las demás personas. La jerarquía también puede jugar un rol en este comportamiento.

El *comportamiento adecuado* de la persona que modera es:

- Recordar que las intervenciones cortas y precisas permiten la participación de más personas en el espacio de diálogo.
- Reconocer las opiniones de la persona en forma explícita.
- Animar a la persona a escribir sus ideas y leerlas luego.
- Establecer un orden de intervenciones según el orden de petición de la palabra, y no permitir que se falte a este orden.
- Asignar roles en los que esas personas tengan que escuchar a las demás. Por ejemplo, observar un trabajo en grupo, registrar y anotar las intervenciones de otras personas.

¿Qué hacer cuando hay agresión hacia o entre participantes?

La agresión aparece cuando las intervenciones o reacciones son más emocionales que racionales, de manera muy descalificadora, haciendo juicios sobre las personas, sin referirse a hechos, en tono sarcástico y con comportamientos muy sensibles como salirse malhumorado del espacio, pararse y elevar el tono de la voz, dirigirse a personas con una mirada fija y lacerante. Esto es frecuente en el ámbito de diálogos.

Esta situación se explica, entre muchas posibilidades, por la tensión personal, no necesariamente vinculada con el espacio de diálogo; por el sentimiento de ser incomprendido, con una lucha interna por hacerse oír, o por el sentimiento de inseguridad en relación con las personas, los temas o las técnicas propuestas.

El *comportamiento adecuado* de la persona que moderadora es:

- Permanecer en calma, sin valorar negativamente el comportamiento de quien agrede.
- Solicitarle a la persona que señale ‘hechos’, ejemplos y no juicios sobre las personas.
- Repetir, resumir el contenido objetivo de la contribución, e invitar al grupo a que comente el contenido.
- Hacer ver a la persona que se nota la emocionalidad de su intervención y argumentación. Decirle, por ejemplo: “me doy cuenta de que usted está molesto”.
- No permitir ataques personales. Definir o recordar (si se acordó al comienzo), las reglas del juego relacionadas con el respeto a las personas.

¿Cómo manejar un ambiente de bromas y burlas entre participantes?

Esta situación se hace evidente cuando el ambiente pasa de alegre a desordenado, hay desconcentración, es difícil tomar un orden para la palabra, hay bromas o burlas en torno a intervenciones de las personas que participan, y no hay contribuciones relacionadas con el tema del que se está hablando.

Aunque suene obvio, esta situación se presenta por buen humor de las personas, búsqueda de contacto y de reconocimiento entre ellas. Es necesario distinguir cuando detrás de las bromas hay agresiones.

Por parte de quien modera el *comportamiento adecuado* es:

- Aceptar y aprovechar el ambiente positivo, siempre que no haya bromas que molesten o sean agresivas.
- Unirse a la broma, si el grupo responde y se acoge a ella.
- Invitar al grupo a retomar el tema y el trabajo 'serio'.
- Recordar el tiempo disponible.
- Si hay bromas pesadas, hacer evidente que hay una agresión o descontento.

Un punto de partida para todas las situaciones difíciles lo constituye el acuerdo acerca de reglas de juego al inicio del espacio del diálogo. Estas reglas son un referente continuo para un clima adecuado de trabajo, una comunicación fluida, las relaciones interpersonales y la construcción colectiva. Siempre es recomendable una regla de juego relativa al uso de la palabra y otra en relación con el respeto entre las personas.

4.3.2 Visualización

Es hacer comunes de manera gráfica, hechos, informaciones, conocimientos y expresiones (Candelo & Ortiz & Unger, 2003). En procesos de diálogo para la transformación de conflictos, la visualización sirve para:

- Favorecer un entendimiento común.
- Documentar aportes.
- Generar un centro de interés común.
- Favorecer el uso de la palabra de manera democrática.
- Concretar ideas.
- Motivar la participación.
- Construir juntos.
- Orientar y guiar.

Un proverbio chino dice: “Lo escucho y lo olvido. Lo veo y lo recuerdo. Lo hago y lo aprendo”.

El uso de la visualización depende del objetivo y tema del diálogo, y del número de participantes y los recursos disponibles, y se hace de acuerdo con las competencias, aspectos culturales y educativos de las personas involucradas. Existen diversos medios para visualizar; los más tradicionales han sido el papelógrafo, el dibujo y el ‘metaplán’ (uso de tarjetas). Además, se pueden utilizar los siguientes medios, también en formas combinadas:

- Cartelera.
- Presentación en PPT, Prezi o Excel.
- Documento impreso.
- Video.
- Fotografía.
- Sociodrama.
- Sociograma.
- Memoria gráfica.
- Cartografía social.

El uso de la visualización mediante tarjetas requiere: tarjetas, marcadores, tableros. En reemplazo de los tableros puede utilizarse papel o tela con adhesivos, que vayan colgados de las paredes u otros lugares fijos (piso).

Ventajas y límites de la visualización mediante tarjetas

Antes de usar cualquier técnica es importante identificar sus ventajas y sus límites de acuerdo con el objetivo del proceso de diálogo, las competencias y condiciones del grupo de participantes y los recursos disponibles. El metaplán, como toda técnica, tiene ventajas y limitaciones. El uso de tarjetas en la visualización tiene las siguientes ventajas:

- Permite mover las ideas.
- Hace que cada participante piense y madure sus ideas antes de entrar a dialogarlas.
- Hace que la persona elija la formulación de su propia idea.
- Favorece, hasta cierto punto, la expresión anónima y sin protocolo.
- Permite agrupar ideas según afinidad temática.
- Posibilita concretar y resumir ideas.
- Ayuda a ordenar y estructurar pensamientos, procesos, opiniones, conceptos, etc.

El método de tarjetas *no es útil* en los siguientes casos:

- Las partes involucradas en el diálogo no usan la escritura para la comunicación ni han desarrollado competencias en lectoescritura. Esta visualización requiere que las personas sepan leer y escribir en un nivel básico.
- Las partes del diálogo requieren un registro minucioso de todo lo que se habla. La visualización por tarjetas solo registra las ideas centrales.
- En ocasiones, la agrupación y estructuración de tarjetas se vuelve larga y difícil y puede desmotivar la participación del grupo. Es aconsejable no abusar de la técnica en un mismo espacio de diálogo, sino diversificar.
- En grupos de más de 40 personas, con una ubicación mayor a los 10 m de distancia del tablero, papel o tela donde se pegan las tarjetas. En casos de grupos de más de 40 personas y de auditorios grandes, es más útil el *video beam* y las presentaciones en Power Point o Prezi. Puede organizarse el grupo en subgrupos, y con cada uno de ellos utilizar la técnica de visualización.

Algunas resistencias al uso de tarjetas suelen provenir de personas que están acostumbradas a extenderse en sus intervenciones y ejercen un dominio sobre las demás a través de la palabra. En estos casos, se recomienda presentar con claridad las ventajas de la técnica y no imponerla.

Reglas para el uso de tarjetas

El uso de tarjetas tiene reglas, para que sea eficaz:

Regla	Para qué
Una idea por tarjeta.	Agrupar y estructurar.
Letra clara, preferible mayúsculas y minúsculas.	Leer a distancia (8 metros).
Máximo 3-4 líneas por tarjeta.	Leer bien.
Uso sistemático de formas y colores.	Comprender mejor.
Evitar abreviaturas.	Evitar confusiones.
Máximo 30 tarjetas en un tablero, papel o tela.	Evitar la saturación visual.

Figura 37. Reglas de uso de tarjetas

La lluvia de ideas mediante tarjetas

La técnica de tarjetas favorece que se recojan las opiniones o ideas de todos/as los/las participantes en un tiempo corto, y que se pongan en común para todo el grupo. La lluvia de ideas con tarjetas consiste en tomar la opinión o expresión escrita de cada persona en torno a una misma pregunta. Los pasos son:

- Leer y visualizar la pregunta claramente.
- Entregar una tarjeta y un marcador a cada persona.
- Invitar a que cada persona escriba en la tarjeta su respuesta a la pregunta.
- Recordar las reglas para escribir en tarjetas.
- Si se busca anonimato, el/la facilitador/a recoge las tarjetas y lee cada una en voz alta. Si no se necesita anonimato cada persona puede leer su tarjeta.
- Aclarar el contenido de algunas tarjetas si es necesario. Cuando las ideas son muy confusas se limita el anonimato, pues la explicación verbal y personal se hace necesaria.

Visualmente, el resultado de una lluvia de ideas mediante tarjetas es semejante a la siguiente imagen:

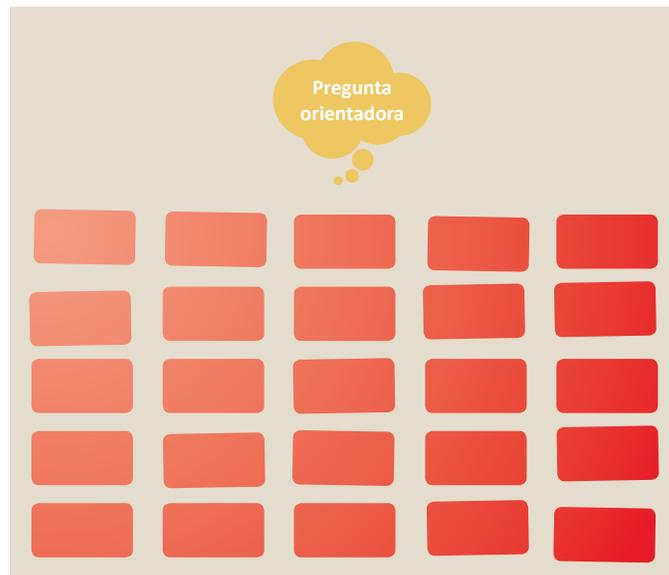


Figura 38. Lluvia de ideas - Tarjetas

¿Qué hacer con las ideas visualizadas? ¿Cómo ordenarlas? ¿Es necesario agruparlas?

Agrupación de ideas plasmadas en tarjetas

La agrupación o estructuración de ideas se realiza de acuerdo con la finalidad que haya tenido la elaboración de tarjetas en torno a una pregunta. Existen diversas formas de estructurar:

- Listados.
- Bloques o paquetes temáticos.
- Relaciones lógicas. Por ejemplo: causas y efectos.
- Tablas o matrices.
- Secuencias u órdenes: 1-2-3; a), b), c), d).
- Priorización según importancia.
- Niveles. Por ejemplo, nivel técnico y nivel psicosocial.
- Mapas mentales.

La gráfica anterior, con las tarjetas agrupadas, puede visualizarse en múltiples imágenes. Tres ejemplos serían:

Bloques o paquetes temáticos:

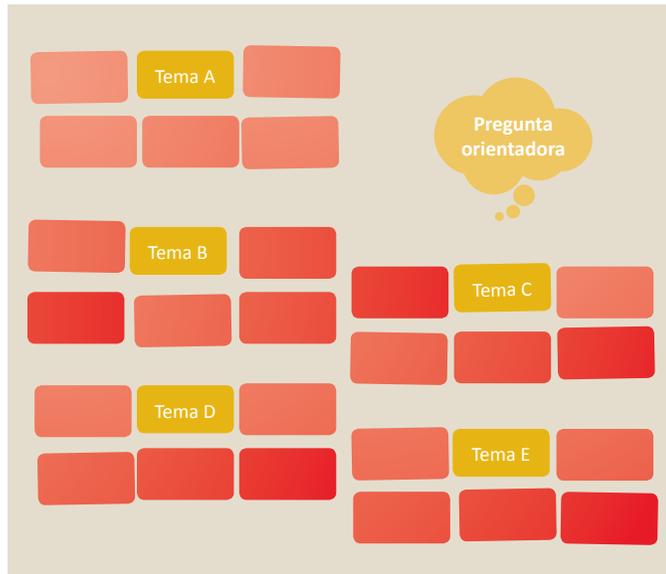


Figura 39. Agrupación de ideas

Secuencia con priorización:



Figura 40. Secuencias con tarjetas

Relaciones lógicas:

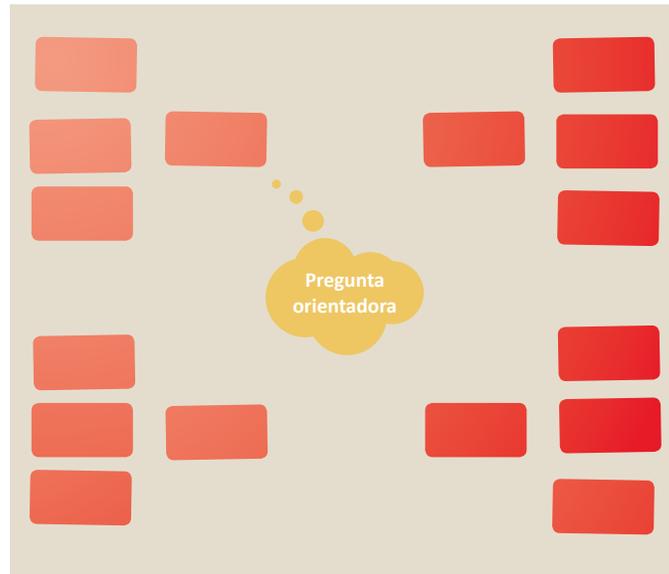


Figura 41. Secuencia lógica con tarjetas

La estructuración de ideas

Existen múltiples maneras de facilitar la estructuración de ideas:

- El grupo define la estructuración con apoyo de quien modera, mediante un diálogo en plenaria.
- Representantes del grupo proponen una estructuración y luego la ponen a consideración de todo el grupo.
- Quien modera propone una estructuración y la pone a consideración del grupo.

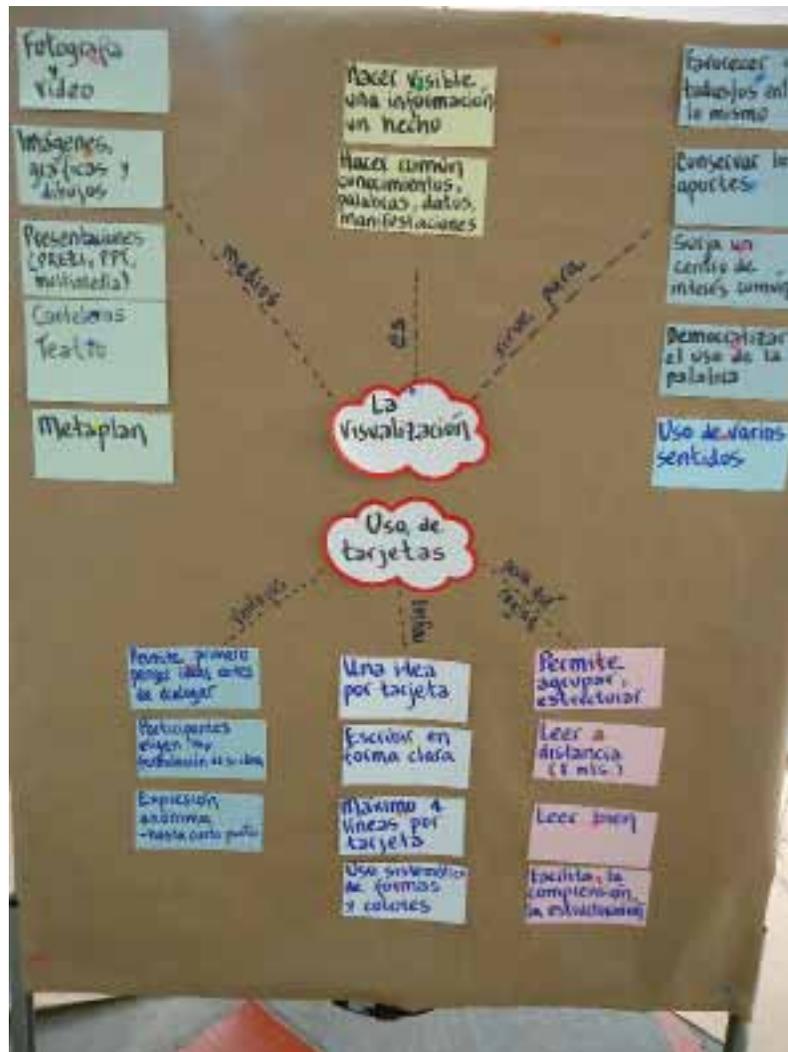
En una estructuración de ideas se recomienda:

- Facilitar dicha estructuración desde la formulación misma de las preguntas.
- Tener en cuenta que cada persona tiene una manera distinta de 'ordenar' el mundo. Evitar la competencia entre los participantes por su manera propia de estructurar.
- Propiciar una organización basada en la práctica y la utilidad de la estructura para los objetivos del grupo y del ejercicio.
- No imponer ni siquiera de soslayo la forma de agrupación de quien modera.

- La estructuración debe ser aprobada por el grupo. Si se presentan disensos, se deben visualizar mediante señales. Por ejemplo: utilizar una señal en la tarjeta donde hay disenso:



La visualización es una herramienta clave para moderar espacios de diálogo, y el uso de preguntas es fundamental en ella. → 4.2 FORMULAR PREGUNTAS EN PROCESOS DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 85



4.3.2

visualización

Figura 42. Ejemplo de visualización con tarjetas

4.3.3 Percepción

OBJETIVO

El ejercicio sirve para entender los distintos puntos de vista, replantear la idea o preocupación por quién está en lo cierto en un proceso de diálogo y proponer que distintas personas puedan tener la razón a la vez.

DESCRIPCIÓN

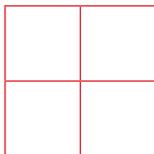
El ejercicio de percepción es una herramienta de sensibilización para diferencias y complementariedades en las personas que participan en un diálogo. Se basa en la observación de un cuadrado que se dibuja paso a paso en el papelógrafo. En la medida en que se avanza se pregunta al grupo de participantes cuántos cuadrados observa. A pesar de ser el mismo objeto, cada persona ve una imagen distinta.

APLICACIÓN

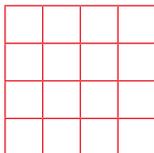
1. Dibujar un cuadrado en el papelógrafo y preguntar al grupo qué observa.



2. Sobre el mismo cuadrado, trazar una línea vertical por el centro y otra vertical preguntando, y preguntar al grupo qué observa.



3. Sobre el mismo cuadrado trazar dos líneas adicionales en forma horizontal y dos en forma vertical, y preguntar al grupo cuántos cuadrados ve.



4. Invitar a que las personas compartan sus percepciones, a manera de una conversación espontánea acerca de cuántos cuadrados ven. Escribir en el tablero los números que las personas dicen. Pedir respuestas particulares, hasta que todas las posibles estén incluidas.

5. Conformar grupos de acuerdo con el número de cuadrados que las personas ven (16, 17, 21, 22, 23, 24, etc...). Las que ven 16 cuadrados, forman un grupo; las que ven 21, otro; las que ven 23, otro, y así sucesivamente. Invitarlas a que entren a un diálogo sobre los cuadrados y que traten de ver quién tiene la razón. Permitir que dialoguen por unos minutos, cada una tratando de demostrar el número de cuadrados que ve.
6. Permitir que otras respuestas sean explicadas al grupo. Preguntar al grupo:
 - ¿Quién tenía la razón?
 - ¿Qué hacer para ver más cuadrados?
 - ¿Qué representan los cuadrados?
 - ¿Es posible cambiar de opinión?
 - ¿Qué pasa si se tienen puntos de vista diferentes frente a una misma realidad?

REQUERIMIENTOS

El ejercicio puede ser realizado independientemente del número de participantes. Se realiza en 20 minutos y requiere papel tamaño pliego y marcadores.

RECOMENDACIONES

Es posible complementar las reflexiones del grupo con algunas ideas, como:

- La preocupación por quién tiene la razón es una idea basada en la competencia o en el prejuicio de que la verdad única existe.
- La verdad no está dada, se construye. Cada persona ve una parte de la realidad.
- Para ver otros puntos de vista, se necesita escuchar y abrirse. Se necesita, por un momento, dejar la posición propia y atender la posición de la otra persona.
- Antes de llegar a una conclusión final, es necesario entender los distintos puntos de vista.

Los ejercicios de percepción para sensibilizar a la diversidad de puntos de vista en un diálogo se relacionan con → [4.1.1 ESCUCHA ACTIVA EN LA PÁG. 77](#), → [4.4.3 RETROALIMENTACIÓN EN LA PÁG. 137](#) y es muy útil para → [INSERTO: TRANSFORMACIÓN INTEGRATIVA DE CONFLICTOS \(TIC\)](#)

4.3.4 Línea de tiempo

OBJETIVO

En el contexto de procesos de diálogo para la transformación de conflictos, la línea de tiempo sirve para tener una perspectiva de la duración del tema que se está tratando; analizar cómo los hechos del pasado afectan en el presente, y planificar acciones futuras teniendo en cuenta lo ya ocurrido.

‘El río de la vida’, como una manera específica de aplicar la línea del tiempo, ayuda al mutuo conocimiento entre participantes, al permitir que compartan la selección e interpretación subjetiva de importantes eventos de su vida o la reconstrucción histórica de los antecedentes del diálogo y su contexto. El río es un símbolo importante en algunas culturas, y el grupo debe asumirlo como natural para reflexionar sobre sus vidas (utilizando el río como símbolo).

DESCRIPCIÓN

La línea de tiempo es una técnica a través de la cual se reconstruye la historia de una experiencia o proceso (personal, organizacional, social o comunitario), basándose en hitos o acontecimientos relevantes para quienes participan en él y sus relaciones con el entorno; relacionando el pasado, el presente y el futuro.

La línea de tiempo puede hacerse como una cronología según lapsos, con base en hechos o sucesos y según fechas, o puede hacerse mediante la metáfora de ‘el río de la vida’: una técnica en la que cada participante visualiza elementos importantes de su vida en orden cronológico, en hojas de papel grandes (posters), y los presenta a las demás personas. Puede hacerse también ‘el río de la vida’ de una organización, un proceso social, una política pública o una experiencia comunitaria.

APLICACIÓN

1. **Conformar los grupos** con presencia de actores de diversas edades, o con base en la experiencia en la comunidad o en el proceso que se espera reconstruir.
2. **Definir el tema a tratar.** Identificar el tema del que se va a reconstruir la historia en el tiempo. En caso de ser un conflicto, identificar este claramente.
3. **Trazar una línea horizontal.** Puede trazarse en el suelo o en un tablero.
4. **Dividir la línea en períodos de tiempo.** La línea se divide con base en hechos que el grupo considere importantes. Se pueden construir y utilizar símbolos para determinar dichos sucesos. Pedir al grupo que detalle o estime las fechas de los sucesos.
5. **Preguntar y reflexionar con el grupo acerca de la relevancia de estos hechos.** Dialogar el tema o conflicto en cuestión en cada período elegido. Comenzar por los períodos anteriores (el pasado). Para cada período delimitado indagar cómo era la cuestión que se está dialogando; preguntar cómo era antes, cómo es ahora y cuáles son las perspectivas hacia adelante.

EL RÍO DE LA VIDA, UNA METÁFORA PARA LA LÍNEA DE TIEMPO.

PREPARACIÓN. Alistar el salón y adecuarlo en un ambiente relacionado con la actividad a realizar. Preparar los sitios del dibujo: paredes, tableros, mesas o en el piso.

INTRODUCCIÓN. Invitar a cada persona a reflexionar su propia historia de vida, desde la infancia y la adolescencia hasta el día de hoy, en aquellos aspectos que quisiera compartir con el grupo, usando la imagen del río para su propia historia. ¿Cuáles momentos fueron importantes? ¿Qué transformaciones encontramos, experiencias fueron relevantes? ¿Cuándo aparecieron nuevas cosas y cuándo desaparecieron o terminaron otras? Adaptarlo en caso que se el río de la vida sea acerca de un proceso social, institucional o comunitario. En este caso, conformar grupos de máximo seis personas e invitarles a reflexionar sobre la historia de vida del proceso.

PARTICIPANTES DIBUJAN SU RÍO DE LA VIDA. Cada participante (o grupo) toma una hoja de papel y se ubica en un lugar de salón. Los materiales de dibujo pueden estar en un lugar común para que todas las personas accedan a ellos y los compartan (cada participante puede usar materiales propios que haya traído, incluyendo fotos). Entre más tiempo tenga disponible la persona o el grupo para el dibujo, podrá ir un poco más profundo en su reflexión.

PRESENTAR LOS DIBUJOS. Cada participantes o subgrupo comparte su dibujo en plenaria. Otras personas pueden hacer preguntas para una mejor comprensión, evitando discutir sobre aspectos personales o particulares.

CIERRE. Agradecer a cada persona (o grupo) el ejercicio realizado. Resaltar la rica experiencia acumulada en el grupo; por ejemplo, los lugares donde se ha vivido, la multiplicidad de trabajos realizados. Si es adecuado, resaltar que cada río refleja lo importante para la persona o grupo que lo dibujó. Recaltar que es algo subjetivo y no generalizable o negociable (adaptado de Moussa, s. f.).

RECOMENDACIONES

Hacer una demostración o ejemplo de qué tener en cuenta en el dibujo del río: los afluentes significan experiencias o influencia de personas, libros, educación, eventos. Las caídas o cascadas significan cambios en tiempos difíciles; posiblemente experiencias de aprendizaje. El fluir del río puede usarse como una metáfora: las vueltas, los estrechos, las zonas más amplias. Se debe motivar al grupo a usar su imaginación y a jugar con las metáforas. Recordarles que se les invitará a compartir sus dibujos con el resto del grupo, y que solo presentarán lo que se sientan a gusto compartiendo.

Complementar con → [2.2 DIMENSIONES DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 14](#), → [3.2.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 43](#), → [4.1.1 ESCUCHA ACTIVA EN LA PÁG. 77](#)

REQUERIMIENTOS

El ejercicio de la línea del tiempo puede hacerse con grupos de cualquier tamaño; pueden ser de tres a seis participantes. Toma aproximadamente 90 minutos. Requiere hojas de papel de tamaño poster, crayolas, temperas y otros materiales de dibujo. Opcionalmente, recortes de periódico y revistas.

4.3.5 Juego de roles

OBJETIVO

En la facilitación de procesos de diálogo, el juego de roles es una técnica útil para escenificar situaciones de los actores del proceso. La escenificación permite reflejar la situación vivida, encontrar formas de relación específicas entre actores, descubrir qué puede estar pasando en la relación entre actores más allá del análisis racional, vinculando emociones y sentimientos, y reflexionar sobre ellas una vez se hacen evidentes y visibles.

DESCRIPCIÓN

Un juego de rol (traducción típica en español del inglés *role-playing game*), es una puesta en escena en la que uno o más jugadores desempeñan un determinado rol, papel o personalidad. Cuando una persona hace un papel, significa que está interpretando un rol que normalmente no ejecuta. Es un juego interpretativo-narrativo en el que los jugadores asumen el rol de personajes a lo largo de una historia o trama, en la que interpretan diálogos y acciones. No hay un guión a seguir, ya que el desarrollo de la historia queda por completo sujeto a las decisiones de los jugadores. Puede proponerse un tema específico en un contexto y una propuesta de roles. La imaginación, la narración oral, la originalidad y el ingenio son primordiales para el adecuado desarrollo de esta forma dramática.

APLICACIÓN

En el juego de roles, la representación de los personajes por parte de los jugadores se realiza en tiempo real y de forma escenificada; incluso a veces con disfraces y uso de artículos.

LA FÓRMULA NARRATIVA. Consiste en definir un tema para la historia, el contexto en el que se realiza (tiempo, lugar) y los personajes que conforman la trama.

LA AMBIENTACIÓN. La creación de una atmósfera cobra importancia en el juego de roles. Se debe acondicionar el entorno con elementos de escenografía, e identificar los objetos, símbolos y lugares en que se realiza el juego y su función específica en él. Es necesario evitar ambientaciones que molesten o pongan en peligro a las personas que participan.

EL REPARTO DE ROLES. Preferiblemente hacer el reparto de manera aleatoria, procurando que cada persona interprete un rol que normalmente no tiene en su vida cotidiana.

EL DISFRAZ. En el teatro, el disfraz marca la diferencia entre el jugador real y el personaje que interpreta. En el juego de roles puede usarse un disfraz o puede escribirse en una tarjeta o sobre cinta de enmascarar el rol que juega la persona; se adhiere en la camiseta u otro lugar visible de la persona. Puede usarse un maquillaje sencillo que permita resaltar una característica clave del personaje que se representa. Debe existir una señal (disfraz, tarjeta, característica, atuendo) que haga evidente el rol para todo el grupo de participantes.

LA DIRECCIÓN DEL JUEGO. Una persona desempeña dirige juego. Sus tareas son preparar y explicar el ejercicio y su objetivo; brindar atención a la manera como se desenvuelve la escena; velar por la seguridad e integridad de participantes, y controlar el tiempo y sus-

pendar la historia cuando se considere que está cumplido el objetivo. Su papel es más de organizador o árbitro que narrador.

LA PUESTA EN ESCENA. Es el tiempo en el que se desenvuelve la trama. Cada persona juega a ser el personaje que se le ha asignado, con sus posiciones, intereses y necesidades, y con las intervenciones que necesite para expresarlas; de acuerdo con el tema, la situación y el contexto definido para la trama.

REFLEXIÓN. Las personas manifiestan los sentimientos que experimentaron durante el juego de roles. Posteriormente, retoman escenas claves del juego de roles y reflexionan acerca de la semejanza entre estas escenas, los comportamientos de los actores, la manera de relacionarse, y sus propias vivencias en la vida cotidiana.

RECURSOS

Similar al juego de roles, existen otras técnicas para la puesta en escena. Una de ellas es la llamada ‘Teatro imagen’: un método nacido en Brasil a partir del Teatro del oprimido, que utiliza el lenguaje y las técnicas del teatro interactivo para involucrar al público en asuntos claves relacionados con conflictos, relaciones de poder en las comunidades y la sociedad. El método consiste en usar el teatro para representarle a un grupo un dilema que termina con un resultado negativo. Se les pide entonces voluntariamente a personas del público que asuman el rol de uno de los actores en la recreación, nuevamente, de la escena, pero cambiando el guión de tal forma que se modifique el resultado del dilema, para bien. Se les invita a imaginar nuevas posibilidades y soluciones, y a intentar hacer que sucedan en ese momento. Como resultado de la tentativa del grupo por solucionar el problema mediante el uso de la imaginación, la participación con el cuerpo, la confianza, la diversión y la vigorosa dinámica interpersonal, los participantes aprenden que son parte de la perpetuación de sus situaciones conflictivas y se dan cuenta de que pueden convertirse en la fuente de su propia transformación.

GIZ-Cercapaz. (2014b). *El Teatro para la Convivencia. Una adaptación del Teatro Foro en el marco de Cercapaz*. Bogotá: GIZ-Cercapaz.

EJEMPLO

A continuación, un ejemplo de caso (tema, contexto, situación y roles) que puede ser utilizado en la preparación de un juego de roles en vivo:

Nombre del caso: Lago Rico⁵

Contexto del caso

La empresa belga Nickel Holdings Corporation (NHC) compró los derechos para explotar una mina de níquel en el país latinoamericano El Progreso, en un sitio llamado Lago Rico, a unos 250 km de la capital. La mina (que en realidad es más un

⁵ Basado en un caso presentado por International Alert para el Diplomado de Empresas y Derechos Humanos. GTZ-CERCAPAZ y Pacto Global, 2008.

esparcimiento de yacimientos) fue abandonada hace veinte años por otra empresa belga, cuando los precios del mineral bajaron y la guerra civil consumió al país. Ahora el precio del níquel en el mercado internacional ha subido, lo cual motivó a NHC a crear una subsidiaria: la Compañía Progreseña de Níquel (CPN), para que llevara a cabo el negocio.

La guerra terminó hace ya varios años. Sin embargo, una desmovilización incompleta, el crecimiento de pandillas juveniles, el aumento del narcotráfico y crimen organizado sumados a un Estado débil, han dejado al país en una situación de pocas garantías en materia de seguridad y eficacia judicial. La CPN tiene 20 empleados en la capital y otros 20 más en el sitio de la concesión, incluyendo las contratistas de seguridad. En este momento la CPN se encuentra en el proceso de escoger los sitios específicos de explotación dentro de la concesión; está realizando los estudios técnicos y de impacto social y ambiental, y buscando financiamiento de largo plazo en el mercado económico internacional para el desarrollo del proyecto.

Hace veinte años, Lago Rico estaba poblado casi en su totalidad por la comunidad indígena Apachí, que vivía de la pesca y la agricultura de subsistencia. Los Apachí son mayormente de religión católica. La guerra civil causó desplazamientos de gente hacia Lago Rico, incluyendo población Afroprogreseña y sobre todo de gente indígena Maurí, que son en su mayoría protestantes. Al terminar la guerra llegó también un número significativo de gente mestiza, que se apoderó del poder local al obtener la Alcaldía. Los Apachí aún recuerdan a la anterior empresa belga y guardan una combinación de malos recuerdos, resentimientos, percepciones y supersticiones sobre la actividad de esa compañía. Piensan que contaminó el lago y redujo la cantidad de especies de peces; que causó una sequía de tres años; que generó esterilidad entre los hombres e incentivó a las mujeres locales a dedicarse a la prostitución. Los Apachí, los Maurí y los Afros ahora compiten por una reducida cantidad de pesca y tierra para cultivar. Esto ha generado peleas con machetes y a veces con armas de fuego entre Apachís y Maurís, con varios heridos, y con muertos en dos ocasiones, como producto de los enfrentamientos. Durante los últimos diez años, los Apachí han sembrado cardamomo en el lugar de la concesión actual de la CPN. La mayoría de los Apachí piensan que la CPN es la misma empresa belga anterior y que va a traer los mismos problemas. Ningún Apachí, Maurí o Afroprogreseño trabaja actualmente con la empresa.

Acciones tomadas por la CPN y hechos relacionados con la concesión hasta la fecha

- Al llegar a Lago Rico, la CPN se reunió con el Alcalde y acordó hacer una donación de USD\$100.000 dólares para proyectos de inversión social; y de esa manera, conseguir la licencia sociopolítica para operar. El dinero fue depositado en la cuenta de la municipalidad, pero la única evidencia de inversión en la comunidad fue una gran fiesta navideña.

- La CPN construyó una cerca alrededor de la concesión, y contrató una empresa israelí de seguridad privada, la Golan Security Systems (GSS). La GSS contrató personal de la ciudad capital, mayormente exmilitares, y los equipó con subametralladoras UZI. En varias ocasiones el personal de la GSS ha disparado contra intrusos, de día y noche, para asustarlos. Nadie ha resultado herido pero toda la comunidad ha escuchado los disparos de las UZI.
- En colaboración con el Alcalde y el ministro de Recursos Naturales, la CPN patrocinó una ceremonia pública de un chamán indígena, que juró obtener la bendición de los dioses. Resultó ser una farsa: el chamán solamente hablaba español.
- Los cultivadores de cardamomo apachí cortaron el cerco para crear entradas clandestinas al sitio, al que entran especialmente en las noches, para cuidar sus cultivos.
- Se han presentado sucesos menores de vandalismo contra algunos equipos de la empresa.
- Un sacerdote católico italiano convocó una reunión de diversos grupos de la comunidad, para dialogar sobre la concesión. Luego pidió una reunión con la CPN, pero no lo atendieron.
- La CPN contrató un consultor en gestión de conflictos para desarrollar una estrategia social en Lago Rico.

Otros factores y circunstancias para tener en cuenta

Hace un mes, otra empresa minera extranjera que está iniciando un proyecto de explotación de níquel en el otro extremo del país intentó transportar equipos gigantescos desde la capital al lugar de su concesión, acompañada por 250 policías. El proceso requirió el desmantelamiento de un puente de paso en la carretera. Al darse cuenta de esto, 500 activistas ecologistas apoyados por la ONG norteamericana Defensores del Planeta ocuparon dicho puente, el día del viaje. Al enfrentarse con la Policía, uno de ellos murió y 20 resultaron heridos, lo que llamó la atención de la opinión pública nacional e internacional.

Hace menos de un mes, en un municipio cercano a Lago Rico, un alcalde del partido de oposición al Gobierno convocó un plebiscito sobre un proyecto local de explotación de maderas. El plebiscito rechazó el proyecto, con un voto de 70% en contra. El estatus legal de dicho referéndum es cuestionable y está siendo analizado por la Corte Constitucional. Varios actores nacionales e internacionales se han aprovechado de este evento y de la opinión pública generalizada, para realizar una campaña antimultinacionales.

El Presidente de El Progreso anunció que encabezará la inauguración pública del proyecto de la CPN en Lago Rico, dentro de tres meses, motivado por la necesidad de demostrar resultados de su Gobierno en materia de desarrollo económico. La

CPN ha tratado de explicar a los asesores del Gobierno, sin mayor éxito, que realizar los estudios de impacto social y ambiental tardará por lo menos ocho meses más y que, de acuerdo con las normas internacionales, ninguna entidad podrá financiar el proyecto hasta que estos concluyan.

En un mes, el Gobierno y el Banco Mundial tienen programado realizar una conferencia nacional sobre Recursos Naturales en la capital, donde también se tratará del tema de explotación minera y desarrollo sostenible.

Listado de Grupos de Interés y Roles

Comunidad Afroprogreseña: sus costumbres ‘chocan’ con las de los otros grupos étnicos. Cercanos a los mestizos.
Comunidad Maurí: no se oponen radicalmente a la empresa y tienen una mala relación con los Apachís.
Comunidad indígena Apachí: opositor de la operación de la empresa. Malas relaciones con las otras comunidades. Son los originarios, y merecen respeto.
Empresa de seguridad: rol militarista, control y guardia de las posesiones de la empresa.
Alcaldía Lago Rico: le interesa llevarse bien con la empresa y ve a las comunidades étnicas como opuestas ‘al progreso’.
Vocero medio ambiente: técnico, concentrado en sus análisis, poco entendibles por parte de la comunidad.
Gobierno País El Progreso: interesado en la inversión.
ONG y activistas: quieren el respeto de los Derechos Humanos. Algunos con posiciones ‘combativas’.
Empleados CPN: necesitan el trabajo y que la empresa continúe. Extrañan ‘su tierrita’ y no se vinculan con Lago Rico.
Consultor: tiene muchas técnicas pero ‘llega y se va’. No tiene tiempo para escuchar.
Equipo RSE CPN: está interesado en hacer diálogos con grupos de interés, presionado por los recursos con los que cuenta.

Los anteriores roles se marcan a manera de ejemplo; se pide al grupo que los amplíen de acuerdo con la situación del caso.

4.3.6 Investigación apreciativa

OBJETIVO

La investigación apreciativa o indagación apreciativa, por su nombre inicial en inglés, *appreciative inquiry*, es útil para catalizar el cambio positivo en organizaciones y otros sistemas humanos. En las prácticas de diálogo puede utilizarse en el momento de búsqueda de opciones entre las partes del conflicto y de la identificación de las expectativas de cambio a futuro⁶.

DESCRIPCIÓN

Es una metodología reflexiva inspirada en el trabajo de David Cooperrider, profesor de la Western Reserve University, experto en comportamiento organizacional, quien ha observado a lo largo de su experiencia que el cambio en la mayoría de las organizaciones y en otros tipos de sistemas (redes, alianzas, grupos, actores en conflicto) suele estar guiado por la búsqueda e identificación de problemas y la definición e implementación de estrategias para resolverlos.

En contraste con esta perspectiva, Cooperrider decidió investigar qué pasaría si se intentara identificar fortalezas y potencialidades en los sistemas. Durante el desarrollo de su tesis se empeñó en descubrir lo que él llamó *positive core*, o la base positiva, que necesita ser ampliada en el sistema.

Por tanto, la indagación apreciativa es diferente al diagnóstico que se centra en lo que está mal y la definición de estrategias para arreglarlo. La indagación apreciativa implica el descubrimiento sistemático de lo que da energía o vida a un sistema existente, cuando este se encuentra en su auge y es más eficaz y más constructivamente capaz, en términos económicos, ecológicos y humanos. Implica el arte y la práctica de hacer preguntas que fortalezcan la capacidad de un sistema de aprehender, anticipar y realzar el potencial positivo. Moviliza la indagación al elaborar una pregunta positiva incondicional. El proceso seguido por la indagación apreciativa consiste en descubrir lo mejor de lo que ya es, soñar e identificar lo que podría ser, y diseñar soluciones para hacer realidad lo deseado a partir de semillas de éxito existentes.

APLICACIÓN

Los cinco pasos de la intervención apreciativa:

DEFINIR: ESCOGER EL TÓPICO AFIRMATIVO QUE SERÁ EL FOCO DE LA INDAGACIÓN. Las partes involucradas acuerdan el enfoque positivo de la indagación. Por ejemplo, “cómo hacemos de este lugar una ciudad libre de humos”, en vez de “cómo evitamos que la gente fume”. Es decir, aunque esta fase empiece con un problema, lo transforma en una visión positiva.

DESCUBRIR: INDAGAR POR HISTORIAS DE VIDA QUE DEN FUERZA AL TÓPICO AFIRMATIVO. A través de técnicas narrativas → 4.3.7 **CONTAR HISTORIAS EN LA PÁG. 119**, o mediante un proceso de investigación grupal, utilizando encuestas o conversaciones apreciativas, el grupo va descubriendo experiencias positivas y habilidades presentes. Va acordando colectiva-

⁶ *The Appreciative Inquiry Commons*. <http://appreciativeinquiry.case.edu>

mente lo que funciona y lo que podría llegar a alcanzar, basado en el conocimiento pasado y presente.

SOÑAR, IMAGINAR, IDENTIFICAR TEMAS, SELECCIONAR TÓPICOS PARA INDAGAR POR EL FUTURO: el grupo desarrolla un sueño o una visión compartida del futuro; esta es presentada en forma de series de ‘propuestas provocadoras’ que sintetizan lo que al grupo le gustaría trabajar en el futuro. Las propuestas tienen que ser positivas, constituir un reto, ser innovadoras y basadas en experiencias reales.

DISEÑAR-CONSTRUIR: crear imágenes compartidas para un futuro preferido. A partir de su experiencia colectiva, ¿qué es lo que tendrían que hacer para crear la visión ideal del futuro? ¿Qué vías innovadoras pueden encontrar para realizarlo?

DESTINO: encontrar formas innovadoras para crear el futuro. Es planificar la acción para ejecutar el sueño. ¿Cómo puede el grupo asegurar la sostenibilidad de los cambios?

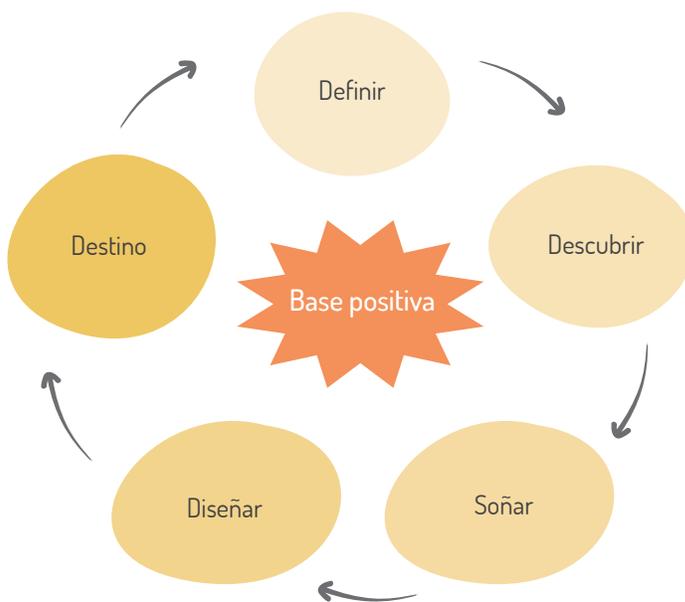


Figura 43. Los pasos de la investigación apreciativa

REQUERIMIENTOS

Con grupos de hasta 18 personas, puede realizarse un ejercicio de investigación apreciativa en dos horas. A medida que aumenta el número de participantes, se requiere más tiempo. Pueden formarse subgrupos para abordar distintos tópicos afirmativos. Se sugiere utilizar visualización mediante dibujos que favorezcan la creatividad.

Tener en cuenta la → **4.2 FORMULAR PREGUNTAS EN PROCESOS DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 85** en la investigación apreciativa.

4.3.7 Contar historias

OBJETIVO

Recurso potente en el que el saber está implícito, relacionado con las personas, y sirve para:

- Captar experiencias y transformarlas en un recurso común en forma de aprendizajes.
- Hacer destacables opiniones que están internalizadas y arraigadas profundamente.
- Reforzar la confianza mutua, promover empatía y una base para el trabajo en equipo.
- Considerar diversas percepciones y concientizarse acerca de otras realidades.
- Fomentar la comprensión de distintos patrones culturales, identidades, aspiraciones y sueños.

DESCRIPCIÓN

Contar historias es cotidiano y diario. El acto aparentemente simple y familiar de relatar constituye un medio de evocar experiencias, emociones, sueños y puntos de vista. Por esto, contar historias (*story telling*⁷) ha devenido en un instrumento de gestión, facilitación y desarrollo de procesos de diálogo. Las historias transmiten experiencias personales, grupales, organizacionales o colectivas, de una forma tradicional, accesible y atractiva.

La técnica anima a relatar experiencias en forma breve, transmitiendo sus percepciones y sentimientos. Los relatos reflejan la manera como las personas construyen su mundo y las relaciones sociales en su mente y su corazón, y cómo actúan en función de estas construcciones.

APLICACIÓN

Hacer y contar relatos transforma las ideas básicas que quedan de las experiencias, destacando opiniones profundas y generando confianza y reconocimiento intercultural. Es un instrumento sencillo, efectivo y útil para completar un conocimiento analítico que con vivencias favorece la mutua comprensión entre las partes de un diálogo acerca de sus intereses, roles y motivaciones, y que sirve para explorar opciones estratégicas.

Después de una breve introducción a la técnica, se siguen estos pasos:

BÚSQUEDA DE UNA HISTORIA PROPIA (mínimo 15 minutos): mediante la reflexión individual, cada persona identifica el mensaje que quiere comunicar y en cuál experiencia se plasma. Las preguntas son: (i) ¿Cuál es el tema que me interesa. (ii) ¿Cuál es la experiencia mía al respecto? (iii) ¿Cuál es el mensaje clave que quiero transmitir? (iii) Palabras claves para la historia en cuanto a contexto, lugar, momento y personas implicadas. (iv) Desarrollo de la historia: ¿cuándo, dónde, qué sucedió, qué hice? (v) Punto culminante de la historia.

INTERCAMBIO EN GRUPOS DE TRES A CINCO PERSONAS (mínimo 30 minutos): cada persona comparte su historia; los oyentes escuchan todos los relatos y hacen comentarios. ¿Qué

7 ODCP organization development culture & politics. <http://www.odcpconsult.com>

me parece especialmente positivo e interesante? ¿Qué me ha emocionado o sorprendido? ¿Qué ha despertado objeciones en mí? ¿Qué me hubiera gustado conocer más a fondo? ¿Qué tienen en común los relatos? Conocidas y comentadas las historias, el grupo elige uno o dos relatos para ser presentados en plenaria. Con el consentimiento de quien hace la relatoría.

PRESENTACIÓN EN PLENARIA (mínimo 30 minutos): las historias seleccionadas se narran y se comentan. ¿Qué hemos aprendido de las historias? ¿Cuáles son denominadores comunes a las historias? ¿Qué nos aporta la técnica?

4.3.7

RECOMENDACIONES

No hay historias falsas o verdaderas sino distintas según la persona, el lugar y el entorno en que se relatan. Invitar a quienes narran, a que dejen conclusiones a los oyentes de la historia.

REQUERIMIENTOS

Puede incorporarse como momento de un evento (encuentro, taller) o bien ocupar un día completo de trabajo. Su realización requiere moderación y debe estar vinculada a un tema específico.

4.4 Autorreflexión

La autorreflexión acerca de la propia personalidad fortalece el comportamiento de practicantes de diálogo. Clarificar roles, motivos y lo que le impulsa a cada quien tiene un impacto en la interacción con otras personas.

Las herramientas que facilitan una introspección muy personal pueden ser abordadas tanto como autorreflexión de practicantes de diálogo, como ser aplicadas con participantes en espacios de diálogo. Si se propone a un grupo de participantes, no se puede obligar la participación. Si una persona tiene reservas, puede no participar en el ejercicio o puede participar y no presentar o compartir los resultados con el grupo.

La reflexión de practicantes de diálogo acerca de su rol es un elemento vital en la aplicación de los conceptos y las herramientas. El apoyo a diálogos, más allá de la simple incorporación de técnicas, es un proceso de aprendizaje que vincula a todos los actores involucrados.

La reflexión individual de quien se desempeña como practicante de diálogo es esencial para desempeñar adecuadamente su rol; especialmente en cuanto a equidistancia, manera de abordar los conflictos, y trabajo en equipo con otros actores que juegan otros roles en el diálogo. A continuación, se proponen cuatro herramientas que cada practicante de diálogo puede aplicar en su propio conocimiento:

- Estilos de comportamiento en conflictos.
- Modelo de Rieman-Thomann para comprender las propias aspiraciones y las de otros.
- Retroalimentación.
- Asesoría colegiada.

4.4.1 Estilos de comportamiento en conflictos

OBJETIVO

Esta herramienta es útil para que cada practicante de diálogo haga consciente su estilo predominante para el abordaje de un conflicto. En grupos en los que las personas parecen tener perspectivas y actitudes similares en entornos difíciles o tensionantes, la aplicación de la herramienta puede ser útil para que el grupo identifique que pese a estas aparentes similitudes existen distintas reacciones y posiciones en una situación de conflicto.

DESCRIPCIÓN

El cuestionario de autorreflexión *Estilos de comportamiento en el conflicto*, desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann (2006), clasifica las diferentes formas cómo las personas pueden comportarse en un conflicto, identificando cinco tipos: competir, evadir, acomodar, comprometer y colaborar⁸.

APLICACIÓN

ELEGIR UN ESTILO DE COMPORTAMIENTO: cada persona piensa en una situación de conflicto reciente en la que ha estado involucrada. Se pregunta: ¿en esta situación yo actúo como...?. Para responder, escoge el estilo con el que más identifica su comportamiento en esa situación. Para simplificar y visualizar, los estilos pueden ser presentados como animales. Se elige entre los siguientes animales: tiburón, tortuga, oso, búho, hormiga. Puede hacerse un juego imitando los sonidos o movimientos de los animales.

Formar grupos según los estilos (y animales) elegidos. Cada grupo conversa acerca de las características del animal elegido.

PRESENTAR LA MATRIZ CON LOS CINCO ESTILOS DE COMPORTAMIENTO.

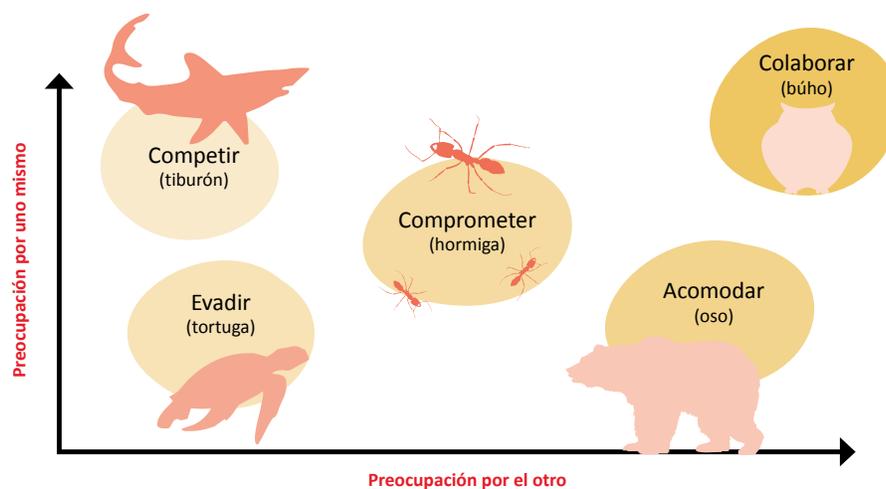


Figura 44. Estilos de comportamiento en conflictos

⁸ El cuestionario fue desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann. Aquí se ha hecho una adaptación de la traducción realizada en la *Guía de transformación de conflictos* (GTZ, 2007).

COMPLETAR EL TEST DE THOMAS Y KILMANN. Entregar la copia del test a cada participante, con la tabla para la puntuación (figura 45).

COMPARAR RESULTADOS DEL TEST Y EL ANIMAL/LA CATEGORÍA ELEGIDA. Cada participante mira si hubo coincidencias entre el animal elegido y los estilos predominantes según el Test.

REFLEXIONAR. Las personas reflexionan acerca de las ventajas y desventajas de su estilo de comportarse en un conflicto, a partir de preguntas como:

- ¿Cuál es el comportamiento que adopto?
- ¿Cuáles efectos genera mi comportamiento en situaciones de conflicto?
- ¿Cuáles aspectos de mi comportamiento en un conflicto se deben modificar para que se favorezca la transformación del conflicto?

4.4.1

Test 'Estilos de comportamiento en un conflicto'

De las siguientes opciones, marcar A o B según la que se aproxime más a su modo de reaccionar en cada situación planteada, del numeral 1 al 30.

1	A	A veces dejo que las otras personas asuman la responsabilidad para que solucionen el problema.
	B	En vez de negociar sobre los aspectos en los que no coincidimos, prefiero destacar los aspectos en que coincidimos.
2	A	Trato de encontrar una solución de compromiso.
	B	Intento tomar en cuenta todas las inquietudes tuyas y mías.
3	A	Normalmente soy firme para conseguir mis objetivos.
	B	Intento suavizar los sentimientos de la otra persona y mantener nuestra relación.
4	A	Trato de encontrar una solución de compromiso.
	B	A veces sacrifico mis propios deseos por los de la otra persona.
5	A	Procuro tener siempre la ayuda de la otra persona en la búsqueda de una solución.
	B	Hago lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6	A	Evito en lo posible crearme situaciones desagradables.
	B	Intento imponer mi posición.
7	A	Intento postergar el asunto hasta haber tenido algún tiempo para pensar en él.
	B	Cedo en ciertos puntos a cambio de otros.
8	A	Normalmente soy firme para conseguir mis objetivos.
	B	Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el principio.
9	A	Me parece que no siempre hay que preocuparse por las diferencias.
	B	Hago algún esfuerzo por alcanzar lo que a mí me gusta.
10	A	Normalmente soy firme para conseguir mis objetivos.
	B	Trato de encontrar una solución de compromiso.
11	A	Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el principio.
	B	Intento suavizar los sentimientos de la otra persona y mantener nuestra relación.

4.4.1

estilos de comportamiento en conflictos

12	A	A veces evito tomar posiciones que podrían llevar a controversias.
	B	Permito que la otra persona se quede con algunas de sus posiciones, si ella permite que yo también me quede con algunas de las mías.
13	A	Propongo que las partes se encuentren en la mitad del camino.
	B	Presiono para imponer mis puntos de vista.
14	A	Comunico mis ideas y pregunto las de la otra persona.
	B	Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi posición.
15	A	Intento suavizar los sentimientos de la otra persona y mantener nuestra relación.
	B	Hago lo necesario para evitar tensiones inútiles.
16	A	Intento no herir los sentimientos de la otra persona.
	B	Trato de convencer a la otra persona de la verdad de mi posición.
17	A	Normalmente soy firme para conseguir mis objetivos.
	B	Hago lo necesario para evitar tensiones inútiles.
18	A	Si eso hace feliz a la otra persona, le permito mantener sus puntos de vista.
	B	Permito que la otra persona se quede con algunas de sus posiciones, si ella permite que yo también me quede con algunas de las mías.
19	A	Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el principio.
	B	Intento postergar el asunto hasta haber tenido algún tiempo para pensar en él.
20	A	Trato de trabajar inmediatamente sobre nuestras diferencias.
	B	Intento encontrar una combinación justa de pérdidas y ganancias para ambos.
21	A	En la negociación, trato de ser considerado con los sentimientos de la otra persona.
	B	Siempre trato de ir a la discusión directa del problema.
22	A	Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de la otra persona.
	B	Mantengo mis deseos.
23	A	Estoy en la tarea de satisfacer todos mis deseos.
	B	A veces dejo que las otras personas asuman la responsabilidad para que solucionen el problema.

24	A	Si la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella, trataría de satisfacer sus deseos.
	B	Trato de obtener un compromiso de la otra persona.
25	A	Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi posición.
	B	En la negociación, trato de ser considerado con los sentimientos de la otra persona.
26	A	Propongo que las partes se encuentren en la mitad del camino.
	B	Casi siempre estoy en la tarea de satisfacer todos mis deseos.
27	A	A veces evito tomar posiciones que podrían llevar a controversias.
	B	Si eso hace feliz a la otra persona, le permito mantener sus puntos de vista.
28	A	Normalmente soy firme para conseguir mis deseos.
	B	Me parece que no siempre hay que preocuparse por las diferencias.
29	A	Propongo que las partes se encuentren en la mitad del camino.
	B	Me parece que no siempre hay que preocuparse por las diferencias.
30	A	Intento no herir los sentimientos de la otra persona.
	B	Siempre comparto el problema con la otra persona de modo que podamos solucionarlo.

Figura 45: Test 'Estilos de comportamiento en conflictos'

Trasladar los resultados del cuestionario anterior a la siguiente tabla.

#	Competir	Colaborar	Comprometer	Evadir	Acomodar
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Total letras					

Figura 46. Tabla de puntajes, test de Thomas y Kilmann

Donde obtenga puntajes más elevados se puede ver su tendencia general para comportarse en conflictos. Esto no significa que, según la situación, no haya variaciones en cómo actúa cada persona. Hay una tendencia básica:

- 1 = Competir. Priman los propios intereses.
- 2= Colaborar. Prima la solución mutua.
- 3= Comprometer. Prima el acuerdo y el compromiso.
- 4= Evadir. Primar el no entrar en conflicto.
- 5= Acomodar. Prima la relación.

REQUERIMIENTOS

Una copia del test de Thomas y Kilmann⁹ para cada participante. Visualizar la matriz en un tablero.

RECOMENDACIONES

El estilo en que una persona actúa en un conflicto responde a un comportamiento aprendido (familia, escuela, barrio). Si es aprendido, puede cambiarse y adaptarse. Un estilo no es mejor que otro, sino más apropiado según el contexto: el estilo competitivo puede ser útil en situaciones de importancia vital que requieren actuación rápida. El estilo ‘de cooperación’ es muy útil cuando se deben integrar las perspectivas de varios, y en procesos de aprendizaje. El estilo ‘comprometido’ se presta para situaciones en las cuales a ninguna parte le importa demasiado sus objetivos –o, por el contrario, le importan demasiado; así que se negocian–. El estilo ‘de evasión’ puede ser adecuado cuando el tema no es prioritario o cuando no hay oportunidad para satisfacer algunas necesidades. Finalmente, el estilo ‘acomodado’ se presenta cuando uno se da cuenta de que no tiene razón, o cuando se quiere ganar credibilidad social para otras situaciones.

El contexto en una situación conflictiva tiene que ver con dos elementos: la importancia de la relación (presente y futura) entre los contendientes, y la importancia de los objetivos. Esto quiere decir que tenemos que aprender a ser flexibles y escoger la manera en que respondemos a una contienda según la valoración del contexto (Lederach & Chupp, 1995, pág. 75).

Se puede utilizar de manera previa a → 3.2.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 43

RECURSOS

GTZ-Cercapaz. (2009). *Herramientas de apoyo para el manejo alternativo de tensiones y conflictos entre Ciudadanía y Alcaldías*. Bogotá: GTZ-Cercapaz.

⁹ Centro Deloitte. *Instrumento Thomas Kilmann de Manejo de Conflictos™ - TKI®*. <http://www.centrodeloitte.com/tkio.html>

4.4.2 Modelo de Riemann y Thomann

OBJETIVO

La cruz de Riemann y Thomann puede ser aplicada en los niveles tanto individuales como grupales, para que las propias aspiraciones básicas y las de los otros puedan ser mejor comprendidas y tratadas. Puede también usarse para trabajar con equipos, descubrir sus fortalezas y debilidades y puntos de fricción, y de esta forma desarrollar las estrategias correspondientes.

DESCRIPCIÓN

La cruz de Riemann y Thomann permite la autorreflexión para ver cómo están alineados en la personalidad algunos temas y aspiraciones determinadas. Se trata de las aspiraciones básicas internas; como ese sentimiento de un ‘puerto local’ desde el cual se dirige la propia perspectiva, hacia el mundo.

En principio, todas las personas disponen de cuatro aspiraciones básicas. Una persona puede tener diferentes polos, de acuerdo con el contexto —por ejemplo, en el mundo laboral y en la vida personal—. El modelo es relativo; es decir, la clasificación de determinadas personas será vista de acuerdo con su relación con otras. En la contemplación de las cualidades, siempre habrá una luz y una sombra. Lo que por un lado es una fortaleza, puede al mismo tiempo ser una debilidad.

Como practicante de diálogo es de gran ayuda conocer en qué cuadrante se suele reaccionar. Cuando es claro dónde se encuentra la persona, puede establecerse rápidamente qué comportamiento se espera o puede ser utilizado. Cuando cada practicante de diálogo y los actores del diálogo con los que se encuentra comprenden que cada quien es diferente, puede dejar de tener roces con las otras personas. Quien entiende que cada uno es diferente a sí mismo, puede aceptar al otro tal cual es. De esta manera el diálogo se favorece y se puede actuar sinérgicamente.

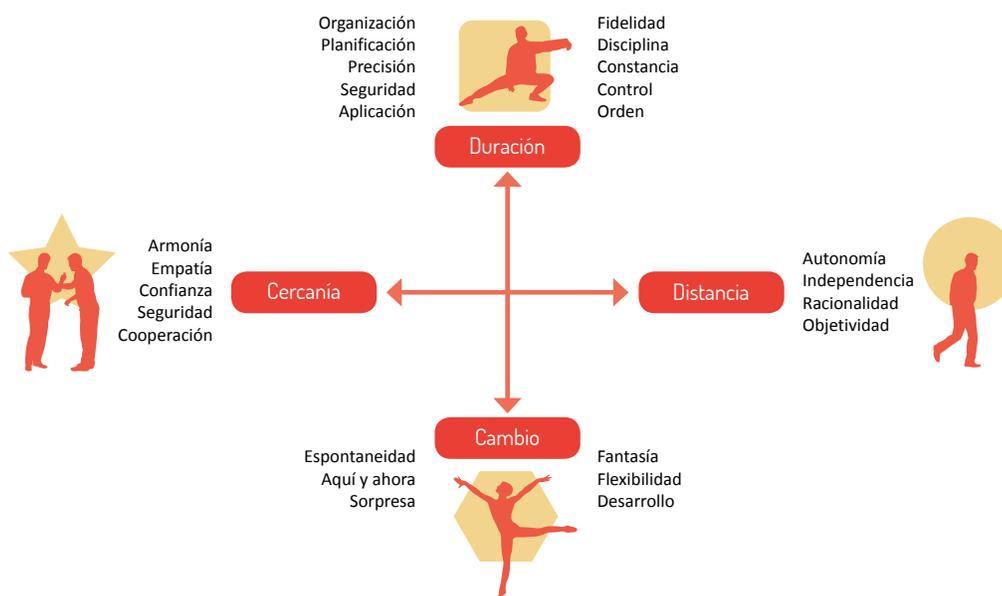


Figura 47. Cruz de Riemann y Thomann

Zona de Cercanía

Para quien se encuentra en esta zona, es fundamental un buen ambiente para las relaciones; la colaboración en equipo es importante. Tiene en cuenta las prioridades de cada persona y actúa de forma más bien impulsiva e intuitiva, de manera diferente en cada situación. Se orienta hacia la mediación de intereses y puntos de vista. Sin embargo, para quien está en esta zona la efectividad es importante (hacer lo justo, lo razonable, lo que ayuda al otro), básicamente cuando hay 'química'.

Muestra gusto por las reuniones, logra captar la atención y tiende a alargar los encuentros. No suele hacer críticas y cuando surgen las minimiza. En un ambiente de conflicto, la persona se siente bajo una atmósfera de disputa y se reprocha a sí misma por la molestia que experimenta.

Zona de Distancia

Es una persona que prefiere tomar distancia de los conflictos. Tiende a querer solucionar sus problemas por sí misma, basándose en observaciones de cómo los manejaron otros en diversos contextos. Sabe decir no. Valora los tiempos de trabajo individuales y tiene la sensación de que las reuniones son más bien un peso; por ello convoca poco a reuniones y cuando las sostiene son de duración corta. Preserva sus emociones en el ámbito privado y no comparte mucho fuera de lo laboral ni participa en diálogos públicos. Hace críticas objetivas y no gusta del elogio. Tramita los conflictos de forma razonable. Percibe el contacto con el entorno como algo más bien desagradable.

Zona de Duración

El manejo de jerarquías, responsabilidades concretas, competitividad, toma de decisiones transparentes y reglas claras para la solución de conflictos son las fortalezas de quienes están en la zona de 'Duración'. En momentos de estrés y dificultades, analiza las situaciones viendo las causas, responsables y consecuencias. Prepara muy bien las reuniones. Sin embargo se tarda un poco en tomar decisiones, ya que requiere estar muy seguro/a para ello. Trabaja de manera sistemática, con organización muy estructuradas. Si bien para estas personas los sentimientos son comprensibles, no serán reconocidos como causa válida en el momento de presentarse dificultades. Disfruta del contacto con el entorno.

Zona de Cambio

Una atmósfera despejada y sin problemas es muy importante para quienes se ubican en esta posición. Es su vía para poder ser creativos y soportar la rutina de trabajo. Toman con mucho gusto decisiones y disposiciones, incluso de manera espontánea. No requieren mayor ayuda, ya que son personas altamente creativas y autónomas. Empezar algo y ponerlo en práctica les resulta fácil; finalizarlo, por el contrario, les es difícil. La fortaleza de las personas de esta tendencia es la comunicación oral. Saben delegar el trabajo. En la organización de sus horarios, le apuntan a encontrar el tiempo justo. Pueden no cumplir sus citas. Bajo estrés, rinde bien. Prefieren no tener conflictos entre las partes de un diálogo, porque esto interfiere sensiblemente en su desenvolvimiento. Delegan la solución de los conflictos, o los tramitan muy rápidamente.

APLICACIÓN

PARA ENTENDER EL MODELO DE RIEMANN-THOMANN. Presentar el modelo en un papelógrafo, o en el suelo (con cinta).

Dividir el grupo en cuatro subgrupos. Cada grupo se encarga de uno de los cuatro ejes y dibuja en un papelógrafo:

- ¿Cómo sería una fiesta de esta persona?
- ¿Qué deporte haría?
- ¿Qué lugar preferiría para ir de vacaciones?
- ¿Cómo sería el escritorio de su oficina?

Presentar los papelógrafos en plenaria y resolver preguntas.

PARA APLICAR EL MODELO DE RIEMANN-THOMANN. Cada participante da su retroalimentación propia en una copia del modelo, y en otro ubica a la persona que le indican (nombre).

ENCUESTA. Cada persona identifica su eje preferido. En plenaria, el grupo discute cuál frase representa a cuál tipo de persona. Después de la evaluación de los ejes, las personas comparan su propia autoubicación con la retroalimentación de los otros.

- ¿Hay diferencias entre la autorreflexión y la retroalimentación?
- ¿De dónde cree que surgió esta observación y qué implicaciones tiene?

UBICACIÓN. El equipo se ubica en el eje del modelo trazado en el suelo. Cada persona reflexiona sobre las razones por las que eligió esa ubicación y cómo se siente. Luego, en el mismo diagrama, desde sus distintas posiciones, algunas personas responderán preguntas para analizar su posición, tales como:

- ¿Otras personas que te conocen te hubieran ubicado en el mismo lugar?
- ¿Te gusta tu posición? ¿Qué de tu posición reconoces en tu labor de practicante de diálogo? ¿En qué sentido te dificulta o facilita el trabajo?
- ¿Hacia dónde te quisieras desarrollar? ¿Por qué? ¿Cómo puede funcionar?

Test de clasificación para el Modelo de Riemann-Thomann

Registrar en la columna 'Aplica' un valor de 0 (No aplica) hasta 4 (Aplica mucho), y decidir para cuál de los polos de Riemann-Thomann es típico cada mensaje (cercanía, distancia, duración, cambio):

	Mensaje	Aplica	Polo
1	Un afectuoso y cercano contacto: acariciar, ser tierno es el mejor lugar para cargarse de energía.		
2	La improvisación espontánea tiene que ver más conmigo; al contrario de todo lo que está estructurado, en orden, priorizado, regulado y planeado.		
3	Cuando tengo un problema, debo hablarlo lo más pronto posible con alguien. No puedo solucionar el problema solo.		
4	No me gustan para nada las sorpresas, los acontecimientos y visitas inesperadas, los cambios repentinos de decisiones que ya fueron tomadas; todas aquellas cosas para las cuales no puedo adaptarme con anterioridad.		
5	Me presento con mucho carisma y gusto; disfruto cuando la gente está fascinada conmigo y habla de mí.		
6	Primero analizo para mirar las cosas objetivamente.		
7	Si me he asentado en algún lugar o he logrado alcanzar algo, inmediatamente me aburro y debo abrirme a nuevos rumbos. Estoy en constante movimiento y permanente desarrollo.		
8	Generalmente se puede contar conmigo; cuando digo algo, sostengo lo que he dicho.		
9	Prefiero mantener cierta distancia con otras personas. Doy impresión de frialdad y distancia, y algunas veces tal vez también de rechazo.		
10	En conflictos, trato de dar todo lo mejor; pongo todo de mí para que haya paz y amor.		
11	Cuando estoy de mal humor, me aparto; así, no veo las reacciones o comentarios que otras personas hacen sobre mí.		
12	Mi estilo de trabajo se caracteriza por ser sistemático, ordenado y estructurado.		
13	Para mí es importante tener 'chispa en la vida'; la emoción e intensidad hacen la vida colorida y picante. Nada para mí es más odioso que una estricta, reglamentada y monótona.		
14	No me gusta depender de otras personas. Prefiero resolver todo yo mismo, que tener que pedir algo a los demás. Tener que depender de otros es incómodo para mí. También cuido que nadie se aproveche de mí o me involucre en temas que no me corresponden.		
15	Estar ahí para otros, tratarlos con amabilidad y cordialidad, es algo que me resulta muy fácil y lo hago con gusto.		
16	Es importante para mí, que en mi vida todo esté controlado y manejable. Me da seguridad.		

4.4.2

	Mensaje	Aplica	Polo
17	Tratarse como ser humano, tener un contacto de corazón a corazón y no solo un frío intercambio de palabras, es lo que me mueve y es más fácil para mí.		
18	Me es fácil confiar en otros.		
19	Me complace que las cosas vengan a mí y dejarme sorprender; reacciono de manera flexible y espontánea.		
20	Puedo tratar con las personas y ganarme su simpatía; incluso aunque hayan estado antes enojadas conmigo.		
21	Espero de otros confianza, puntualidad y cumplimiento de las reglas.		
22	Me esfuerzo por abrir mi corazón y tratar siempre de ser imparcial.		
23	Me gusta siempre probar lo nuevo, así no resulte bien.		
24	Para mí es importante retener a mi lado a quienes les tengo afecto.		
25	Me gusta hacer todo en orden y con cautela, de manera que pueda tener todo bajo control y no haya caos.		
26	Tiendo a no manifestar y a pasar por alto lo que me molesta de otras personas. Me digo a mí mismo “no es tan importante”.		
27	Para mí es importante tener mis espacios reservados, cual concha de caracol en donde puede estar solo, y no permitir que nadie entre.		
28	Valoro más el relacionamiento claro, lo que puedo planear y sobre lo cual tengo control.		

Figura 48. Test de clasificación del Modelo de Riemann y Thomann

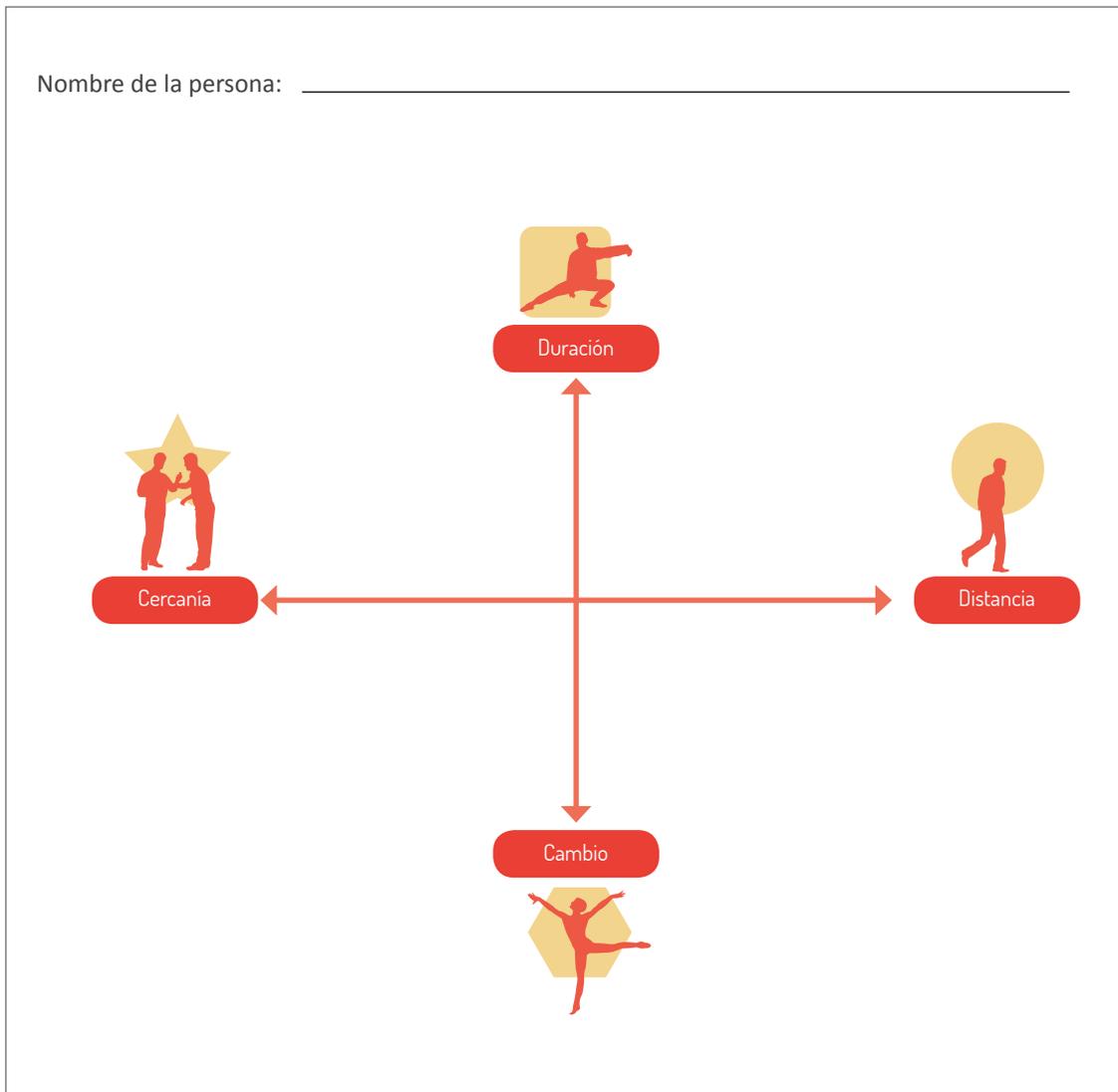


Figura 49. Cruz de Riemann y Thomann, para la retroalimentación

REQUERIMIENTOS

120 minutos, dependiendo del número de participantes; pueden ser entre cuatro y 24. El lugar es flexible, idealmente un espacio grande. Materiales: tablero con el modelo, tablero con las instrucciones, marcadores, copias de la encuesta y del modelo, esferos.

RECOMENDACIONES

Desarrollar el modelo con los dos niveles indicados. El primero contribuye a una comprensión más profunda. El segundo permite la aplicación y profundización de los propios conocimientos. Es importante enfatizar que, de cualquier modo, estas tendencias pueden ser diferentes en un ámbito distinto al del trabajo, y también pueden variar de acuerdo con circunstancias externas.

4.4.3 Retroalimentación

OBJETIVO

En procesos de diálogo, la retroalimentación apoya y fomenta actitudes positivas al ser reconocidas tanto en personas como en grupos; por ejemplo, que alguien le diga a un interlocutor en el diálogo: “Con tu análisis claro, nos has ayudado a reconocer mejor el conflicto”.

También, la retroalimentación permite reflexionar y revisar actitudes que no le ayudan ni a una persona ni al grupo. Por ejemplo, que una de las partes del diálogo le manifieste a otra: “Me habría ayudado más si no te hubieras guardado tu opinión y me hubieras hablado abiertamente sobre el asunto”; esto puede ayudar a que la otra persona reflexione y cambie su comportamiento en adelante. Además, la retroalimentación mejora la relación entre las personas y ayuda a entender mejor al otro. Por ejemplo, si alguien le dice a otro: “Yo pensaba que no podíamos trabajar juntos, pero ahora me doy cuenta de que nos complementamos muy bien”.

En los espacios de diálogo se utiliza, para incentivar la comunicación, el autoconocimiento y la comprensión de cada uno de los participantes para con los demás; abriendo ‘ventanas’ detrás de las cuales se esconde valiosa información de la persona, que sale al exterior.

DESCRIPCIÓN

Retroalimentar es transmitir un mensaje a una persona o a un grupo para informarle sobre cómo su comportamiento, o un producto elaborado, es percibido, entendido y vivenciado por los demás. El efecto de la retroalimentación es determinado en su mayoría por el grado de confianza que existe dentro del grupo y entre las personas que participan en ella. Retroalimentación —*feedback* en inglés— es un término que proviene de la cibernética y la teoría general de sistemas. En la comunicación se utiliza para verificar los mensajes en la relación entre emisores y receptores, y reorientar acciones en torno a propósitos futuros deseados.

La retroalimentación se basa en el hecho de que hay un mundo propio que es desconocido por los otros, así como hay una percepción de otros que es desconocida por la propia persona. Hay, además, una zona oscura que es desconocida tanto para quien emite un mensaje como para quien lo recibe. Por esto, la retroalimentación es una herramienta de comparar sistemáticamente la percepción ajena con la percepción propia. Esto lo explica la ‘Ventana de Johari’, que detalla el flujo de información desde dos puntos de vista: la exposición a otros y la retroalimentación de otros, lo cual implica la existencia de dos fuentes: los ‘otros’, y ‘yo’ (figura 50).

APLICACIÓN

La retroalimentación requiere que un grupo haya vivido una experiencia particular; es decir, momentos de interacción, actividades realizadas conjuntamente, reuniones, etc. En otras palabras, que haya habido una experiencia conjunta a partir de la cual se puede hacer retroalimentación.

DEFINICIÓN DE RETROALIMENTACIÓN. La persona que orienta el ejercicio le pregunta al grupo: ¿Qué entienden ustedes por retroalimentación? Escribe las ideas y aportes del grupo y luego lee la siguiente definición:

Retroalimentación es un mensaje que se da a una persona o grupo para informarle sobre cómo su comportamiento es percibido, entendido y vivenciado por los demás.

LA VENTANA DE JOHARI. Presentar y explicar al grupo que la retroalimentación es una manera de que la persona se abra a otras para que conozcan dimensiones que no conocen de ella misma; y para conocer las percepciones que tienen las demás. La siguiente imagen de una ventana con cuatro ‘vidrios’ puede ayudar:

	Yo conozco	Yo desconozco
Los demás conocen	Área libre o pública (A)	Área ciega (C)
Los demás desconocen	Área oculta (B)	Área desconocida (D)

Figura 50. Ventana de JoHari

Según la información que se transmite, el espacio interpersonal está dividido en cuatro áreas o cuadrantes definidos por la información que se comunica. Estos cuadrantes están permanentemente interactuando entre sí; por lo que, si se produce un cambio en un cuadrante, este afecta a todos los demás.

La Ventana de JoHari es una herramienta de la Psicología, creada por Joseph Luft y Harry Ingham, utilizada en grupos de autoayuda y en ejercicios corporativos de dinámica de grupo. Es una herramienta que sirve para comparar la imagen propia con la ajena. En principio, la comunicación es fácil y sencilla cuanto mejor coincidan ambas imágenes: la propia y la ajena.

A. EN EL PRIMER CUADRANTE (superior izquierdo), se encuentra el área de ‘persona pública’. El comportamiento propio es conocido por sí mismo y por los otros. La persona reacciona principalmente de manera auténtica y sin prejuicios, sin miedo y sin reservas.

B. EL SEGUNDO CUADRANTE (arriba a la derecha), conocido como el ‘punto ciego’, representa los aspectos del comportamiento de los cuales la persona no es consciente, pero que para el resto de los miembros del grupo son claramente identificables: los hábitos y caprichos inconscientes, los prejuicios, preferencias y rechazos. Este ámbito se transmite en la mayoría de los casos mediante una comunicación no verbal, como son los gestos y el tono de voz.

C. EL TERCER CUADRANTE (abajo a la izquierda), cubre el ámbito de los ‘pensamientos y comportamientos’; se considera un cuadrante íntimo y privado. En este se ubican el sistema de valores de la persona, sus puntos de vista políticos y creencias religiosas; también los puntos débiles: los que se ocultan para no ‘quedar mal’ frente a los demás.

D. EL CUARTO CUADRANTE (abajo a la derecha), cubre el ámbito desconocido para la persona y para el público.

REGLAS Y ACTITUDES PARA LA RETROALIMENTACIÓN. Recordar al grupo las siguientes reglas y actitudes para la retroalimentación:

Regla	Ilustración
La retroalimentación es un mensaje personal.	<i>Yo he visto que...</i>
La retroalimentación se realiza afirmativamente, refiriéndose a algo preciso.	<i>Yo he visto que diciendo la primera frase...</i>
La retroalimentación expresa lo observado sin interpretar.	<i>He visto y he escuchado que...</i>
La retroalimentación es un regalo a la persona.	<i>Alejandra, me gustó que...</i>

Figura 51. Reglas de la retroalimentación

Para quien ofrece la retroalimentación:

- Hacerla lo más pronto posible.
- Expresarse de manera abierta y sincera.
- Brindar observaciones constructivas y posibles de cambio.
- Reconocer que tal vez se este en una equivocación.
- Referirse a cosas concretas y a la situación actual.
- Darle al otro la posibilidad de verificar observaciones.
- Describir sin hacer juicios ni interpretaciones.
- Cerciorarse de que la persona o el grupo sí desea recibir retroalimentación.

Para quien recibe la retroalimentación:

- Evitar defenderse con explicaciones o argumentos.
- Escuchar.
- Informarse.
- Solicitar aclaraciones si las necesita.
- Al final, expresar lo que se lleva para usted.

CONVERSACIONES MEDIANTE LA RETROALIMENTACIÓN. Una manera de incentivar conversaciones mediante la retroalimentación es entregar a cada persona tres tarjetas. Invitar a que cada persona escriba su nombre y apellido, con marcador, en cada tarjeta. Luego, cada persona debe entregar cada tarjeta a alguien con quien quisiera conversar.

TIEMPO DE RETROALIMENTACIÓN. Durante 30 minutos, las personas que recibieron tarjetas buscan a aquellas que están interesadas en un diálogo con ellas. Establecen las con-

versaciones según el número de tarjetas recibidas, utilizando las reglas de la retroalimentación. Termina el ejercicio cuando cada persona ha conversado con aquella a la que le entregó cada una de sus tres tarjetas.

REQUERIMIENTOS

La práctica de la retroalimentación exige un ambiente de confianza y de reglas de juego claras. Es recomendable que se realice en grupos de hasta 30 personas con el fin de no exponer abiertamente, ante un público muy amplio, situaciones que pueden dar lugar a una gran cantidad de interpretaciones. En la realización, se requiere que cada persona tenga marcador y tres tarjetas, y la persona que orienta el ejercicio un papelógrafo con papel, o tableros y tarjetas, o una presentación de los conceptos en *video beam*. Se recomienda hacerse en un espacio abierto, aunque también puede realizarse en un salón o auditorio.

Relacionada con → [4.1.2 LOS CUATRO LADOS DE UN MENSAJE EN LA PÁG. 81](#) y muy útil para → [4.4.4 ASESORÍA COLEGIADA EN LA PÁG. 141](#)

RECURSOS

Piñeyro Prins, Ricardo. (s. f.). “La ventana de JoHari”. Cátedra: Teoría y Comportamiento Organizacional. Web.

4.4.3

4.4.4 Asesoría colegiada

OBJETIVO

La asesoría colegiada sirve para ampliar perspectivas y descubrir soluciones a un problema o situación mejorable.

DESCRIPCIÓN

La asesoría colegiada es una técnica de aprendizaje mutuo entre personas que comparten una labor específica. En este caso, es una herramienta para el apoyo y el aprendizaje entre personas que tienen el interés de desempeñarse con profesionalismo en espacios de diálogo.

Existen múltiples métodos para la asesoría colegiada. Esta puede hacerse de manera presencial o virtual. Lo común a la mayoría de ellos, en resumen, consiste en que la persona interesada en la asesoría (cliente) presenta un caso específico a un grupo de colegas, quienes pueden plantear hipótesis y alternativas de solución con relación al caso. Finalmente, la persona asesorada que lleva el caso expresa qué opciones de solución y aprendizajes se lleva para su práctica.

Aquí se propone una herramienta con cinco roles: Cliente, Moderación, Escritura, Observación y Asesoría, para: compartir, distribuir roles, presentar el caso y la pregunta clave, formular preguntas e hipótesis, visualizar posibles soluciones a algunas hipótesis priorizadas, y cerrar con lo que se lleva la persona que recibe la asesoría. Finalmente, alguien da sus percepciones sobre la asesoría realizada.

APLICACIÓN

COMPARTIR FLUIDO (opcional) (15-20 minutos). Conversación casual entre colegas, que sirve para sumergirse en el modo de intercambio. Se identifica quién tiene un tema o caso (cliente) para el cual requiere apoyo de las otras personas.

DISTRIBUIR ROLES (5 minutos). Estos son: quien modera, quien asesora, quien visualiza en tarjetas o en papelógrafo y quien observa, según el tamaño del grupo. Los roles deben ser claros y cada persona se focaliza en su apoyo. La moderación no contribuye al contenido.

PRESENTAR EL CASO (5-10 minutos). La persona asesorada comparte el caso que trae para la asesoría. El propósito de este momento es que quienes asesoran tengan una comprensión general del caso. Se debe evitar irse a los detalles.

IDENTIFICAR LA PREGUNTA CLAVE (5-10 minutos). La persona asesorada formula la pregunta clave que trae y frente a la cual necesita llevarse alternativas, opciones de solución y aprendizajes. La persona puede traerla a la sesión o construirla y aclararla con el apoyo de quien modera. Esta pregunta debe ser clara, precisa, concreta y referida a un asunto específico. Evitar preguntas que se refieran a muchos asuntos a la vez. La persona que escribe, dibuja también la visualización de la pregunta.

FORMULAR PREGUNTAS (15 minutos). El círculo de asesores/as formula preguntas para explorar contextos, relaciones, percepciones, sentimientos, y soluciones ya probadas en torno a la pregunta clave de la asesoría. La persona asesorada responde a las preguntas.

PLANTEAR HIPÓTESIS (15 minutos). Las personas que asesoran plantean varias hipótesis sobre el caso, y una pregunta clave. Las hipótesis son enumeradas y visualizadas en un papelógrafo, por la persona que escribe. Durante el planteamiento de hipótesis, la persona asesorada solo escucha; no interviene.

SELECCIÓN DE HIPÓTESIS Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN (5 minutos). La persona asesorada elige de dos a cuatro hipótesis que le sean llamativas y que sean pertinentes para su caso. En torno a las hipótesis seleccionadas, las personas que asesoran conversan entre sí proponiendo ideas, *tips* y sugerencias de soluciones para el caso. De nuevo, en la formulación de propuestas, la persona asesorada solo escucha; no presiona hacia soluciones.

CIERRE (10 minutos). La persona asesorada expresa lo que le es útil, novedoso y sorprendente para ella. Así, se cierra el caso.

OBSERVACIÓN (5 minutos). La persona que observa presenta sus percepciones sobre el proceso de asesoría colegiada realizado.

Aquí se ha propuesto como técnica la formulación de preguntas e hipótesis. Existen otras técnicas que se pueden emplear durante la asesoría colegiada: lluvia de ideas, presentación de experiencias similares (“en un caso similar yo hice...”; “en tus zapatos yo consideraría...”), juego de roles, visualización de un diagrama de relaciones, constelación del caso con objetos, constelación con personas, dibujos, etc.

Formulación de hipótesis en la asesoría colegiada

¿Qué es una hipótesis en la asesoría colegiada? Son formulaciones a la manera de: “Tengo la impresión de que lo que pasa es...”. “Mi hipótesis es que...”. Las hipótesis no son verdades, sino lo que se asume que puede estar pasando.

Las hipótesis no son soluciones soslayadas, juicios a las personas o procesos, verdades para ser confirmadas, ni ideas convencionales y comunes sobre lo que se debe hacer.

Las hipótesis tienen una connotación positiva; es decir, demuestran simpatía del círculo de quienes asesoran hacia la persona asesorada, tratando de comprender y ampliar el panorama sin calificar su comportamiento.

Las hipótesis pueden ser poco convencionales, creativas, no pensadas antes, e incluso ‘descabelladas’. Es deseable que se diferencien de pensamientos ‘normales’ y de obviedades. Conviene hacerse la pregunta: ¿En qué no ha pensado todavía la persona a la que estamos asesorando?

Las hipótesis pueden referirse a:

- Interrelaciones y patrones de comunicación entre grupos y personas. Por ejemplo: “Tengo la impresión de que en este caso de diálogo entre los actores que se describen predomina la desconfianza de la comunidad hacia los líderes locales, por el protagonismo y poca comunicación entre estos y los representantes de las organizaciones. Si esto continúa así, la comunidad se va a desinteresar por el diálogo y no va a asumir compromisos”.

- Visiones diferentes del mundo ya familiar para la persona asesorada. Por ejemplo: “Me parece que aunque la persona asesorada afirma que la mayor dificultad para avanzar está en la falta de compromiso por parte de los directores de las instituciones, es posible que la dificultad mayor sea que los responsables de convocar al diálogo no han sido precisos ni claros acerca de las expectativas que otros actores tienen sobre ellos”.
- Vínculos y correlaciones entre personas, grupos, acontecimientos, tiempos y ritmos, que no fueron percibidos con anterioridad. Por ejemplo: “Tengo la impresión de que la participación de las mujeres en este proceso de diálogo ha sido favorecida, no solo por el interés de ellas en el tema, sino porque ahora los horarios son más ajustados a sus necesidades, por el mayor compromiso que han adquirido las autoridades locales con este espacio de diálogo y por la asignación de recursos para cumplir los acuerdos establecidos”.
- Relaciones entre el para qué, el cómo, el quiénes y lo que puede explicar un comportamiento o una decisión. Por ejemplo: “Si las personas participantes del proceso cumplen los compromisos adquiridos en cada espacio de diálogo, la confianza va aumentando entre ellas y esto permite que cada uno destine mayor tiempo y recursos a las actividades previstas; lo cual permitirá el logro de resultados palpables. En lo poco, se ve lo mucho”.

RECOMENDACIONES

El uso de → 4.3 MODERAR ESPACIOS DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 91 es clave para la asesoría colegiada así como las reglas de → 4.4.3 RETROALIMENTACIÓN EN LA PÁG. 137

REQUERIMIENTOS

Para la asesoría colegiada, se recomienda un máximo de 12 personas. En forma presencial, se recomienda utilizar la técnica de visualización en papelógrafo o con tarjetas y marcadores. Virtualmente, también se puede usar visualización según el programa y plataforma que se utilice. El tiempo para una sesión de asesoría colegiada oscila entre 90 y 120 minutos.

5. Bibliografía

- Berghof Foundation (ed.). (2012). *Berghof Glossary on Conflict Transformation. 20 notions for theory and practice*. Berlin: Berghof Foundation Operations GmbH.
- Calderón Concha, Percy (2009). “Teoría de Conflictos de Johan Galtung”. *Revista Paz y Conflictos*, no. 2. http://www.ugr.es/~revpaz/tesinas/DEA_Percy_Calderon.html
- Candelo, Carmen & Ortiz, Gracia Ana & Unger, Barbara. (2003). “Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores”. Cali: WWF/DSE/IFOK. Web.
- CDA Collaborative Learning Projects. (2009). “Reflexiones acerca de la práctica de la paz. Manual de capacitación para los participantes”. Web. http://www.cdacollaborative.org/media/90172/RPP-I-Participant-Training-Manual_Spanish-Version.pdf
- Cuentas, M. Á. & Linares Méndez, A. (2013). *Guía práctica de diálogo democrático*. PNUD/OEA/CRIES/IDEA. Web. http://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf
- Elder, Linda & Paul, Richard. (2002). *El arte de formular preguntas esenciales*. Fundación para Pensamiento Crítico. Web.
- Fisas, Vicenç. (s. f.). *Roles en un proceso de paz*. s. l.
- Fisher, Ron. (2001). *Métodos de intervención de terceras partes*. Berghof Foundation.
- Fundación para la Cooperación Synergia / Universidad Nacional de Colombia (UNAL) / Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (Cosude) / Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). *Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz: propuesta para la práctica*. Bogotá.
- Galtung, J. “Gewalt. Frieden und Friedensforschung”. En: D. Senghaas (ed.) (1971). *Kritische Friedensforschung*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main, págs. 55-104.
- _____. (2003a). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Gernika: Bakeaz/Gernika Gogoratuz.
- _____. (2003b). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Gernika: Bakeaz/Gernika Gogoratuz.
- GIZ-Cercapaz. (2014a). *Cercapaz. Compendio de orientaciones prácticas y aprendizajes de la cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el desarrollo de la paz*. Bogotá: GIZ-Cercapaz.

- GIZ-Cercapaz. (2014b). *El Teatro para la Convivencia. Una adaptación del Teatro Foro en el marco de Cercapaz*. Bogotá: GIZ-Cercapaz.
- GTZ. (2007). *Guía de transformación de conflictos*. San Salvador: GTZ.
- GTZ-Cercapaz. (2009). *Herramientas de apoyo para el manejo alternativo de tensiones y conflictos entre Ciudadanía y Alcaldías*. Bogotá: GTZ-Cercapaz.
- GTZ-Cercapaz. (2010). *Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades – Manual de Conceptos y Herramientas para iniciativas de Construcción de Paz*. Bogotá: GTZ.
- Institut für Auslandsbeziehungen e. V. (ifa). (2007). *Monitoring of effects (movie). Effects-oriented planning and implementation of projects working to promote peace – a manual*. Berlin: IFA. Web.
- Hizkias, A. (2004). “Tools for Peace: Critical Perspective on Peace Theory and Practice”, in *New Routes, A Journal of Peace Research and Action*, Vol. 8, No. 3-4.
- Hocker-Wilmot. (1991). *Conflict Assessment Guide*.
- Lederach, Jean Paul & Chupp, Marcos. (1995). *¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas! Guía para facilitadores*. Bogotá: Clara.
- Lederach, J. P. (1998). *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Gernika: Gernika Gogoratuz.
- Moussa, Ziad. (s. f.). “Rivers of Life”. International Institute for Environment and Development. Web.
- Pruitt, B. & Thomas, P. (2008). *Diálogo democrático – Un manual para practicantes*. ACDI/OEA/PNUD, Suecia. http://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/DIAL_%20DEMO_s.pdf
- Piñeyro Prins, Ricardo. (s. f.). “La ventana de JoHari”. Cátedra: Teoría y Comportamiento Organizacional. Web.
- Ropers, Norbert. (2008). *Transformación sistémica de conflictos: reflexiones acerca del conflicto y del proceso de paz en Sri Lanka*. Berghof Foundation. Web.
- Ropers, Norbert. (2013a). “Definición de diálogo”. Berghof Foundation.
- Ropers, Norbert. (2013b). “Facilitadores de diálogo”. Berghof Foundation.
- Ropers, Norbert. (2013c). “Guía para la construcción de consensos en diálogos”. Berghof Foundation.
- Ropers, Norbert. (2013d). “Reglas fundamentales para el diálogo”. Berghof Foundation.
- Ropers, Norbert. (2013e). “Buenas prácticas de diálogo”. Berghof Foundation.
- Ropers, Norbert. (2013f). “Diseño y secuencia de un proceso de diálogo”. Berghof Foundation.
- Ropers, Norbert. (2013g). “Abordaje de situaciones difíciles y bloqueos en procesos de diálogo”. Berghof Foundation.
- Ropers, Norbert. (2013h). “Herramientas de facilitación”. Berghof Foundation.

- Rosenberg, Marshall. B. (2006). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Sánchez, W. E. & Barahona, R. A. (s. f.). "¿Cómo analizar los conflictos?". Power Point. Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). Web.
- Sarabia Cobo, Carmen María & Ortego Maté, María del Carmen & Torres Manrique, Blanca. "Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional". Tema 5: Comunicación y diálogo. Web.
- Schirch, Lisa & Campt, David. (2007). *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects*. Intercourse, PA: Good Books.
- Siebenhühner, Peter. (1988). Kursunterlagen zum Seminar "Moderationstechniken". Tito Lívio Cruz Romão (Trad.). Material didático do seminário "Técnicas de Moderação", novembro 1988.
- United States Institute for Peace. (2008). *Curso de certificación en análisis de conflictos*. www.usip.org/training/online
- Weeks, D. (1981). *Los ocho pasos esenciales para la resolución de conflictos*.
- Zubizarreta, R. (2006). "Manual de facilitación dinámica. Método creado por Jim Rough".

Otros recursos no mencionados en el texto

- Galtung, J. (2003). *Violencia cultural*. Gernika: Gernika Gogoratz.
- Grundman, G. & Stahl, J. (2002). *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito: Abya-Yala.
- Reimann, C. (2000). "Hacia la transformación de conflictos: evaluación de los enfoques recientes de gestión de conflictos". *The Berghof Handbook for Conflict Transformation*.
- Un modelo del proceso de comunicación.

Sitios web

- www.odcpconsult.com
- appreciativeinquiry.case.edu
- www.berghof-foundation.org/es
- www.thirdside.org
- www.cdainc.com

Inserto: Transformación Integrativa de Conflictos (TIC) – Apuesta a través del diálogo

OBJETIVO

La Transformación Integrativa de Conflictos (TIC)* se concentra en trabajar separadamente con los diversos actores de un conflicto, con el fin de prepararlos para el proceso de diálogo conjunto. Esta apuesta permite una comprensión de los conflictos y es una guía práctica para transformarlos.

DESCRIPCIÓN

La TIC propone tres fases y seis pasos (análisis y abordajes del pasado, presente y futuro), que buscan comprender y abordar los conflictos desde una mirada integral, identificando los elementos visibles y también los invisibles; siendo estos últimos, aquellos que definen y dirigen la manera de asimilar los conflictos en el subconsciente y que conducen a comportamientos y reacciones (visibles). → 2.2 DIMENSIONES DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 14

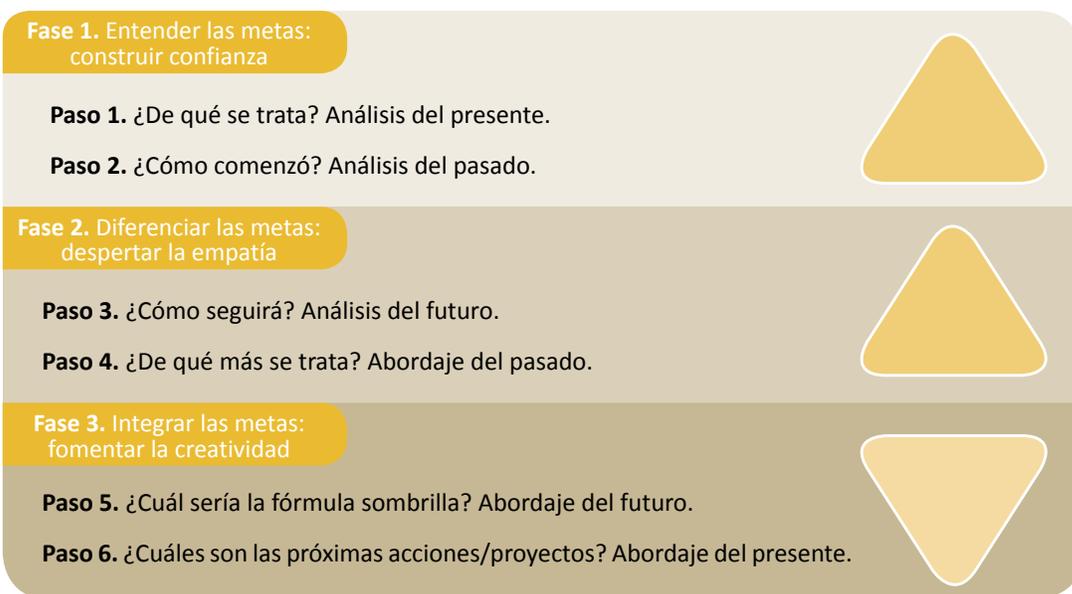
Durante las fases propuestas, la TIC busca abordar los conflictos inspirando empatía analítica entre las personas y fomentando una creatividad suficiente para desarrollar posibles soluciones, que tengan en cuenta el cumplimiento de las necesidades básicas humanas de los involucrados en el conflicto; esto, antes de entrar directamente en el diálogo entre las partes. La apuesta de la TIC sugiere comprender dos elementos claves para el diálogo y la transformación:

1. **Énfasis en las metas, no en las personas:** las metas de los actores se pueden analizar para saber si son legítimas o no. Son legítimas si su cumplimiento no implica la violación de las Necesidades Básicas Humanas (NBH) de las otras partes en conflicto. De igual forma, las metas son ilegítimas si al cumplirlas se viola alguna de las NBH de otra de las partes en conflicto.
2. **Necesidades Básicas Humanas:** Galtung define cuatro NBH: Seguridad, Bienestar, Identidad y Libertad, y afirma que la jerarquización y/o priorización de estas no tiene patrones ni fórmulas. Por el contrario, el nivel de prioridad y significado que cada persona, familia, pueblo, y/o nación tiene para las NBH dependerá no solamente de su personalidad y condición socioeconómica, política y cultural, sino también del momento

* Basada en el método TRANSCEND de Johan Galtung. Diseñada por Gudrun Kramer, Wilfried Graf y Agistin Nicolescou, Austria 2008, con ajustes de María Paula Prada (GIZ-Cercapaz).

de la vida en el que se prioricen. Es por esto que no se puede pretender, al abordar un conflicto, que todas las partes coincidan priorizando la misma necesidad, frente al asunto que los convoca.

Las fases y pasos propuestos buscan que las partes en conflicto identifiquen claramente cuáles son sus metas y las de las otras partes en conflicto; que revisen la legitimidad o no de estas, y que puedan avanzar hacia ajustes o transformaciones con el fin de garantizar la satisfacción de las NBH de cada una de las partes.



Fases y pasos de la metodología TIC

APLICACIÓN

PRECONDICIONES PARA ENTRAR EN EL PROCESO

Antes de entrar al proceso, es deseable contar con un ‘acuerdo de voluntades’ de las partes para el diálogo. Para tal fin, se recomienda a la facilitación del proceso → 2.7 ROL Y CARACTERÍSTICAS DE PRACTICANTES DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 26, → 4.1 FAVORECER LA COMUNICACIÓN EN LA PÁG. 75 realizar previamente un *análisis del (los) conflicto(s) (identificando claramente la contradicción, las actitudes/supuestos y los comportamientos, así como un análisis de sus actores)*, con el fin de tener un mejor entendimiento de la situación antes de entrar a acompañar el proceso.

Posteriormente sería adecuado concertar directamente con los actores un *diseño general del proceso de diálogo (cuántos encuentros para iniciar, y en qué fechas)*, que pueda ser avalado por todos, especialmente en lo que se refiere a *quién participa, cuándo y en dónde, y quién asume los gastos ligados con el proceso.*

Si por algún motivo se inicia el acompañamiento para un proceso de diálogo sin contar con un acuerdo previo entre los actores, se recomienda tener en mente la importancia de acordar algunos mínimos durante el mismo. Esto con el fin de trabajar orientados y/o con mandato real para transformar una conflictividad o conflicto a través del diálogo.

FASE I: ENTENDER LA FORMACIÓN DEL CONFLICTO

El trabajo de transformación de un conflicto no es un análisis científico de dicho conflicto. Por tanto, la meta de la Fase I no es tratar de proponer un entendimiento ‘objetivo’ del conflicto, sino comprender cómo el actor percibe al mismo. La meta es desarrollar confianza entre la facilitación y la parte en conflicto. Además, darle a cada una de las partes del conflicto la posibilidad de entender mejor ‘la contradicción’, sus metas y las metas de los otros actores que hacen parte del conflicto.

En esta fase son útiles → 2.2 DIMENSIONES DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 14, → 3.1.1 MAPA DE ACTORES EN LA PÁG. 37, → 3.4.1 TETRALEMA EN LA PÁG. 65, → 3.4.2 CULTURA PROFUNDA E IDENTIDAD EN LA PÁG. 67, → 4.2 FORMULAR PREGUNTAS EN PROCESOS DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 85 y → 4.3.4 LÍNEA DE TIEMPO EN LA PÁG. 109

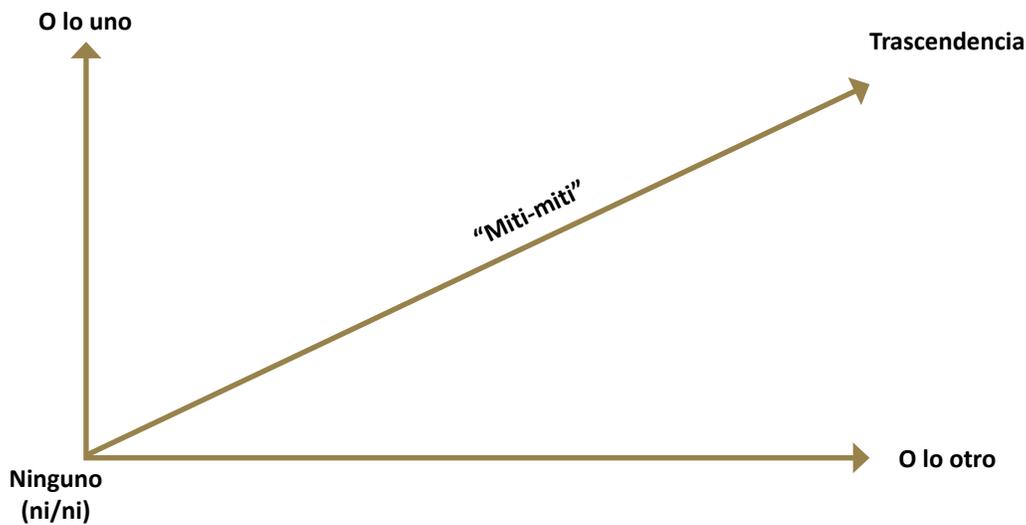
PASO 1: ENTENDER A TODOS LOS ACTORES, SU COMPORTAMIENTO Y SUS RELACIONES EN EL CONTEXTO DE LA CONTRADICCIÓN (ANÁLISIS DEL PRESENTE).

La pregunta fundamental del primer paso es: “¿De qué se trata el conflicto?”. Es una pregunta que indaga lo que está sucediendo en ese momento. Es un análisis del antagonismo que existe entre las partes del conflicto. El análisis se centra en el nivel de las actitudes, los comportamientos y las contradicciones.

Cada parte del conflicto debe empezar por identificar sus metas y objetivos, y los de las otras partes. Del mismo modo, deben identificarse los actores que se encuentran olvidados o ignorados. Generalmente estas son partes del conflicto que están involucradas de una u otra manera pero no siempre de forma visible. Posteriormente, debe hacerse un análisis de las relaciones entre los actores en conflicto.

Existe una herramienta para todo el proceso de los ‘seis pasos’, que corresponde a un diagrama de cinco posibles resultados originario de la lógica taoísta y budista; lógica que puede ofrecer cinco posibles resultados a diferencia de la lógica aristotélica, que solo permite *o lo uno/o lo otro*.

A estas dos opciones aristotélicas, se les agregan las opciones *ni lo uno/ni lo otro*, la opción *miti-miti* y la opción *trascendencia*. La trascendencia no solo significa ‘ganar-ganar’ (o integración, consenso, colaboración), sino ‘ambas y algo más’; esto significa la superación de la incompatibilidad en las metas, sustentada en la satisfacción de las necesidades básicas para todos los actores del conflicto.



Los cinco resultados

La primera forma de utilizar este diagrama es registrar las dos metas contradictorias más importantes, tal y como son percibidas por los actores del conflicto, en las posiciones de *o lo uno/o lo otro* (ejes del diagrama). Luego se registran las partes del conflicto/actores en el diagrama, según su posición. Por lo general, la mayoría de las partes del conflicto se ubica en las líneas de los ejes extremos, *o lo uno/o lo otro*.

La diagonal entre la posición *Ninguno (ni lo uno/ni lo otro)* y la posición de *Trascender (Transcend)*, que también pasa por el punto de compromiso, es lo que se denomina la 'diagonal de paz' (simetría: lo que una parte tiene, también lo tiene la otra).

Al ubicar a las partes del conflicto dentro del diagrama, es posible identificar cuáles de los actores se encuentran ya en el punto de no estar satisfechos con las metas establecidas por cualquiera de las partes del conflicto. Un actor del conflicto de este tipo encajará a menudo en algún lugar cerca del punto del *ni lo uno/ni lo otro*, en el esquema. Estos actores del conflicto pueden jugar un papel clave, pues son más dados a encontrar soluciones creativas que también tengan en cuenta sus metas y necesidades.

Además, la aplicación de esta metodología al conflicto es el primer paso para proponer la idea de que sí hay más opciones que la de ganar-perder, o la de comprometerse; que hay una posibilidad de satisfacer las necesidades básicas de todos a través de una solución creativa.

PASO 2: ENTENDER LAS SUPOSICIONES, LAS ACTITUDES Y CÓMO ESTAS INTERACTÚAN CON LAS CONTRADICCIONES Y LAS METAS (ANÁLISIS DEL PASADO)

El paso dos es más que todo una autorreflexión para cada parte del conflicto. Se enfoca en el pasado para lograr identificar tanto qué pasó como qué falló, para haber llegado a la situación actual. Cuando una parte del conflicto no ve ninguna esperanza en el presente, es útil mirar en el pasado y ver lo que se podría haber hecho en ese entonces para hacer que la situación mejorara. El proceso de analizar el pasado es una reflexión que

tiene como meta recordar, y, en cierta medida, revivir lo que ha sucedido. La pregunta guía del paso dos es: “¿Cómo ocurrió el conflicto?”. → 3.2.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONFLICTO EN LA PÁG. 43

El objetivo es desarrollar el entendimiento de cómo las suposiciones y las actitudes de los actores del conflicto afectan sus metas. Las suposiciones se usan para justificar las metas. Sin embargo, como no son tan visibles, no es algo que se debata a menudo; pero son tomadas como ‘verdades’ evidentes en sí mismas. Por ejemplo, en un contexto en donde las minorías sienten sus derechos vulnerados por las mayorías, las minorías tenderán a suponer que sus derechos nunca serán garantizados. Esa suposición los puede llevar a establecer su meta: luchar por un Estado independiente en donde sus derechos sean garantizados.

Durante este paso se examinan las suposiciones y las metas y estrategias derivadas de ellas. También es importante traer a colación las estrategias usadas por las partes del conflicto. Como el conflicto continúa y nadie ha podido vencer al otro, está claro que las estrategias que se han empleado hasta ahora no han sido suficientes ni exitosas. Generalmente dichas estrategias son violentas; por tanto, esta es una buena oportunidad para que los actores del conflicto reflexionen sobre qué tan efectiva ha sido la violencia para atender sus necesidades.

En el transcurso de un diálogo, la no-violencia, como alternativa, debe explorarse como una estrategia. La respuesta que a menudo se escucha es que esto ya se había intentado antes y fue un fracaso. No obstante, en casi todos los casos el periodo no-violento del conflicto es relativamente corto si se le compara con la lucha violenta que le sigue, y las estrategias no-violentas de ese momento no son desarrolladas o aplicadas adecuadamente. Un ejemplo de una suposición arraigada en el nivel de la cultura profunda, es la creencia de que la violencia da mejores resultados que la no-violencia; un tipo de ‘presunción de la supremacía de la violencia’, sustentada también en la metáfora bíblica del Armagedón.

Cuando una estrategia violenta fracasa, generalmente se piensa que lo que esto sugiere es que se necesita más violencia o que se necesita desarrollar nuevas armas y estrategias violentas. Los fracasos al alcanzar una meta mediante una estrategia no-violenta son tomados generalmente como indicios de que la violencia es necesaria. No hay una reflexión que desarrolle nuevas técnicas no-violentas o de perseverancia. Y la gran ironía de todo es que cuando las partes del conflicto, exhaustas, llegan a la mesa de negociaciones, la violencia es la que se lleva todo el crédito de estar allí. “Vea, con la violencia, hemos al menos logrado llegar hasta acá”. Cambiar esta suposición es un proceso largo y difícil; sin embargo, mencionar el problema ya es un paso importante.

Para reforzar la idea de que sí hay alternativas a la violencia y a la situación actual y que para ello sirve revisar cómo los conflictos fueron tratados en el pasado, es útil el conocimiento de lo que sí ha funcionado. Este destaca experiencias positivas que pueden ayudar a guiar y a animar el proceso que se esté llevando a cabo. Hacer un análisis de lo que

ha sucedido y comenzar el proceso de reevaluar las suposiciones resulta muy emotivo para los participantes. Es importante no evitar las emociones y reconocer los sentimientos. El abordaje del pasado comienza aquí, pero el proceso es permanente.

FASE II: DIFERENCIAR ENTRE 'METAS JUSTAS/LEGÍTIMAS' Y 'METAS INJUSTAS/ILEGÍTIMAS'

El objetivo de la Fase II es crear una 'empatía analítica' entre una parte del conflicto y las demás, para llegar al entendimiento de que el conflicto solo puede ser transformado si las necesidades básicas de todos se encuentran satisfechas. Además, se busca darles a las partes la posibilidad de reflexionar sobre las dimensiones inconscientes del conflicto y preparar la formulación de nuevas metas, suposiciones y actitudes legítimas.

Para esta fase, pueden servir como apoyo las herramientas → 4.2 FORMULAR PREGUNTAS EN PROCESOS DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 85, → 4.3.5 JUEGO DE ROLES EN LA PÁG. 111, → 4.4.1 ESTILOS DE COMPORTAMIENTO EN CONFLICTOS EN LA PÁG. 123

Un indicador para saber si se ha alcanzado este objetivo o no, es saber si el grupo en conflicto puede identificar lo ilegítimo en sus propias metas y lo legítimo en las metas de los demás.

PASO 3: EL ANÁLISIS DE LAS CONSTELACIONES Y FIJACIONES DE LAS NECESIDADES BÁSICAS (ANÁLISIS DEL FUTURO)

El paso tres se mueve nuevamente de un análisis del pasado a uno del futuro, planteando preguntas sobre cómo sería la situación si las necesidades básicas humanas presentes no se satisfacen a largo plazo (escenario negativo), y qué se necesita cambiar para asegurar las necesidades básicas de todas las partes del conflicto sustentándose en las dimensiones estructurales y culturales (escenario positivo).

La pregunta guía para este paso es: **“¿Cómo seguirá el conflicto si nada cambia?”**.

Cuando las partes del conflicto traen a colación una de sus posiciones, el papel de la facilitación es ubicar estas posiciones dentro del contexto de los intereses sociales y culturales, y de una manera más profunda, en las necesidades básicas individuales que no están siendo satisfechas. Si, por ejemplo, un grupo no tiene permitido usar su lengua/idioma cuando interactúa con su gobierno o en su sistema educativo, entonces es su necesidad de identidad cultural la que no está siendo satisfecha, y la facilitación debe señalarlo. La conciencia de la negación de las necesidades básicas en el nivel más profundo, aparece como quejas particulares en el nivel superficial. Y la conexión entre los dos niveles necesita aumentarse.

Las necesidades básicas de los seres humanos no son negociables. Por tanto, una de las tareas de la facilitación es crear un ambiente que les permita a las partes del conflicto tomar conciencia de sus necesidades básicas y de los comportamientos, estrategias, fijaciones o patologías que están conectadas con ellas. Esto se logra a través del diálogo, pero también con métodos no cognitivos tales como el juego de roles, → 4.3.5 JUEGO

DE ROLES EN LA PÁG. 111, el trabajo de constelación sistémica, y la psicología en grupos grandes. Haciendo una diferenciación entre los actores y sus metas y estrategias, la facilitación procede con total parcialidad hacia los actores y se encarga de realizar una exploración centrada en los valores y basada en el diálogo de sus metas y estrategias.

Las metas y estrategias que violan las necesidades humanas no son legítimas y esto se debe comunicar claramente a las partes del conflicto. Se debe apoyar el cumplimiento de metas cuyo logro promueva que las necesidades básicas se satisfagan.

Si este principio es comunicado claramente a las partes del conflicto y, al mismo tiempo, mediante el diálogo se reevalúa constantemente el concepto de las necesidades básicas dentro del contexto social y cultural específico, entonces las partes del conflicto estarán dispuestas a aceptar este marco de referencia.

Nuestra experiencia es que las partes del conflicto pueden entender este concepto mucho mejor que haciéndolo o totalmente-parcial o totalmente-imparcial; contrario a puntos de vista totalmente parcializados. Y esto es positivo. El cumplimiento de las necesidades básicas para todos como marco de referencia garantiza la transparencia de la facilitación; también minimiza el riesgo de referirse inconscientemente a los propios valores culturales.

El concepto de las necesidades básicas se usa para diferenciar las metas legítimas de las ilegítimas. La prueba decisiva es ver si la meta previene la obtención de las necesidades básicas de los otros actores del conflicto. Las partes del conflicto necesitan examinar cuáles son las necesidades básicas en las que se están concentrando especialmente, y también cuáles necesidades básicas puede que estén desatendiendo para mantener ese enfoque.

Del mismo modo, es necesario explorar las necesidades básicas de las demás partes del conflicto, poniendo a la parte del conflicto en cuestión en la posición de su antagonista, lo cual lleva a un mayor entendimiento del otro y procura al mismo tiempo una empatía. A menudo, las respuestas preprogramadas que se dan a las metas consideradas de otros actores del conflicto hacen muy difícil que este proceso se realice, y el trabajo de la facilitación es desarrollar la capacidad de crear empatía.

Un método es pedir a la parte del conflicto que está participando, que invierta los papeles y defienda la posición del lado contrario; expresando las necesidades básicas del otro. Otra razón importante para dicha actividad es que el entendimiento que una parte del conflicto tiene de la otra, sea expresado claramente en ese momento. Esto no solo le da a la facilitación un entendimiento más claro de cómo una parte del conflicto percibe a la otra, sino que también mejora el entendimiento que esa parte del conflicto tiene de sus propias percepciones. Sin embargo, se debe tener cuidado cuando se conduce a los participantes a intercambiar papeles. Esto solo es posible bajo ciertas condiciones: cuando el escenario es seguro, cuando existe la confianza y cuando se tiene el cuidado de no 'retraumatizar' a los participantes.

PASO 4: EXPLORAR LAS SUPOSICIONES Y ACTITUDES INCONSCIENTES Y LAS CONTRADICCIONES Y METAS INCONSCIENTES (ABORDAJE DEL PASADO)

El cuarto paso profundiza el entendimiento respecto a 'de qué realmente se trata el conflicto', al examinar las contradicciones más profundas, las suposiciones y actitudes, y los intereses de las partes. La idea es conseguir un mayor conocimiento del desarrollo histórico del conflicto, el contexto estructural y cultural, así como los obstáculos inconscientes y los recursos de paz que se encuentran en el inconsciente colectivo. Este es un abordaje del pasado, de lo que sucedió, de lo que pudo haber sucedido y del porqué sucedió. La facilitación acompaña a las partes del conflicto en esta exploración de las dimensiones más profundas del mismo. Una pregunta guía es: “**¿Cuáles son los obstáculos y recursos estructurales y culturales?**”.

Después de este proceso, la facilitación debe tener una idea básica de la cultura y estructuras profundas de la formación del conflicto en cuestión. → 3.4.2 CULTURA PROFUNDA E IDENTIDAD EN LA PÁG. 67. Por ejemplo, en el análisis de las culturas profundas etnonacionalistas es importante fijarse en los himnos nacionales, los nombres de las calles, los mitos nacionales, la literatura y las sagas; en las culturas profundas machistas es importante analizar la música, los proverbios específicos y otro tipo de transmisores similares, y reflexionar con las partes del conflicto sobre los significados de estos símbolos y dichos.

También es importante que en esta etapa se revisen el trauma y la gloria colectivas, y cómo estos influyen en la constelación del conflicto en la superficie. Puede también ser de gran ayuda comenzar una reflexión sobre los valores y esquemas religiosos y culturales y cómo estos influyen en la manera en que interpretamos la realidad. La facilitación está allí para identificar esos aspectos de la sociedad que se han sumergido en el inconsciente y para hacer que los actores del conflicto tengan presentes estos elementos más profundos.

El proceso de diálogo profundo no puede hacerse de un día para otro. Identificar y reconocer los temas y patrones recurrentes que se encuentran incrustados profundamente en la sociedad y en la cultura requiere una atención permanente y numerosas conversaciones. Este camino es tal vez el más difícil en el proceso de transformación de un conflicto, porque requiere que las partes involucradas en él excaven en su pasado y en el inconsciente colectivo, y encuentren tanto lo constructivo como lo destructivo. Para así ver qué se debe cambiar.

Una vez más, esto no es algo que las personas puedan alcanzar con unas pocas discusiones. Para que se dé un cambio significativo en la estructura y cultura profunda de una sociedad, los debates deben realizarse con toda la colectividad y por un lapso largo. De hecho, no se puede esperar que todo el proceso de transformación del conflicto, en general, sea completado en un corto período de tiempo. Lo más importante para que este proceso comience, es hacer que los actores del conflicto tengan presente que la situación actual tiene dimensiones más profundas, así como también que hay un nivel más profundo que los influye, y que, por tanto, existe la necesidad de que lo entiendan mejor.

Después de recuperar, en la medida de lo posible, los elementos fundamentales más profundos del conflicto, provenientes del nivel del inconsciente colectivo, las partes del conflicto pueden proceder a examinar cómo los niveles más profundos han influido en la evolución del conflicto en el nivel superficial; especialmente en las actitudes, las suposiciones y las metas.

FASE III: INTEGRAR LAS METAS LEGÍTIMAS CON UNA FORMA GLOBAL

Una vez las partes en conflicto tengan la capacidad de considerar a sus adversarios, estarán en condiciones de pensar en posibles soluciones. La parte del conflicto debería considerar la situación en este momento no como un conflicto destructivo, sino como un problema común; un desafío que necesita ser manejado constructivamente. El objetivo de la fase tres es evocar la espontaneidad y creatividad entre las partes del conflicto, para que se pueda encontrar una visión, una estrategia y una fórmula global para el abordaje (la transformación misma). Para esta fase, pueden servir de apoyo las herramientas: → 3.4.1 TETRALEMA EN LA PÁG. 65, → 4.2 FORMULAR PREGUNTAS EN PROCESOS DE DIÁLOGO EN LA PÁG. 85, → 4.3.3 PERCEPCIÓN EN LA PÁG. 107, → 4.3.6 INVESTIGACIÓN APRECIATIVA EN LA PÁG. 117

PASO 5: LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS ACTITUDES, NUEVAS SUPOSICIONES Y NUEVAS METAS (ABORDAJE DEL FUTURO)

El paso cinco es la integración de las metas legítimas de todas las partes del conflicto en un esquema global, con la ayuda de cada parte del conflicto a solas, sin la presencia de los demás, para que se preparen para futuras negociaciones o mediaciones. Se vuelve al trabajo con el enfoque de encontrar soluciones trascendentales al problema, que permitan la obtención de bienestar, libertad, identidad y seguridad para todas las personas. La facilitación en conjunto con las partes continúa en el proceso de examinar las dimensiones profundas, pero con mayor énfasis en los aspectos positivos que puedan ser usados en la transformación del conflicto. La solución debe reflejar los comportamientos, culturas y estructuras profundas de las partes del conflicto que sean positivas. Al hacer esto asegura que la nueva cultura, estructura y práctica de paz sea legítima ante los ojos de los actores del conflicto y se beneficiará de las raíces profundas que existen dentro de la sociedad. La pregunta guía para este paso es: “¿Cuál sería la fórmula sombrilla?”.

Usando el diagrama de los cinco resultados posibles, los puntos de *o lo uno* y *o lo otro* son red denominados con las nuevas metas legítimas de las partes del conflicto. Las partes deberían entonces experimentar un proceso de confrontación de ideas para admitir las posibles soluciones que traten de legitimar las necesidades básicas de todas las partes. En este proceso creativo, algunas de las mejores ideas son aquellas que al principio sonaban imposibles. Este es a menudo un buen síntoma, porque tal reacción es típica cuando alguien se enfrenta con una idea completamente diferente, diferente de aquellas que se han conversado anteriormente. Se necesita tiempo para que esta nueva idea pueda ser asimilada. La facilitación también se encuentra allí para ayudar a elaborar propuestas e ideas sin tener que imponer las suyas. Al contrario, estas propuestas deben servir como ejemplos del tipo de pensamiento creativo para el proceso de transformación del conflicto.

Las nuevas estructuras, culturas y estrategias para la paz, y la fórmula global, deben seguir la diagonal de paz, con la integración creativa de los aspectos del *ni lo uno/ni lo otro*, compromiso y trascendencia. Trabajar a lo largo de esta diagonal de paz asegura que las nuevas estructuras cumplan con los requerimientos de equidad y reciprocidad necesarios para una paz justa, mediante un proceso cooperativo. La elaboración de las soluciones de acuerdo con estos principios compromete a las partes del conflicto a desarrollar una visión común del futuro. Es una terapia de futuro. Y es en este punto cuando que las partes del conflicto se encuentran verdaderamente listas para la mesa redonda y para negociaciones honestas; porque están preparados internamente para hacerlo y no porque están siendo presionados externamente.

PASO 6: CREANDO NUEVOS COMPORTAMIENTOS, UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL PRESENTE (ABORDAJE DEL PRESENTE)

Este proceso le da la vuelta al círculo y vuelve al presente, pero ahora concentrándose en la elaboración de las acciones necesarias para transformar el conflicto. Esto se realiza a la luz de un entendimiento más profundo de este y de las alternativas desarrolladas para tratar las inequidades del pasado y el presente.

Lo más importante sobre el sexto paso es la creación de una nueva realidad; una en la que exista un cambio palpable de la relación y una trascendencia del conflicto. Al tener actores que han llegado hasta este punto en el proceso de transformación del conflicto, el plan de acción puede ser presentar esta nueva visión a las otras partes y compartirlas con ellas para así construir acuerdos conjuntos.

El sexto paso también es el primer paso para la reconciliación (séptimo paso). Cualquier acuerdo, sin importar lo justo o creativo, debe ser acompañado de un proceso de reconciliación para transformar las relaciones, estructuras y culturas, y establecer un diálogo permanente entre todas las comunidades y segmentos de la sociedad/comunidad involucrada. Y, así, asegurar que las soluciones en la diagonal de la paz tengan las raíces profundas que necesitan para perdurar. La pregunta guía para este paso es: **“¿Cuáles son las próximas acciones/proyectos para abordar conjuntamente?”**.

REQUERIMIENTOS

Teniendo en cuenta que se trata de un proceso para la transformación de conflictos a través del diálogo, la duración dependerá directamente del contexto en el que se aplique; de la disposición y voluntad de los diversos actores para el diálogo, y de la velocidad con la que se avance en las fases de análisis y abordaje del pasado, presente y futuro. También de la apertura y voluntad para construir propuestas incluyentes e innovadoras que permitan superar las reflexiones excluyentes y en clave del dilema: o lo uno o lo otro.

Se sugiere que haya dos tipos de participantes: por un lado, las personas partes del conflicto (o sus representantes); por el otro, una persona y/o equipo facilitador del proceso.

Lugar: para el trabajo de preparación para el diálogo se recomienda trabajar en lugares que inspiren confianza y apertura para las partes. En cuanto al lugar para el diálogo, además de lo anterior este debe ser 'neutro' y no estar cargado de símbolos que puedan hacer sentir a una parte más cómoda que a la otra.

Finalmente, los materiales dependerán directamente de las personas con las que se trabaje, de sus costumbres, habilidades y capacidades, y también de los temas que se estén abordando. Para el trabajo sobre las subjetividades es bueno tener en cuenta metodologías y propuestas pedagógicas que promuevan otras formas de expresión diferentes a la 'formal': oral y escrita.

Se recomienda el uso de técnicas como el teatro foro, los juegos de roles, el dibujo, expresiones a través del arte, etc.

Es importante resaltar que la Transformación Integrativa de Conflictos (TIC) no es un proceso que se pueda desarrollar de forma lineal. Los seis pasos se definieron por motivos didácticos y tienen como fin sensibilizar a la facilitación frente a las diferentes dimensiones y dinámicas en los conflictos; además de brindarle un apoyo conceptual y metodológico, para emplear las preguntas adecuadas en el momento preciso.

No se trata de pensar que si se desarrollan todos los pasos, este se haya transformado. El proceso de transformación es iterativo; va y vuelve por las fases que acá se definen. En tal sentido, en una misma sesión de trabajo se puede pasar por todas las fases, y durante años no lograr ningún cambio de perspectiva. Se trata entonces de una ruta mental, pero no del paisaje completo de la transformación de conflictos; el cual dependerá directamente del contexto y tipo de conflicto a abordar.

