



El futuro
es de todos

Oficina del
Alto Comisionado
para la paz

GUÍA PARA FACILITAR PROCESOS DE DIÁLOGO SOCIAL

*Estrategia de Diálogo Social para la prevención y gestión de los conflictos y
conflictividades, la promoción de la Paz, la Legalidad y la Convivencia:*

“Diálogos Constructivos”





PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Prólogo
IVÁN DUQUE MÁRQUEZ
Presidencia de la República
(2018-2022)

Dirección
MIGUEL CEBALLOS ARÉVALO
Alto comisionado para la Paz
(2018 a la actualidad)

ANTONIO QUIÑONES VALERO
Comisionado Adjunto para asuntos temáticos

DIANA PATRICIA ESCOBAR
Comisionada Adjunta para
Legalidad y Convivencia

MARTHA HURTADO
Comisionada Adjunta para la
acción integral contra Minas

CRÉDITOS

.....

Autores

MIGUEL CEBALLOS ARÉVALO
Alto comisionado para la Paz (De 2018 a la actualidad)

MARCELA CUBIDES SALAZAR
Asesora Diálogo social poblacional de la Oficina del Alto
Comisionado para la Paz (De 2018 a la actualidad)

CAMILO NOGUERA PARDO
Asesor Temático para la Legalidad y la Convivencia de la Oficina del
Alto Comisionado para la Paz (De 2018 a la actualidad)

LIGIA MARCELA TRIANA RUIZ
Asesora en Diálogo Social con Comunidades Indígenas
y empresas (De 2018 a la actualidad)

SERGIO CUERVO ESCOBAR
Asesor de Diálogo Social con Campesinos (De 2017 a la actualidad)

ARNOBIO CÓRDOBA PALACIOS
Asesor en Diálogo Social con Comunidades Negras, Afrocolombianas,
palenqueras y raizales (De 2018 a la actualidad)

ANGELA CAICEDO MOGROVEJO
Asesora en Diálogo Social con Mujeres (De 2015 a la actualidad)

.....

ANA ISABEL AGUDELO
Diagramación y dirección de arte

IMPRESIÓN
Impreso en Bogotá por la imprenta nacional de Colombia
ISBN

CONTENIDO

Presentación	pág 07
Propósito de la Estrategia “Dialogos Constructivos”	pág 09
Objetivos específicos:	pág 09
Líneas de Acción	pág 10
Sectores Priorizados	pág 11
Diálogo Social para la paz, la legalidad y la convivencia	pág 12
Algunos principios del Diálogo Social	pág 19
Roles a asumir en el marco de la Estrategia	pág 20
Tareas claves a tener en cuenta en la implementación de la Estrategia	pág 23
Aproximaciones conceptuales claves para abordar el diálogo	pág 24
El Paso a Paso para facilitar espacios de diálogo	pág 29
Paso 1: Analizar el Conflicto	pág 29
Herramientas para el análisis del conflicto:	pág 31

Presentación

El Plan Nacional de Desarrollo en sus bases, establece como uno de sus objetivos, desarrollar una política de resolución pacífica de la conflictividad de social e intercultural constructiva y democrática. Para ello se definieron como estrategias, la puesta en marcha del Sistema Nacional de Resolución de Conflictividades Sociales (SNRC) que tendrá como objeto prevenir la gestión violenta de conflictos sociales, abordándolos desde una perspectiva transformadora, en el marco del desarrollo del territorio; y la formulación de la Política para el Diálogo Social e Intercultural y la Resolución Pacífica de Conflictos Sociales, que promocionará espacios y definirá herramientas como protocolos de diálogo social e intercultural. Las dos estrategias son responsabilidad del Ministerio del Interior, y la Oficina del Alto Comisionado para la paz, de la Presidencia de la República, con la asistencia técnica del DNP, contando con la metodología de monitoreo del Centro de Diálogo Social y Convivencia Centro de Diálogo Social y Convivencia – CEDISCO. Esta metodología de monitoreo, permitirá reconocer la entidad responsable de advertir sobre situaciones de conflictividad y la fase en la que se encuentra, para así proponer el enfoque que se le debe dar a su manejo (preventivo, reactivo o reparativo). Así mismo, a través de espacios de diálogo social, se revisarán los acuerdos históricos que se han suscrito y, de ser necesario, se suscribirán nuevos, que contarán con mecanismos de seguimiento riguroso.

Esta guía que se presenta a continuación, busca establecer lineamientos esenciales de la apuesta de tal oficina por promover el Diálogo Social como un proceso permanente y sostenible, y como una herramienta fundamental para la construcción de paz cotidiana. La implementación del Diálogo Social como parte de la cultura de los colombianos se constituye en uno de los objetivos centrales para el logro de la paz, tal como lo plantea Pruitt y Thomas (2008) "una paz sostenible es aquella que empodera a las personas y las ayuda a adquirir habilidades

Herramienta 1: Matriz de Análisis de Conflicto pág 32

Herramienta 2: Mapeo de actores pág 35

Herramienta 3: Análisis para la acción sin daño pág 38

Paso 2: Diseñar el diálogo pág 42

Herramientas para la preparación del diálogo pág 43

Herramienta 4: Formato para preparar el diálogo pág 44

Herramienta 5: Formato de guión metodológico. pág 45

Paso 3: Desarrollar el diálogo pág 48

Herramientas para el desarrollo del diálogo pág 49

Herramienta 6: Las 4 P del diálogo pág 49

Herramienta 7: Diálogo Productivo pág 51

Herramienta 8: Comunicación No Violenta (CNV) pág 55

Herramienta 9: Recomendaciones pág 56

Algunas metodologías para el desarrollo del espacio de diálogo pág 58

Café Mundial o World Cafe pág 58

Búsqueda de Futuro o Future Search pág 61

La pecera pág 62

Paso 4: Hacer seguimiento a los acuerdos del diálogo pág 65

Herramienta 10: Documentación pág 66

Herramienta 11: Plan de Acción pág 66

Herramienta 12: Matriz de seguimiento pág 67

Referencias pág 70

y a crear instituciones para gestionar en forma pacífica los diferentes y a veces conflictivos intereses (...). En todo el mundo, el diálogo se considera la herramienta por excelencia para abordar y, en lo posible, resolver las diferencias -objetivas o subjetivas- que generaron el conflicto inicialmente".

Instalar el diálogo como una acción cotidiana es un inmenso reto para Colombia, dado que las conductas de violencia y de ilegalidad se han normalizado y legitimado para superar los conflictos y alcanzar objetivos individuales y colectivos. En consecuencia, en los imaginarios sociales se arraigó la creencia de que con estas conductas se solucionan los conflictos, sin importar los efectos en las comunidades y en la sociedad. Ejemplos son la fragmentación del tejido social, la pérdida del capital social y el debilitamiento de la ética cívica y algunos de sus valores colectivos, tales como la solidaridad y el respeto.

Aprender a dialogar en Colombia es probablemente una de las mejores estrategias para eliminar los ciclos de violencia e ilegalidad que se anclan en formas culturales y estructurales que van más allá de las expresiones violentas de grupos armados ilegales. El reto que impone promover el diálogo, como proceso, es indudablemente impulsarlo como conducta cotidiana en la transformación de los conflictos en todos los ámbitos de la sociedad colombiana, para avanzar en la construcción de la paz. Implica la promoción de la igualdad de derechos entre

hombres y mujeres, el reconocimiento de las diversidades y de las afectaciones diferenciales que los conflictos han generado y se concibe como un ejercicio incluyente y participativo.

Para esto, el diálogo debe llevarse a un nivel mayor de comprensión. Esto significa que deje de ser una "conversación" entre actores con intereses diversos y se convierta en un proceso eficaz, que genere respuestas viables, construya confianza, logre soluciones conjuntas para transformar las conflictividades violentas en conflictividades pacíficas y, principalmente, genere cambios culturales en las formas de entender, asumir y solucionar los conflictos. En vista de que los conflictos no pueden ser eliminados y hacen parte de la naturaleza de la sociedad, superarlos y transformarlos en conflictividades razonadas y pacíficas exige que la ciudadanía desarrolle habilidades apropiadas. A su vez, al ser este documento una "GUÍA", y no una norma inmodificable, es susceptible de ajuste y reelaboración, conforme los desarrollos de las obligaciones establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, contando además con experiencias y buenas prácticas habidas, de un lado, y la orientación académica, de otro. Es una apuesta fundamental hacer énfasis en que este documento incorpora de manera transversal los enfoques diferenciales teniendo en cuenta la diversidad étnica y cultural de nuestro país, así como la importancia de la inclusión en equidad de mujeres y hombres para generar procesos de diálogo exitosos y que respondan a la realidad del país.

**Oficina del Alto
Comisionado para la Paz**

Propósito de la Estrategia "Diálogos Constructivos"

Contribuir en la prevención y/o transformación de los conflictos sociales (poblacionales y territoriales) que afectan la paz, la cultura de la legalidad y la convivencia, a través del Diálogo Social, promoviéndolo como una habilidad y un comportamiento cotidiano.

Objetivos específicos

- * Acompañar y apoyar técnica y políticamente la resolución NO violenta de los conflictos y conflictividades poblacionales y/o territoriales.
- * Contribuir con el fortalecimiento de las capacidades para el Diálogo Social de la institucionalidad pública y las organizaciones sociales en los ámbitos nacional y territorial.
- * Crear las condiciones adecuadas y pertinentes para que se construya, se haga crecer y se mantenga la confianza entre el Estado y la sociedad civil.
- * Fomentar acciones que contribuyan en la prevención de las violencias y la construcción de paz cotidiana.
- * Promover, mediante el diálogo social, la activación de la conciencia ciudadana en la vida política.

Líneas de acción

Concertar e implementar procesos de Diálogo Social en poblaciones y sectores priorizados mediante los consejos territoriales de paz y otras instancias de participación.



Analizar los conflictos y conflictividades sociales en las poblaciones y sectores priorizados, articulándolo con los distintos sistemas de información de gestión de conflictividades.



Fortalecer las capacidades para el Diálogo Social y transformación de los conflictos en la institucionalidad y en las organizaciones sociales del territorio.



Promover e implementar campañas de promoción del Diálogo Social para la paz, la legalidad y la convivencia, a través de iniciativas en distintos medios de comunicación y plataformas tecnológicas.



Sectores Priorizados

Poblaciones

Campesinas

Indígenas

Comunidades negras, afrocolombianas, Raizales y Palenqueras

Mujeres y género (transversal)

Sectores

Empresas

Comunidades de Fé



Diálogo Social para la paz, la legalidad y la convivencia

En las bases del Plan Nacional de Desarrollo, se reconoce la necesidad de “instalar procesos de Diálogo Social, enmarcados en la legitimidad y la credibilidad”, es decir promover escenarios para la generación de confianza, el entendimiento mutuo entre las partes, la necesidad de transformar una conflictividad socialmente relevante y la concertación bajo unos principios, parámetros y procedimientos claros y de común acuerdo.

En ese orden de ideas, el diálogo hace las veces de una estrategia pertinente, en tanto herramienta pedagógica adecuada para atender las diferencias y consecuentes conflictividades culturales, étnicas y poblacionales con un enfoque de consenso razonado, propio de la deliberación dialógica, y no de violencia.

Paz, legalidad y convivencia



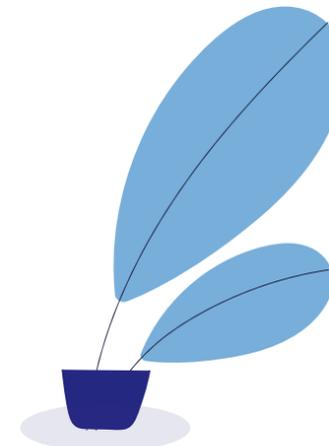
Ahora bien, aunque en muchos sectores y territorios se percibe un desencanto frente a mecanismos de diálogo y participación ciudadana, es necesario que estos se resinifiquen como elementos para la construcción democrática, las relaciones sociales cívicas y la resolución pacífica de las conflictividades violentas. De manera que la confianza entre ciudadanos, y entre estos y sus instituciones, debe ser un propósito del Diálogo Social y de la participación ciudadana.

Por consiguiente, el Diálogo Social no se logra únicamente generando espacios para el encuentro de dos o más actores. Es necesario, además, forjar destrezas y aptitudes para el diálogo y la negociación,

reconociendo que el proceso de Diálogo Social requiere conocimientos, habilidades, capacidades, metodologías y herramientas pedagógicas y de seguimiento. Generar esas condiciones al interior de equipos de gobierno y de los ciudadanos es, entonces, una de las tareas urgentes e inmediatas que se deben asumir.

Este diálogo, tal como se plantea desde la OACP, busca la construcción de una paz con legalidad. Sucede que en Colombia los comportamientos violentos, abusivos y corruptos se han instalado en las estructuras culturales e institucionales. Trampas y atajos a la ley, carruseles de la contratación, evasión de impuestos,

Es necesario generar destrezas y aptitudes para el diálogo y la negociación, reconociendo que el proceso de Diálogo Social requiere conocimientos, habilidades, capacidades, metodologías y herramientas pedagógicas y de seguimiento.



irrespeto a las normas sociales básicas, robos, estafas, entre otros tantos ejemplos de violencia e ilegalidad, se han cimentado en los imaginarios sociales. En resumen, Colombia padece el precepto de la viveza y el pillaje, según el cual “la ley del vivo es la que más se obedece”.

En ese orden de ideas, la Cultura de la legalidad, que es un concepto de difícil delimitación y ubicación conceptuales y cuya plurisignificación no se agota en esta guía, tiene un rol determinante en la paz, la legalidad y la convivencia, en razón de que la cultura de la legalidad puede entenderse, a grandes rasgos, como un modelo sociopolítico que busca la humanización de la vida sociopolítica, con todo lo que el concepto “humanizar” significa. Esta humanización reconoce que el eje cardinal de las problemáticas democráticas es la deshumanización de la vida sociopolítica; deshumanización que puede corroborarse en los siguientes cuatro hechos:

1. La descalificación de la ciudadanía, por parte del Estado, para deliberar sobre los asuntos comunes de la política, bajo el pretexto de que la ciudadanía carece del tipo de racionalidad experta para tales cuestiones

2. La apatía cívica de la propia ciudadanía, que consiste en que esta no se interese por participar activamente en la construcción de la vida política.

3. La transformación de la racionalidad política en racionalidad instrumental o técnica, es decir, el abandono de una razón enfocada en los fines y en los por qué, por una razón enfocada en los medios y en los para qué. Esta concepción de la razón, que es una concepción reduccionista, comprende a la política como una actividad desgajada de la ética, de la axiología y del derecho, en razón de que su modelo teórico es el pragmatismo filosófico y el pragmatismo social. Por ende, la razón instrumental ignora cuestiones filosófico-jurídicas fundamentales como pueden ser las condiciones sociopolíticas que se necesitan para conquistar el desarrollo moral de la ciudadanía, el diálogo racional como base deliberativa de la razón pública, la justicia distributiva, equidad y bien común como valores jurídicos y fines del derecho, entre otras tantas cuestiones urgentes para el auténtico florecimiento humano

4. El descuido, por parte del Estado, de la formación ciudadana integral, que se resume en el cultivo de la sensibilidad moral de los ciudadanos, esto es, en el desarrollo de virtudes éticas y capacidades cognitivas tales como la prudencia, la justicia, la fortaleza, la templanza, la liberalidad, la esplendidez, la magnanimidad, la apacibilidad, la indignación, la empatía, la simpatía, la compasión, la piedad, el pensamiento crítico, etc., en tanto que condiciones necesarias para que los ciudadanos humanicen la vida sociopolítica, mediante el despliegue de conductas cívicas caracterizadas por el altruismo moral.

Según encuesta realizada por el grupo de investigación de Cultura de la Legalidad de la Universidad Javeriana, existe un 63% de nivel de acuerdo en que es frecuente actuar bajo la lógica “lo malo no es violar la ley sino que lo cojan con las manos en la masa”, sumado a otras encuestas que evidencian justificaciones de desobedecer la ley por intereses personales y/o económicos, entre otros. Esto atestigua la necesidad de formar integralmente la sensibilidad moral de los ciudadanos hasta alcanzar su madurez moral: como valores jurídicos y fines del derecho, entre otras tantas cuestiones urgentes para el auténtico florecimiento humano.

... la vida autoexaminada o desarrollo moral capacita al sujeto para rehusar dogmas, autoridades, modas y políticas carentes de justificación racional. La maduración moral faculta a la persona para desarrollar un pensamiento crítico sobre sí mismo y sus circunstancias, y le permite, precisamente por eso, participar con capacidad en la promesa democrática. La vida autoexaminada y su consiguiente discernimiento moral despliegan actitudes estimables en los sujetos; talentos que dignifican lo ajeno y ennoblecen lo propio (NOGUERA PARDO, Camilo, 2016, p.18).

De manera que la Cultura de la legalidad tiene como finalidad humanizar la vida sociopolítica en todas sus dimensiones: ética, jurídica, política, social, cultural y educativa, con base en estrategias que deben materializarse, a la postre, en dos resultados, a saber:

1. En la creación de políticas públicas posibilitadoras de cultura de la legalidad
2. En la formación de lo que algunos teóricos denominan “subjetividades sociales”, esto es, la organización de grupos humanos que se proponen la realización profesional de misiones comunes, tales como la atención a enfermos, ancianos, desplazados por la violencia, defensa de nonatos, promoción de los derechos de minorías, iniciativas de paz, etc



Estas subjetividades sociales, que se entretajan con el diálogo social, permiten que los valores y significados que rigen en las comunidades comparezcan en el entramado político y le confieran espesor ético (Llano, 1999). Por eso, la Cultura de la legalidad concede tanta importancia a los condicionamientos prepolíticos y preeconómicos que aquejan la integración política.

Así las cosas, la Cultura de la legalidad advierte que lo decisivo para el auténtico desarrollo humano no son las instituciones que configuran el escenario jurídico-político, sino la formación de la sensibilidad moral de las personas que componen, a su vez, esas instituciones; reconoce, en suma, que todas las problemáticas de la deshumanización son consecuencia de que

los tejidos prepolíticos y preeconómicos, es decir, los imaginarios sociales de los agentes morales estén alienados y fisurados por una funesta formación ciudadana, una racionalidad instrumental y una ruptura entre la ciudadanía y el Estado. Por consiguiente, la Cultura de la legalidad se enfoca en rehabilitar los imaginarios sociales mediante contenidos programáticos de civilidad, de un lado, y la iniciativa social que encuentra su culmen en el Trabajo social y el Diálogo social que detentan las Subjetividades sociales, de otro lado. Y es este punto, el de las subjetividades sociales o dimensión social² de la cultura de la legalidad el que se expone a continuación, en tratándose esta guía de la temática social. De ahí que

se esbozen las características esenciales de las subjetividades sociales y su rol en la configuración de la vida política.

Las subjetividades sociales, también llamadas autonomías comunitarias (Irizar, 2014), son ámbitos imprescindibles y decisivos para el ejercicio de acciones comunes y libres que representen un servicio a la ciudad. Estos servicios, que bien podrían calificarse de “iniciativas sociales”, son intervenciones sociales reales que han de servir como canales de comunicación e interacción entre las comunidades ciudadanas y el Estado, pero también entre las comunidades entre sí. Los ciudadanos, agrupados voluntariamente en comunidades locales, trazan planes de índole social y comunitaria realizables. Estos planes se desarrollan

en el marco de la solidaridad y el altruismo moral, con miras al verdadero protagonismo cívico en la configuración de la sociedad; protagonismo que contrarrestará dos síntomas radicales de la deshumanización de la vida sociopolítica, mencionados en párrafos precedentes: la apatía cívica voluntaria y la descalificación de la ciudadanía por parte del Estado. En últimas, las subjetividades sociales buscan sacar a la ciudadanía del anonimato social e impulsar la responsabilidad cívica y política. Por esta razón las subjetividades sociales enlazan a la ciudadanía con el Estado y, al hacerlo, construyen cauces para reparar seriamente el tejido humano que compone la moral social y las estructuras jurídicas y políticas, alcanzando el compromiso ciudadano y su consecuente y voluntaria adhesión a la institucionalidad y a la justicia,



2. "La dimensión social de la Cultura de legalidad involucra, articula y desarrolla temáticas y conceptos transversales a la sociología, con miras a comprender los funcionamientos internos de las comunidades humanas y las formas en que estas se tornan en sociedades y crean sus prácticas culturales. Estas temáticas y conceptos son: comunidad, sociedad, creencia, valor, relación, diálogo, diálogo social, trabajo social, conflicto, conflictividad, estructura conflictiva, sistema conflictivo, sistema, hábito, práctica, costumbre, gusto, entre otros" (NOGUERA PARDO, Camilo, 2019).



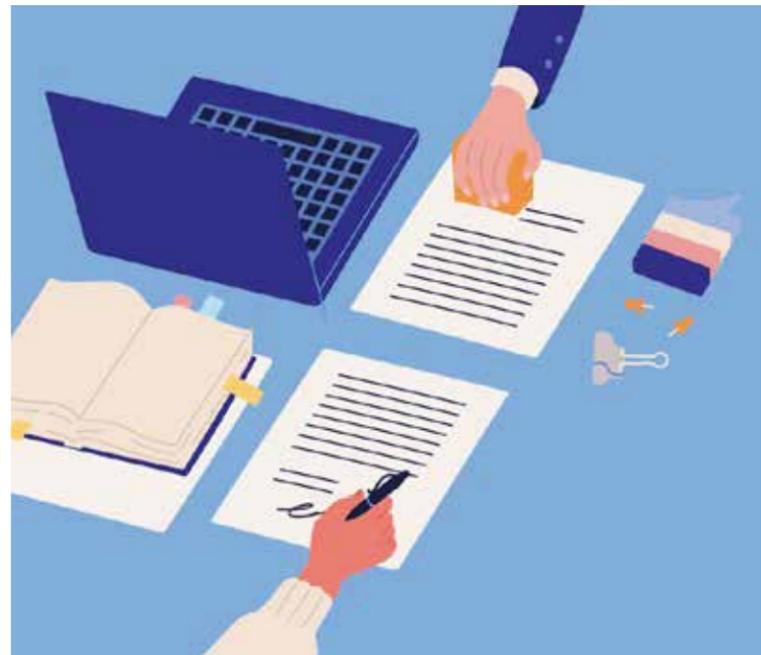
así como su manifiesto y voluntario rechazo a lo ilícito, lo injusto y lo inequitativo. En otras palabras, una ciudadanía apersonada de su salud social y, precisamente por eso, capacitada para acatar, apoyar y fortalecer el Estado de Derecho, reconocer la importancia de salvaguardar sus derechos y cumplir con sus deberes. Ahora bien, la dimensión social de la cultura de la legalidad, que se construye por medio del diálogo social y del trabajo social, tiene las siguientes características fundamentales:

- ✿ Desarrollo y actuación efectiva de la ciudadanía para la construcción de los fines del derecho: justicia, equidad, seguridad y bien común.
- ✿ Activación de redes solidarias o community care. Estas redes atenderán el factor humano, que muchas veces se ignora por parte del Estado, por diversas razones.
- ✿ Creación de una moral social altruista, capaz de combatir la apatía cívica, la indolencia social y el individualismo sistemático.
- ✿ Institucionalización de la acción comunicativa, por medio del diálogo social, como elemento radical de la deliberación pública.



Canales de acción que establezcan la cooperación eficiente entre la ciudadanía y el Estado, con miras a humanizar la vida sociopolítica.

Diálogo social y Cultura de la legalidad son aspectos clave para lograr un clima moral en la ciudadanía que promueva y acate todos los instrumentos que garanticen la institucionalidad o, dicho de otro modo, que la institucionalidad del Estado esté radicada en la legitimidad ciudadana, la aceptación social de la norma legal³ y la paz cotidiana.



Algunos principios del Diálogo Social



Debe ser incluyente. Por eso, debe vincular a todos los actores que tienen incidencia en la solución de los conflictos.



Debe responder a las realidades sociales y culturales de las regiones.



Debe atender y reconocer las diferencias poblacionales (étnicas, religiosas, genero, etc.).



Debe ser un proceso (análisis, diseño, desarrollo, implementación y seguimiento) compartido entre los participantes, no puede ser el diseño de una sola de las partes.



Debe considerar e implementar mecanismos eficientes de seguimiento y evaluación.



Debe tener acompañamiento técnico.

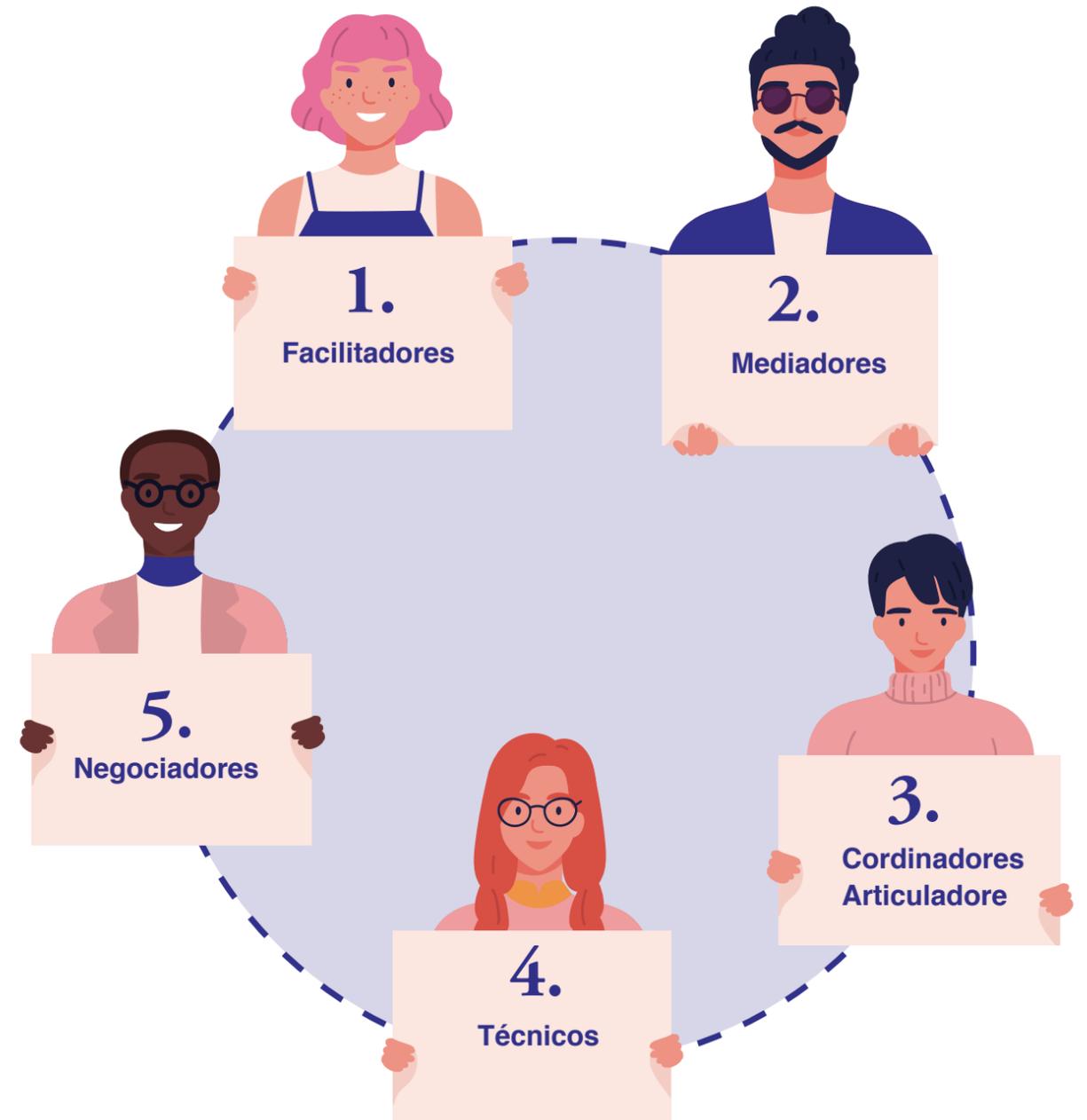
Roles a asumir en el marco de la Estrategia

Para implementar la estrategia, los funcionarios públicos deberán identificar cuál serán sus roles durante el proceso de diálogo, a saber: Generar las condiciones (alertar, convocar, llamar a las partes) y/o el espacio seguro que permita a

1. Aproximarse de manera creativa, respondiendo a los diversos contextos.
2. Consultar y concertar los roles con las partes.
3. Asumir uno o varios roles dentro del mismo o en otros procesos de Diálogo,
4. Preguntar y consultar a los coordinadores del diálogo en los distintos momentos del proceso.



Roles que puedo asumir, en un proceso de Diálogo



Facilitadores:

Generar las condiciones (alertar, convocar, llamar a las partes) y/o el espacio seguro que permita a los actores claves en el conflicto o participantes del diálogo confiar en el proceso, identificar necesidades e intereses y buscar las condiciones para el estudio de la conflictividad.

Coordinadores – articuladores:

En muchas ocasiones, al ser parte del Gobierno Nacional, institucionalidad pública territorial, organizaciones internacionales, sociales y/o comunitarias, entre otras, pueden encontrar en el funcionario el actor clave para coordinar y/o articular a distintas partes en función de un objetivo común.

Mediadores:

A raíz del trabajo a nivel territorial y de la confianza que tengan los actores institucionales y sociales, esta se percibe como un “tercero neutro” que permite acercar posiciones entre las partes y mantener un equilibrio sano entre las necesidades, intereses y puntos de acuerdo.

Técnicos:

Este rol hace referencia a conocimientos específicos que ayuden a ampliar información en el proceso del diálogo y en la toma de decisiones.

Acompañantes a negociadores:

Acompañar a instancias del gobierno u otro sector en procesos de negociación.



Tareas claves a tener en cuenta en la implementación de la Estrategia

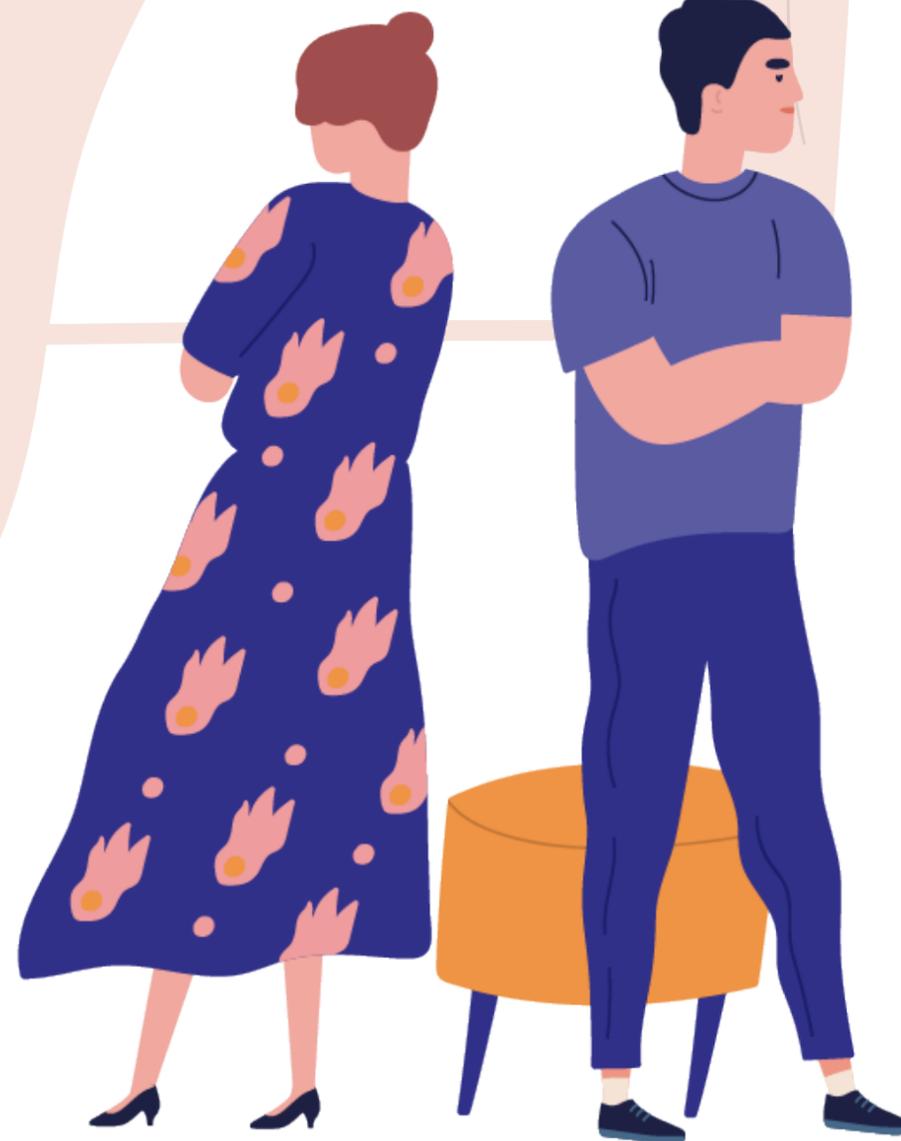
Ahora bien, identificados algunos roles que se pueden asumir en el marco de la estrategia, se presentan tareas esenciales que se deben tener presentes en el marco de su actuación:

- Promover estrategias y/o agendas regionales para la prevención y gestión de conflictividades en el marco de los Consejos Territoriales de Paz, Reconciliación y Convivencia, y/u otras instancias de participación territoriales.
- Realizar ejercicios comprensivos de la realidad regional y poblacional (teniendo en cuenta las diferencias culturales, de género, étnicas y territoriales).
- Identificar y promover la inclusión de buenas prácticas en prevención y gestión de conflictividades, a través de los Consejos Territoriales de Paz, Reconciliación y Convivencia, en la formulación de los nuevos Planes de Desarrollo Territorial.
- Hacer reportes de conflictos o situaciones conflictivas del territorio que afecten la seguridad ciudadana y la gobernabilidad local/ nacional.
- Mantener actualizados los directorios de organizaciones, líderes e instituciones en el territorio.
- Aportar elementos que permitan la caracterización de las conflictividades regionales a través de distintas herramientas y metodologías (ver capítulo de herramienta y metodologías).
- Coordinar con el equipo nacional ejercicios locales y regionales de gestión de conflictos y de conflictividades, de Diálogo Social y facilitación de escenarios de concertación entre las comunidades, la institucionalidad pública territorial y nacional.
- Apoyar procesos de capacitación y cualificación de actores y líderes sociales del territorio.
- Mantener permanente comunicación, coordinación y articulación inter-institucional.

Aproximaciones conceptuales claves para abordar el diálogo

Para lograr la paz cotidiana es importante entender los conceptos de conflictividad y conflicto. La conflictividad es una condición o característica de las relaciones sociales y, por tanto, de las sociedades, que son, entre otras cosas, el escenario en que las distintas dimensiones de lo social y lo cultural se relacionan y generan redes complejas de interconexiones e interdependencias armónicas y conflictivas. Por consiguiente, la conflictividad es mucho más amplia que el conflicto y que el conjunto de conflictos. La conflictividad, en resumen, implica la existencia de condiciones económico-estructurales y psicológico-culturales que hacen que las personas y grupos se comporten de cierta manera particular frente a sus necesidades, intereses, problemas y frente a otros actores (Flacso, 2013 y GIZ, 2013). El conflicto puede definirse, según Jean Paul Lederach, así: “una lucha expresada entre por lo menos dos partes interdependientes que perciben que sus metas o intereses son incompatibles, que los recursos son escasos o insuficientes

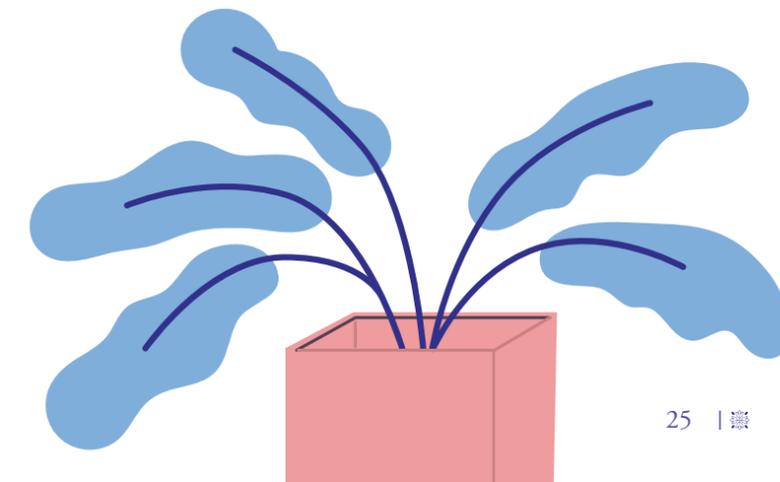
o que existe interferencia de la “otra” parte para la consecución de sus metas u objetivos”. Se hace público el desacuerdo y las partes buscan encontrar y movilizar apoyos y aliados en un contexto de confrontación y oposición (Lederach 1994).



De acuerdo con Johan Galtung (2003), los conflictos están constituidos como resultado de la predominancia o combinación de tres elementos fundamentales:

1. Las contradicciones o incompatibilidades, que hacen referencia a las incompatibilidades en las aspiraciones, objetivos y metas.
2. Las actitudes, que se encuentran relacionadas con las creencias y percepciones de las personas.
3. Los comportamientos, que hacen referencia a las formas como se comportan las personas frente al conflicto, en la medida que pueden adoptar esquemas violentos o no violentos.
4. Se anexa un cuarto elemento: Los procesos o procedimientos orientados a resolver el conflicto, que identifican las capacidades existentes para gestionar, negociar y acordar la resolución del mismo.

Por lo tanto, es necesario que la comprensión del conflicto reconozca el peso de cada uno de sus componentes y la forma como se hacen explícitos durante el conflicto.



Composición de un conflicto	
Contradicciones	Son la esencia misma del conflicto. Por lo tanto, identificarlas y entenderlas es el primer paso para atender el conflicto. Las contradicciones están intrínsecamente ligadas a la distribución de elementos materiales o simbólicos; en general, las contradicciones son los epicentros del conflicto y surgen de las incompatibilidades sociales entre las partes. Se señalan las contradicciones sociales más críticas: étnicas, culturales, territoriales, género, ambientales, generacionales, bienestar.
Actitudes	Estados del ánimo de los actores del conflicto. Su incidencia puede ser positiva o negativa: “Los procesos subjetivos que los individuos emplean en la visión e interpretación del mundo, posibilitan la explicación del conflicto intergrupar. Algunos de estos procesos subjetivos corresponden a percepciones de amenaza, de desconfianza y de costes” (Alzate et al, 2009, p.p.704-706).
Comportamientos	Manera de comportarse por parte de los actores frente al conflicto. Cada comportamiento estará relacionado al contexto general que antecede la situación conflictiva e influenciado por los intereses individuales y colectivos de los actores. Un modelo utilizado para identificar y caracterizar los comportamientos de las personas es el Instrumento Thomas-Kilman de Modos de Conflicto (TKI), el cual describe el comportamiento de los actores desde dos dimensiones básicas: i. La afirmativa, que evalúa la medida en que el actor intenta satisfacer sus propios intereses; y ii. La cooperativa, que evalúa la medida en que el actor intenta satisfacer los intereses de los otros” (Galtung, 2003).
Los procesos o procedimientos orientados a resolverlos	Son la cantidad y calidad de los instrumentos, capacidades y habilidades conceptuales, metodológicas, pedagógicas y técnicas con que cuenten los actores involucrados en el conflicto para avanzar en un proceso de negociación y acuerdo.

Finalmente, el análisis de cada uno de estos componentes es lo que permite caracterizar las situaciones conflictivas o los conflictos, sin olvidar que los conflictos son dinámicos y, por eso, tienen fases o etapas que deben identificarse para saber qué tipo de intervención requieren y cuál es el mecanismo más indicado para superar la situación conflictiva o el conflicto, o ambos. Entre esas etapas se pueden identificar :

Latente:

El conflicto existe, pero no se ha manifestado. Es, de algún modo, un conflicto probable y, también, evitable. Las personas perciben una molestia frente a determinada situación o respecto a un grupo, persona o institución.

- ✿ El conflicto se expande: transita de temas específicos a temas generales que involucran un mayor número de grupos;

- ✿ Las partes asumen posiciones intransigentes;

- ✿ Los objetivos de las partes cambian: ya no es la resolución de un conflicto a su favor sino el de causar daño a la contraparte. Aunque en esta etapa la violencia suele emerger, es menester anotar que el escalamiento no siempre genera efectos negativos.

Emergencia:

El conflicto irrumpe, por lo general, como resultado de un hecho catalizador: una coyuntura crítica (por ej.: un desastre natural, un incumplimiento, un accidente, etc.), una decisión ajena al entorno de latencia del conflicto (una reforma política del ámbito nacional) y/o la aparición de un aliado externo poderoso.

Manifiesto - Escalamiento:

El conflicto alcanza mayor intensidad como resultado de los nuevos patrones de interacción entre las partes afrontadas y el involucramiento de un mayor número de grupos y personas. Cuatro cambios ocurren en esta etapa:

- ✿ Se pasa de las tácticas blandas (argumentos persuasivos, promesas) a las tácticas duras (amenazas o violencia);

Estancamiento:

Situación en la que, si bien ambas partes saben que no lograrán la victoria, ninguna está dispuesta a ceder. Se presenta, entonces, la típica situación del círculo vicioso que, técnicamente, es lo que se conoce en jerga de teoría de juegos como un “equilibrio”, es decir, un estado en el que ninguna de las partes está dispuesta a cambiar su estrategia en la medida en que la contraparte no tenga expectativas de cambiar la suya. Los costos de hacerlo son muy altos y, por lo tanto, lo más útil desde la perspectiva de las partes es mantener y reproducir el conflicto a pesar de saber que existen pocas probabilidades de ganar.

4.Las etapas del conflicto fueron tomadas y ajustadas de la Veeduría Distrital. Propuesta de Metodología para la Caracterización de Conflictividades Sociales en Bogotá D.C. noviembre 2017.

Negociación:

Incluso los conflictos más difíciles de afrontar son susceptibles de desembocar en una fase de negociación por diversas razones:

- ✿ La existencia de un 'empate mutuamente doloroso donde, sencillamente, cada una de las partes considera que perpetuar la confrontación es mucho más costoso que negociar.
- ✿ Se presentan cambios en el interior de una de las organizaciones implicadas que, por lo general, tienen que ver con el relevo generacional de líderes y la subsiguiente imposición de una línea más proclive a la salida negociada.
- ✿ La intervención de mediadores externos al conflicto que traen consigo nuevas conexiones, puntos de vista y recursos que ayudan a superar la fase de estancamiento.



**El Paso a Paso
para facilitar espacios
de diálogo**



A continuación, se presentan los pasos recomendados para iniciar, implementar y hacer seguimiento a un proceso de Diálogo Social, y se adicionan algunas herramientas y metodologías útiles para facilitar espacios de diálogo. Los pasos a seguir y las herramientas son:

- ❁ **Paso 1:** Analizar el conflicto.
- ❁ **Paso 2:** Diseñar el espacio de diálogo.
- ❁ **Paso 3:** Desarrollar el espacio de diálogo.
- ❁ **Paso 4:** Hacer seguimiento a los acuerdos del diálogo.



PASO 1: Analizar el conflicto

Analizar el conflicto es el proceso para comprender y explorar la realidad del mismo. En consecuencia, busca entender las situaciones en las que dos o más personas o actores entran en oposición o desacuerdo por sus puntos de vista, intereses, necesidades, deseos y valores. Los sentimientos y emociones juegan un rol importante. De ahí que sea necesario entender y reconocer las partes en el conflicto, sus motivaciones y las causas que lo generaron. Para su análisis se debe conocer el origen, el desarrollo, los hechos significativos, y las fases y dimensiones de violencia en las que se encuentra el conflicto.

Herramientas para el análisis del conflicto:

A continuación se presentan algunas herramientas que pueden utilizarse para el análisis de conflictos. Se puede escoger una o varias, según la situación.

Herramienta 1: Matriz de Análisis de Conflicto

Tabla 2.

 Matriz de análisis de conflicto (motivaciones, intereses y necesidades)	
<p style="text-align: center;">Identificación</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px wavy blue; margin: 0;"/> <p>Conflicto incipiente: diferencias entre las partes, sin que haya reconocimiento del conflicto.</p> <p>Conflicto latente: hay reconocimiento del conflicto, pero no comportamientos conflictivos.</p> <p>Conflicto manifiesto: son las expresiones de los conflictos en enfrentamientos de las partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cuál es el conflicto? * ¿Cómo se manifiesta el conflicto? 	<p style="text-align: center;">Historia</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px wavy blue; margin: 0;"/> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cuándo y cómo empezó el conflicto? * ¿De qué manera se ha desarrollado? * ¿Cuáles son los hechos más destacados? * ¿Cuál es el espacio territorial y temporal donde acontece el conflicto? (contexto social, económico, cultural y político)

<p style="text-align: center;">Actores</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px wavy blue; margin: 0;"/> <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 style="text-align: center;">Recursos</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px wavy blue; margin: 0;"/> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cuáles bienes materiales están en juego entre los actores? Ejemplo: agua, tierra, vivienda, hechos, intereses. * ¿Cuáles bienes simbólicos están en juego entre los actores? Ejemplo: valores, poder, participación, identidad, derechos.
<p style="text-align: center;">Factores</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px wavy blue; margin: 0;"/> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cuáles factores aumentan la división? Ejemplo: desigualdad, reglas que marginalizan un grupo. * ¿Cuáles factores disminuyen la división? * ¿Cuáles factores adicionales aparecieron y cómo están interrelacionados? * ¿Dónde hay vínculos frágiles que permiten cambiar las dinámicas? 	<p style="text-align: center;">Problemas</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px wavy blue; margin: 0;"/> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cuáles son los problemas o litigios asociados al conflicto? * ¿Cuáles otros conflictos están asociados al conflicto principal?
<p style="text-align: center;">Poder</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px wavy blue; margin: 0;"/> <ul style="list-style-type: none"> * ¿En qué condiciones de poder está cada uno de los actores respecto a los demás? (simetría/asimetría) * ¿Alguna de las partes tiene el poder suficiente para imponer a otros su decisión? 	<p style="text-align: center;">Valores</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px wavy blue; margin: 0;"/> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cuáles valores (y/o antivalores) se identifican en la situación planteada? Ejemplo: tolerancia, legalidad, honestidad, libertad, respeto, etc. * ¿Qué relevancia tienen estos valores en la transformación del conflicto? * ¿Cuáles valores prioriza cada parte en su sistema de orden jerárquico?

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?

Posibles Escenarios y Estrategias

- ✿ ¿Cuáles son las posibles rutas que puede tomar el conflicto?
- ✿ ¿Cuál sería el mejor y el peor escenario posible?
- ✿ ¿Qué estrategias u acciones podrían transformar el conflicto, en el mejor y peor escenario?

Nota:

En la identificación del conflicto y su conformación es fundamental tener en cuenta que puede haber diferentes perspectivas. Es muy importante formular bien cuál es el conflicto, separar causas y dinámicas, y encontrar una formulación aceptable para las partes involucradas.

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

Tomado y ajustado de "Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes" de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, pag. 47 .



Herramienta 2: Mapeo de actores

El análisis de actores busca definir:

- ✿ Actores directos o indirectos (tener en cuenta actores que puedan facilitar el diálogo).
- ✿ Alianzas, coaliciones (cualquier tipo de relación que pueda existir entre ellos).
- ✿ Necesidades, intereses y posiciones.
- ✿ En cuanto a organizaciones, recordar que las no siempre son homogéneas y pueden tener facciones más o menos duras

Tabla 3.

Mapeo de actores (actores y relaciones en el conflicto)
<p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p>Presentar en forma gráfica la relación de poder de una parte con la otra y la posición que ocupa respecto al conflicto. También toma en cuenta grupos vinculados con las partes o grupos que influyen sobre ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✿ Actores involucrados y afectados por el conflicto. ✿ Intereses y posibilidades de influencia y relaciones. <p style="text-align: center;">Descripción</p> <p>El mapa de actores es una técnica que representa los actores claves y sus relaciones en un conflicto. Esto permite analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre una situación.</p>

5. https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/_import_publications/COL_Cercapaz_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-Diálogo.pdf

Aplicación

El mapeo se puede realizar en un taller con las partes implicadas. Para eso, se debe identificar y delimitar el conflicto en cuestión y buscar información acerca de los actores. Igualmente, en el taller se debe definir el objetivo y la metodología para realizar el análisis, atribuir roles (moderación, visualización, documentación) y tiempos.

El paso a paso:

1. Identificar a los actores

Ejemplo: para una entidad territorial, los actores sugeridos serían:

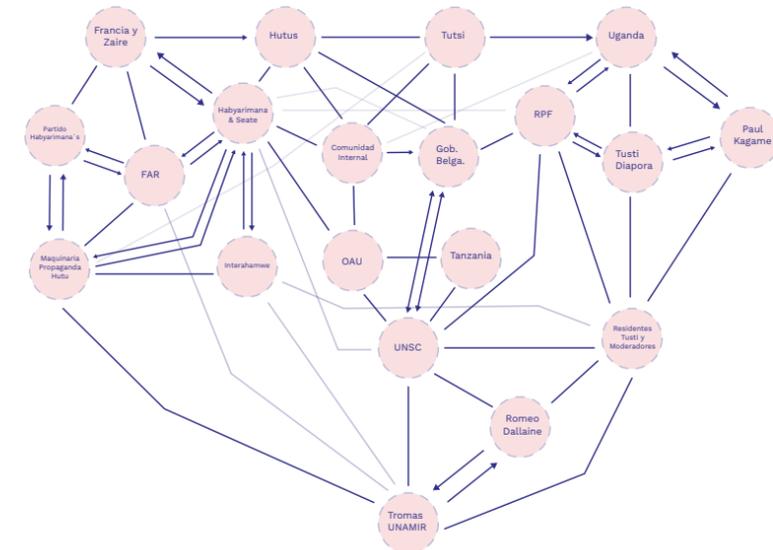
- * Alcaldía Municipal, funcionarios, Administración, Concejo Municipal, Fuerzas Públicas, Personería, JAC, CTP, organizaciones de víctimas, grupos armados ilegales e instancias de participación.
- * Entidades nacionales descentralizadas, Gobernación, organizaciones de base (indígenas, campesinas, comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, mujeres) y asociaciones productivas, grupos mineros, empresas privadas, instituciones educativas, centro de salud, juzgado municipal, UMATA, biblioteca municipal, escuelas de formación, etc.
- * Iglesias, academia, emisoras, programas del gobierno nacional (Familias en Acción, Familias en su tierra, etc.) u otros que no estén reseñados en los puntos 1 y 2 y que tengan carácter secundario en las relaciones y relevancia municipal

2. Representar las relaciones entre los(as) actores

-  Simboliza una relación estrecha
-  Simboliza una alianza entre sectores
-  Simboliza una relación ocasional
-  Simboliza una relación de poder o de subernación
-  Simboliza una relación de conflicto ente partes
-  Simboliza una relación deteriorada.

3. Colocar los actores y su relacionamiento gráficamente.

* Ejemplo de mapa de actores :



Ejemplo tomado "Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes" de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, pag. 43.

Recomendaciones

- * Hacer una lluvia de ideas: ¿quién está involucrado en el conflicto? ¿Quién está afectado?
- * Discutir los actores identificados y analizar el grado de influencia.
- * Analizar los motivos de las partes mediante el análisis de sus posiciones, sus intereses (lo que quieren en esta situación) y sus necesidades (básicas, no negociables).
- * 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 evitar sesgos, un buen análisis se basa en varias fuentes de información y se actualiza continuamente.
- * Se puede hacer de manera colectiva y visualizada en un taller, con trabajo posterior para investigar los puntos que sean necesarios.

Tomado y ajustado de "Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes" de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, pag. 47 .

Herramienta 3: Análisis para la acción sin daño

El análisis para la acción sin daño es una herramienta fundamental que parte de comprender lo que une y lo que divide a las personas, con el fin de no causar impactos negativos en las comunidades, con las intervenciones de Diálogo Social.

Tabla 4.

Análisis para la acción sin daño (conectores y divisores)		
<p>Ámbitos</p> <p>Sistemas e instituciones: Permiten el contacto directo entre las personas y dan conexión o sentido de continuidad, aún en medio de las divisiones por el conflicto.</p> <p>Actitudes y acciones: Algunas personas expresan tolerancia, aceptación y respeto por personas del otro bando, evitando la estigmatización y reconociendo las fallas del propio grupo. Estos individuos y grupos siguen actuando de manera pacífica y en contra de la lógica de la guerra.</p>	<p>Conectores (comunes)</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizaciones, redes o instituciones que convocan al respeto por los derechos, la tolerancia y la paz. La solidaridad, la hospitalidad, la generosidad. La práctica colectiva de toma de decisiones. Liderazgos locales que son incluyentes y evitan la división y la estigmatización de los grupos. El valor y respeto compartido por la vida. 	<p>Divisores (diferentes)</p> <p>Algunos divisores encontrados en contextos locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> La práctica de reclutamiento de jóvenes para grupos armados. La polarización política. El patriarcado como sistema que legitima la violencia intrafamiliar y de género. El evento de desplazamiento forzado como experiencia diferente para quien lo sufre y para quien hace parte de la comunidad receptora.

6. https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/_import_publications/COL_Cercapaz_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-Diálogo.pdf

Análisis para la acción sin daño (conectores y divisores)		
<p>Ámbitos</p> <p>Valores e intereses Algunos valores, como el amor por los niños o la protección de un sitio sagrado.</p> <p>Experiencias Un evento significativo común. Incluso la guerra misma puede ser una experiencia compartida que permita acercamientos en diferentes momentos.</p> <p>Símbolos y celebraciones El arte, los símbolos patrios, las fiestas, los rituales o los eventos religiosos pueden ser aspectos que contribuyan a conservar la conexión entre unos y otros.</p>	<p>Conectores (comunes)</p> <ul style="list-style-type: none"> El valor que se da a los «mayores» o a los niños en algunas comunidades. La minga o la «mano cambiada». La historia común. • Eventos deportivos o culturales locales. Celebraciones religiosas o ancestrales que tengan igual valor y significado para todos 	<p>Divisores (diferentes)</p> <ul style="list-style-type: none"> Diferencias religiosas (las posturas de las iglesias frente a derechos sexuales y reproductivos.) Celebraciones locales o regionales que sean excluyentes con algunos grupos (económicos, culturales, o étnicos).
<p>Objetivo</p> <p>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. Esto contribuye a la prevención y permite re direccionar el proceso, en caso de potenciales impactos negativos.</p> <p>Descripción</p> <p>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 que buscan evitar que los procesos de diálogo que se diseñen e implementen resulten dañinos sin la intención de serlo. Es importante analizar ampliamente la situación y valorar los probables impactos.</p>		



PASO 2:

Diseñar el espacio de diálogo

Con base en la información recolectada en el análisis del conflicto, se diseña el proceso de diálogo: cómo preparar a las partes, cuándo y dónde será el espacio de diálogo, cómo se intercalan, quiénes facilitan. Las siguientes herramientas proporcionan una guía para diseñar el espacio de diálogo:

Herramientas para la preparación del espacio de diálogo

Es fundamental recordar los siguientes aspectos en la preparación:

- * Definir el objetivo y concertarlo entre los convocantes.
- * Sede (segura, cómoda, accesible y neutral para los participantes - recordar que pueden ir personas con discapacidad).
- * Convocatoria y seguimiento (canal de invitación - electrónico/carta física/llamada/personal-. Estar atento a la confirmación de asistencia).
- * Asuntos administrativos del evento (comidas, transporte, alojamiento si fuera necesario).
- * Organización de salas (elementos para visualización, un espacio que evite jerarquías y divisiones, que sea un espacio con luz y aire natural en lo posible, parámetros de seguridad en caso que se requiere para alguno de los actores).
- * Documentación y comunicación del evento (formatos y canales de comunicación entre representantes y bases, saber cómo se comunicarán los acuerdos).
- * Desarrollo del espacio (guion metodológico –ruta reflexible- que incluya objetivos, actividades, resultados y el tiempo de trabajo, incluir espacios de reflexión del equipo.)



PASO 3: Desarrollar el espacio de diálogo

Un provechoso espacio de Diálogo Social se refiere a un intercambio de argumentos que pueda generar debates y a un ambiente cálido entre quienes dialogan para conocer el contexto, las opciones e interés detrás de las posiciones que se manifiestan. Las siguientes herramientas contribuirán al buen desarrollo del espacio de diálogo.

Herramientas para el desarrollo del diálogo

Herramienta 6: Las 4 P del diálogo

Un diálogo tiene cuatro elementos constitutivos: Propósito, Producto, Personas y Proceso⁸

Propósito.

Al iniciar el espacio de trabajo conjunto y el diálogo es recomendable concertar las reglas y acuerdos para la acción. En la planeación y el diálogo se debe tener claro el objetivo a lograr. Esto concede claridad a los participantes. Se deben definir los alcances del espacio y los posibles caminos que llevan al propósito, evitando discusiones fuera de contexto. Algunas preguntas a tener en cuenta son:

- * ¿Para qué reunirse? ¿Cuáles son las expectativas de las personas participantes?
- * ¿Cómo se convoca?
- * ¿Qué acción se adelantará para que este espacio sea fructífero? (celulares en silencio, respetar el uso de la palabra, ser breves y no repetir, cumplir los tiempos, etc.)

Producto.

Se debe especificar lo que se pretende obtener del espacio: acuerdo, compromisos, acercamiento, formación de confianza, etc. Asimismo, se debe tener en cuenta que el logro de los resultados que se buscan en un espacio de diálogo dependen, en un 50% de la preparación, y en otro 50% de las personas participantes. Algunas preguntas a tener en cuenta son:

- * ¿Qué producto específico se busca obtener del diálogo?
- * ¿Hay satisfacción con los resultados logrados después del diálogo?

8. Tomado y adaptado de las palabras de Francisco Diez (Nov, Dic, 2015), en "Facilitación de diálogos y transformación de conflictos conceptos y herramientas básicas para la práctica" de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Documentos%20compartidos/Cartilla_Facilitacion_de_Dialogos.pdf

Personas.

Para identificar a las personas participantes en el diálogo se debe tener en cuenta quiénes deben ser convocados según el propósito inicial y verificar si realmente cuentan con la vocería, representatividad, legitimidad, conocimiento y capacidad de decisión que se requiere. Las personas convocadas cambiarán según lo que se espera de la reunión, esto es, según el carácter técnico/temático, de toma de decisiones, exploratorias, analíticas, etc. Algunas preguntas a tener en cuenta son:

- * ¿Quiénes deben participar en el diálogo para que sea efectivo?
- * ¿De dónde vienen?
- * ¿Cuáles son sus requerimientos logísticos y disponibilidad de tiempo? Ejemplos: cumplen labores del cuidado del hogar, vienen con niños/as, viven en zonas rurales muy apartadas, etc.
- * ¿Qué referentes culturales tienen para tenerlos en cuenta? Ejemplo: practicas étnicas ancestrales, lenguajes, lugares simbólicos, alimentación, etc..

Proceso.

Para cumplir con el objetivo y producto esperados se necesita transitar una ruta y una serie de etapas. Algunas preguntas a tener en cuenta son:

- * ¿Qué etapas deben cumplirse para que el diálogo conduzca al objetivo esperado?
- * ¿Qué tipos de metodologías deben emplearse? Ejemplos: contenidos académicos o experiencias vivenciales.
- * ¿Qué posibilidades de apoyos audiovisuales existen? Ejemplos: computador, proyector, carteleras, tablero de tiza o marcador.

Herramienta 7: Diálogo Productivo

En una situación de conflicto hacerse las preguntas adecuadas es determinante para abrir posibilidades de transformación y, por ende, el desarrollo de un Diálogo Productivo. Una pregunta bien pensada y formulada puede sacar a flote verdades más profundas, complejas y relevantes que se tienen preparadas de antemano. Esto sucede, por ejemplo,

en los diálogos que buscan alternativas colaborativas a conflictos difíciles.

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

Tabla 7

Diálogo productivo		
Tipo de pregunta	Uso	Ejemplo
De concreción	Puntualizar las generalidades.	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Qué significa esto en su trabajo? * ¿Qué sucede cuando aparece esta situación? * ¿Cuáles son los ejemplos de lo que ha dicho?
Por el contexto	<ul style="list-style-type: none"> * Informar sobre datos, hechos, situaciones. * Incluir la información necesaria de diferentes fuentes. * Considerar aspectos del entorno que favorecen e impiden soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * ¿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?

Tabla 7

Diálogo productivo		
Tipo de pregunta	Uso	Ejemplo
De distinción	Precisar explicaciones vagas o salir de la monotonía.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuánto importa en una escala de 1 a 5? Si compara la situación actual con la de hace un año, ¿cuál es la diferencia? ¿En qué se distinguen el comportamiento A y el B? Entre los argumentos escuchados a favor de la posición X, ¿qué diferencias existen?
Por comportamientos	Conocer procesos que llevaron a cierta valoración.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es lo que hace su colega cuando...?
Por valores	Revelar e intercambiar las propias argumentaciones y justificaciones. Ampliar el horizonte y promover la autoreflexión en el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> ¿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 ?
Hipotéticas	<ul style="list-style-type: none"> Probar los límites. Buscar soluciones creativas e innovadoras. Ensayar nuevos pensamientos 	<ul style="list-style-type: none"> Suponiendo que el conflicto desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para usted? Si no se logra el apoyo de tal actor, ¿qué sucedería? Suponiendo que usted quiere separar su rol de jefa y de asesora, ¿qué sería lo diferente? ¿Qué efecto tendría formular el plan de trabajo con un método distinto al tradicional?

Tabla 7

Diálogo productivo		
Tipo de pregunta	Uso	Ejemplo
Orientadas hacia el futuro	Vislumbrar posibles cambios deseados y no deseados	<ul style="list-style-type: none"> Para lograr este cambio, ¿cuáles son las tareas más importantes? Si se vuelven a reunir en un año, ¿qué tendría que haberse logrado? ¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?
Milagro	Trasladar a las partes a un episodio de un futuro común.	<ul style="list-style-type: none"> Si todo fuera posible, ¿qué habrán logrado en un año mediante estos acuerdos? Si viniese un hada capaz de cumplir todos sus deseos en relación con esta situación, ¿qué le pediría?
Circulares	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar y ampliar la perspectiva personal. Pensar en otros valores. Ponerse en los zapatos de otras personas. Ante posiciones subjetivas, hacer interacción con otras personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué diría tal actor a esta propuesta? ¿Cómo afecta este conflicto a otros que no están presentes? Si mira la situación desde la posición de la persona X, ¿qué aspecto falta? Pensando en quienes han estado en contra de las acciones propuestas, ¿qué podría ser útil para la planificación de actividades?

Tabla 7

Diálogo productivo		
Tipo de pregunta	Uso	Ejemplo
Interpretación Subjetiva	<ul style="list-style-type: none"> * Explorar el mapa interior. * Argumentar justificaciones internas. * Atribuir el sentido a determinadas situaciones 	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Qué importancia tiene para usted? * ¿Cómo entiende usted...? * ¿Cómo percibe usted...?
"Abogado del diablo"	Tomar conciencia de las situaciones que las partes no analizaron o no pudieron ver.	<ul style="list-style-type: none"> * 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?

Tomado de "facilitación de diálogos y transformación de conflictos conceptos y herramientas básicas para la práctica" de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

Herramienta 8: Comunicación No Violenta (CNV)

El objetivo de una comunicación que contribuya a la paz es ayudar a que las personas se contacten desde el reconocimiento de sus necesidades y aspiraciones humanas más profundas. La Comunicación No violenta (CNV) es un método que contribuye a transformar los conflictos de forma pacífica; sostiene que la mayoría de los conflictos entre individuos o grupos surge de la mala comunicación de sus necesidades humanas.

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

La CNV sigue cuatro caminos:

1. Observar y describir sin prejuicios ni ataques.
2. Expresar sentimientos y emociones para contactarse con el otro profundamente (empatía).

3. Argumentar desde las necesidades humanas y reconocerlas en los demás.

4. Hacer peticiones y concesiones que ayuden a suplir necesidades humanas

Tener en cuenta que...

Existen diversas formas de comunicación que bloquean el entendimiento profundo y que pueden ser desaprendidas; algunos ejemplos:

- * Juicios moralistas (presuponer mala fe).
- * Demandas que implícita o explícitamente amenazan (con culpa o castigo si no las cumplen)
- * Negación de la responsabilidad, (a través del lenguaje se oscurece la percepción de la responsabilidad personal evadiendo el reconocimiento de los propios errores)
- * La premisa de merecer (que ciertas acciones ameriten recompensa mientras que otras ameriten castigo).

Herramienta 9: Recomendaciones Para una Comunicación Apreciativa

La comunicación apreciativa se basa en reconocer las opiniones de los(as) demás, escuchando activamente lo que otros tienen que decir en el proceso de diálogo. En otras palabras es la aprobación en el intercambio de ideas entre las personas. La comunicación apreciativa se puede lograr a través de estos sencillos:

Empezar la conversación con un elogio o aprecio sincero.

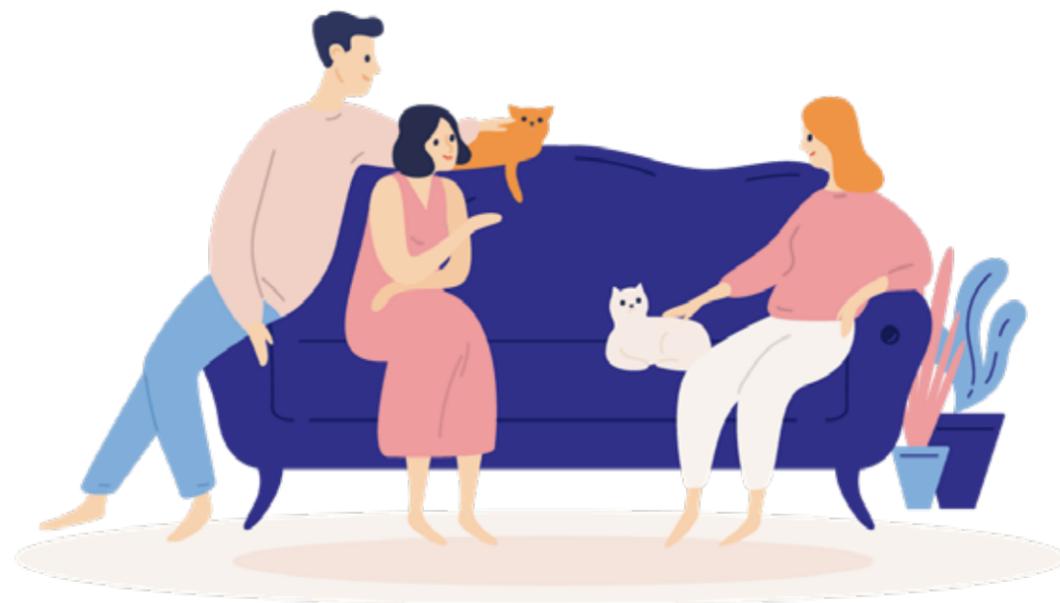
Es necesario reforzar las habilidades y los logros de forma explícita y verbal, para retroalimentar la motivación.

Evitar la crítica.

Es otra de las reglas fundamentales para la comunicación apreciativa. Relacionando este consejo con el anterior punto, cabe destacar que siempre se recibe mejor una crítica cuando se ha recibido un elogio anteriormente.

Centrarse en las soluciones

Como menciona una popular frase de Albert Einstein “Si quieres resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”. La clave reside en descubrir nuevas formas de hacer que nos lleven lejos del problema. Para lograrlo, es imprescindible procurar nuevos aprendizajes y realizar acciones creativas. Una de las formas más eficaces para alcanzar el éxito pasa por transformar los diálogos. Siempre resultará más efectivo hablar de posibilidades que de problemas.



Recomendaciones para la construcción de confianza en el desarrollo del diálogo.

Para la transformación de conflictos y para la construcción de diálogos, acuerdos y procesos de mediación, la confianza es fundamental. Si no se construye, es complicado tramitar conflictos de manera positiva y sostenible. Francisco Diez experto en mediación de conflictos en América Latina, del Instituto Kroc de la Universidad de Notre Dame, describe varios principios aplicables para generar confianza a nuestro alrededor⁹:

-  **Estar presente:** aquí y ahora no hay nada más importante que la actividad. Por eso, el actor se dona a la misma.
-  **Conectarse:** el actor interioriza el entorno y los actores.
-  **Escuchar con curiosidad:** apertura y disposición.
-  **Preguntar con respeto:** reconocer al otro como un interlocutor legítimo.
-  **Ser previsible y transparente:** explicar en detalle lo que se hace y lo que hará, con sus consecuentes fundamentos.
-  **Ser eficaz:** mantener el propósito de servicio a las otras personas, y mostrar los resultados.
-  **Reconocer errores propios:** comunicarse desde las emociones y razones.

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



9. Francisco Diez (Nov, Dic, 2015), tomado de “facilitación de diálogos y transformación de conflictos conceptos y herramientas básicas para la práctica” de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. http://www.altocomisionadopalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Documentos%20compartidos/Cartilla_Facilitacion_de_Dialogos.pdf

Algunas metodologías para el desarrollo del espacio de diálogo¹⁰

Para desarrollar un espacio de diálogo se pueden utilizar diferentes metodologías, con el fin de diseñar espacios participativos. Estos espacios tendrán como propósito alcanzar acuerdos y compromisos compartidos. Igualmente, se espera que haya un intercambio de intereses y conocimientos que muestren los puntos en común y las diferencias, para construir puentes, evitar el surgimiento de violencias y contribuir a construir la paz cotidiana.

Los siguientes métodos son algunos de los utilizados alrededor del mundo para buscar formas creativas de intercambio de ideas y para llegar a consensos. Es importante poder propiciarse de estas herramientas y adaptarlas según los contextos específicos. Por eso, la creatividad y la innovación son fundamentales.

✿ *Café Mundial o World Cafe*¹¹

¿Qué es el Café mundial?

El Café Mundial puede ser definido como un proceso flexible, sencillo y con poder para generar diálogos colaborativos donde las personas comparten sus conocimientos y descubren nuevas oportunidades de acción conjunta. Las dinámicas de la conversación penetran y aprovechan la inteligencia colectiva de organizaciones y comunidades en torno a preguntas relevantes (Mínguez Alcaide 2014; Brown e Isaacs 2006).

¿Cómo funciona?

La planificación del evento es fundamental. En esta fase se deciden el tema central y el desarrollo de preguntas significativas sobre dicho tema, se selecciona una muestra capacitada de participantes y se plantea una lista de recursos materiales y

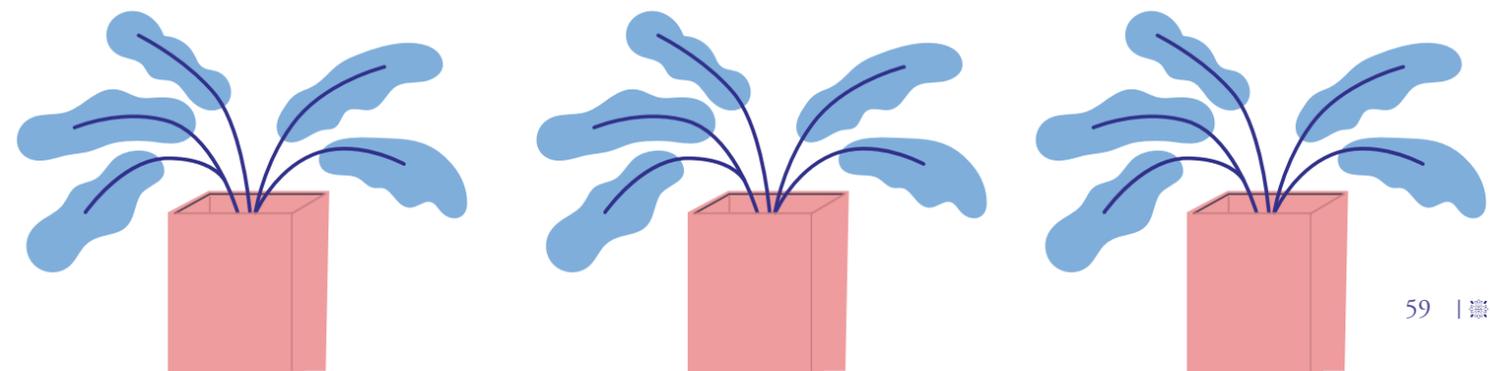
humanos para llevar a cabo el evento. En cuanto a los recursos materiales, el espacio debe ser lo suficientemente amplio, a fin de albergar una silla para cada participante, una mesa con cuatro sillas y espacio entre dichas mesas para poder transitar con comodidad. Es importante que las mesas no estén dispuestas en filas sino de una forma flexible. En las paredes del recinto, es conveniente que se coloquen carteles con los principios fundamentales del Café Mundial, sus supuestos, las preguntas significativas, intercalados con cuadros y pinturas cuyos significados estén relacionados con el diálogo.

El paso a paso...

1. El World Cafe empieza dando la bienvenida a los participantes por parte de los anfitriones del evento, invitándolos a sentarse en cualquiera de las mesas que se han dispuesto para la ocasión.
2. Después se les invitará a observar el espacio, leer los carteles y, finalmente, se explicarán los motivos del evento y su funcionamiento.
3. La metodología consiste en dialogar en grupos de cuatro personas sobre una de las preguntas planteadas en cada una de las mesas durante unos 30 a 45 minutos. Durante ese tiempo, los participantes podrán escribir y dibujar, en el mantel de la mesa o en folios, todo aquello que les haya resultado significativo durante la conversación.
4. Una vez finalizado el tiempo, tres de los cuatro participantes de cada mesa se moverán a otra de las mesas, cambiando de compañeros de conversación, mientras que el otro participante se quedará de anfitrión de la misma.
5. El anfitrión de cada mesa pondrá al corriente de las ideas surgidas en esa mesa durante el momento anterior. Este procedimiento, que se repetirá una y otra vez a lo largo del ejercicio, es lo que se denomina polinización cruzada.

10. Métodos de Diálogo con Grandes Grupos. Herramientas para Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenquerasntar la complejidad. Revista de Estudios Sociales No. 5. rev.estud.soc. Pp. 300. ISSN 0123-885X. Bogotá, enero - marzo de 2015. Pp. 186-197.

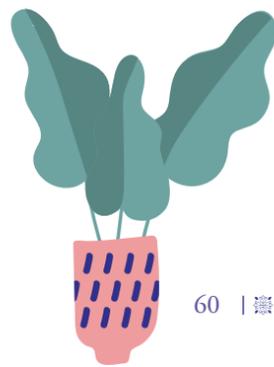
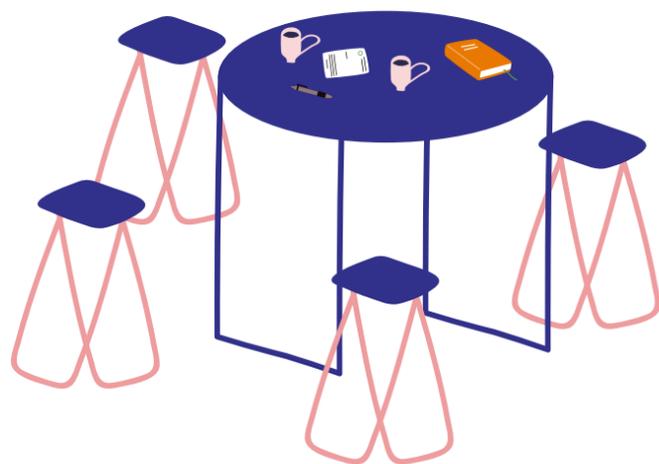
11. www.theworldcafe.com



Recomendaciones para el éxito :

- * No olvidar los elementos básicos del World Café :
 - a) Establecer un contexto propicio en cuanto al tema, los participantes y parámetros del proceso.
 - b) Generar un espacio acogedor, cálido y agradable.
 - c) Explorar preguntas significativas para los participantes, con implicación de valores importantes para el colectivo.
 - d) Alentar la participación de todos.
 - e) Promover la polinización de ideas y la conexión de perspectivas diversas.
 - f) Escuchar juntos para profundizar y descubrir.
 - g) Compartir todos los conocimientos colectivos generados.

- * Los tiempos de descanso son importantes en el desarrollo de un World Cafe. La agenda del evento tendrá en cuenta los momentos para recesos. En muchas ocasiones, las mejores ideas surgen en los momentos dedicados al descanso, por lo que es importante que los diferentes participantes las trasladen a los espacios de diálogo. Por último, es fundamental dejar un tiempo al final para que todos los participantes puedan escuchar todas las ideas y los conocimientos generados durante el evento, y extraer conclusiones tanto individuales como grupales.



* Búsqueda de Futuro o Future Search ¹²

“La ruptura de los viejos patrones se produce, no por el intento de cambiar el mundo o al otro, sino por el cambio de las condiciones en las que la gente interactúa, y consecuentemente, por el cambio en las relaciones” (Mínguez Alcaide 2014; Weisbord y Janoff 2000).

¿Qué es la metodología Búsqueda de Futuro?

La herramienta de diálogo Búsqueda de Futuro es una experiencia de aprendizaje para mejorar la globalidad de una organización o comunidad, donde los participantes asumen la responsabilidad colectiva y el compromiso con el propio grupo, ampliando su visión sobre el control del propio destino con base en compartir valores, ideas, emociones y experiencias comunes.

¿Cuáles son sus principales objetivos?

- * Esta metodología busca generar capacidades para experimentar y aceptar la polaridad, rompiendo barreras de todo tipo a partir del trabajo como iguales en tareas de mutuo interés.
- * Está centrada en la construcción del futuro que permite conducir a los diferentes grupos de interés hacia la creación de ideas y acciones para el futuro de sus organizaciones y comunidades, basándose en una visión de futuro compartida. También permite a los diferentes grupos el descubrimiento

de las intenciones compartidas por todos y asumir responsabilidades con respecto a sus propios planes, contribuyendo a que las personas implementen una visión compartida.

¿Cómo funciona?

Ejemplo de agenda. En una agenda típica de Future Search de dos días y medio de duración, se realizan las siguientes actividades:

1. Durante la primera tarde se pone el foco en las cuestiones pasadas y presentes relativas al tema por tratar.
2. En la mañana del segundo día se pone el foco en las fortalezas y debilidades sobre lo que se está haciendo en la actualidad, y se plantean cuestiones que deberían hacerse en el futuro.
3. En la tarde del segundo día se generan, colectivamente, escenarios futuros deseables que visibilizan lo que se piensa y se quiere para el futuro, y se plantean cuestiones concretas que deben ser desarrolladas.
4. Por último, durante la mañana del tercer día, también colectivamente, se reafirman las cuestiones compartidas y las acciones elegidas, y se desarrollan planes de acción para construir ese ideal de futuro compartido.

Recomendaciones para el éxito :

Entre las condiciones principales para el éxito, sobresalen tres:

1. La necesidad de que estén presentes todos los grupos de interés.
2. Focalizar las acciones de focalizar en el futuro, no los problemas y/o conflictos.
3. Que se generen pequeños grupos auto gestionados que compartan el liderazgo.

✿ La pecera ¹³

¿Qué es la metodología de la Pecera?

Esta técnica consiste en facilitar la toma de decisiones consensuadas cuando se trata de un grupo numeroso. Una herramienta ampliamente usada en diálogos profundos donde se invita a un pequeño grupo de participantes a entrar en un círculo, mientras que los demás permanecen afuera observando.

¿Cuáles son sus principales objetivos?

Esta herramienta permite focalizar el diálogo en pocos participantes con un rol particular o interés en el tema en cuestión. De esta manera se facilita un intercambio a profundidad de las declaraciones y obliga

a que los participantes se concentren en una escucha comparativa, por ejemplo, para explorar las perspectivas de una comunidad étnica y no-étnica.

¿Cómo funciona?

- ✿ Se designa un grupo pequeño de personas portavoces de grupos o personas que defiendan las posturas y/o intereses de cada uno de los diferentes grupos involucradas en el diálogo para formar un “círculo interno” dentro de un “círculo externo” más grande con el resto del grupo justo detrás de ellas observando el desarrollo de la toma de decisiones.

- ✿ Sólo estas personas elegidas podrán hablar en la búsqueda del consenso (hablarán alto para que todo el mundo las oiga). La ventaja es que en grupos pequeños pueden ser abordados temas específicos con más profundidad.
- ✿ De este modo unas pocas personas dialogan en el centro de una sala, rodeadas del resto de grupos a los que representan. Para llevarla a cabo es importante contar con un panel, pizarra, o cartulina grande, donde recoger los acuerdos a los que se va llegando.
- ✿ Eventualmente, en los casos en los que el grupo al que está representando no está de acuerdo con el rumbo que está tomando el proceso, el grupo puede pasar a quien le representa algún mensaje por escrito (dos o tres en total). Incluso, en un momento dado, ante una propuesta muy novedosa que no estuviera discutida en el grupo, se puede plantear la posibilidad de dar uno o dos minutos para que todas las personas que ejercen de portavoces consulten con su grupo.
- ✿ Con el fin de crear una vía de comunicación para los participantes que se encuentran en el círculo exterior, puede dejarse una silla vacía al interior del círculo, que les permita entrar a la pecera y hacer su contribución específica, y luego retirarse para dejar el lugar libre a otro u otra participante

Recomendaciones para el éxito :

El método puede ser utilizado en charlas al interior de una de las partes, con el fin de hacer conciencia en otros sobre el amplio espectro de opiniones al interior de un mismo grupo (intra-grupo). También puede ser utilizado en conversaciones entre diferentes grupos (inter-grupos) con sólo algunos/as representantes. Una “pecera abierta” tiene una silla vacía en el círculo interno, la cual permite que una persona del círculo exterior pueda entrar en cualquier momento. Una “pecera cerrada” no tiene sillas vacías.

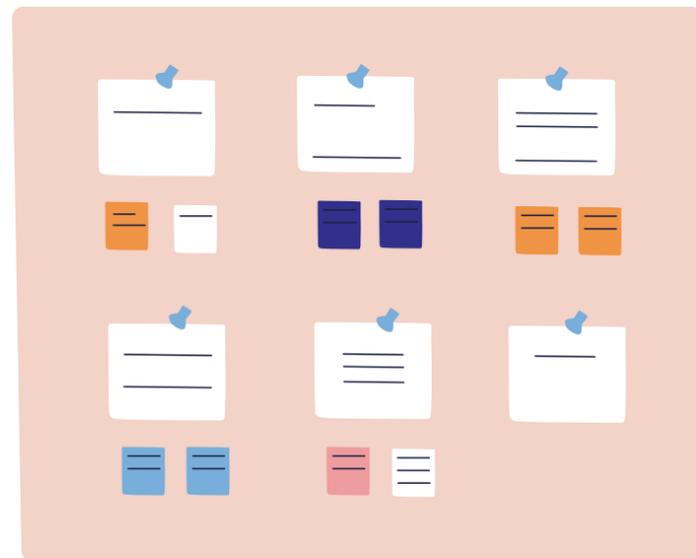
13. Tomado y adaptado de : https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/BasesFacilitacionDialogo_es.pdf

El monitoreo y evaluación de los acuerdos de un diálogo necesita una clara definición de qué se va a evaluar (las actividades, el proceso, los productos, los cambios) así como una identificación de los aprendizajes.

En esta fase es indispensable el involucramiento de las partes y actores del diálogo, y la combinación de prácticas reflexivas, revisiones periódicas, compilación de historias acerca de los cambios logrados, verificación de indicadores y, por último, comprender los avances y resultados en virtud del contexto en que se da el diálogo y en la fase posterior a los acuerdos.

Herramienta 10: Documentación

Realizar actas o relatorías sobre el desarrollo de cada evento del proceso, registrando participantes, opiniones, ideas, compromisos e inquietudes del mismo. Se recomienda tener todo ordenado en forma cronológica en carpetas para que puedan ser consultadas en cualquier momento.



Herramienta 11: Plan de Acción

Elaborar de forma participativa un plan de acción y de seguimiento con base en los compromisos pactados. El plan de acción debe definir resultados o hitos esperados, así como unos calendarios de las acciones a implementar.

Ejemplo de Plan de Acción

Tabla 8

 Formato de Plan de Acción				
Compromiso o acuerdo	Resultados/hitos esperados	Actividades a realizar	Responsables	Fecha
Ej.: Propietarios de comercios/ negocios de municipio (X) no arrojarán para finales del año más las basuras al río.	Desarrollo de sistema alternativo para el manejo de residuos sólidos y líquidos.	1. Creación de comité impulsor.	Representante de propietarios y Alcaldía local.	Enero de 2019
		2. Mesas de evaluación de necesidades y diseño conjunto con autoridades comunitarias e institucionales.	Comité impulsor.	Febrero de 2019
		3. Elaboración de términos de referencia para contratación pública.	Comité impulsor.	Mayo de 2019

Herramienta 12: Matriz de seguimiento

Elaborar una matriz de monitoreo que permita dar cuenta de cómo las diferentes actividades contenidas en el plan de acción contribuyen al logro de los resultados o hitos acordados. Para esto, es posible establecer preguntas que motiven la reflexión sobre el proceso, así como algunos indicadores (cualitativos y cuantitativos) que permitan dar evidencia sobre los avances y logros.

Es recomendable acordar con las personas implicadas en el desarrollo del plan de acción al menos dos momentos para el análisis conjunto y para la evaluación del proceso (intermedio y final). Estos espacios de evaluación deben presentar las evidencias del trabajo que ha realizado hasta la fecha, con base en los resultados e hitos planteados en la matriz de seguimiento. Cada uno de los encuentros de evaluación deben quedar documentados en un breve informe, orientado a compartir la experiencia (avances, aprendizajes, recomendaciones, ajustes) de forma oportuna con las personas y actores relacionadas.

Referencias

ANDERSON, Mary B (2009). Acción sin daño: cómo la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o la guerra. Tr. Jacques Mérat, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Programa de Iniciativas Universitarias para la Paz y la Convivencia- PIUPC.

BERGHOF FOUNDATION (ed.) (2012). Berghof Glossary on Conflict Transformation. 20 notions for theory and practice. Berlin: Berghof Foundation.

BLUNCK, Marike et al. (2017). Manual de Diálogos Nacionales. Guía para practicantes. Berlin: Berghof Foundation.

CANDELO Reina, Carmen, Gracia Ana Ortiz R. & Barbara Unger (2003). Hacer talleres. Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) Colombia, InWEnt, Instituto para la Comunicación en Organizaciones (IFOK). Cali, Colombia.

CERCAPAZ (2014). Compendio de orientaciones prácticas y aprendizajes de la cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el desarrollo de la paz. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

CERCAPAZ (2014). Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

COLLÉN, Charlotta (ed.) (2014). National Dialogue and Internal Mediation Processes: Perspectives on Theory and Practice. Ministry for Foreign Affairs of Finland.

CUENTAS, Mirna Ángela & Anaí Linares Méndez (2007). Guía Práctica de Diálogo Democrático. Capítulo 2: Basic Concepts and Facilitators of Democratic Dialogue Processes. UNDP.

GLASL, Friedrich (1999). Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict. Stroud: Hawthorn Press.

GARCIA, Ed (2006): Addressing Social Change in Situations of Violent Conflict: A Practitioner's Perspective, in: David Bloomfield et al. (eds.): Social Change and Conflict Transformation. Berghof Handbook Dialogue No. 5. Berlin: Berghof Research Center, pp. 39-48.

GALTUNG Johan. Teoría de conflictos (2009).

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES (Flacso) sede Guatemala (2013). La Conflictividad Social en Guatemala 2012-2013. Ciudad de Guatemala.

IRIZAR, Liliana Beatriz (2014). Humanismo cívico: una invitación a repensar la democracia. Ed. Liliana Beatriz Irizar. Colombia: Fondo de publicaciones Universidad Sergio Arboleda

LLANO, Alejandro (1999). Humanismo cívico. Pamplona: Eunsa.

LEDERACH John Paul. Conflicto y violencia (1994).

MÍNGUEZ Alcaide Xavier (2015). Métodos de Diálogo con Grandes Grupos. Herramientas para Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras para la complejidad. Revista de Estudios Sociales No. 5. rev.estud.soc. Pp. 300. ISSN 0123-885X. Bogotá, enero - marzo de 2015. Pp. 186-197. en : <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n51/n51a15.pdf>

MOORE, Christopher (1995). El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. Buenos Aires: Granica.

NOGUERA PARDO, Camilo (2016). Educar para el siglo XXI. Reflexiones humanistas. Ed. Camilo Noguera Pardo. Colombia: Fondo de publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

NOGUERA PARDO, Camilo (2019). Boletín pedagógico de “Cultura de la legalidad”. Hotel Tequendama, Bogotá, Colombia. 26 de Enero de 2019. Conferencia.

OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LA PAZ (2017). Facilitación de diálogos y transformación de conflictos conceptos y herramientas básicas para la práctica en: http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Documentos%20compartidos/Cartilla_Facilitacion_de_Dialogos.pdf

OEA – PNUD 2008. Manual para Practicantes. Manual diálogo Democrático. https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/dial_%20demo_s.pdf

OWEN, Harrison (2008): Tecnología de espacio abierto: Guía del usuario.

PAFFENHOLZ, Thania (2014): Broadening Participation in Peace Processes. Dilemmas & Options for Mediators. Mediation Practice Series. Center for Humanitarian Dialogue.

PAPAGIANNI, Katia (2014): National Dialogue Processes in Political Transitions. Discussion Paper (No. 3). Civil Society Dialogue Network.

PRUITT, Bettye & PHILIP, Thomas (eds.) (2008): Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes. Apéndice 2: Opciones y herramientas de proceso. Perspectiva general (pp. 217-227). Publicado por ACIDI, IDEA, OAS y PNDU.

ROBERS, Norbert with Beatrix Austin, Anna Köhler & Anne Kruck (eds.) (2017). Basics of Dialogue Facilitation. Berlin: Berghof Foundation.

ROBERS, Norbert (2004): From Resolution to Transformation. The Role of Dialogue Projects, in: Alex Austin et al. (eds.): Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook. Wiesbaden: VS Verlag, pp. 255-269. [robers_handbook.pdf](http://www.berghof-foundation.org/robers_handbook.pdf).

SEEDS FOR CHANGE. Facilitation Tools for Meetings and Workshops. UK. 2009 ed.

SUMBEIYWO, Lt. General Lazaro (2009). To be a Negotiator: Strategies and Tactics. Mediation Support Project.

VEEDURÍA DISTRITAL. Propuesta de Metodología para la Caracterización de Conflictividades Sociales en Bogotá D.C. noviembre 2017).

