

Acervo de metodologías de diálogo útiles para el proceso de construcción de Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir

Elaborado por:

Julián A. Barajas Jaimes, Investigador Nacional Metodologías de Diálogo del equipo nacional de la Redprodepaz.

Elaborado para:

Equipo de Convivencia de la Comisión para el esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición.

Proyecto:

Acuerdos para la Convivencia y el Buen vivir - Fase de exploración y análisis de viabilidad

Diciembre de 2019

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Lineamientos metodológicos para procesos de diálogos comunitarios y de resolución de conflictos:	4
1.1	4
1.2	10
1.3 <i>Transformación de conflictos mediante el diálogo: Herramientas para practicantes</i>	15
2.	23
Bibliografía	35
Matriz 1. Métodos de exploración y concientización: compartiendo conocimientos e ideas	25
Matriz 2. Creación de relaciones: trabajar con el conflicto	28
Matriz 3. Acción colaborativa: Multiactor, cambio en todo el sistema	31
Gráfica 1. Requerimientos básicos de los facilitadores	6
Gráfica 2. Fases mínimas para las sesiones de diálogo	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 3. Etapas de un proceso de diálogo	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 4. Fases interdependientes de un proceso de diálogo para transformar conflictos	18
Gráfica 5. Pasos del TIC	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

En el marco de la asociación suscrita entre la Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz (Redprodepaz) y la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición, con el fin de ejecutar la fase de exploración y análisis de viabilidad del proceso de construcción de Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir en el Magdalena Medio, el Oriente Antioqueño y la Orinoquía, se le encomendó a la Redprodepaz construir un acervo de metodologías de diálogo útiles para el proceso de construcción de dichos Acuerdos.

La Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición ha definido los Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir como:

Procesos de diálogo y concertación que se desarrollan entre comunidades o sectores afectados por el conflicto armado. Estos acuerdos tienen como objetivo favorecer el establecimiento de consensos y acciones sobre principios fundamentales, así como sobre los conflictos que están afectando la vida colectiva en los territorios; por medio de un proceso de fortalecimiento y de cooperación de las partes para comprender los temas culturales que validan la violencia en su territorio y una gestión pacífica de las situaciones particulares para transformarlas¹.

En la anterior definición se encuentran dos características indispensables de los Acuerdos en cuestión para determinar qué metodología de diálogo podría emplearse -o no- para su proceso de construcción. A saber, que los Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir serán la consecuencia de procesos de diálogo en comunidades o sectores afectados por el conflicto armado colombiano, y que uno de los propósitos de estos Acuerdos es la gestión pacífica de los conflictos que están afectando la vida colectiva de los territorios en cuestión. Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una investigación centrada en las metodologías de diálogo utilizadas en contextos de procesos de diálogo comunitarios y de resolución de conflictos.

En la revisión bibliográfica realizada sobre metodologías de diálogo comunitario y de resolución de conflictos se encontraron dos tipos de documentos que se consideran útiles para el proceso de construcción de los Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir que se propuso impulsar en Colombia la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición. Por un lado, una serie de documentos tipo manual, guía o caja de herramientas con lineamientos metodológicos generales sobre cómo planificar, organizar y ejecutar un proceso de diálogo. Por otro lado, publicaciones en las que se recopilan métodos y herramientas implementados en procesos de diálogo y de resolución de conflictos a nivel nacional e internacional. En este orden de ideas, este acervo metodológico se divide en dos partes.

En el primero de los apartados de este documento se realizó un recuento -sintético- de los lineamientos metodológicos para la realización de procesos de diálogo aportados por las tres siguientes publicaciones: *Bases de la facilitación del diálogo* (2018) de la Fundación Berghoff; *Guía práctica de Diálogo Democrático* (2013) del Instituto Internacional para la Democracia y Asistencia Electoral (IDEA), la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y *Transformación*

¹ Equipo de Convivencia de la Comisión de la Verdad para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición, “Guía para la construcción de Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir: documento interno de trabajo #1” (2019), 5.

de conflictos mediante el diálogo: Herramientas para practicantes (2014) del programa Cercapaz, de la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ). Se espera que esta recopilación de lineamientos metodológicos le sirva a la Comisión para el esclarecimiento de la Verdad, la No Repetición y la Convivencia en la ejecución de la fase 3 (de construcción de confianza y relacionamiento) del proceso de construcción de Acuerdos para la Convivencia y Buen Vivir, en tanto que en esta fase se deberá determinar el cómo y con quiénes se llevará a cabo el proceso de diálogo.

En la segunda sección de este acervo metodológico, se recopilaron y describieron los métodos y herramientas de diálogo que podrían utilizarse en los procesos de diálogo para la construcción de los Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir. Estos métodos y herramientas fueron tomados de otras tres publicaciones: *Diálogo Democrático – Un manual para practicantes* (2008) de la Agencia Canadiense Desarrollo Internacional (ACDI), el IDEA, la SG/OEA y el PNUD; *Manual de Diálogo y Acción Colaborativa* (2014) de la Friederich-Ebert-Stifung (FES-ILDIS) Ecuador; y *Trazando el diálogo: Herramientas esenciales para el cambio social* (2008) de la Fundación Gizuane, con la colaboración del Taos Institute. El propósito de esta sección es que la Comisión para el esclarecimiento de la Verdad, la No Repetición y la Convivencia conozca algunos métodos y herramientas para la facilitación del diálogo, que posiblemente puedan ayudar a llevar a buen puerto la fase 4 (profundización del diálogo y concertación) del proceso de construcción de Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir, en la que se llevará a cabo el grueso del diálogo que pretende concertar los Acuerdos en cuestión en cada uno de los territorios priorizados por la Comisión.

En fin, este acervo metodológico tiene un carácter de balance bibliográfico, ya que rescata los aportes de la bibliografía disponible sobre procesos de diálogo comunitarios y de resolución de conflictos para la planificación y desarrollo de este tipo de diálogo. Por consiguiente, su objetivo es convertirse en un insumo para las dos siguientes fases del proceso de construcción de Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir que la Comisión para el esclarecimiento de la Verdad, la No Repetición y la Convivencia quiere impulsar en doce regiones del país.

1. Lineamientos metodológicos para procesos de diálogos comunitarios y de resolución de conflictos:

En este apartado se hace una recopilación sintética de algunos lineamientos metodológicos para la planeación y ejecución de procesos de diálogo. Estos lineamientos fueron tomados de tres publicaciones hechas por distintas organizaciones internacionales que tienen como propósito promover el diálogo como herramienta para la tramitación no violenta de conflictos sociales. De cada uno de los documentos consultados se resaltarán cinco aspectos: **1.** Institución que los financió; **2.** Autor(es); **3.** Objetivo(s); **4.** Definición de diálogo sobre la que se cimentan; **5.** Recomendaciones metodológicas para la planeación y desarrollo de procesos de diálogo; **6.** Aportes al proceso de Construcción de Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir².

1.1 *Bases de la facilitación del diálogo*

Institución: La Fundación Berghoff, la cual es una organización independiente, no gubernamental y sin ánimo de lucro, con sede en Alemania. Tiene como propósito la creación de espacios para la transformación de conflictos a nivel mundial, mediante el apoyo a las partes implicadas en un conflicto, en sus esfuerzos por lograr una paz sostenible.

Autor: Norbert Ropers.

Objetivo: Este manual tiene como objetivo proporcionar orientación, inspiración y herramientas prácticas para aquellos y aquellas que están comprometidos y comprometidas con la planificación y facilitación de procesos de diálogo o que defiendan el diálogo como un medio para resolver conflictos³.

² Esta estructura para el análisis y síntesis de las metodologías de diálogo fue inspirada por el siguiente documento: Nupia, C.; Martínez A. 2015 “Revisión de metodologías de procesos de diálogo” en Working paper 4 (Red CYTED COM-LALICS). <https://www.lalics.org/images/CYTED/DT4-MetodologiasDialogo.pdf>

³ Norbert Ropers, *Bases de la facilitación del diálogo* (Berlín: Berghof Foundation, 2018), 5. https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/BasesFacilitacionDialogo_es.pdf

Definición de diálogo: Ropers entiende por diálogo una conversación entre dos o más personas, la cual se caracteriza por apertura, honestidad y escucha genuina. Además, este autor diferencia el diálogo del debate y la discusión por dos razones. Primero, el debate y la discusión se enfocan principalmente en el contenido de la conversación, en cambio, en el diálogo se suele hacer un mayor énfasis en las relaciones entre las personas involucradas. Segundo, el concepto de diálogo implica una comprensión mutua y ayuda a identificar puntos en común, mientras el debate y la discusión tienen un tinte competitivo, puesto que en ellos se suele resaltar la superioridad de los argumentos y opiniones esgrimidos por los participantes. Por último, Ropers dice que la clave para tener un diálogo exitoso es que se fundamente en una interacción “cara a cara entre participantes quienes a su vez cuentan con diferentes experiencias, convicciones y opiniones”⁴. También es esencial que en esta interacción los participantes se respeten entre sí como seres humanos y estén dispuestos a escucharse con profundidad, en aras de la construcción de consensos⁵.

Recomendaciones metodológicas: Estas recomendaciones giran en torno a tres elementos de los procesos de diálogo: los facilitadores, las reglas fundamentales y diseño y secuencia del proceso. A continuación, se reseñarán algunas de estas recomendaciones:

- **Facilitadores:** Los diálogos exigentes son -usualmente- facilitados por personas que no tienen un interés directo en el resultado o que estén obligados a permanecer neutrales, imparciales o multiparciales. Los expertos del tema consideran que un buen equipo facilitador debe estar compuesto por facilitares internos y externos. En la siguiente gráfica se enlistan los requerimientos básicos que deberían tener los y las facilitadores⁶:

⁴ Ropers, *Bases de la facilitación...*, 7.

⁵ Ropers, *Bases de la facilitación...*, 7.

⁶ Ropers, *Bases de la facilitación...*, 9-10.

Gráfica 1. Requerimientos básicos de los facilitadores

Requerimientos básicos de los y las facilitadores de diálogos exigentes

Neutralidad/ multiparcialidad: Ser equidistante con cada actor o tener la misma empatía y apertura con todas las partes involucradas en el diálogo.

Fuertes capacidades en escucha, reencuadre y síntesis: Deben ser capaces de escuchar cuidadosamente durante todas las fases del proceso para sintetizar comentarios y reformular observaciones para que sean entendidas por todos los participantes.

Formular buenas preguntas: Se requiere que formulen preguntas que motiven a los participantes a compartir sus experiencias de vida, necesidades, temores e intereses, para que estos se abran el uno al otro y se muevan hacia un entendimiento común más amplio y profundo.

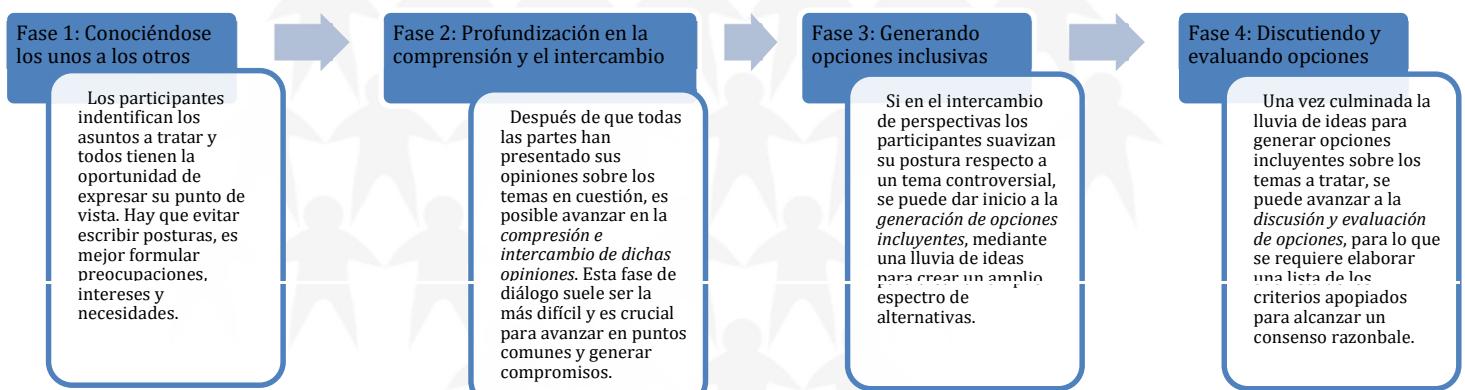
Integridad personal y conciencia: Es recomendable que combinen su integridad personal con la conciencia de sus propias fortalezas y debilidades en la facilitación, puesto que los facilitadores suelen ser la proyección de lo que está pasando en el grupo.

Comprender el desarrollo del grupo como un proceso dinámico y holístico: Tener la claridad de que los altibajos son normales en un proceso de diálogo y, por lo tanto, no tomarse de manera personal los momentos de confrontación.

- **Reglas fundamentales para el diálogo:** El buen entendimiento común sobre cómo organizar y facilitar un proceso depende -en gran medida- de acordar con todos y todas los participantes algunas reglas básicas, las cuales deberán ser divulgadas de manera escrita. Estas reglas fundamentales deben regular tres elementos del diálogo:
 1. El modo de interacción mutua y comunicación en las sesiones;
 2. El modo en el que la información de las sesiones será divulgada externamente (confidencialidad);
 3. Aspectos prácticos que aseguren la efectividad de las sesiones⁷.

⁷ Ropers, *Bases de la facilitación...*, 11-12.

- **Diseño y secuencia:** Al respecto, se hacen dos recomendaciones: **1.** Acordar un borrador de la agenda tanto para las sesiones individuales, como para las sesiones generales del proceso de diálogo; **2.** Iniciar con los temas menos polémicos para generar una atmósfera prometedora de construcción de relaciones y de confianzas y, posteriormente, abordar los asuntos más complejos. Sumado a lo anterior, se proponen cuatro fases -mínimas- para las sesiones de diálogo conjunto, que se recogen en la siguiente gráfica⁸:



Aportes: El principal insumo de este manual al Equipo de Convivencia de la Comisión para el esclarecimiento de la Verdad, la No Repetición y la Convivencia para la planeación y ejecución del proceso de construcción de los Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir es la lista de chequeo para la planeación de un proceso de diálogo, ya que es una herramienta que pueden

⁸ Ropers, *Bases de la facilitación...*, 14-15.

utilizar para cada uno de los procesos de diálogo que emprendan; a continuación, esta será reproducida tal cual está en el manual en cuestión⁹:

Preparación del diálogo

Equipo de facilitación

- ¿Está nuestro equipo de facilitación bien equilibrado, es multiparcial? ¿Tenemos personas internas y externas?
- ¿Los miembros del equipo se conocen y confían el/la uno/a en el/la otro/a?
- ¿Somos conscientes de las fortalezas y debilidades de cada uno/a de los/las facilitadores/as?
- ¿Está nuestro equipo bien preparado para el/los conflictos/s que estamos abordando?

Condiciones del marco de diálogo

- *Propósito:* ¿El objetivo del diálogo y el resultado previsto están claros para todos/as?
- *Grupo meta:* ¿Todas las partes relevantes participan en el diálogo?
- *Tamaño del grupo:* ¿Definimos el número de participantes a ser invitados/as?
- *Escenario:* ¿Hay un espacio adecuado donde el diálogo puede tener lugar? ¿Es preferible sostener el diálogo en un lugar neutral fuera del país o de la región en lugar de en el país o en la región?
- *Idioma:* Si se lleva a cabo un diálogo entre grupos que requieren traducción (consecutiva o simultánea), ¿nos aseguramos de integrar a los/las traductores/as en el equipo de facilitación (y de conceder más tiempo para sostener el diálogo)? En caso de que el diálogo se lleve a cabo en un idioma compartido que, sin embargo, se domina en diferentes grados, ¿nos aseguramos de que los y las participantes se sientan libres y animados a aclarar asuntos? ¿Un miembro del equipo de facilitación está preparado para actuar como persona de enlace con los/las traductores/as y los/as técnicos/as?
- *Cuestiones de protocolo:* ¿Estamos en sintonía con los requisitos religiosos y culturales específicos de los/las diferentes participantes y estamos bien preparados para acomodarlos/las? (Por ejemplo, en los entornos cristianos, se puede esperar que el/la facilitador/ra invite a un sacerdote a decir oraciones de apertura o de cierre; los/las musulmanes/as practicantes pueden solicitar que las participantes estén acompañadas por un miembro masculino de la familia que debe estar sentado discretamente en el fondo; es posible que se necesiten salas de oración, y que los momentos de oración se tengan en cuenta en el programa: los monjes budistas deben comer antes del mediodía, así que los organizadores deben asegurarse de proporcionar algo de comer en los lugares de diálogo, etc.)
- *Tiempo:* ¿Sabemos cuándo es posible programar sesiones de diálogo con el grupo objetivo? ¿Estamos preparados para acompañar el diálogo a través del tiempo y a través de sesiones múltiples?

Disposiciones logísticas

⁹ Ropers, *Bases de la facilitación...*, 25-27.

- *Espacio de diálogo apropiado:* ¿Todos los/las participantes pueden establecer contacto visual y escucharse fácilmente entre ellos/as? ¿Los asientos están dispuestos de forma no jerárquica? (con posibles excepciones cuando sea cultural o personalmente necesario).
- *Sala para grupos más pequeños:* ¿Hay salones o espacios pequeños para el trabajo en grupo?
- *Refrigerios:* ¿Se han hecho las preparaciones para los refrigerios?
- *Invitación:* ¿Todos los/las participantes son invitados/as a tiempo?
- *Confirmación:* ¿Tenemos una lista de participantes confirmados?

Establecimiento de la agenda

- ¿Hay tiempo suficiente para el debate y los descansos que son una parte importante del proceso de diálogo? ¿Tenemos flexibilidad y márgenes de tiempo en la agenda?
- ¿La agenda refleja un diseño de proceso claro con medidas de creación de la confianza al inicio antes de discutir temas potencialmente polémicos?

Facilitando el diálogo

Reglas fundamentales

- ¿Tenemos un procedimiento claro para desarrollar y acordar reglas fundamentales para el diálogo?
- ¿Todos los/las participantes están de acuerdo con el conjunto de reglas fundamentales?
- ¿Se han difundido o expuesto para todas las reglas fundamentales de forma escrita?
- ¿Nos referimos a ellas cuándo sea necesario durante el proceso de diálogo?

Fases del diálogo

Fase 1

- ¿Hemos dado la oportunidad a todas las partes de compartir sus perspectivas sobre los temas?
- ¿Hemos escrito intereses y necesidades en vez de posiciones?
- ¿Resumimos regularmente declaraciones, reconociendo así a las partes sin ofenderlas?

Fase 2

- ¿Hemos estimulado el intercambio de perspectivas?
- ¿Usamos herramientas que reconocen los sentimientos, preocupaciones, temores y necesidades subyacentes de todas las partes y fomentamos el entendimiento mutuo (por ejemplo, preguntas abiertas y circulares, reencuadre, mirroring [reflejo])?

Fase 3

- ¿Generamos opciones inclusivas?
- ¿Usamos herramientas de lluvia de ideas para generar un amplio espectro de alternativas creativas, sin evaluar de inmediato las opciones?

Fase 4

- ¿Hemos evaluado cuidadosamente todas las opciones?
- ¿Tenemos los criterios más adecuados con respecto a un consenso razonable?

Construcción de consenso

- ¿Los y las participantes están de acuerdo con el tipo de consenso que les gustaría alcanzar?
- ¿El consenso logrado se escribió, difundió y/o expuso para todos y todas?

Manejo de situaciones difíciles

- ¿Estamos en condiciones de enfrentar las disputas crecientes y las amenazas de las hostilidades o incluso violencia?
- ¿Estamos en condiciones de interactuar con la expresión de sentimientos fuertes (llorar, salir de la habitación, etc.)?

Autocuidado y cuidado para los miembros del equipo facilitador

- ¿Nos estamos cuidando a nosotros/as mismos/as y estamos cuidando a los miembros del equipo de facilitación?
- ¿Reconocemos nuestros propios límites?
- ¿Estamos tomando los descansos seriamente?
- ¿Estamos trabajando juntos/as para manejar situaciones difíciles?
- ¿Valoramos nuestros logros y las contribuciones de cada miembro del equipo?

Continuando el diálogo

Recapitulación final y preparación de los próximos pasos

- ¿Hemos planeado el tiempo suficiente para la recapitulación final?
- ¿Qué funcionó bien, qué haremos diferente la próxima vez al respecto?
- ¿Cuáles pasos deben tomarse y por quién hasta la próxima sesión o reunión de diálogo?

1.2 Guía práctica de Diálogo Democrático

Institución: Instituto Internacional para la Democracia y Asistencia Electoral (IDEA), la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Autor: Mirna Ángela Cuenta y Anaí Linares Méndez fueron las compiladoras de la guía.

Objetivo: En el año 2007 el IDEA, la SG/OEA y el PNUD publicaron *Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes*, cuyo propósito fue crear una herramienta metodológica que facilitara el trabajo de las instituciones y practicantes en el diseño, facilitación y evaluación de procesos de diálogo a nivel mundial. En 2013, con base en el anterior manual, Cuenta y Linares se dieron a la tarea (con el apoyo de las instituciones anteriormente nombradas) de elaborar la Guía en cuestión, con el fin de acercar el diálogo democrático a la nueva dinámica de conflictividad en América Latina¹⁰. Las autoras consideran que esta nueva dinámica de conflictividad latinoamericana se desarrolla sobre una plataforma común que está caracterizada por: estructuras de poder muy concentradas, polarización política, dinámicas económicas insuficientemente

¹⁰ Ángela Cuenta y Anaí Linares Méndez (com.), *Guía práctica de Diálogo Democrático* (IDEA, la SG/OEA y el PNUD, 2013), 3. https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf

competitivas en los mercados internacionales, instituciones estatales débiles o poco legítimas, problemas para controlar la criminalidad, pobreza persistente e inequidad, niveles limitados e irregulares de participación ciudadana, multiplicación de demandas vinculadas a industrias extractivas, incremento en las tensiones interétnicas e interculturales y mecanismos incompletos de reconocimiento institucional de las identidades. Sumado a lo anterior, el narcotráfico y el crimen organizado incrementan los niveles de complejidad y violencia de la región¹¹.

Definición de diálogo: Cuenta y Linares entienden el diálogo como “un proceso de genuina interacción mediante el cual los seres humanos se escuchan unos a otros con tal profundidad y respeto que cambian mediante lo que aprenden.”¹². Idealmente, en este proceso cada uno de los participantes del diálogo se esfuerza por incorporar las preocupaciones de los otros a su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo y, aunque ninguno de ellos renuncia a su identidad, cada uno llega reconocer la validez de las reivindicaciones humanas de los demás participantes. En consecuencia, los implicados en el diálogo comienzan a actuar en forma diferente hacia los otros¹³. Ahora bien, las autoras no solo están interesadas en los procesos de diálogo por sí mismos, sino en un tipo específico de diálogo: el democrático. Lo definen como aquel que “respeta y fortalece la institucionalidad democrática y busca transformar las relaciones conflictivas para evitar las crisis y la violencia y contribuir, por tanto, a la gobernabilidad democrática”¹⁴. Según Cuenta y Linares, el diálogo democrático es el pertinente para las sociedades latinoamericanas, puesto que, si se utiliza como herramienta de cambio y de formación de consensos, tiene la capacidad de abrir nuevos canales de acceso a la institucionalidad y de participación ciudadana, los cuales son indispensable para equilibrar los poderes de sociedades que, como las de América Latina, se caracterizan por tener redes complejas de intereses en conflicto¹⁵.

¹¹ Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...*, 5.

¹² Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...*, 7.

¹³ Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...*, 8.

¹⁴ Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...*, 8.

¹⁵ Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...*, 8.

Recomendaciones metodológicas: Esta guía tiene dos tipos de recomendaciones. Por un lado, aquellas correspondientes a los roles del diálogo democrático y, por otro lado, sobre las etapas de este tipo de diálogo. A continuación, se reseñarán estos dos grupos de recomendaciones:

- Roles del diálogo democrático: **1.** Promotores: Las personas que se encargan de fomentar y promover el diálogo en su inicio y de darle seguimiento a su correcta implementación. Se recomienda que se sean líderes sociales; **2.** Convocantes: Quienes hacen la invitación al diálogo, abordan a los posibles dialogantes para conseguir su participación y aseguran que se incorporen a la mesa de diálogo; **3.** Donantes: los que proporcionan los recursos financieros para que el proceso de diálogo pudiese transitar todas sus etapas; **4.** Gestores: Personas e instituciones que se encargan de los aspectos operativos, técnicos y logísticos del proceso; **5.** Dialogantes: Aquellos que se sientan a la mesa de diálogo directamente y trabajan en forma conjunta y participativa durante los eventos del proceso¹⁶.

Sumado a los anteriores roles, se recomienda contar con un facilitador profesional o que algunas de las personas que participan del diálogo asuman este rol (siempre y cuando sea alguien respetado, neutral, con experiencia y credibilidad). Aunque un facilitador no es indispensable, se sugiere contar con uno, puesto que suele ser el encargado de crear el espacio de confianza para los dialogantes y, a su vez, de la conducción metodológica del proceso. Por consiguiente, se sugiere que el facilitador tenga las siguientes cualidades: estar familiarizado con varios enfoques y herramientas para la facilitación de grupos, tener experiencia de trabajo en diferentes contextos políticos y culturales, conocer los diversos tipos de roles y funciones necesarios para la buena ejecución del proceso, contar con intuición política para poder captar las dimensiones políticas del contexto que influirán el proceso, tener sensibilidad cultural para ajustarse a situaciones de diversidad cultural, demostrar capacidades de trabajo colaborativo y ser diestro en temas de comunicación e incidencia. Las funciones de un facilitador en un proceso de diálogo democrático son:

¹⁶ Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...,* 12.

- a. Prepararse desde el inicio para entender las relaciones de los dialogantes, las dinámicas de poder, el contexto social, político y cultural, y los antecedentes históricos de la problemática o demandas; b. Guiar a los participantes con curiosidad, formulando preguntas respetuosas y sin tomar partido por ningún grupo; c. Escuchar, recoger y devolver al grupo lo que se va diciendo para promover la reflexión; d. Resumir y enfatizar los acuerdos y desacuerdos; e. Registrar lo que va sucediendo para que sirva de apoyo a la memoria grupal; f. Utilizar herramientas para construir consensos y generar confianza entre los dialogantes¹⁷.
- Etapas de un proceso de diálogo: Las cuatro etapas indispensables para garantizar un buen proceso de diálogo son: la exploración, el diseño, la implementación y el

¹⁷ Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...,* 13.

seguimiento. A continuación, se relacionará cada una de estas etapas con sus principales actividades y propósitos¹⁸:

Aportes: La perspectiva de Diálogo Democrático y su apropiación para tratar las conflictividades latinoamericanas de esta guía puede ser útil para el proceso de construcción de



Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir, en tanto este tipo de diálogo coincide con las intenciones que tiene la Comisión para el esclarecimiento de la Verdad, la No Repetición y la Conveniencia con dicho proceso. Es decir, los procesos de diálogo democrático apuntan a la transformación de conflictos y la contención o prevención de la violencia latinoamericana mediante el fortalecimiento de las instituciones estatales y la participación ciudadana y, así mismo, lo que la Comisión pretende con los Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir es

¹⁸ El esquema con las etapas fue tomado de: Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...*, 15. Si se quiere ahondar en los lineamientos metodológicos de cada una de las etapas del diálogo democrático consultar: Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...*, 16-33.

promover procesos de diálogo en distintas regiones del país para incidir en la tramitación pacífica de algunos de sus conflictos. Por consiguiente, se recapitularán los principios fundamentales del diálogo democrático¹⁹:

1. *La inclusividad* se refiere a la forma de reunir en el diálogo a todos aquellos que puedan ser parte de una situación problemática, ya que son ellos mismos los que van a encontrar la solución. La inclusividad es importante en contextos donde ha habido exclusión, ya que el proceso de diálogo permitirá dar voz a aquellos actores que normalmente no son considerados en procesos de toma de decisiones. Además, la inclusividad abre la puerta a la participación equitativa y efectiva de todos los actores.
2. *La apropiación compartida* se relaciona con el compromiso que los participantes adquieren con el proceso al creer verdaderamente en él; es decir, los actores consideran que es un diálogo significativo y genuino en el que vale la pena participar.
3. *La actitud de aprendizaje* tiene que ver con escuchar con apertura y reflexionar sobre lo que los otros dicen y piensan, respetando sus ideas. Se trata de escuchar para aprender y comprender mejor la problemática que está al centro del diálogo.
4. *La humanidad* está relacionada con la empatía (estar dispuestos a ponernos en el lugar del otro) y la autenticidad (expresar lo que realmente uno es y piensa). Se dice que cuando los participantes comienzan a esforzarse por comprender al otro, se planta la semilla del diálogo.
5. *La confidencialidad* se refiere a que todos los participantes respeta la confianza construida en el diálogo y por lo tanto no lo utilizarán inadecuadamente para ganar poder. Asimismo, la confidencialidad refuerza en los actores involucrados la libre expresión de sus puntos de vista sin temor a críticas negativas ni represalias.
6. *La perspectiva sostenible a largo plazo* consiste en la búsqueda de soluciones sostenibles, que duren. En este sentido, el diálogo se diferencia de aquellas acciones inmediatas que son a veces necesarias, pero no siempre suficientes, para detener la violencia. El diálogo busca la transformación de las relaciones y los cambios profundos.

¹⁹ Estos principios se encuentran en: Cuenta y Linares (com.), *Guía práctica de...*, 11.

7. *La buena fe* se refiere a que el diálogo no debe incluir intenciones ni agendas ocultas y los participantes deben compartir con honradez sus conocimientos y ser pacientes, flexibles y tolerantes.

1.3 Transformación de conflictos mediante el diálogo: Herramientas para practicantes

Institución: El programa de Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz (Cercapaz) de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit -La Agencia Alemana para la Cooperación Internacional - (GIZ), el cual promueve el diálogo entre Estado y sociedad civil para la construcción de paz en el país.

Autor: Bárbara Unger, María Paula Prada y Jaime Andrés Gómez.

Objetivo: La experiencia del programa Cercapaz entre 2007 y 2011 le llevó a enfocarse los tres años siguientes en el fortalecimiento de mecanismos de concertación entre Estado y Sociedad Civil, en aras de lograr un diálogo cada vez más eficaz y eficiente que promoviese la construcción de confianza entre los actores. Durante este trabajo, se identificó la necesidad de fortalecer las capacidades de determinados actores para desempeñarse en distintos roles que contribuyen a llevar adelante diálogos transformadores de conflictos. Esta idea se reforzó ante la perspectiva favorable de terminación del conflicto armado interno en Colombia, ya que un escenario de posconflicto sería propicio para 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 nacional²⁰.

El fortalecimiento de las capacidades de determinados actores para que contribuyeran en diálogos transformadores de conflictos tenía como resultado final consolidar un grupo de personas en instituciones y organizaciones de distinto tipo con la capacidad de desempeñarse con profesionalismo en espacios de diálogo. En consecuencia, se seleccionaron a algunas

²⁰ María Paula Prada, Bárbara Unger, Jaime Andrés Gómez, *Transformación de conflictos mediante el diálogo: herramientas para practicantes* (Bogotá: Cercapaz-GIZ, 2014), 9.

personas para formarse como practicantes de diálogo, se replicaron y multiplicaron en los departamentos de Caldas y Norte de Santander los contenidos de materiales y estrategias formativas y se hizo un proceso de sensibilización del entorno en potenciales instituciones y organizaciones que requiriesen practicantes en espacios de diálogo. Esta publicación surge a partir de la anterior experiencia, y se presenta en forma de “caja de herramientas” con el fin de que les sirva a aquellas personas que promueven y facilitan diálogos para abordar conflictos en Colombia²¹. En suma, esta “caja de herramientas” permite acceder a una serie de conceptos y herramientas a practicantes para apoyar el diálogo²².

Definición de diálogo: En general, esta publicación entiende el diálogo como un medio para transformar un conflicto, en tanto desata 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.”²³ Además, se enfatiza en que el diálogo busca facilitar un intercambio que ayude a generar opciones más allá del gana/pierde y, por consiguiente, se enfoca en las posibilidades de una relación equitativa entre quienes dialogan. En este orden de ideas, el diálogo es “trabajo en relación”, es decir, no solo se interesa por trabajar en un tema, sino también en las diferentes actitudes, perspectivas y necesidades en relación con la otra persona²⁴. Por último, los autores consideran que el diálogo también es un trabajo de exploración, ya que propicia una oportunidad a los participantes para conocer el contexto, las posibles opciones, las partes, las necesidades e intereses detrás de las posiciones que se manifiestan²⁵.

Recomendaciones metodológicas: Al ser esta publicación una “caja de herramientas”, está plagada de recomendaciones metodológicas sobre todos los elementos de un proceso de diálogo (conceptualización, preparación, roles, facilitación, implementación, seguimiento, etc.). De todas

²¹ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 9-10.

²² Específicamente, esta caja de herramientas está dirigida a los “practicantes de diálogo”, los cuales son definidos por los autores de la publicación en cuestión como “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”. En: Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 10.

²³ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 19.

²⁴ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 19-20.

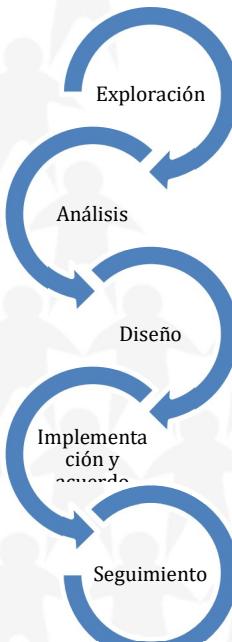
²⁵ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 20.

estas recomendaciones, se ha decidido rescatar dos. Por un lado, la comprensión del diálogo en sus múltiples dimensiones y, por otro lado, las fases para un proceso de diálogo para transformar conflictos:

- **Dimensiones del diálogo:** Una de las recomendaciones metodológicas de esta “caja de herramientas” es propender por una comprensión multidimensional del diálogo, puesto que en los diálogos no solo se contemplan los aspectos temáticos y los actores involucrados, sino -al menos- las siguientes dimensiones: **a. Dimensión del contenido:** generalmente es la primera en la que se piensa, tiene que ver con los temas sobre los que versa el diálogo (el qué del diálogo); **b. Dimensión social:** aborda las relaciones entre los actores y su entorno (¿con quiénes?); **c. Dimensión espacial:** se refiere a los lugares, sedes y entornos físicos del diálogo (¿dónde?); **d. Dimensión temporal:** los tiempos, momentos, horarios y cronología del diálogo (¿cuándo?, ¿cuánto dura?); **e. Dimensión simbólica:** relacionada con signos, símbolos e íconos presentes en espacios de diálogo, que pueden ayudar o dificultar el diálogo mismo (¿cómo es el espacio de diálogo en los detalles?); **f. Dimensión cultural:** relacionada con la anterior y enfocada en los valores, sistemas de creencias de las personas y sus implicaciones en el diálogo (¿cómo influyen los valores?)²⁶.
- **Las fases de un proceso de diálogo para transformar conflictos:** Otra de las recomendaciones metodológicas de esta caja de herramientas es entender que un proceso de diálogo no es lineal. Por consiguiente, propone un modelo de fases típicas de un diálogo para transformar conflictos, en el que sus fases son interdependientes. En términos generales, estas fases interdependientes son: la exploración, para determinar si una tercera parte puede apoyar a una situación de conflicto; si es así, sigue un análisis más a fondo del contexto, en la que se evalúan las opciones de intervención; si se decide intervenir, se diseña la intervención y se implementa (puede durar entre una semana y varios años); en caso de que madure el diálogo, es posible

²⁶ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 22.

llegar a acuerdos, los cuales se documentan y se les da seguimiento²⁷. En la siguiente gráfica, se recopilan las anteriores fases²⁸:



Gráfica 4. Fases interdependientes de un proceso de diálogo para transformar conflictos

Aportes: El principal aporte de la “Caja de herramientas” confeccionada por Cercapaz-GIZ es el modelo llamado *La Transformación Integrativa de Conflictos – Apuesta a través del diálogo* (TIC)²⁹, ya que integra los elementos conceptuales y técnicos de esta publicación 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 mediante el diálogo; además, es un modelo ya probado en la práctica³⁰.

Entonces, la TIC trabaja por separado con cada uno de los actores de un conflicto, con el fin de prepararlos para el proceso de diálogo conjunto, lo cual permite una mejor comprensión de

²⁷ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 33.

²⁸ La “caja de herramientas” de Cercapaz-GIZ presenta una serie de lineamientos para cada una de las fases del proceso de diálogo para transformar conflictos, si se quiere ahondar en ellas consultar: Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 33-72.

²⁹ Este modelo es basado en el método TRASCEND de Johan Galtung y diseñado por Gudrun Kramer, Wilfried Graf y Agustín Nicolescu, Austria 2008, con ajustes de María Paula Prada (GIZ-Cercapaz).

³⁰ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 11.

los conflictos a tratar y transformar en el diálogo. Este modelo tiene como fin 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; para alcanzar dicho cometido, sugiere comprender dos elementos claves para el diálogo y la transformación³¹.

Primero, *hacer énfasis en las metas y no en las personas*, ya que las metas de los actores se pueden analizar para saber si son legítimas o no. Las metas serán legítimas si su cumplimiento **no** implica la violación de las necesidades básicas humanas de las otras partes del conflicto, y serán ilegítimas si al cumplirlas **sí** violan este tipo de necesidades de cualquiera de los actores del conflicto. Segundo, que las *necesidades básicas del ser humano* sean el cimiento y faro del diálogo y la transformación. Según Johan Galtung, hay cuatro necesidades básicas humanas: seguridad, bienestar, identidad y libertad. Sin embargo, este mismo autor advierte que la priorización y jerarquización de estas necesidades no tiene patrones ni fórmulas, puesto que el nivel de prioridad y significado que cada persona, familia, pueblo o nación de a cada una de estas necesidades dependerá de su personalidad, condición socioeconómica, política, culturas y del momento de la vida en el que estén. Por lo tanto, no es posible pretender abordar un conflicto en el que todas las partes coincidan en la priorización de la misma necesidad básica del ser humano, frente al asunto que los convoca³².

El modelo TIC consta de tres fases y seis pasos que buscan comprender y abordar los conflictos desde una mirada integral, identificando los elementos visibles y también los invisibles³³. La primera fase busca *entender la formación del conflicto* y sus objetivos son generar confianza entre la facilitación y la parte en conflicto y 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. Ahora bien, no se trata de un entendimiento “objetivo” del conflicto, sino de comprender cómo el actor percibe al mismo. Para alcanzar estos objetivos se proponen dos pasos: **1.** Entender a todos los actores, su comportamiento y sus relaciones en el contexto, mediante un análisis del presente direccionado por la pregunta: ¿de qué se trata el

³¹ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 149.

³² Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 149-150.

³³ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 149.

conflicto?; **2.** Entender las suposiciones, las actitudes y cómo estas interactúan con las contradicciones y las metas, por medio de un análisis del pasado dirigido por la pregunta: ¿Cómo ocurrió el conflicto?³⁴.

La segunda fase se centra en *diferenciar entre “metas justas/legítimas” y “metas injustas/ilegítimas”*, con el fin de crear una “empatía analítica” entre una parte del conflicto y las demás, para entender que el conflicto solo puede ser transformado si las necesidades básicas humanas de todos los actores involucrados en él se encuentran satisfechas. Por consiguiente, 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, con la ayuda de otros dos pasos: **3.** El análisis de las constelaciones y fijaciones de las necesidades básicas, es decir, del futuro, planteando la siguiente pregunta: ¿Cómo seguirá el conflicto si nada cambió?; **4.** Abordar el pasado para explorar las suposiciones y actitudes inconscientes y las contradicciones y metas inconscientes para profundizar en el entendimiento de qué realmente se trata el conflicto, por medio de la pregunta: ¿Cuáles son los obstáculos y recursos estructurales y culturales?³⁵.

La tercera fase puede iniciarse cuando las partes del conflicto tengan la capacidad de considerar a sus adversarios y comprender el conflicto como un problema común, por lo que podrán pensar posibles soluciones al conflicto y, por tanto, *integrar las metas legítimas con una forma global*. Para suscitar dicha espontaneidad, se recomienda implementar el quinto paso del TIC: **5.** La construcción de nuevas actitudes, suposiciones y metas, lo cual requiere un trabajo individual con cada parte del conflicto, para que se sientan en plena libertad para formular soluciones a futuro trascendentales al problema; la pregunta guía de este paso es: ¿Cuál sería la fórmula sombrilla?³⁶. Para consolidar el trabajo del TIC, se requiere un último -sexto- paso: **6. Crear nuevos comportamientos, por medio de un plan de acción para el presente** que transforme el conflicto, para lo cual es útil preguntarles: ¿Cuáles son las próximas acciones/proyectos para abordar conjuntamente? Este último paso, es el primero hacia la reconciliación³⁷.

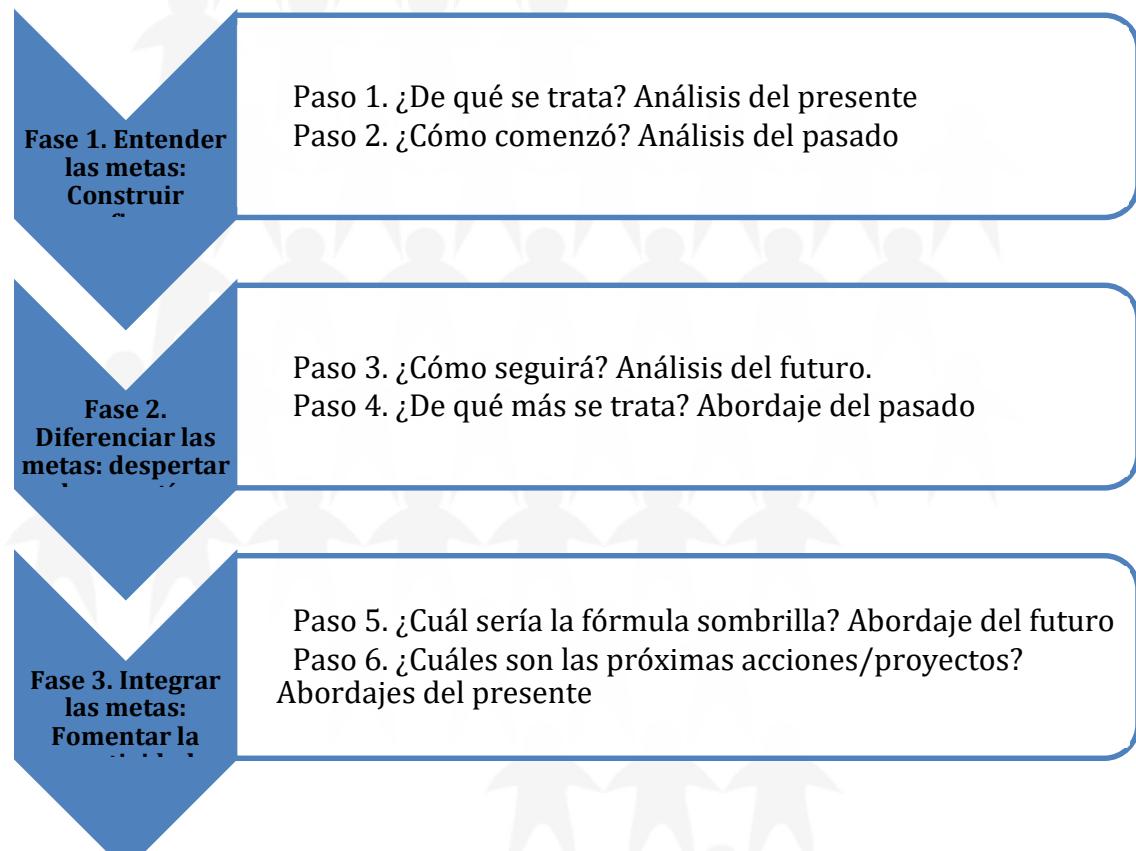
³⁴ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 156.

³⁵ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 154-157.

³⁶ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 157.

³⁷ Prada, Unger, Gómez, *Transformación de conflictos...*, 158.

En la siguiente gráfica, se relacionan las tres fases del modelo TIC con sus respectivos pasos:



2. Métodos y herramientas útiles para el proceso de diálogo en aras de la construcción de Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir:

En esta segunda sección de este acervo metodológico, se recopilaron y describieron los métodos y herramientas de diálogo que podrían utilizarse en los procesos de diálogo para la construcción de los Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir. Estos métodos y herramientas fueron tomados de tres publicaciones: *Diálogo Democrático – Un manual para practicantes* (2008) de la Agencia Canadiense Desarrollo Internacional (ACDI), el IDEA, la SG/OEA y el PNUD; *Manual de Diálogo y Acción Colaborativa* (2014) de la Friederich-Ebert-Stifung (FES-ILDIS) Ecuador; y *Trazando el diálogo: Herramientas esenciales para el cambio social* (2008) de la Fundación Gizuane, con la colaboración del Taos Institute.

Diálogo Democrático – Un manual para practicantes fue la base para la construcción de esta segunda sección del acervo, ya que es el documento con mayor número de métodos y herramientas de diálogo de los tres consultados. Además, la clasificación de estos métodos y herramientas a partir de su función en un proceso de diálogo también fue tomado de la publicación en cuestión. Por consiguiente, los métodos y herramientas que se presentarán a continuación se agruparon en tres grupos: **1.** De exploración y concientización: aquellos que propician el compartir de conocimientos e ideas; **2.** De creación de relaciones: recomendados para trabajar los conflictos; **3.** De acción colaborativa: para diálogos multiactor y de cambio en todo el sistema³⁸.

Ahora bien, a pesar de que la publicación de IDEA, SG/OEA y PNUD es la más completa y exhaustiva tanto en lineamientos metodológicos y métodos y herramientas de diálogo, también es la más sintética. Por lo tanto, para ahondar en cada uno de dichos métodos y herramientas, fue necesario consultar las publicaciones *Manual de Diálogo y Acción Colaborativa* y *Trazando el diálogo: Herramientas esenciales para el cambio social*, ya que en ellas se profundiza en el cómo, dónde, cuándo y para qué utilizar la mayoría de los métodos y las herramientas de diálogo reseñados y catalogados por *Diálogo Democrático – Un manual para practicantes*.

³⁸ Bettye Pruitt y Philip Thomas, *Diálogo Democrático – Un manual para practicantes* (Suecia: IDEA, SG/OEA y PNUD, 2006), 217. Originalmente, el manual presenta una cuarta categoría: “Deliberación (Trabajar con las decisiones difíciles”, pero al no contemplarse este tipo de métodos y herramientas en las otras dos publicaciones revisadas, se omitió esta cuarta categoría del acervo metodológico.

Entonces, los métodos y herramientas de diálogo se presentarán en tres matrices correspondientes a las categorías estipuladas por el manual de Diálogo Democrático de IDEA, SG/OEA y PNUD, en aras de que la Comisión para el esclarecimiento de la Verdad, la No Repetición y la Convivencia pueda acceder a ellos, compararlos, estudiarlos y, por tanto, elegir alguno con mayor facilidad. Cada una de estas tres matrices contendrá la siguiente información de cada uno de los métodos y herramientas de diálogo: **a.** Nombre del método o herramienta; **b.** Descripción general; **c.** Proceso (fases o pasos); **d.** Principios; **e.** Tamaño del grupo y duración; **f.** Cuándo usarlo; **g.** Dónde se ha usado.

Cabe aclarar, que las herramientas y métodos que se consignarán en las matrices son las únicas o las mejores, tan solo son una selección hecha para las necesidades y propósitos del proceso de construcción de Acuerdos para la Convivencia y el Buen Vivir que quiere impulsar la Comisión para el esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición. Sin embargo, se le recomienda a la Comisión a explorar otros métodos y herramientas de diálogo que podría considerar para el proceso en cuestión; los documentos consultados para este acervo son una gran fuente para dicha exploración.

Ahora bien, ¿cómo elegir el método u herramienta pertinente para cada proceso de diálogo? Primero, ningún método u herramienta constituyen recetas de diálogo aplicables de manera universal. Segundo, tampoco existe una forma específica para seleccionar los métodos y herramientas, esta tarea de selección es responsabilidad de los facilitadores y convocantes del diálogo, ya que cuentan con la experiencia para formular preguntas preliminares con el fin de entender las particularidades de la situación y trabajan con las opciones que ofrecen los diferentes métodos. En general, se recomienda que la finalidad y contexto del proceso de diálogo que se deseé diseñar corresponda con la finalidad y contextos para la que están diseñadas las herramientas de diálogo.

Matriz 1. Métodos de exploración y concientización: compartiendo conocimientos e ideas

Método o Herramienta	Descripción	Proceso	Principios	Tamaño del grupo y duración	¿Cuándo usarlo?	¿Dónde se ha utilizado?
Café Mundial ³⁹	Intenta organizar conversaciones importantes y profundas derivadas de un entorno al estilo de cafetería, en el cual los participantes discuten un tema o cuestión en grupos pequeños en torno a mesas de café.	Cada treinta minutos aproximadamente los participantes se mueven a una nueva mesa excepto una persona que actúa como anfitrión de mesa y permanece ahí para resumir las conversaciones anteriores a los nuevos invitados a la mesa. De esta manera, las conversaciones en proceso son alimentadas de manera cruzada con las ideas generadas previamente. Al final del proceso, las ideas principales se resumen en una sesión plenaria y se discuten posibilidades de seguimiento.	Siete principios: 1. Aclarar el contexto. 2. Crear un espacio acogedor. 3. Explorar los temas que sean importantes. 4. Alentar la contribución de todos. 5. Realizar una polinización cruzada y conectar distintas perspectivas. 6. Escuchar en conjunto y advertir los patrones. 7. Capturar y compartir los descubrimientos compilados.	Un mínimo de participantes entre 12 y 20. Se puede utilizar como una estructura general para un taller de 1 o 2 días o como una herramienta para organizar sesiones de diálogo auténtico.	Es muy útil en situaciones en las que se desea compartir conocimientos, generar creatividad, explorar posibilidades y hacer tormenta de ideas de varias soluciones. Además, ayuda a crear interacciones significativas entre los participantes. No se recomienda usarlo si se desea transmitir información en una sola vía.	Se ha utilizado en muchos países y culturas, ya que la mayoría de las sociedades tienen cierto tipo de prácticas de reunirse en un entorno similar a Café Mundial para tener conversaciones importantes. Sin embargo, la herramienta propiamente dicha fue formalizada por Juanita Broen y Davis Isaacs en 1995.
Tecnología de Espacio Abierto ⁴⁰	Permite a los grupos, tanto grandes como pequeños, autoorganizarse con el fin de abordar de manera efectiva cuestiones complejas en	Preparar una sala con un círculo de silla en el medio, letras o números alrededor del cuarto para indicar los lugares de la reunión, una pared blanca para la agenda y otra para publicar los resultados de las sesiones de diálogo. Pasos: 1. Formar un círculo para no generar jerarquías. 2. Bienvenida al grupo por parte del organizador.	Cuatro principios: 1. Cualquiera que venga es la persona indicada. 2. Cuando quiera que se comience es el momento correcto. 3. Lo que suceda es lo único que pudo haber sucedido. 4. Cuando se termina, se termina.	Un Espacio Abierto de medio día funcionará para una lluvia de ideas rápida; de un día, permite una discusión	Es recomendable utilizarlo cuando se evidencian intereses fuertes y preguntas candentes, ya que ayuda al grupo a avanzar en forma clara y veloz. Suele fracasar cuando	Se ha usado ampliamente desde los 90 y, durante los últimos quince años, se ha hecho muy popular en Asia y América Latina. El método ha sido utilizado para todo tipo de reuniones, tales como: problemas de salud pública como

³⁹ La información consignada en esta matriz sobre *Café Mundial* fue tomada de: Jost H. Wagner, *Manual de Diálogo y Acción Colaborativa* (Ecuador: FES-ILDIS, 2014), 63-80.

⁴⁰ La información consignada en esta matriz sobre *Tecnología de Espacio Abierto* fue tomada de: Wagner, *Manual de Diálogo...*, 41-62; y de: Marianne Mille Bojer, et al., *Trazando el diálogo: Herramientas esenciales para el cambio social* (Fundación Giziane & Taos Institute, 2012), 134-148.

<p>un espacio de tiempo breve. Los participantes elaboran y dirigen su propia agenda de sesiones de trabajo paralelas en torno a un tema central de importancia estratégica; es, cuanto menos, una nueva manera de celebrar reuniones más productivas.</p>	<p>3. Descripción general del proceso y su funcionamiento y se recolectan las inquietudes de los participantes. 4. Se fijan los problemas en la pared y eligen una hora y lugar para reunirse. 5. Los participantes toman nota de la hora y lugar de las sesiones para los problemas publicados en la pared. 6. Sesiones de diálogo. Los sistematizadores deben captar los puntos importantes y publicar los reportes en la pared. 7. El grupo debe pasar a la planificación de acción, para sacar los problemas de la sala y llevarlos al mundo real. 8. Termina la reunión con un círculo cerrado donde la gente está invitada a compartir comentarios, apreciaciones y compromisos que surjan del proceso.</p>	<p>Y una ley: - La ley de Dos Pies o la Ley de Movilidad: Si siente que no está aprendiendo y no aporta, usted es responsable de usar sus dos pies e irse, quizás a otro grupo, puesto que solo usted sabe dónde puede aprender y aportar más.</p>	<p>profunda y sus pasos siguientes; de dos días permiten una exploración profunda del tema, con algunos planes de acción y un libro lleno de procedimientos; de dos días y medio puede incluir una lluvia de ideas, planificación de acción, un libro de procedimientos. Es viable para grupos de más o menos 30 personas.</p>	<p>hay desinterés o falta de participación. Es preferible no hacer uso de este método si las preguntas o problemas son muy complejos, si no existe motivación entre los participantes para trabajar en un problema o cuando se quiere transferir información específica.</p>	<p>CIH/SIDA, reuniones con comunidades para discutir mejoras de diversos ámbitos, desarrollar nuevas ideas y productos para empresas, para hablar de paz por israelíes y palestinos y en Sudáfrica tras el Apartheid. Harrison Owen creó la tecnología del Espacio Abierto a mediados de la década de los ochenta, su inspiración fue un rito de iniciación de cuatro de días de duración de una aldea de Liberia, en la que -sin haber un comité de organización- los cuatro días transcurrieron sin complicaciones.</p>
<p>Desde el principio de la humanidad, los seres humanos se han reunido</p>	<p>Flujo de un círculo típico: - <u>Bienvenida</u>: Ayuda al grupo a adentrarse en el espacio de círculo.</p>	<p>Tres principios: 1. El liderazgo rota entre todos los miembros del círculo, ya que este método no constituye una reunión</p>	<p>Un círculo debe incluir hasta 30 personas (35 como</p>	<p>El método del círculo es una opción acertada para:</p>	<p>El círculo constituye la forma más fundamental de organización de las personas para mantener una conversación</p>

<p>Proceso de Círculo⁴¹</p> <p>en círculos de manera natural, alrededor del fuego para mantener conversaciones profundas. Si se practica en su integridad, puede constituir la encarnación física de la raíz del término diálogo, que significa “fluir”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación: Todos los participantes tienen la oportunidad de hablar sobre cómo se siente y de compartir sus expectativas. - Acuerdos: Establecer pautas sobre la manera en la que desean congregarse, en especial, sobre cómo se hará el liderazgo compartido. - Despedida: Al finalizar el círculo, las personas comparten lo que sienten o lo que han aprendido. <p>Lo esencial de este método es la utilización de un elemento simbólico que concede la palabra a las personas, el cual pasa por todo el círculo y la persona que lo sujetó es la única que puede hablar.</p>	<p>sin liderazgo, sino una reunión donde todas las personas son líderes.</p> <p>2. La responsabilidad se comparte en favor de la calidad de la experiencia.</p> <p>3. Las personas depositan toda su confianza en la inspiración (o el espíritu) en lugar de en una agenda personal. El núcleo de cada círculo contiene una finalidad superior.</p> <p>Tres prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hablar con intención: destacando lo que en ese momento resulta relevante para la conversación. - Escuchar con atención: respetando el proceso de aprendizaje de todos los miembros del grupo. - Cuidar el bienestar del círculo: permaneciendo conscientes del impacto de nuestras aportaciones. 	<p>máximo), si bien con 8-15 personas existe una mayor posibilidad de profundizar más.</p> <p>También se puede utilizar en procesos más amplios, dividiendo el grupo en varios círculos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Construir relaciones y permitir al grupo conectar de maneras más profundas. - Crear igualdad entre las personas que se encuentran en niveles diferentes dentro de un grupo, organización o comunidad. - Moderar a las personas y permitirles pensar de manera conjunta y construir una visión compartida. 	<p>conjunta, por consiguiente, se ha empleado en todo el mundo desde hace miles de años. Una experiencia interesante es la de la Aldea Kufunda de Zimbabue. En el centro de aprendizaje rural de esta comunidad el círculo se ha convertido en la manera en la que se toman decisiones y se evalúan los programas. Esta herramienta ha permitido el diálogo entre hombres y mujeres y entre ancianos y jóvenes.</p>
--	---	---	--	---	---

⁴¹ La información consignada en esta matriz sobre el *Proceso de Círculo* ha sido tomada de: Mille Bojer, et al., *Trazando el diálogo...*, 83-97.

Matriz 2 Creación de relaciones: trabajar con el conflicto

Herramienta o Método	Descripción	Proceso	Principios	Tamaño del grupo y duración	¿Cuándo usarlo?	¿Dónde se ha utilizado?
Democracia Profunda⁴²	Son varias las razones por las cuales las personas en un grupo pueden no estar diciendo lo que realmente piensan. Democracia Profunda es una herramienta para la facilitación basada en la asunción de que existe una sabiduría en la voz de la minoría y en la diversidad de los puntos de vista, que tiene valor para el grupo en su totalidad. Este planteamiento ayuda a sacar a la superficie y a dar voz a los que de otro modo quedarían sin expresarse.	Los cuatro primeros pasos: 1. No practique la democracia mayoritaria: la idea de que la minoría se limite a aceptar alegremente la decisión de la mayoría es un mito, lo que se quiere es que la minoría se anime a expresarse. 2. Busque y fomente el “no”: el facilitador debe hacer que las personas expresen su disconformidad de manera segura, sin sentir miedo a decir NO. 3. Divulgue el “no”: Se anima a las personas a expresar su conformidad con el “no” expresado por otros participantes. 4. Acceda a la sabiduría del “no”: Cuando la mayoría haya decidido algo, se pregunta la minoría qué necesita para aceptar la decisión de la mayoría. 5. Sube el volumen de la conversación: Si los participantes siguen aportando los argumentos de siempre, no se sienten escuchadas o están siendo demasiado indirectas, el facilitador debe intervenir. Por ejemplo, si un participante habla de una manera indirecta, se deberá amplificar lo que está diciendo, haciéndolo más directo.	Imagine un iceberg, generalmente, tan solo el 10% de este se encuentra por encima de la línea de flotación, mientras que el 90% queda oculto en las profundidades del océano y no es visible. Así también son los seres humanos, tan solo una parte de los nos impulsa es consciente, de resto es inconsciente. Así mismo, en un grupo que se reúne para un fin en concreto, existen aspectos que son conscientes para el grupo en su totalidad y otros que se encuentran en el inconsciente del grupo. La Democracia Profunda ha sido diseñada para sacar a la superficie el inconsciente y facilitar su resolución. Una de las claves de esta herramienta es que el proceso se centra en los roles de las personas y en las relaciones, en lugar de en las personas propiamente dichas.	Se recomienda para el trabajo con grupos pequeños, de menos de 30 personas.	En situaciones en las que se da por hecho la presunción de que el conflicto ya está presente y resulta materialmente inevitable. Lamentablemente, a menudo el conflicto se contiene hasta que resulta demasiado tarde para hacer algo por resolverlo de forma pacífica. La idea consiste en sacarlo a la luz lo antes posible con el fin de que resulte menos doloroso y explosivo, y más generativo y transformacional. Es de vital importancia contar con una persona facilitadora debidamente formada y con experiencia en esta herramienta y con trabajo en grupos	Fue desarrollada en Sudáfrica por Pyrna Lewis junto con su marido Greg Lewis, después de 15 años de trabajo en el sector público y privado. En este país africano se ha utilizado tanto en el entorno corporativo, como en los colegios, con asesores en materia de VIH/SIDA y con grupos de jóvenes. Lewis imparte formación a facilitadores sobre esta herramienta en diversos países, incluidos los del Reino Unido, Estados Unidos, Dinamarca, Israel, Francia, Irlanda y Canadá. En el 2005 fue usado en Dinamarca para tratar el problema de inmigración de musulmanes.

⁴² La información consignada en esta matriz sobre *Democracia Profunda* fue tomada de: Marianne Mille Bojer, et al., *Trazando el diálogo...*, 97- 109.

					donde haya mucho en juego.	
Diálogo Sostenido⁴³	Es un proceso para transformar las relaciones que causan problemas, crean conflicto y bloquean el cambio. No es un taller para solucionar problemas, sino una interacción sostenida que se desarrolla a lo largo de una secuencia de reuniones durante meses o años.	Cinco fases: 1. Decisión de implicarse: Identificar y convocar a los participantes; usualmente asisten las personas motivadas por un problema particular sobre el que centrar su atención. 2. Trazar relaciones e identificación de problemas: Inicio formal de las conversaciones. Se identifican las cuestiones sobre las que se va a dialogar. Al finalizar esta fase, se perfilan los problemas y las relaciones subyacentes. 3. Análisis de problemas y de relaciones: Idealmente, la naturaleza de la conversación ha pasado de un “Yo” a un “Nosotros/as”, y el “Qué” se cambió por el “Por qué”. Se pasa de hablarle a otros, para dialogar con otros. 4. Creación del escenario: Se adelantará un espacio de soluciones positivas y se decidirán las acciones para modificar las relaciones problemáticas. 5. Actuación conjunta: Se pasa de la conversación a la acción.	El Diálogo Sostenido se centra en las relaciones subyacentes que afectan a un problema específico. Los siguientes cinco elementos forman la definición de relación que cimenta esta herramienta: 1. Identidad: la manera en la que las personas se definen. 2. Intereses: aquello por lo que las personas se preocupan y les impulsa a reunirse. 3. Poder: capacidad de influir sobre el curso de los acontecimientos. 4. Percepciones de la otra parte: incluidas percepciones erróneas y estereotipos. 5. Modelos de interacción: incluido el respeto de ciertos límites aplicados al comportamiento.	Esta herramienta está diseñada para grupos pequeños, el número apropiado de participantes es de 8 a 12. Dura meses o años, porque su principal característica es su naturaleza constante.	Si bien el modelo nació a partir de situaciones de conflicto y tensión extrema, refleja un modelo universal de relaciones humanas, susceptible de aplicarse en el ámbito comunitario, corporativo, regional y nacional. Principalmente, se ha utilizado en el terreno internacional en contextos de construcción de paz. Se recomienda que las personas elegidas como participantes sean respetados líderes de la comunidad, que transmitan los puntos de vista clave del asunto o conflicto.	Diseñado por el veterano diplomático estadounidense Dr. Harold Saunders, sobre la base de una dilatada carrera en asuntos internacionales y procesos de paz. Su experiencia como copresidente de las “Conferencias de Darmouth” (iniciativa no oficial, multinivel y de naturaleza excepcional), las cuales tuvieron como propósito la consecución de la paz entre EE. UU. y la URSS durante la Guerra Fría. En 1992 participantes de dichas conferencias, decidieron recurrir a su experiencia para fomentar el diálogo en un conflicto nacional ocurrido en Tayikistán. A partir de este trabajo el Diálogo Sostenido siguió elaborándose y conceptualizándose.
	Implica trabajar en grupos de encuentro	Cada una de las sesiones reúne a un mismo grupo de participantes de los	Su objetivo es permitir a los participantes examinar su propia identidad a través del	Generalmente los grupos	No se ha hecho un seguimiento sobre la aplicación de este	En 1972 un grupo de árabes e israelíes se reunieron con el fin de

⁴³ La información consignada en esta matriz sobre *Diálogo Sostenido* fue tomada de: Mille Bojer, et al., *Trazando el diálogo...,* 162-.

Escuela de Paz palestino-israelí⁴⁴

estructurados para reunir a los participantes, no sólo como individuos, sino también como representantes de sus identidades de grupo. Apunta a llegar a las fuentes del conflicto, que están basadas en creencias profundamente arraigadas, y que no pueden cambiar simplemente a partir de las conexiones hechas a nivel individual.

sectores en disputa, así como un mismo grupo paritario de facilitadores provenientes de dichos sectores. El papel de la facilitación consiste en aclarar los procesos, analizar y transmitir al grupo lo que está ocurriendo y crear enlaces a la realidad externa en un diálogo continuo de participantes. En la experiencia palestino-israelí hubo dos foros: uno bi-nacional (árabes y judíos juntos) y otro uninacional. Al principio, se criticó al grupo uninacional, pero con el avanzar de las conversaciones este grupo se convierte en un lugar más seguro con libertad para sentirse vulnerable, examinar su propia identidad, compartir visiones profundas y explorar subidentidades.

encuentro con su otro adverso, mediante un diálogo verdadero y directo. Se trata de crear conciencia y entendimiento, de permitir a los participantes comprender procesos turbulentos y violentos que están teniendo lugar a su alrededor y entender cuál es su papel en el conflicto. En principio, se creía que tan solo se necesitaba reunirse y conocerse unos a otros para resolver los conflictos, pero -empíricamente- esto no es suficiente, ya que se crea una amistad y se comienza a separar al nuevo amigo del grupo al que pertenece.

están conformados por 16 participantes y a cada grupo se le asignan dos facilitadores.

método en otros países. Sin embargo, se considera que podría ser útil en dinámicas entre grupos minoritarios y poderosos grupos mayoritarios. Es potencialmente útil para la dinámica racial y étnica u otras dinámicas minoría-mayoría en diferentes contextos, incluso para los diálogos entre sectores, generaciones u otro tipo de agrupaciones.

crear un pueblo donde vivirían juntos de manera voluntaria, al que llamaron "Neve Shalom" que significa: oasis de paz. En 1976 la comunidad fundó una Escuela de Paz cuyo objetivo era crear sesiones de grupo entre judíos y árabes, basados en la experiencia adquirida, en tanto que consideraban que si podían reunir a judíos y árabes disminuirían los estereotipos y la paz sería posible.

⁴⁴ La información consignada en esta matriz sobre la *Escuela de Paz palestino-israelí* ha sido tomada de: Mille Bojer, et al., *Trazando el diálogo...*, 122-128.

Matriz 3. Acción colaborativa: Multiactor, cambio en todo el sistema

Herramienta o Método	Descripción	Proceso	Principios	Tamaño del grupo y duración	¿Cuándo usarlo?	¿Dónde se ha utilizado?
Búsqueda futura⁴⁵	<p>Es un método para grandes grupos que puede lograr resultados prometedores. Tiene dos metas. La primera es ayudar a grupos grandes y diversos a descubrir valores, propósitos y proyectos que tienen en común. La segunda es habilitar a la gente para crear en conjunto un futuro deseado y trabajar en su implementación.</p>	<p>Las cinco tareas de la Búsqueda Futura son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque en el pasado: Se colocan tiras de papel en tres paredes tituladas: personal, global y local. En las tiras de papel se hacen líneas del tiempo de lo que les ha ocurrido a los participantes en los tres niveles. 2. Enfoque en el presente: Lleva al grupo a mirar hacia atrás hasta el presente, por medio de un “mapa mental” de todo el grupo, en el que se identifican las tendencias y cómo estas afectan a la organización o al tema que se está tratando. 3. Enfoque en el futuro: Se invita a los participantes a viajar hacia el futuro donde sus sueños se han hecho realidad y a que consignen las características de dichos futuros, en aras de descubrir futuros comunes. 4. Confirmar la base común: Todo el grupo se reúne en la pared para dialogar los temas comunes, cualquier tema validado por todos los grupos es la base común para planificar el futuro en conjunto. 5. Planificar para la acción: Se conforman equipos autoseleccionados convenidos alrededor de temas básicos de agenda común para decidir sobre acciones a corto plazo a ser tomadas dentro de los próximos tres meses y 	<p>Seis principios de la Búsqueda Futura:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Situar a todos los grupos de interés en una sala. b. Mirar hacia el futuro, en vez de hacia los problemas. c. Hallar intereses comunes, en vez de trabajar en áreas de conflicto. d. Investigar sistemas totalmente abiertos. e. Trabajar en grupos auto manejados. f. Planificar acciones solo después de alcanzar el consenso. 	<p>Es para el trabajo con grupos grandes. El “número mágico” es $8 \times 8 = 64$. Ocho grupos para ocho diferentes grupos de interés para representar un microcosmos del sistema.</p> <p>Entre 40 y 75 personas es un número correcto. Con menos de 40 personas probablemente se perderán muchas perspectivas y con más de 75, las sesiones plenarias consumirían mucho tiempo. El taller dura alrededor de 16 horas, por lo que se recomienda planearlo para tres días completos y así</p>	<p>Requiere de algunas condiciones previas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se necesita un tema verdaderamente importante sobre el cual trabajar. - El tema requiere de la cooperación de muchas personas con diferentes puntos de vista. - Los líderes convocados deben estar preparados para aceptar soluciones trabajadas en una Búsqueda Futura. <p>Ha sido aplicado en temas de educación superior, salud pública y en reuniones transversales de organizaciones gubernamentales.</p>	<p>Fue desarrollado en 1982 por dos norteamericanos, Marvin Weisboard y Sandra Janoff, a partir de dos experiencias previas. Las conferencias de futuras comunidades hechas en los 80, en las que se reunieron hasta 300 personas y en un día o dos las personas se comprometieron con nuevos proyectos, de los que aprendieron a enfocarse en el futuro y no solo en los problemas y conflictos. Y las conferencias de búsqueda que se hicieron en Estados Unidos y Australia, mediante las que comprendieron la importancia de hacer que todos hablen acerca del mismo mundo y que la gente maneje su propia planificación.</p>

⁴⁵ La información consignada en esta matriz sobre Búsqueda Futura fue tomada de: Wagner, *Manual de Diálogo...*, 105- 120.

		acciones a largo plazo para los próximos tres años o algo similar.		no saturar a los participantes.		
Planificación por escenarios⁴⁶	Los escenarios son visiones posibles y plausibles del futuro, se crean a través de una serie de conversaciones donde un grupo de personas inventa y considera diversas historias sobre cómo podría ser el mundo en el futuro. Al estudiar estas historias, se revelarán nuevos planteamientos. Esta es una herramienta poderosa para desafiar prejuicios.	<p>a. ¿Cuáles son las normas? Las normas del “juego” (metáfora del contexto objeto de análisis en el proceso) son ciertas, pero no necesariamente controlables. Es importante identificar tanto las normas escritas -tácitas- para comprender mejor el “juego”.</p> <p>b. ¿Cuáles son las incertidumbres principales? Prevé las principales incertidumbres del futuro. Esta es una fase creativa, en la que es importante contar con múltiples perspectivas de lo que es incierto.</p> <p>c. Creación de escenario, es decir, de visiones múltiples del futuro. Esta visualización ayuda a los participantes a comprender lo que es posible y conferirles la motivación necesaria para planificar un escenario ideal.</p> <p>d. Opciones de identificación para la acción futura. Los escenarios son el puente entre las incertidumbres y las opciones, ya que, si son lo suficientemente detallados, representan la posibilidad de planificar opciones para cada uno de los escenarios.</p> <p>e. Toma de decisiones con base en los escenarios y las opciones. La cuestión clave de esta última fase es: “Si el Escenario X se vuelve realidad un día,</p>	Mediante el fomento de los procesos de planificación por escenarios en diferentes niveles de una organización o comunidad, se cuestionan los paradigmas tradicionales y se promueve la innovación a través de sorprendentes posibles historias del futuro. La introducción de múltiples perspectivas en una conversación sobre el futuro crea una diversidad rica y multidimensional de escenarios.	<p>Este método está formulado para el trabajo con grupos pequeños o estándar, preferiblemente de menos de 30 participantes. En cuanto a la duración, dependiendo de la complejidad del conflicto tomará mayor o menor tiempo la planificación de escenarios. Por ejemplo, el caso sudafricano reseñado en esta matriz requirió una primera conversación de varios días para acordar el inicio del proceso y, posteriormente, de múltiples</p>	<p>Esta herramienta es una buena opción si:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un nivel elevado de complejidad en torno a una situación en concreto difícil de comprender. - Es necesario aplicar una perspectiva de futuro a más largo plazo y determinar cuál será la reacción. - Existe incertidumbre sobre el impacto que tendrá el entorno exterior sobre una situación en particular. - Existen recursos disponibles para invertir en las diversas conversaciones y desarrollar los escenarios planteados. 	<p>El término “planificación por escenarios” fue acuñado por RAND Corporation durante la Segunda Guerra Mundial, como parte de su estrategia empresarial. Herman Kahn abandonó esta empresa y creó el Hudson Institute, donde continuó desarrollando la herramienta. A partir de la década de los setenta, este método trascendió los ámbitos corporativos, y se comenzó a utilizar en contextos sociales. Por ejemplo, en Mont Fleur, Sudáfrica, en 1991, 22 personas influyentes de todas las corrientes políticas de este país se reunieron para celebrar un proceso de construcción de escenarios tras la liberación de Mandela. Cuatro escenarios plausibles fueron el resultado del proceso: La Avestruz, donde el gobierno blanco mete la cabeza bajo la arena; el Pato Cojo, donde la transición se prolonga durante demasiado tiempo, tratando de satisfacer sin éxito todas las</p>

⁴⁶ La información consignada en esta matriz sobre *Planificación por escenarios* fue tomada de: Mille Bojer, et al., *Trazando el diálogo...*, 149-161.

		¿qué deberíamos hacer hoy para prepararnos?		encuentros durante varios meses para tratar los diversos escenarios propuestos.	La clave de la capacidad de este método consiste en reunir en una conversación sobre el futuro a una gran cantidad de partes interesadas, crear una participación colectiva y construir importantes relaciones a través de las diferencias.	partes; el Ícaro, donde un gobierno negro obtiene el poder y establece una política de gasto masivo que lleva la economía a la quiebra; por último, y el escenario más positivo, El Vuelo de los Flamencos, en el que se produce una transición de éxito y todos en Sudáfrica se sobreponen lentamente juntos.
Laboratorio de Cambio ⁴⁷	Es un proceso de cambio multisectorial a través del diálogo, diseñado con el fin de crear una percepción colectiva, un compromiso compartido y las capacidades creativas necesarias para abordar problemas sociales complejos.	Fases del Laboratorio de Cambio: - <u>Co-percepción</u> : Los y las participantes transforman la manera en la que perciben el problema, aprendiendo diferentes formas de observar y percibir, por lo que no se limitan a proyectar al problema sus ideas preconcebidas. - <u>Co-presencia</u> : Los y las participantes generalmente dedican tiempo a permanecer en silencio, es un tipo de retiro personal dedicado a la reflexión, un periodo de recogimiento en soledad. Su objetivo es que cada participante se responda a sí mismo ¿qué quiere hacer realmente sobre el asunto por el que están reunidos? - <u>Co-creación</u> : Los y las participantes cristalizan las percepciones desde el punto de vista de las características básicas que deben definir un nuevo	El Laboratorio de Cambio tiene por objeto abordar problemas complejos de tres maneras: a. Dinámica: la causa y el efecto se encuentran muy separados en el espacio y en el tiempo; surge la necesidad de lograr una solución sistémica. b. Generativa: el futuro es desconocido e indeterminado, y las soluciones	Conscientes de que no pueden resolver un problema por sí mismas, una o varias organizaciones comprometidas en la realización de cambio en relación con un determinado problema complejo, reúnen a 25-35 partes interesadas, que sean claves e influyentes para que representen un microcosmos	Si se quiere aplicar un Laboratorio de Cambio, es importante saber con certeza si las partes de todos los sectores y los principales grupos interesados desean implicarse. Si no es posible reunir y obtener el compromiso de los agentes clave necesarios para construir un “microcosmos” del sistema, puede que esta herramienta de diálogo no sea la	Este proceso obtiene su inspiración del U-process (tecnología social creativa desarrollada por Otto Schamer y Joseph Jaworski) y el trabajo de Adam Kahane sobre el proceso multisectorial. Uno de los casos más exitosos de Laboratorio de Cambio es el <i>Sustainable Food Laboratory</i> (SFL), cuyo propósito es crear innovaciones dirigidas a que los sistemas alimentarios sean más sostenibles desde un punto de vista económico, medioambiental y social. Los 35 miembros del equipo de SFL se reunieron por primera vez en junio de 2004 en los

⁴⁷ La información consignada en esta matriz sobre el *Laboratorio de Cambio* ha sido tomada de: Mille Bojer, et al., *Trazando el diálogo...*, 70-82.

		<p>sistema y, así mismo, se concretan las ideas creativas en busca de soluciones.</p>	<p>tradicionales han dejado de resultar útiles; es necesario una solución emergente.</p> <p>c. Social: El problema no recae sobre una única entidad, y las partes interesadas tienen puntos de vista e intereses diferentes; es necesario lograr una solución participativa.</p>	<p>del sistema. Dada la complejidad que se aborda, así como el alcance y la escala de estos problemas, los Laboratorios de Cambio completos se suelen alargar durante un periodo de varios años.</p>	<p>precisa para dicho contexto. Cabe resaltar que los Laboratorios de Cambio tienden a requerir una gran cantidad de recursos (tiempo, dinero y personas), puesto que generalmente supone un gran esfuerzo reunir a todas las partes interesadas en un conflicto en una misma sala.</p>	<p>Países Bajos y crearon un microcosmos del sistema: granjeros, trabajadores agrícolas, procesadoras, mayoristas, minoristas, consumidores, gobiernos, activistas, entidades financieras, e investigadores, especialmente, de Europa y las Américas.</p>
--	--	---	---	--	---	---



Bibliografía

- Cuenta, Ángela y Anaí Linares Méndez (com.). *Guía práctica de Diálogo Democrático*. IDEA, SG/OEA y PNUD, 2013. En https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf (25 de diciembre de 2019).
- Equipo de Convivencia de la Comisión de la Verdad para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición. “Guía para la construcción de Acuerdos para la Conviven y el Buen Vivir: documento interno de trabajo #1”, 2019, 5.
- Mille Bojer, Marianne, Heiko Roehl, Marianne Knuth, Colleen Magner. *Trazando el diálogo: Herramientas esenciales para el cambio social*. Fundación Gizuane & Taos Institute, 2012.
- Nupia, Carlos Mauricio y Adriana Martínez M.. “Revisión de metodologías de procesos de diálogo”. *Working paper 4* (2015). Red CYTED COM-LALICS. En <https://www.lalics.org/images/CYTED/DT4-MetodologiasDialogo.pdf> (26 de diciembre de 2019).
- Prada, María Paula, Bárbara Unger y Jaime Andrés Gómez. *Transformación de conflictos mediante el diálogo: herramientas para practicantes*. Bogotá: Cercapaz-GIZ, 2014.
- Pruitt, Bettye y Philip Thomas *Diálogo Democrático – Un manual para practicantes*. Suecia: IDEA, SG/OEA y PNUD, 2006.
- Ropers, Norbert. *Bases de la facilitación del diálogo*. Berlín: Berghof Foundation, 2018. En https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/BasesFacilitacionDialogo_es.pdf (23 de diciembre de 2019).
- Wagner, Jost H. *Manual de Diálogo y Acción Colaborativa*. Ecuador: FES-ILDIS, 2014.