



DERRIBANDO MUROS Y TENDIENDO PUENTES

EL DIÁLOGO SOCIAL EN TIEMPOS DE POLARIZACIÓN



Por:

Manuel Ramiro Muñoz
María Alejandra Correa
Ana María Cifuentes
Juan David Niño

Equipo de apoyo técnico IEI:

Stephanie Bergón
Angie Rodríguez

OCTUBRE DE 2020
INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERCULTURALES

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. ELEMENTOS CONCEPTUALES DEL DIÁLOGO SOCIAL EN CONTEXTOS DE INTERCULTURALIDAD.....	6
1.1 Diversidad cultural	7
1.2 De la diversidad cultural a la multiculturalidad	11
1.3 De la multiculturalidad a la interculturalidad	14
1.4 ¿Qué es un conflicto?	15
1.5 ¿Qué es la violencia?.....	20
CAPÍTULO II. EL DIÁLOGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INVISIBLES, LOS NEGADOS, LOS TERRITORIOS Y LA RURALIDAD	26
2.1 Fundamentos conceptuales del diálogo entre diversos, contrarios y antagónicos ...	27
2.2 Diálogo en función de la negociación.....	30
2.3 Diálogo en función del consenso	31
2.4 Principios del diálogo del Instituto de Estudios Interculturales.....	35
CAPÍTULO III. LA ARTESANÍA DEL DIÁLOGO ENTRE DIVERSOS, CONTRARIOS Y ANTAGÓNICOS	41
3.1 Fases del diálogo.....	44
3.1.1 Fase 1: Viabilidad y decisión para la formulación del ejercicio de diálogo.	44
3.1.2 Fase 2: Análisis estratégico del contexto	47
3.1.3 Fase 3: Diseño estratégico del diálogo.....	53
3.1.4 Fase 4: Pre-alistamiento.....	69
3.1.5 Fase 5: Desarrollo del Diálogo	74
3.1.6 Fase 6: Seguimiento y evaluación.....	78
CAPÍTULO IV. APRENDIZAJES DESDE LAS EXPERIENCIAS DE DIÁLOGO SOCIAL..	81
4.1 Grupo de diálogo de Calima	81
4.2 Cumbre de Diálogo Social.....	86
4.3 Aprendizajes generales	91
NOTAS FINALES	95
BIBLIOGRAFÍA.....	100

INTRODUCCIÓN

Colombia hoy vive una etapa significativa de su historia. Después de más de 50 años de violencia armada con las FARC-EP ha emprendido un camino hacia la paz y la reconciliación, con el objetivo de sanar las profundas heridas que marcaron al conjunto de la sociedad. Múltiples factores se conjugan en la historia de Colombia para producir este tipo de conflicto armado tan degradado, polarizado, descompuesto y fratricida que nos dejó como sociedad en la más profunda crisis ética y humana, hasta el punto de que hemos sido capaces de permanecer indiferentes en el mejor de los casos, e incluso hemos sido capaces de aplaudir o celebrar cuando con sevicia se mataba a quien era diferente, contrario o enemigo.

La firma del Acuerdo de Paz entre el Estado Colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP), ha abierto un camino de esperanza para dejar atrás la violencia como el medio para resolver los conflictos políticos y sociales. Cada vez es más frecuente que se propicien espacios de encuentro entre víctimas y victimarios, entre enemigos acérrimos, entre contrarios que se enfrentaron en disputas marcadas por el antagonismo y entre diversos que nunca se reconocieron en la diferencia. Cada encuentro es sorprendente e inédito, y produce reconciliaciones nunca imaginadas, pero sobre todo nos envía un mensaje profundo al conjunto de la sociedad; nos dice que es posible relacionarnos con otros seres humanos sin recurrir a la violencia y sin importar qué tan grandes sean nuestras diferencias.

Sin embargo, estos encuentros entre diversos, contrarios y antagónicos, movidos por la esperanza de la no repetición, pareciera que aún se quedan cortos porque

una parte de la sociedad aún se resiste a pasar la página y cultiva sentimientos de venganza. Esta dificultad para salir del círculo de la violencia es comprensible teniendo en cuenta que 50 años de dolor no se superan tan fácilmente, pero también nos enfrentan al reto de encontrar las claves para no volver a la guerra, nos impulsa a seguir buscando alternativas de diálogo y espacios de encuentro para aprender a relacionarnos de otra manera. Tenemos la enorme responsabilidad de cambiar las narrativas del odio que justifican la acción social y política de quienes se lucran de la guerra. Es un reto generacional que, por un lado, se juega en lo personal, lo humano y lo ético, que se traduce en la vivencia diaria y, por otro lado, en el plano social y político, donde es imprescindible enfrentar la justificación de la violencia, como la única forma de resolver los múltiples conflictos sociales, económicos, políticos y culturales de nuestro país.

El corazón del presente trabajo se encuentra justamente en la transformación de este complejo entramado de conflictos de diversas tipologías, que han dejado múltiples y lesivas consecuencias, particularmente en la Colombia rural. En este contexto, el Instituto de Estudios Interculturales propicia, articula y potencia diálogos audaces e informados entre actores sociales diversos, contrarios y antagónicos, considerados como las “orillas” de los conflictos. En estos diálogos, víctimas y victimarios, enemigos acérrimos y personas con marcadas disputas devengadas de antagonismos profundos, dan el paso a su encuentro como humanos, abriendo de esta forma caminos de esperanza para establecer la tolerancia como el principio y la virtud que hace posible sustituir una cultura de guerra por una cultura de paz; al tiempo que posibilita la realización de actuaciones estratégicas y potentes en torno a agendas de trabajo consensuadas y encaminadas a consolidar condiciones estructurales para la superación de inmensas desigualdades y marcadas discriminaciones que son el campo de cultivo perfecto para que, desde múltiples intereses, se desate nuevamente la guerra y la violencia fratricida.

El sustento teórico y la metodología expuesta a continuación, son el resultado del aprendizaje de más de 10 años del Instituto de Estudios Interculturales –IEI- de la

Pontificia Universidad Javeriana de Cali, una comunidad académica interdisciplinaria e intercultural que realiza su trabajo universitario orientada por el firme compromiso de potencializar procesos de transformación social en función de generar las condiciones para el ejercicio de derechos de comunidades indígenas, campesinas, afrodescendientes y la mujer rural en Colombia. Esta apuesta ha estado dirigida no solo a la transformación social y económica de comunidades históricamente invisibilizadas, sino también a cimentar las bases de un país en donde los conflictos y las diferencias se transiten sin violencia, sin la necesidad de suprimir ni física, ni moral, ni simbólicamente al otro, y donde sea posible construir desde la diversidad.

Hoy ponemos a su disposición las herramientas teórico-prácticas en las cuales soportamos nuestro trabajo y esperamos que el conocimiento que aquí condensamos sea de utilidad para aquellas personas, organizaciones y comunidades cuyos propósitos se ligen al nuestro, de deslegitimar el uso la violencia que históricamente ha justificado la muerte, la negación y la supresión del otro como medio para resolver los conflictos en Colombia, de manera que podamos trasladar la resolución de nuestras diferencias del campo de batalla a espacios de diálogo y concertación.

CAPÍTULO I. ELEMENTOS CONCEPTUALES DEL DIÁLOGO SOCIAL EN CONTEXTOS DE INTERCULTURALIDAD

*Para mí, una sociedad mejor es una sociedad capaz de tener mejores conflictos.
De conocerlos y de contenerlos. De vivir no a pesar de ellos, sino productiva e
inteligentemente en ellos. Que sólo un pueblo escéptico sobre la fiesta de la
guerra, maduro para el conflicto, es un pueblo maduro para la paz.*

Estanislao Zuleta

Como punto de partida para abordar los procesos de diálogo social, es necesario aproximarnos a los fundamentos conceptuales como la diversidad, la multiculturalidad y la interculturalidad. Este ejercicio nos permitirá entender el contexto histórico en el que surgieron estos conceptos, marcando una ruta hacia el reconocimiento de derechos de los grupos sociales diversos y a su vez algunas tensiones propias de las diversidades que convergen en un mismo territorio. Veremos que los conflictos, más allá de su connotación generalmente negativa, pueden constituir oportunidades de transformación para los actores involucrados; sin embargo, cuando no se tramitan adecuadamente, también pueden conducir a confrontaciones violentas de las que nuestra sociedad ha sido testigo durante siglos. En estos contextos, el diálogo social emerge como una herramienta para transformar estas tensiones, conociendo perspectivas distintas, reconociendo al otro como un interlocutor válido y construyendo consensos que permitan sanar heridas y avanzar hacia la reconciliación.

1.1 Diversidad cultural

En un país como Colombia, la diversidad puede considerarse como un entramado de regiones, etnias, culturas, generaciones, identidades y creencias; que confluyen en un mismo espacio geográfico, dando lugar a un valioso intercambio de saberes, pero también a complejas tensiones. Estas tensiones ponen en juego nuestra capacidad de reconocer el valor que hay en la diferencia y de construir visiones compartidas sobre nuestra relación con el territorio. Por lo tanto, hablar de diversidad no se refiere a un tema puramente retórico, ya que el desarrollo de este concepto nos remonta a entender los hechos históricos que explican la pluralidad cultural que hoy existe en nuestro país, la conformación de nuestro Estado-nación y las luchas por el reconocimiento de derechos que permean nuestra historia. Para entender este concepto, es importante aproximarnos a otros dos conceptos entre los cuales, podemos decir, existe una relación simbiótica; ellos son la identidad y la cultura.

Cuando hablamos de **cultura**, nos referimos a un conjunto de rasgos o características que nos identifican como parte de un grupo y nos diferencian de otros; este conjunto de rasgos distintivos representa a su vez, un conjunto de significados, que permite interpretar los hechos y comportamientos de manera diferenciada en cada entorno cultural. Para Max Weber, la cultura es una telaraña de significados que nosotros mismos tejemos en nuestro entorno y quedamos totalmente atrapados por ella porque no podríamos percibir la realidad y comprenderla si no es a partir de ese conjunto de significados. Esta idea de conjunto o telaraña de significados es muy importante para entender el surgimiento de los conflictos interculturales, ya que todos ellos parten de interpretaciones de un contexto a partir de un marco distinto de significados, que corresponde a la cultura de cada uno de los actores. De esta manera, un mismo elemento como un río, puede tener connotaciones diametralmente distintas para una comunidad indígena o para una comunidad afrodescendiente o para una empresa extractiva.

Los significados que constituyen la cultura son aquellos que son compartidos y relativamente duraderos. Como algunos autores señalan, las culturas pueden entenderse gráficamente mediante círculos concéntricos. En el centro encontramos aquellos elementos estructurales que tienen una mayor permanencia en el tiempo y son más difíciles de cambiar; por ejemplo, la lengua o idioma, la cosmovisión, la historia, la espiritualidad y los valores. Estos elementos constituyen zonas de estabilidad o persistencia. Por otra parte, en los círculos externos, encontramos zonas de movilidad o cambio, que recogen aquellos elementos que primero se relacionan con otras culturas y por ende son más susceptibles de cambiar; entre ellos está la vestimenta, la comida, la música y otras expresiones artísticas.

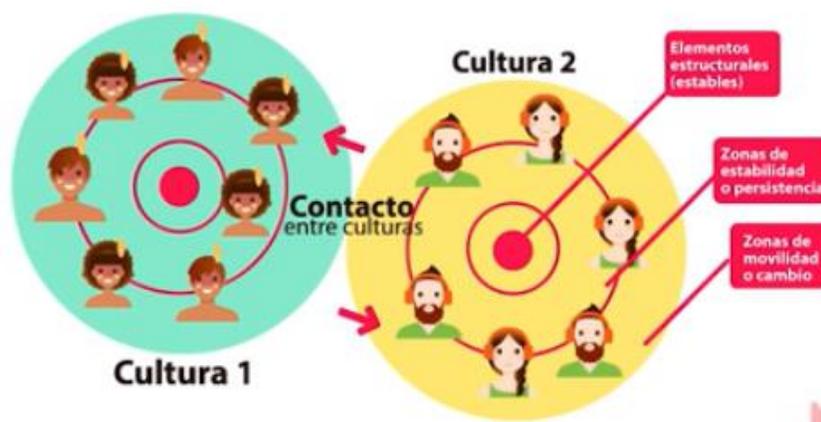


Gráfico 1. Contacto entre culturas. Fuente: Elaboración IEI (2017).

El gráfico anterior nos permite entender que, si bien la cultura define las características de un grupo social, esta también es dinámica; se transforma en el tiempo a través del intercambio con otras personas y culturas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en escenarios donde la relación entre culturas es desigual o existen relaciones de dominación de una cultura sobre otra; estas transformaciones pueden ser impuestas de forma violenta, en detrimento de la cultura dominada.

En el mismo sentido, cuando hablamos de **identidad** nos referimos a la apropiación distintiva que hace cada individuo de los repertorios culturales que existen en su entorno social, es decir, la forma en que cada persona interioriza su propia cultura.

En este proceso de interiorización, las relaciones sociales cumplen una función muy importante, ya que en la medida en que interactuamos con otros, reconocemos las características que los diferencian de nosotros, y a su vez, afirmamos internamente lo que somos.

Según Gilberto Giménez¹ “sin el concepto de identidad no se podría explicar la menor interacción social, porque todo proceso de interacción implica, entre otras cosas, que los interlocutores se reconozcan recíprocamente mediante la puesta en relieve de alguna dimensión pertinente de su identidad” (Giménez, 2003) . En otras palabras, afirmamos nuestra identidad al reconocer a otros y auto reconocernos como parte de un grupo social que comparte un conjunto de significados. En este sentido, los repertorios culturales funcionan simultáneamente como diferenciadores hacia afuera y como definidores hacia adentro.

Este proceso de auto reconocimiento adquiere especial importancia para los grupos étnicos, no sólo porque posibilita el fortalecimiento de su identidad, sino también porque permite acceder a los derechos reconocidos por la ley, que contemplan la implementación de políticas públicas y programas con enfoque diferencial.

En los últimos años, como parte de las nuevas perspectivas alrededor del concepto de identidad, ha surgido el término **identidades**, que reconoce que los seres humanos modernos son multidimensionales y, por lo tanto, no pueden identificarse como parte de un único grupo social ni enmarcarse en un único conjunto de significados. De esta manera, se entiende la individualidad como la intersección de múltiples fenómenos y espacios sociales que determinan aquello con lo que nos

¹ Simeón Gilberto Giménez Montiel es Doctor en Sociología e investigador emérito del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM. Es fundador y coordinador del Seminario permanente Cultura y Representaciones Sociales, así como de la revista electrónica de ciencias sociales que lleva el mismo nombre.

identificamos; por ejemplo, la pertenencia étnica, el lugar de residencia, la cultura, la espiritualidad, el género, las posturas políticas y los movimientos sociales. A diario transitamos entre múltiples identidades en las que nos reconocemos, y es a través de ellas que nos expresamos y defendemos nuestra existencia.

En síntesis, decimos que existe una relación simbiótica entre la identidad y la cultura, dado que la primera se construye a partir de la interiorización de la segunda. Además, ambos conceptos son indisolubles de los seres humanos en el sentido en que no puede concebirse una cultura sin sujeto, ni sujeto sin cultura.

Después de comprender esta relación entre el individuo y la cultura, podemos retomar el concepto de diversidad cultural. Para hacerlo, podemos remontarnos al periodo histórico comprendido entre los siglos XVIII y XIX, cuando empiezan a constituirse los estados nacionales en Europa y en América Latina. En ese entonces, se consideraba que la nación estaba compuesta por una única cultura y religión; sin embargo, como esto no correspondía con la realidad de las sociedades, se generaron fuertes conflictos que dieron lugar a una discusión: ¿Era posible la existencia de más de una cultura en un mismo Estado? y en tal caso, ¿cómo podría gestionarse la existencia de diferentes culturas?

Como respuesta a estos interrogantes podemos diferenciar al menos, dos grandes perspectivas. La primera, sustentada en el liberalismo clásico, según la cual el Estado nacional se configura con una única identidad, una religión y una cultura, donde la diversidad resulta problemática en la medida en que dificulta la estabilidad de la nación. Esta perspectiva propone una gestión de la diversidad de tipo asimilacionista², orientada a que los grupos diversos –entre ellos, las minorías étnicas– adopten el idioma, los valores, las normas y otros elementos identitarios de la cultura dominante, abandonando las propias; promoviéndose así una homogeneidad cultural. Si bien históricamente este fue un tipo de integración ampliamente utilizado y consecuente con la idea de Estado-nación de la época, en

² Concepto tomado del Diccionario de Asilo de la Comisión de Ayuda al Refugiado en Euskadi.

la actualidad es generalmente aceptado que, al implicar la negación de la identidad y la cultura, este modelo no sólo es inapropiado, sino que también vulnera los derechos humanos, especialmente el derecho a vivir según las creencias y costumbres propias.

Posteriormente, hacia finales del siglo XX, surge una segunda perspectiva fundada en el respeto por la diversidad cultural, entendiéndola no como un problema sino como una riqueza que el Estado debe promover y proteger. Esta perspectiva de pluralismo cultural resignifica la diversidad, dándole paso a la multiculturalidad y a la interculturalidad.

1.2 De la diversidad cultural a la multiculturalidad

Con el surgimiento de la perspectiva del pluralismo cultural, empieza el tránsito hacia una nueva narrativa en la que se valora positivamente la identidad cultural diversa en una sociedad. Si bien este reconocimiento representa un logro significativo desde el punto de vista sociológico y antropológico; resulta insuficiente cuando los grupos sociales diversos adquieren derechos y, por ende, el Estado debe asumir la obligación de garantizarlos. En este punto, el reconocimiento de la diversidad cultural toma una dimensión jurídico-política y pasa a denominarse multiculturalismo.

Aunque existen grandes debates en la academia respecto a las características del multiculturalismo, hay un consenso generalizado de que se fundamenta en el reconocimiento público de derechos culturales dentro de un Estado-nación (Barabas, 2015). Hacia finales del siglo XX se identifica un auge de reformas constitucionales que conducen a la consolidación de Estados multiculturales, en los que se reconocen derechos diferenciales a los diferentes, a razón de su diferencia.

Esta perspectiva tuvo su origen en Canadá y pronto se extendió a otros países de América y Europa, sin embargo, es preciso anotar que el multiculturalismo que

enfrentó la sociedad europea y canadiense es muy diferente al latinoamericano teniendo en cuenta las dinámicas socioculturales que le dieron origen.

Como lo narra Giménez, en el caso de Canadá, el término fue introducido por parte del gobierno para referirse a una nueva política a finales de los años 60, que rectificaba las prácticas de anglo-homogenización y reconocía a las tres entidades de la Federación: la anglófona, la francófona y la de los aborígenes (indios, inuits y mestizos de 35 pueblos distintos), fomentando ciertas diferenciaciones para cada una de estas entidades. El concepto empezó a acogerse en las aulas universitarias, haciendo referencia a unas “minorías culturales cuyos derechos no se satisfacían”. Pronto esta categoría se amplió a los colectivos de gays, lesbianas, mujeres y discapacitados.

En el caso de Europa, el multiculturalismo se configura ante la dificultad de gestionar la inmigración extranjera que había llegado en diferentes momentos de la historia; particularmente la musulmana. El uso del término se asocia con la necesidad de reconocer las diferencias culturales y podría catalogarse como la primera expresión del pluralismo cultural que promueve la idea de que no puede existir discriminación o desigualdad sustentada en la pertenencia a una etnia o por causa de una diferencia cultural determinada.

En cuanto al caso latinoamericano, podría decirse que la discusión sobre la diversidad cultural y cómo gestionar esa diferencia, surge principalmente ante dos fenómenos históricos que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, la presencia de sociedades anteriores a los Estados nacionales, como es el caso de las comunidades indígenas y, en segundo lugar, la llegada de otras culturas en el marco de la colonización, como las comunidades afrodescendientes. En ambos casos, el proceso de la colonización tuvo un gran impacto, teniendo en cuenta la imposición violenta de elementos identitarios como la espiritualidad, la lengua y las formas de relacionamiento con el territorio; desplazando así las prácticas culturales propias.

Estas tensiones generadas en diferentes lugares del mundo en torno a la diferencia pusieron en crisis la universalidad de las estructuras y suscitaron grandes discusiones sobre cómo mantener los ideales democráticos como la igualdad o la libertad, cuando existían grupos sociales tan diversos, que percibían el Estado desde una cosmovisión o una cultura distinta.

Como lo plantea Giménez, cuando se habla de multiculturalismo, pueden distinguirse al menos 3 acepciones: como concepto descriptivo, como concepto normativo y como concepto político-programático.

La idea de concepto descriptivo denota la presencia en un mismo espacio geográfico de diferentes identidades culturales, como una característica propia de las sociedades contemporáneas. Esta concepción podría entenderse como un sinónimo de pluralismo cultural.

Por otro lado, el multiculturalismo como concepto normativo, se entiende como una ideología que afirma desde diferentes perspectivas teóricas que es moralmente deseable que las sociedades sean multiculturales. Esta noción del concepto ha sido ampliamente debatida en torno a una pregunta clave y es ¿hasta qué punto los grupos sociales minoritarios tienen el derecho de recrear su cultura en el contexto de la cultura mayoritaria?

Al respecto, existen versiones radicales que defienden que toda comunidad cultural que vive en una sociedad democrática tiene un derecho ilimitado a conservar sus creencias y practicar sus costumbres independientemente de que correspondan o no con los valores y principios morales de la sociedad mayoritaria. Una de las críticas a esta versión es que se desconoce la existencia de los conflictos y contradicciones entre las culturas y se alienta a la segregación de las mismas. Por otra parte, las versiones más moderadas, aceptan la convivencia de culturas diferentes, pero bajo un marco integrador común, que corresponde a los principios y valores de la sociedad mayoritaria como una garantía de cohesión social.

Finalmente, como concepto político programático, el multiculturalismo se entiende como un modelo de política pública y organización social, basado en la valoración positiva de la diversidad, que avanza hacia el respeto de las identidades para la convivencia intercultural y la creación de lineamientos sobre cómo debe orientarse la acción del Estado para preservar la diversidad.

Estas discusiones alrededor de las distintas formas de abordar la diversidad produjeron un tránsito progresivo desde la homogeneidad hacia la diferencia, que se vio reflejado en las reformas constitucionales de las últimas 4 décadas.

En el caso de Colombia, el Convenio 169 de la OIT ratificado mediante la ley 21 de 1991, reconoce los derechos de los pueblos indígenas y tribales como sujeto colectivo, tales como la propiedad de la tierra, los recursos naturales, la preservación de los conocimientos propios, la autodeterminación y la consulta previa. Este instrumento jurídico se funda en el respeto por las formas de vida, reconociendo que tienen un valor intrínseco que debe ser salvaguardado.

1.3 De la multiculturalidad a la interculturalidad

La interculturalidad no puede entenderse sin los conceptos anteriores, dado que parte del reconocimiento de la diversidad cultural y de la creación de condiciones para el ejercicio de derechos, pero no constituye una categoría antropológica o sociológica, sino ética-política. La interculturalidad como dimensión ética-política, nos permite diseñar (diseñar y soñar) un estado de cosas en el que todos cabemos, reconociendo los conflictos que emergen en las sociedades diversas y construyendo acuerdos comunes que permitan transitar las diferencias a través del diálogo con actores diversos, contrarios e incluso antagónicos.

No es una dimensión solamente ética porque no se queda en el sueño, sino que trasciende a la acción; tampoco es una dimensión jurídica, porque se plantea

transformar la realidad desde lo político, pero no desde las leyes. Es una dimensión ético-política que, a través de la imaginación moral, nos permite diseñar un tipo de sociedad, un modelo de Estado, una economía, y en últimas, una forma de relacionarnos, para construir conjuntamente un futuro con equidad.

El diálogo intercultural se caracteriza por ser una vía para la transformación de conflictos por medio de acuerdos e iniciativas constructivas que ayuden a crear condiciones para el ejercicio de derechos. La complejidad de operar en un contexto tan diverso representa un reto para generar acciones de cambio, en primer lugar, por la dificultad de poder concretar acuerdos representativos que velen por el bienestar de los diferentes actores, sectores u organizaciones implicados durante el proceso. En segundo lugar, por la inimaginable posibilidad de reunir en un mismo espacio a actores contrarios, antagónicos y opuestos; orillas que han sido separadas por antecedentes históricos e intereses individuales que velan por la defensa de las instituciones, entidades u organizaciones que representan.

La interculturalidad va más allá del mero contacto e intersección de los pueblos, y se plantea como una postura no solo ética, sino también política. El concepto se centra en la calidad del proceso de interrelación y encuentro entre los distintos, y en esa medida indaga por las relaciones de poder que atraviesan los encuentros y pueden posibilitar o no un diálogo abierto y constructivo, desarrollado sobre la base del reconocimiento de la diversidad y el respeto por las diferencias (IEI, 2017).

1.4 ¿Qué es un conflicto?

Si reflexionamos por un momento sobre lo que para cada uno de nosotros significa la palabra conflicto, nos daremos cuenta de que, generalmente asociamos este término con un estado negativo, desfavorable e incluso hostil; dramáticamente para

muchos, el sentido de la palabra conflicto será sinónimo de guerra, dolor y deshumanización. Esta visión negativa del conflicto nos lleva a pensarlo como una situación no deseable que se debe evitar, mitigar, corregir o solucionar.

Sin embargo, si profundizamos un poco más en nuestra reflexión y consideramos nuestra propia humanidad, podremos percibir que el conflicto es connatural a nuestra vida, donde hay seres humanos hay conflictos, estos se generan debido a la multiplicidad de metas, intereses y percepciones que convergen en las relaciones humanas que gestamos y que muchas veces, en su interacción, pueden representar posiciones distintas y aparentemente no compatibles. Si bien es cierto que este encuentro entre perspectivas diferentes e incluso su confrontación supone la generación de tensiones que nos pueden causar cierto nivel de ansiedad, esto no implica que su efecto sea nocivo para nosotros; por el contrario, cuando estas tensiones se tramitan de manera adecuada, la incertidumbre y la presión vivida durante el proceso puede derivar en invaluable oportunidades de cambio y de transformación tanto a nivel personal como social. Como lo plantea el sociólogo Lewis Coser³, el conflicto previene la osificación del sistema social al ejercer presión para la innovación y la creatividad, y tiene la capacidad, no solo de generar nuevas normas e instituciones, sino que puede estimular de manera directa ámbitos económicos, tecnológicos, educativos, entre otros. Por tomar un ejemplo, los conflictos políticos, sociales y económicos están presentes en estados con aspiraciones a democracia y con asimetrías de poder, pero su correcto abordaje, por fuera de acciones violentas y agresivas, puede aportar a la consolidación de sociedades más justas, equitativas y resilientes.

Esta consideración mucho más humana y natural del conflicto, nos lleva a pensarlo entonces, desde una perspectiva distinta, con una mirada mucho más positiva e

³ Coser, L. A. (Sep. de 1957). Social Conflict and the Theory of Social Change. *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 3. , pp. 197-207. The London School of Economics and Political Science.

incluso a entenderlo como sinónimo de bienestar, al proyectarlo como el motor que permite trascender del simplismo, la linealidad y la pasividad, hacia el sentido intenso, evolutivo y cambiante que tiene nuestra vida más allá de nuestra mera existencia. Este punto también podemos visualizar que, si los conflictos son naturales a nuestra vida y por ende son inevitables, entonces los conflictos no se suprimen, ni se diluyen, ni se resuelven; en su lugar, los conflictos se recorren, se asumen, se viven y se transforman, esto implica no un cambio conceptual, sino vivencial, a través de la transformación que cada uno de nosotros puede establecer consigo mismo y con los demás para canalizar la energía presente en estas tensiones hacia funciones más creativas, constructivas y deliberantes que destructivas.

A partir del contraste entre estas dos perspectivas del conflicto, proponemos eliminar la connotación negativa del conflicto; situarnos en una posición valorativa de su potencial de dinamismo y cambio; y distinguirlo al tiempo de las formas nocivas en que se abordan, tales como la violencia, que veremos a continuación.

De esta forma podemos definir los conflictos como tensiones entre actores con diversos intereses, metas o percepciones, las cuales son susceptibles de ser transformadas en función del bienestar individual y colectivo.

Tipos de conflictos territoriales

Cada conflicto tiene particularidades en su contexto, actores, objeto en disputa y/o niveles de intensidad. Distintos autores(as) han trabajado en la construcción de tipologías a propósito de cada una de estas variables. Sin embargo, a partir del trabajo de identificación y análisis de conflictos territoriales adelantado por el Instituto de Estudios Interculturales en regiones como el norte del Cauca, Montes de María, la Serranía del Perijá y el sur del Tolima, entre otras, se considera pertinente definir una tipología de conflictos territoriales e interculturales basada en el objeto en disputa, pues esta brinda mayores elementos para el análisis de los

conflictos y para la posterior elaboración de rutas para la transformación no violenta de los mismos.

Objeto de disputa	Descripción	Actores involucrados
Predios	Conflicto generado cuando dos más actores aspiran a un mismo predio. Procesos de compra de predios por parte del Estado. Terceros ocupantes o poseedores de predios en procesos de restitución o de adjudicación de baldíos.	Comunidad – comunidad Estado – comunidad Empresa – comunidad
Constitución o ampliación de figuras de propiedad colectiva de comunidades étnicas y de Zonas de Reserva Campesina/Territorios Agroalimentarios	Conflicto generado entre dos o más actores se producen posiciones contrapuestas en torno a la pretensión de expandir un territorio. Una comunidad quiere constituir/ampliar/sanear una figura de propiedad colectiva o una ZRC y encuentra oposición por parte de otra comunidad/empresa/propietarios individuales.	Comunidad Comunidad – comunidad Comunidad – Estado Comunidad – empresa Comunidad – particulares

<p>Gobernanza territorial comunitaria</p>	<p>Tensiones internas y externas que generan la existencia o puesta en marcha de los sistemas propios de comunidades étnicas y campesinas (salud, educación, justicia, gobierno y sistemas de seguridad). Ejemplo: ilegitimidad de órganos de gobierno, creación de figuras paralelas, tensiones entre líderes, desacuerdo frente a justicia propia, distribución y manejo de recursos, presencia de la fuerza pública.</p>	<p>Comunidad – comunidad Comunidad – Estado</p>
<p>Ordenamiento y uso del suelo</p>	<p>Disputas por la existencia o constitución de figuras de ordenamiento productivo y ambiental (PNN, zonas de protección ambiental, ZIDRES, Zonas de Desarrollo Empresarial, áreas estratégicas mineras, Zonas de Reserva Forestal, páramos) o implementación de modelos de desarrollo productivo específicos y proyectos de infraestructura. Acceso y control de los recursos naturales.</p>	<p>Comunidad – comunidad Comunidad – Estado Comunidad – empresa</p>
<p>Economías ilícitas</p>	<p>Conflicto por la presencia de economías ilícitas en los territorios, como minería ilegal, cultivos de uso ilícito, contrabando y otros.</p>	<p>Comunidad Comunidad – comunidad Comunidad – actor</p>

		ilegal Comunidad – Estado
Control territorial de actores armados ilegales	Conflicto por acciones de grupos armados ilegales.	Comunidad – actores armados ilegales

Actores en conflicto

- **Comunidades:** campesinas, indígenas, afrodescendientes.
- **Empresas privadas:** sector agropecuario, de servicios, industrial, de agroindustria, de transporte, de comercio, financiero, de la construcción, minero y energético, solidario, de comunicaciones, etc.
- **Instituciones Públicas (Estado):** instituciones civiles, Fuerza Pública.
- **Actores armados ilegales:** ELN, disidencias de FARC-EP, grupos sucesores del paramilitarismo⁴, Grupos Armados Organizados-GAO, grupos no identificados.
- **Actores económicos ilegales:** actores ilegales vinculados a cultivos de uso ilícito, minería ilegal, contrabando y otros.

1.5 ¿Qué es la violencia?

*Hay muchas maneras de matar.
Pueden clavarte un cuchillo en el vientre,
quitarte el pan, no curarte una enfermedad,
meterte en una vivienda malsana, empujarte al suicidio,*

⁴ Tales como Águilas Negras, Clan del Golfo, Rastrojos, Autodefensas Gaitanistas, Puntilleros, Cordillera, Los Pachenca, Botalones, Caqueteños, La Empresa, La Nueva Generación, La Oficina, Los Buenaventureños, y otros grupos. (Indepaz 2017)

*torturarte hasta la muerte mediante el trabajo,
llevarte a la guerra... Pero pocas de estas cosas
están prohibidas en nuestro Estado.*

Bertolt Brecht

Si bien no existe un consenso global sobre la definición del término violencia, dados los diversos contextos en que esta se genera y las múltiples formas en que esta se expresa, podemos realizar una primera aproximación a su comprensión al entenderla como un resultado potencial de un conflicto mal gestionado; es decir, cuando la tensión presente en el conflicto no encuentra una salida positiva, puede tomar curso hacia un antagonismo que conlleva a la polarización de las partes implicadas, en este punto cada persona o grupo social toma un curso distinto y no convergen hacia una salida, en su lugar optan por expresiones hostiles encaminadas a lesionar o suprimir a la parte contraria.

El profesor Johan Galtung⁵, señala que estas expresiones hostiles no solo se dan de forma directa, visibles y a través de acciones, sino que también tienen manifestaciones indirectas, invisibles e incluso puede generarse a través omisiones; y plantea la existencia de tres tipologías básicas de violencias que retomaremos a continuación.

⁵ Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Bakeaz, Gernika gogoratuz.

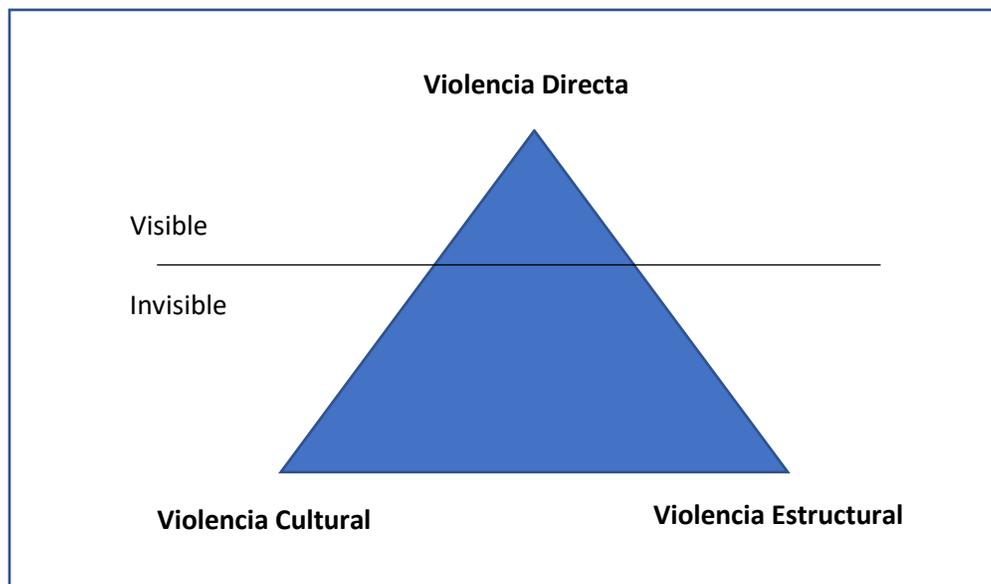


Gráfico 2. Triángulo de las Violencias. Fuente: Johan Galtung

- Violencia directa:** es una violencia fácilmente perceptible, ya que se ejerce por medios físicos y/o verbales y tiene perpetradores claramente identificables. Dentro de esta categoría se incluyen acciones que van desde insultos y golpes hasta alcanzar su máximo nivel en formas atroces de infundir terror como las vividas en el caso colombiano, tales como el secuestro, el desplazamiento, las extorsiones, la tortura, la violencia sexual que incluye violaciones y explotación sexual, el reclutamiento, la desaparición forzada, el asesinato, entre muchas otras modalidades. Esta violencia suele tener la capacidad de generarnos mayor indignación, dados los niveles de barbarie a los que puede escalar y por el perfil mediático que logra obtener; sin embargo, pese al nivel de daño que puede provocar y el estupor que suele suscitar, existen formas de violencia mucho más complejas de abordar como las que veremos a continuación.
- Violencia estructural:** es una violencia indirecta, mucho más difícil de reconocer que la anterior. En este tipo de violencia no hay un perpetrador claro, ya que es operada por los sistemas políticos, económicos y sociales, y

por las organizaciones que los conforman; se construye sobre la base de las asimetrías de poder y se traduce en la negación de condiciones estructurales que permitan la garantía y el ejercicio de derechos fundamentales sin realizar diferenciaciones sociales.

Los niveles de desigualdad, exclusión y discriminación que pueden llegar a reproducir este tipo de violencia tiene afectaciones tan graves que pueden llegar a provocar el exterminio tanto cultural como físico de comunidades enteras al imposibilitarlas, ya sea a través de la represión o el abandono, a decidir sus propias prioridades, a desarrollar sus visiones particulares de mundo y a contar con formas organizativas diferenciadas; e incluso al supeditar su longevidad y la forma en que sus integrantes mueren al lugar que tengan dentro de la estructura social.

Este tipo de violencia la evidenciamos cuando vemos personas en la miseria; enfermos agonizando por afecciones que son claramente prevenibles y tratables, pero que no fueron atendidas por ser excluidos de los servicios de salud; poblaciones enteras aisladas, sin la posibilidad de contar con servicios básicos como agua potable, electricidad o infraestructura para su movilidad; entre muchas otras situaciones que provocan graves lesiones físicas, morales y espirituales tanto a individuos como a colectivos.

- **Violencia cultural:** esta tipología de violencia es la más profunda y compleja de todas; está presente en nuestras ideologías, normas sociales y valores. La expresamos a través del lenguaje y los símbolos que utilizamos, y con las prácticas que realizamos. Esta violencia permea nuestra cultura con prejuicios, estigmatizaciones y preconcepciones e inhabilita, en sociedades enteras, la capacidad de ponerse en el lugar de una persona o grupo social diferente, y generar desde allí una comprensión distinta de sus necesidades, e interés; suscitando de esta forma procesos que inician en la negación y la

deslegitimación del “otro”, avanzan hacia su enemificación y desembocan en la deshumanización, a partir de la cual se justifica, se naturaliza e incluso se celebra su daño o exterminio. Como lo resalta el profesor Galtung⁶, “la violencia simbólica introducida en una cultura no mata ni mutila como la violencia directa o utiliza la explotación como la violencia incorporada en una estructura. Sin embargo, se utiliza para legitimar ambas o una de ellas”.

Dado el nivel de enraizamiento que este tipo de violencia suele tener al interior de nuestras sociedades, y su centralidad en la configuración de nuestras percepciones, de nuestros actos y de nuestras relaciones, se constituye en la violencia más difícil de eliminar, pero también en la más urgente de erradicar.

Podemos definir entonces la violencia como aquellas acciones, omisiones y concepciones que desemboquen en el daño y/o supresión física o simbólica de individuos o colectivos, o en la restricción de sus libertades y derechos fundamentales.

Sobre el conflicto y la violencia

En este punto podemos hacer una separación radical entre conflicto y violencia; como mencionamos anteriormente, el conflicto es innato a los seres humanos y a sus relaciones, este imprime dinamismo en nuestros procesos de construcción personal y social, y constituye el motor de profundas transformaciones sociales; la violencia por su parte, es una consecuencia potencial de un conflicto tramitado de manera incorrecta, es una trayectoria posible que toma el conflicto cuando se ha fracasado en la búsqueda de salidas positivas para su transformación.

⁶ Galtung, J. (1989). *Violencia Cultural*. 8. Gernika Gogoratuz. Centro de Investigación por la Paz. Fundación Gernika Gogoratuz.

Podemos concluir entonces, que mientras los conflictos son naturales, la violencia no, esta es algo por lo que los seres humanos optan; por lo tanto, denotamos que la apuesta no es eliminar el conflicto de nuestras relaciones, lo que sí se hace necesario y urgente, es aprender a tramitar los conflictos por fuera de la violencia y desterrar esta última de nuestra vida personal, social y nacional.

La pregunta de reflexión que dejamos finalmente en este apartado es ¿cómo pasamos la página de la violencia que durante décadas ha dejado profundas heridas en la sociedad y empezamos a escribir una historia nueva, donde los conflictos sean sinónimo de riqueza, bienestar y esperanza?

CAPÍTULO II. EL DIÁLOGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS INVISIBLES, LOS NEGADOS, LOS TERRITORIOS Y LA RURALIDAD

*“Nadie puede ser auténticamente
negando que otros sean”*

Paulo Freire

Superar la violencia que, en el caso colombiano, nos ha sumido en una de las guerras más longevas y letales del mundo, nos ha convertido en una de las sociedades más desiguales del planeta y ha arraigado en nuestras relaciones, generación tras generación, una profunda cultura de estigmatizaciones, odios y venganzas, nos propone amplios retos y desafíos que, de manera crucial, inician en superar la negación y la invisibilización del “otro diferente”, requiere que transformemos profundamente las formas en las que somos y nos relacionamos con aquellos que son distintos a “mi o a mi grupo social de referencia”, y demanda gestar la capacidad de construir un “nosotros”, para lograr ver así, un horizonte más amplio, donde la convivencia y las condiciones de vida reflejen una capacidad real de construir desde la pluralidad y la diferencia.

En este punto, y con la finalidad de comprender mejor el planteamiento anterior, conoceremos las formas que regularmente usamos para abordar las relaciones con personas o grupos sociales diferentes, para centrarnos en reflexionar sobre las necesidades, posibilidades y opciones de transformación de relaciones asimétricas y antagónicas que se tejen en sociedades como la nuestra.

2.1 Fundamentos conceptuales del diálogo entre diversos, contrarios y antagónicos

Las formas posibles de relacionamiento entre las partes en un conflicto son las siguientes:

- **Dominación:** Se busca la asimilación completa de la orilla diferente, es decir, homogenizar con la pretensión de lograr una noción monocultural. Aquí se les exige a las orillas minoritarias que nieguen su identidad, sus valores, usos y costumbres, como condición para su adaptación e incorporación a la visión que prevalece mayoritariamente, obligando a que renuncien a sus valores y prácticas socioculturales propias.
- **Inclusión:** En esta opción se pretende integrar las orillas diferentes al sistema que prevalece para dar una noción de multiculturalidad; sin embargo, no se realizan transformaciones de fondo en la manera en que se relacionan las partes, ni se introducen reformas de fondo al sistema convencional. En esta forma de relacionamiento, las condiciones como la temporalidad, los actores y las reglas de juego que participan en el proceso no son producto de una concertación conjunta, sino que siguen siendo impuestas por las visiones, intereses y perspectivas de grupos mayoritarios, manteniendo así dinámicas de invisibilización y marginalización o, dicho en otras palabras, se continua con prácticas de exclusión y negación dentro del espectro de ilusión que genera la inclusión.
- **Distanciamiento:** Cada orilla rechaza la visión que tiene la otra y decide “atrincherarse” asumiendo posiciones cerradas, conduciendo a la polarización que lleva hasta el antagonismo extremo, donde no hay una sola oportunidad para el diálogo y se impone la ley del más fuerte. Como lo propone el profesor Lederach (2019), las dinámicas que en este punto se

hacen visibles inician con el distanciamiento entre grupos sociales diferentes y la consecuente consolidación de grupos de identidad casi impermeables, la comunicación se fractura a tal punto que, en su lugar, se establece un régimen de interpretaciones monocromáticas y radicales desde cada orilla; estas interpretaciones llevan al señalamiento y a la culpabilización de los “otros” como forma de evitar la responsabilidad colectiva; e incluso se puede migrar hacia la enemificación de la o las partes diferentes o contrarias, dándoles una imagen de dañinas, malignas y perversas, y desde allí justificar y alentar diferentes tipos de violencia que se emprenden contra ellas a fin de suprimirlas física, moral o simbólicamente.

- **Interculturalidad:** Implica despertar la capacidad de empatía profunda, es decir, tener la capacidad de “ponerse en los zapatos del otro”, y abrir así, canales de comunicación entre las distintas partes u orillas para superar, o al menos hacer visibles, obstáculos como: asimetrías, prejuicios, desconfianzas, temores, entre otros, que vician la relación y que impiden el efectivo enriquecimiento mutuo. En esta forma de relacionamiento también se logra reconocer posibilidades de transformación que se basan en la construcción colectiva de propuestas.

Podemos observar como las tres primeras formas de relacionamiento, las cuales se fundamentan en la negación y la invisibilización del “otro” diferente, y en la aceptación y visibilización de aquellos que se consideran “iguales” o “similares”, nos proponen relaciones basadas en la deshumanización de las partes implicadas, esta deshumanización la podemos entender como el proceso en el cuál las personas se despojan o despojan a otros de sus rasgos y características humanas, estableciendo catálogos que incluyen “dioses o demonios”, “buenos o malos”, “relevantes o insignificantes”, “sabios o ignorantes”; esta deshumanización, que se da en doble vía, tanto por creerse superior como por creer al otro inferior (Freire, 1970), crea perspectivas desde las cuales se concibe que el “yo”, como

suprahumano, tiene la opción y el derecho de alinear, subyugar o eliminar al “otro”, infrahumano, a aquel a quien ese “yo” ha minimizado a ese aspecto de su ser él que rechaza, a aquel a quien considera incapaz, a aquel a quien le ha puesto una máscara denominándolo como su “enemigo”, a aquel a quien le está negando o invisibilizando la riqueza de su diferencia.

Peligrosamente estas concepciones no solo se piensan, sino que se proyectan y se inscriben en los imaginarios sociales, se arraigan en las culturas y se hacen reales y palpables, ratificándose en el hecho, personificándose a través de la conjugación de las violencias simbólicas, estructurales y directas, como las que en carne propia hemos vivido los colombianos.

Vemos entonces que ni la dominación, ni la inclusión, ni el distanciamiento del “otro”, son opciones de relacionamiento factibles para la superación de la violencia, todo lo contrario, la alimentan y la profundizan, ya que, al pretender anular las diferencias con miras a minimizar, contener o impedir los conflictos, se genera tal presión al sistema social, que las tensiones que allí se encuentran logran encauzarse y estallar en respuestas y acciones reactivas, lacerantes y agresivas, en la que las partes negadas e invisibilizadas buscan el reconocimiento de su diferencia, exigen su lugar y su derecho a participar, en igualdad de condiciones; mientras que, sus opuestos, buscan seguir controlando el sistema, negándole al otro la posibilidad de ser y expresarse desde su diferencia.

Por su parte, asumir la alteridad del otro, nos propone iniciar un camino diferente, el de la rehumanización, nos aboca a reencontrarnos como humanos, para conocer y reconocer al otro en un proceso íntimo y personal; nos reta a mirarnos a los ojos con ese “otro” distinto para ver reflejado en él nuestra propia completud; nos exige desligarnos de prejuicios, quitarnos máscaras, rótulos de “superiores o inferiores”, “buenos o malos”, y vernos como seres humanos que se resignifican en sus diferencias; nos propone derribar muros y construir puentes que permitan entender, desde el lugar del “otro”, lo que este ha vivido, en qué fundamenta sus perspectivas, sus propuestas y sus demandas, más allá de las interpretaciones que les hemos

dado, y a partir de estas nuevas comprensiones, nos invita a caminar juntos para gestar una nueva realidad donde el bienestar de las personas no esté basado en la dominación, la explotación, la invisibilización o la negación que hacen unos hombres sobre otros (Freire, 1970); sino que en su lugar, ese bienestar se sustente en una capacidad colectiva de crear juntos a partir de las diferencias.

La pregunta fundamental que nos podemos hacer en este punto es ¿de qué forma nos podemos aproximar a la postura del “otro” para conocerlo, reconocerlo y rehumanizarnos?, frente a este cuestionamiento consideramos que la mejor forma es entrar en diálogo con él, ya es que es en el diálogo, en la comunicación con el “otro”, donde se da gran posibilidad de gestar encuentros trascendentes, en los cuales las distintas visiones, identidades y concepciones se encuentran en la pronunciación del mundo para su transformación (Freire, 1970), es decir, en el diálogo se logra colectivamente verbalizar la realidad que se comparten y adicionalmente se abre espacios para emprender acciones concertadas que permitan crear una nueva realidad, una en la cual verdaderamente todos quieran vivir. Aclaramos que no nos referimos a cualquier tipo de diálogo y por ello consideramos permitente hacer la distinción entre dos tipologías de diálogo que generalmente se confunden, -los diálogos en función de las negociaciones y los diálogos en función de los consensos-, para finalmente situarnos en aquella que toma lugar en este libro.

2.2 Diálogo en función de la negociación

Los Diálogos en función de la negociación, tienen una naturaleza jurídico-política y se realizan en el marco de la relación Estado-sociedad y el derecho a la participación. Son diálogos con normas estrictas, que tienen como plataforma un acervo legal y normativo para regular las relaciones entre los actores sociales, los cuales son precisos y representan los intereses de su respectivo sector. Estos

diálogos se desarrollan con una limitada flexibilidad y una alta carga estratégica, donde el interés de cada una de las partes está fijado con antelación y lo que gana una parte implica generalmente una pérdida para la otra. La mediación o facilitación en este tipo de diálogo está ligada a crear un escenario donde se logre un gana-gana, que permita desbloquear el conflicto y terminar con la confrontación.

Las características generales de este tipo de diálogo son las siguientes:

- Los participantes son representantes legítimos de estamentos u organizaciones de sujetos de derechos.
- Se buscan actores con capacidad de decisión y el poder que les da su ejercicio de representación.
- Participan líderes con capacidad de negociación.
- Es más importante aquello en lo que se está de acuerdo y se intenta encontrar puntos intermedios “gana-gana”.
- Tiene una lógica de máximos y mínimos, que determina la viabilidad del diálogo.
- Se realiza alrededor de agendas y temáticas estrictas, previamente establecidas.
- Su finalidad última es establecer acuerdos formales que son vinculantes para las partes y se relacionan generalmente con políticas públicas.

2.3 Diálogo en función del consenso

Los diálogos entre diversos, contrarios y antagónicos se enmarcan en la categoría de Diálogos en función del consenso y se encuentran en un espacio de tipo simbólico, con fuerza ética y política más que jurídica. Se realizan en el marco de

las relaciones sociedad – sociedad y no se quedan solamente en el sueño, sino que trascienden al “disueño”, es decir, al diseño de ese sueño. Sus actores son “diseñadores” o dialogantes, que expresan posturas e intereses, pero no son representantes de su respectivo sector.

Este tipo de diálogo no tiene como finalidad llegar a un acuerdo que las partes estén obligadas a cumplir, en su lugar, busca generar consensos sobre horizontes de sentido que permitan darle lecturas diferentes a los procesos de negociación y encausar procesos de cambio estructural mucho más amplios y profundos contruidos desde la diversidad. Al ser un proceso desarrollado desde la autenticidad, se promueve un encuentro humano cuya finalidad es crear consensos para la transformación social y eliminar la violencia simbólica que legitima la violencia estructural y la violencia directa.

Características generales de este tipo de diálogo:

- Los participantes no son representantes sectoriales; son expresión significativa de la diversidad de intereses, perspectivas y visiones alrededor de una situación conflictiva. En este sentido, su participación no se desarrolla desde el “nosotros”, sino desde su “yo auténtico”.
- Se buscan actores con la suficiente capacidad de ascendencia, autoridad y claridad para expresar sus puntos de vista.
- Participan líderes con capacidad de construir consensos en medio de las diferencias.
- Los acuerdos sobre lo que “no se está de acuerdo” son más importantes que aquellos sobre lo que “sí se está de acuerdo”, ya que nos permiten medir las distancias entre nuestras posiciones y llevar nuestras diferencias a un escenario que podemos manejar, sin renunciar a las posiciones personales. Lo más importante del proceso es el respeto por la pluralidad, no construir un

punto medio para que todos los actores converjan en él. El dialogo no tiene por objetivo estrechar las orillas y tender hacia el centro, sino reconocer las orillas para agrandar los puentes entre ellas.

- Tiene una lógica disruptiva donde se busca que los participantes se pongan “en los zapatos del otro”.
- Se realiza alrededor de temáticas emergentes y en clave de visiones compartidas. La clave no está en el contenido sino en alcanzar un reconocimiento mutuo como interlocutores válidos, entre los actores diversos, contrarios y antagónicos.
- Su finalidad última es construir consensos que permitan transitar los antagonismos irresolubles y promover el desarrollo de apuestas comunes que conduzcan a la transformación de la sociedad.

En este documento abordamos los diálogos en función de los consensos con la firme convicción de que estos no pueden remplazar los diálogos en función de las negociaciones; sin embargo, consideramos absolutamente imperante, en sociedades con profundas polarizaciones y marcados antagonismos como la nuestra, explorar su invaluable capacidad para dotar de contenido y de sentido los diálogos de negociación, así como para potenciar y legitimar los acuerdos que en ellos se pactan en torno a la construcción de condiciones estructurales para el ejercicio de derechos, ya que en estos al final no habrá ni vencedores ni vencidos, sino que habrá la posibilidad de construir juntos. En este sentido, es necesario ser muy conscientes de que no podemos desnaturalizar los diálogos que emprendemos, y para ello debemos tener siempre muy presente que dialogar para consensuar no es negociar.

Diálogo entre diversos, contrarios y antagónicos:

Cuando hablamos de diálogo, nos referimos a una forma de comunicación entre individuos o colectivos, sustentada en el respeto al “otro distinto”, que permite el intercambio de ideas, percepciones, visiones y posturas con el fin de posibilitar la generación de acuerdos o consensos frente a la diversidad de intereses o las contradicciones presentes. Al propiciar un espacio de encuentro y un intercambio de perspectivas, el diálogo constituye una herramienta muy útil para transformar los conflictos, que usualmente se dan entre actores diversos, contrarios e incluso antagónicos.

- **Actores diversos:** Son actores sociales con visiones plurales construidas desde sus características identitarias particulares, como lo son: el lugar de origen, la pertenencia étnica, la cultura, las condiciones socioeconómicas, entre otras. La diversidad no presupone necesariamente una confrontación entre las partes, pero sí una percepción distinta del conflicto, así como de su origen y posible ruta de transformación.
- **Contrarios:** Son actores que además de expresar visiones distintas, tienen intereses particulares que se traslapan y contraponen con los de otros actores, dando lugar a tensiones.
- **Antagónicos:** Son actores sociales cuyas tensiones generadas por la contraposición de intereses no han sido gestionadas de forma efectiva, conduciendo a la polarización, la enemificación o la confrontación directa.

En el desarrollo del proceso de transformación de las dinámicas que alimentan la violencia del país, el Instituto de Estudios Interculturales propicia diálogos audaces e informados entre actores sociales diversos, contrarios y antagónicos, que posibilitan actuaciones estratégicas y potentes en torno a agendas de trabajo

consensuadas y encaminadas a consolidar condiciones estructurales para la superación de inmensas desigualdades, marcadas discriminaciones y complejas intolerancias que conducen a la violencia fratricida.

2.4 Principios del diálogo del Instituto de Estudios Interculturales

2.4.1 Liderazgo

Todas las relaciones sociales se dan por la vía del poder o de la autoridad. El poder se relaciona con la fuerza, el conocimiento y el reconocimiento; mientras que la autoridad se relaciona con la autenticidad, la coherencia, la sabiduría, el servicio y la búsqueda del bien mayor. Un líder estratega tiene la capacidad de combinar estas dos dimensiones en su justa medida y entiende que liderar significa tener poder, pero no para imponer, sino para servir.

En este sentido, el estilo de liderazgo que aquí proponemos se inspira en la espiritualidad ignaciana y se considera un principio fundamental, ya que blindada a la esperanza y el optimismo de las adversidades que se puedan presentar en un proceso de diálogo intercultural. Un líder debe desarrollar la capacidad de conocerse a sí mismo para indicar el camino, para orientar, armonizar, proponer, mostrar las estrategias posibles, tomar decisiones y emprender acciones creativas en función de transformar la realidad. Es importante destacar que este rol no está restringido para una persona específica, sino que también lo puede desempeñar un colectivo.

2.4.2 Flexibilidad, elasticidad y liquidez

Es imprescindible partir de la noción de que somos seres vulnerables, efímeros e inacabados, habitando un mundo igualmente inacabado. Al no ser perfectos, ni hechos en plenitud, no podemos encerrarnos en visiones rígidas o considerar una

única solución a las dificultades. Tampoco podemos pensar que por haber resuelto un conflicto ya tenemos la fórmula para resolver los demás. Cada conflicto es inédito, así que debemos llegar a cada contexto con ojos nuevos, con apertura y creatividad.

A veces debemos movernos un poco de nuestra posición inicial, esto es, actuar con flexibilidad; otras veces debemos estirarnos, arriesgándonos a buscar otras alternativas, esto es, actuar con elasticidad; pero en otras ocasiones debemos ser completamente moldeables para fluir con la complejidad de los conflictos, esto implica actuar con liquidez.

2.4.3 Diálogo informado con conocimiento desde el contexto, desde la comprensión y el diálogo de saberes:

Ningún conflicto se resuelve sin conocimiento y sin comprensión. Cuando hablamos de conocimiento, no nos referimos solamente al saber técnico, sino también al saber convertido en sabiduría, que se aprende al escuchar a las autoridades y a los mayores y mayores de las comunidades rurales.

Para **conocer** el contexto se necesitan tres grandes pasos:

- a) Tomar distancia entre el sujeto que conoce y el objeto que se va a conocer.
- b) Hacer un ejercicio analítico de profundizar y penetrar el contexto desde la razón.
- c) Nombrar el proceso, es decir, volver teoría el asunto o la situación.

Para **comprender** se requieren tres pasos que son contrarios a los pasos para conocer, los cuales son los siguientes:

- a) Romper la distancia entre el sujeto que conoce y el objeto a comprender.

b) Hacer un ejercicio de vivencia y experiencia, que permite el encuentro con la sabiduría.

c) Silencio y acción.

En esta línea, promovemos procesos informados, conocidos y comprendidos, mediante un diálogo de saberes que recoja todos los puntos de vista posibles.

2.4.4 Optimismo militante desde la esperanza ilustrada

Partiendo de que el mundo y los seres humanos son inacabados, este principio surge como la posibilidad de transformar la realidad con una actitud latente de esperanza, que haga posibles nuevos escenarios y nuevas lecturas de los conflictos que se puedan presentar.

El optimismo militante está orientado a la acción y nos ayuda a buscar el resquicio en medio del muro que no permite pasar al otro lado. Esa grieta que normalmente no está en lo evidente, sino en lo más profundo del conflicto. Aunque detrás de este principio hay una sensibilidad profunda y humana, el optimismo militante no es ingenuo; ya que la esperanza ilustrada no es fruto de la intuición o los buenos deseos, sino que está fundada en el conocimiento y en la comprensión del contexto.

2.4.5 Diálogo estratégico

El diálogo estratégico trasciende el diálogo informado destacando la importancia del conocimiento y la comprensión del contexto para identificar aquellos elementos claves que harán parte del ejercicio de diálogo y permitirán articular acciones de transformación.

2.4.6 Diálogo transformador

Todo diálogo tiene un horizonte fundamental, que no se circunscribe a la emisión de una declaración o a la escritura de un texto académico, sino que trasciende al encuentro entre actores diversos para la transformación de un contexto particular a través de acciones concretas. Desde la experiencia del Instituto de Estudios Interculturales, se proponen tres pasos:

- a) **Descriptivo:** donde vemos ampliamente el fenómeno que vamos a ayudar a transformar; con todas sus aristas y matices, sin dejar ninguna perspectiva por fuera. Debemos partir de que la idea de que los fenómenos son jurídicos, ambientales, sociológicos, antropológicos y de otras múltiples dimensiones; por lo tanto, deben abordarse desde la inter y la transdisciplinariedad. Entre más información cualificada, mayor capacidad de asertividad tendremos para la toma de decisiones. Apelamos a la capacidad transformadora del conocimiento, teniendo en cuenta hechos y datos.

- b) **Valorativo:** en este paso se toma una posición sobre el fenómeno descrito. Este proceso se desarrolla de manera colectiva, entendiendo que nadie tiene una mirada totalizante o completamente objetiva; por esta razón, no puede emitirse un juicio desde valores personales sino desde valores universales donde se encuentren todos los actores, incluso los antagónicos.

- c) **Transformador:** actuar estratégicamente significa actuar sobre aquellos puntos nodales sobre los cuales se transforma la realidad. No existe transformación que no parta de la acción situada en un espacio y en un tiempo determinado. Lo imperativo es que la acción sea estratégica para que el dialogo sea realmente transformador.

Generalmente somos poco capaces de transformar la realidad, como diría Mario Arrubla: “En Colombia las ideas circulan libremente, no porque los

colombianos tengamos un respeto de las ideas, sino porque estas ideas, incapaces de conectarse con la realidad, son inofensivas”; sin embargo, este es el horizonte final de todo proceso de diálogo social.

Vale la pena aclarar que los pasos anteriormente descritos son indicativos y no constituyen una receta inequívoca para desarrollar un diálogo transformador.

2.4.7 Diálogo desde la autonomía

La palabra autonomía se compone de *autós* (mismo) y *nómos* (ley), es decir, una persona autónoma es aquella que se conduce a sí misma bajo su propia ley. Esta característica es fundamental para transformar, sin embargo, ningún ser humano nace con ella, sino que la construye y la afirma en el diálogo con otros.

En los ejercicios de diálogo es fundamental fortalecer la autonomía de los participantes y facilitadores; esto con el fin de garantizar la transparencia del proceso y la tranquilidad de que no haya fines ocultos o distintos a los concertados colectivamente. Por esta razón, las reglas de juego y objetivos del diálogo, siempre se construyen de manera participativa durante el proceso y de ninguna manera pueden ser preestablecidos o impuestos por los facilitadores. Incluso, el proceso de diálogo debe ser autónomo en sí mismo, desde sus fuentes de financiación y aliados estratégicos.

2.4.8 Diálogo desde la centralidad ética de los invisibles y negados

Desde nuestra experiencia, solamente se puede valorar un fenómeno de manera universal, cuando nos ubicamos en la perspectiva de las víctimas, los invisibles y los negados, ya que la perspectiva particular de estos sujetos particulares resulta ser la más universal. Esto no quiere decir que trabajamos **para** las víctimas, los invisibles y los negados, sino que trabajamos **con** ellos desde su perspectiva y la

llevamos a otros actores, con el fin de crear condiciones para el ejercicio de sus derechos.

2.4.9 Diálogo desde la interculturalidad

Dado que el territorio es el escenario donde confluye la diversidad y emergen los conflictos, el mecanismo que proponemos para tramitarlos es el diálogo; pero no cualquier tipo de diálogo sino un diálogo intercultural, que nos permita acercar distintas visiones e intereses contrapuestos, en un escenario donde al final no habrá ni vencedores ni vencidos, sino la posibilidad de construir juntos.

En los Estados multiculturales que reconocen derechos diferenciales a los diferentes, es natural que aparezcan múltiples orillas. En esos contextos, el diálogo intercultural emerge como una posibilidad de tender puentes entre esos actores diversos con derechos diferenciales, de manera que construyan visiones compartidas, logren acuerdos sobre temas fundamentales y, sobre todo, aprendan a relacionarse de otra manera, a fin de que al concluir el proceso de diálogo los actores no sean los mismos, sino que se hayan transformado.

En síntesis, el diálogo intercultural es un espacio de encuentro entre actores diversos y antagónicos, que se unen para generar una realidad distinta que sea favorable a todas las partes. Esta es una estrategia muy importante para la transformación social y la construcción de paz, ya que deslegitima por completo el uso de la violencia para gestionar las diferencias.

CAPÍTULO III. LA ARTESANÍA DEL DIÁLOGO ENTRE DIVERSOS, CONTRARIOS Y ANTAGÓNICOS

El diálogo implica una mentalidad que no florece en áreas cerradas, autárquicas. Estas, por el contrario, constituyen un clima ideal para el anti-diálogo. Para la verticalidad de las imposiciones.

Paulo Freire

Los procesos de diálogo intercultural se destacan por ser una vía de transformación para los conflictos y las complejidades presentes en un contexto determinado. En primer lugar, porque son escenarios en donde es posible congregar una diversidad de visiones y de realidades opuestas entre sí, alejadas por antecedentes históricos o culturales que han conseguido fracturar la cotidianidad de todo tipo de relaciones existentes entre actores contrarios, diversos o antagónicos. En segundo lugar, porque representan una oportunidad para consolidar canales de comunicación consistentes y transparentes, con la finalidad de establecer consensos que busquen alterar una condición específica que impide el ejercicio de derechos.

De esta forma, el presente capítulo tiene como objetivo central describir los pasos que se consideran esenciales para consolidar un proceso de diálogo intercultural junto con los principales insumos necesarios para tener en cuenta al momento de su desarrollo. Hemos denominado a cada paso como fase, la cuales cuentan con un proceso de ejecución específico direccionado a proporcionar las condiciones necesarias para la construcción de futuros consensos. No obstante, antes de empezar a explicar de manera detallada la realización de las fases primero es importante mencionar que:

i) Ningún diálogo es igual a otro dada la heterogeneidad de las características poblacionales y geográficas de cada contexto (nacional, regional o local).

En primer lugar, porque existen múltiples actores que conviven en diferentes espacios, los cuales sostienen prácticas sociales y percepciones de la realidad propias del grupo social, organización o institución a la que pertenecen. En segundo lugar, porque cada región del país cuenta con características geográficas específicas que determinan las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales de sus habitantes. Es decir, no se puede partir desde una premisa generalizada en la que se afirma que el caribe antioqueño presenta las mismas dinámicas económicas y sociales que el norte del Cauca, si bien las dos regiones fueron o son escenarios de altos índices de violencia, las particularidades geográficas de su territorio han definido las relaciones e intereses sociales de cada actor.

ii) Al no ser iguales, necesitamos comprender que no existe una receta perfecta que nos indique como abordar y concretar los diálogos interculturales.

No son réplicas sistemáticas, cada uno debe combinar un arte y una metodología particular. Es por ello por lo que llamamos al proceso “artesanía”, es un ejercicio creado por artesanos, personas y grupos que ponen su alma, el sentido, la voluntad y la imaginación para labrar escenarios que velen por la transformación del conflicto. Estos no siempre se van a ver obligados a usar las mismas herramientas, no siempre van a seguir las mismas instrucciones y el resultado de su obra no va a ser el mismo.

iii) Se destacan por ser ejercicios de co-creación

El desarrollo de cada fase tiene que ser construido en conjunto con los actores del diálogo, de manera participativa en donde se tomen en cuenta las opiniones y aportes de cada uno. Así mismo, durante las fases encontraremos herramientas que necesitan ser alimentadas por las lecturas de los sectores que han sido testigos de las dinámicas cotidianas del conflicto, son ellos nuestra primera fuente de información debido a que sus vivencias y sus experiencias constituyen la verdadera fotografía de la realidad del contexto.

iv) Los diálogos no son procesos lineales en donde se pasa de manera consecutiva a la siguiente fase, su evolución es cíclica.

Repetiremos una fase más de una vez si es necesario. Conforme avanza el ejercicio podremos ir sumando a actores considerados como estratégicos, lo que implica retroceder en un paso determinado con el fin de tener un resultado más completo e incluyente.

v) Los diálogos y sus resultados requieren de una constante evaluación, diseño, reevaluación y rediseño.

No sólo bastará con poder concretar acuerdos o visiones compartidas del contexto, sin un debido seguimiento, los resultados de nuestro proceso perderán consistencia y serán resultados endebles sin una estructura estable que justifique todos los esfuerzos hechos durante el ejercicio.

3.1 Fases del diálogo



3.1.1 Fase 1: Viabilidad y decisión para la formulación del ejercicio de diálogo.

Para empezar, es importante mencionar que existe un paso previo y sustancial, que nos permite determinar la viabilidad del establecimiento de un proceso de diálogo en un contexto específico. Antes de iniciar con el desarrollo de un análisis detallado del contexto y caracterización geográfica, es necesario hacer una evaluación preliminar en la que se pueda determinar si existen o no, las condiciones necesarias para establecer un diálogo entre actores contrarios, es por ello que en esta fase centraremos nuestra atención en efectuar una evaluación la cual nos permitirá identificar la verdadera disposición y voluntad entre los participantes, sin estos ingredientes es imposible empezar a cultivar un proceso que lleve a futuros acuerdos.

Desarrollaremos la evaluación a partir de las siguientes condiciones:

- **Análisis de la intención de los actores:** debe existir una verdadera intención de cambio, donde se opta por el diálogo como una estrategia y no

como una táctica para la transformación del conflicto, adicional a un contundente rechazo del uso de la violencia.

- **Análisis de la disposición de los actores para el diálogo:** es la disposición para trascender los diálogos entre iguales e iniciar un trabajo colaborativo con diversos, contrarios e incluso antagónicos, sabiendo que esto no implica renunciar a los desacuerdos presentes.

Ahora bien, la pregunta que nos puede cuestionar la validez e importancia de esta fase dentro del proceso de diálogo que estamos interesados en construir es ¿Por qué partimos desde la identificación de la intención y la disposición de diálogo en los actores y no nos centramos directamente en la identificación del conflicto u objetivo en el cual queremos direccionar el ejercicio?

En respuesta a lo anterior, sin estas condiciones (intención y disposición) el ejercicio carecería de aquel sentido que ayude a potencializar y a realizar las acciones plateadas durante el proceso. Si el diálogo opta por la vía táctica, se buscará alcanzar intereses personales, el bienestar común se desvanecerá por el afán de conseguir ganancias individuales. Por el contrario, si el proceso parte desde la vía estratégica, se abre la posibilidad para buscar salidas conjuntas construidas por medio de respuestas colectivas. De igual manera, si no hay una opción de apertura a juntarse con actores con los que incluso se tienen posiciones antagónicas, se niega la oportunidad de generar verdaderos procesos de transformación.

A continuación, presentaremos los criterios para el análisis de las condiciones mencionadas.

Análisis de la intención de los actores

El profesor John Paul Lederach, identifica que para iniciar una etapa de transformación y cambio por medio de la vía del diálogo primero es necesario que exista, ya sea en un actor o grupo de actores, la capacidad de imaginar y trascender

los retos que plantea el mundo actual, un concepto que él denomina imaginación moral⁷ (Lederach, 2008. Pg 63). Nosotros definimos esta capacidad bajo la noción del principio de *optimismo militante*, el cual es determinado por la aptitud de un grupo de personas capaces de operar y de transformar los peores ciclos destructivos de violencia, gracias a que mantienen una actitud que vela siempre por la esperanza, por aquellas acciones que buscan transformar conflictos que se han perdido en el abismo del olvido. El optimismo militante es un concepto que traspasa los límites de las acciones que se consideran como posibles, en aras de encontrar soluciones ubicadas en el espectro de lo improbable.

Así mismo, un segundo criterio que define la intención de los actores en hacer parte un ejercicio de diálogo es la intención o voluntad de desprenderse de aquellas polarizaciones que diferencian a contrarios para poder formular canales de discusión (Lederach, 2008. Pg 34) En otras palabras, previo al momento de toma de decisión, es necesario determinar si el actor promotor del ejercicio (o actores) cuenta con la voluntad y la capacidad para articular una red de contactos que incluyan a opuestos, contrarios y antagónicos.

En conclusión, al final del presente análisis, es sustancial detectar la verdadera intención de cambio y de esperanza entre los actores, es decir, aquel momento en el que se decide optar por el diálogo como una estrategia para la solución de conflictos, y no por la clásica vía violenta. Sin esta condición el ejercicio no va a tener esencia alguna.

⁷ John Paul Lederach, profesor emérito de la Universidad de Notre Dame, define el concepto de imaginación moral como *“la capacidad de imaginar algo anclado a los retos del mundo real, pero a la vez capaz de realizar aquello que aún no existe. En el marco de procesos de construcción de paz, se traduce como la capacidad de imaginar y de generar respuestas e iniciativas constructivas, que estando enraizadas en los retos cotidianos de la violencia trasciendan y en última instancia, destruyan los nexos de ciclos destructivos”* (Lederach, 2008. Pg 63)

Análisis de la disposición de los actores para el diálogo

La disposición de los actores para participar en un proceso de diálogo puede ser determinada según el concepto de *colaboración elástica*. Este es definido como el proceso en donde actores que tienen antecedentes de desconfianza, de metas incompatibles y de historias ajenas entre sí, generan un futuro alternativo sin tener que alcanzar acuerdos significativos. Solo se concentran en cambiar una condición actual sin renunciar al interés o las organizaciones/instituciones que representan (Kahane, 2018. Pg 29) Nosotros la hemos identificado como una *colaboración líquida*, aquella capacidad autónoma de trascender intereses sólidos e individuales, una colaboración que pueda adaptarse ante acontecimientos y contextos en constante cambio.

La finalidad de estos procesos es de establecer escenarios capaces de provocar una transformación que vaya más allá de las polarizaciones y diferencias que existan actualmente en una sociedad determinada, espacios de interlocución en los que actores con una motivación y razones desemejantes, se sienten a converger en un punto particular. En otras palabras, el principal criterio que define la disposición de los actores es su voluntad para colaborar con su opuesto o antagónico.

Teniendo en cuenta lo anterior, la importancia de esta fase recae en el compromiso y voluntad entre las partes de iniciar una etapa de consenso, apoyada principalmente en los principios de actitud, de diálogo, de escucha y sobre todo de interés y motivación en transformar. Una vez identificado este consenso, pasaremos a la siguiente fase de análisis estratégico del contexto.

3.1.2 Fase 2: Análisis estratégico del contexto

En esta fase centraremos nuestra atención en la elaboración de un diagnóstico estratégico que nos permita caracterizar el contexto en el cual se van a desarrollar las propuestas y alternativas resultantes del proceso de diálogo.

Es un análisis estructural del conflicto cuyo principal objetivo va a estar encaminado a comprender de una manera objetiva el centro del problema. Un estudio detallado del contexto es la herramienta que nos permite entender el sentido profundo y clave de las principales problemáticas presentes, sus raíces junto con las consecuencias que han provocado. Más que un diagnóstico, es la lectura estratégica de las causas, consecuencias y el núcleo del conflicto, no basta con hacer un ejercicio descriptivo por medio de recolección de información de fuentes primarias o secundarias, tenemos que desarrollar una capacidad analítica con la finalidad de romper aquellas subjetividades que restringen nuestra lectura de la percepción de la realidad a una sola.

Así mismo, es un insumo útil que logra explicar el comportamiento de todos los actores presentes, junto con los intereses particulares que han edificado su identidad actual, es decir, por medio de un análisis histórico podemos vislumbrar y encontrar la razones del porque determinados actores deciden actuar o realizar acciones específicas en un espacio geográfico definido.

Algunas herramientas utilizadas para este análisis son las siguientes, cabe aclarar que su utilización depende del tipo de conflicto que estamos abordando:

- a. **Sistemas de información geográfica y cartografía social:** es una herramienta de caracterización geográfica la cual ilustra las peculiaridades económicas, socio – demográficas persistentes en el territorio. Este insumo permite tener una lectura clara sobre los principales aspectos físicos que componen el espacio en donde operan los actores, como por ejemplo: la identificación de fuentes y recursos hidrográficos; presencia de cultivos de uso ilícito, presencia de minerales o minería ilegal; existencia de Zonas de Reserva Campesinas (constituidas o en proceso), Resguardos indígenas y Consejos comunitarios; identificación de red vial presente (si existe); caracterización y estructura de la propiedad persistente; parques naturales y

zonas protegidas; infraestructura de educación y de salud; caracterización e identificación de líneas productivas; presencia de comunidades étnicas y rurales; principales centros urbanos y distribución demográfica.

Existen múltiples fuentes de información primaria en la cual podemos consultar herramientas cartográficas que describen el territorio (IGAC, DANE, UNODC, etc.) No obstante, este insumo también se destaca por ser un proceso participativo en el que los actores implicados en el ejercicio de diálogo alimentan la caracterización mediante actividades de cartografía social.



Gráfico 3. Ejercicio participativo de cartografía social

Es relevante, dado que este tipo de fuentes puedan contar con limitaciones o falencias en los datos por falta de actualización, por consiguiente, consultar con los actores (personas, instituciones, organizaciones, etc.) presentes en el territorio se considera una herramienta viable para poder solucionar aquellos vacíos.

Desde la experiencia del IEI, hemos logrado consolidar una fuente de información cartográfica consistente y disponible para consulta e investigación tanto para las comunidades en los territorios como para la comunidad académica y en general. El Sistema de Información Geográfico, Poblacional y Estadístico – SIGPE – es una plataforma que recoge variables sociales, culturales, económicas, ambientales y productivas a nivel nacional

y regional, posicionándola como una herramienta útil de análisis territorial. Así mismo, también se desarrolló un geo visor nacional el cual ha servido de soporte frente a procesos de concertación entre las comunidades mismas (afrodescendientes, indígenas y campesinos) entre las comunidades y el Estado, y entre las comunidades y empresa privada.⁸

La caracterización territorial es un producto que requiere tiempo, no solamente es considerado como un ejercicio descriptivo y de recolección de información, este tiene que ir acompañado de un análisis detallado.

b. Mapeo de Actores/ Sociograma: esta herramienta nos permite identificar cuáles son los principales actores en el territorio, junto con el rol que han desempeñado a partir de unos intereses específicos. Entender las acciones e interacciones que existe entre ellos es sustancial para comprender las dinámicas sociales que han edificado las esferas políticas, económicas y culturales de un espacio geográfico determinado. De igual manera, un mapeo de actores nos acerca a la importancia de reconocer las orillas de los conflictos, aquellos intereses y percepciones irreconciliables, los nudos de sus relaciones junto con los cruces que se han presentado a lo largo del tiempo.

Ahora bien, a este tipo de intersecciones las llamaremos “fronteras”, son las relaciones (sociales, económicas, políticas y culturales) y dinámicas claves para llegar al sentido profundo de nuestro ejercicio de diálogo. En un contexto de conflicto armado, las fronteras se destacan por ser los cruces en donde se juega la vida, o la posibilidad real de crear condiciones para el ejercicio de derechos. Por consiguiente, hasta el momento podemos resaltar que el

⁸ Puede accederse al SIGPE a través del siguiente enlace: <http://sigpe.javerianacali.edu.co/sigpe/>

principal objetivo que tenemos que lograr mediante el desarrollo de la presente herramienta es comprender los siguientes aspectos:

- Los intereses particulares
- La identidad y características específicas
- Representaciones sociales
- Fronteras.

Para construir este análisis, se puede realizar una recolección exhaustiva de información registrada en medios de comunicación (locales, nacionales e internacionales) o fuentes bibliográficas con la finalidad de vislumbrar y entender la forma de actuar de cada actor. No obstante, es necesario aclarar que esto es un paso preliminar y que puede ser alimentado o reformulado en la tercera fase de diseño estratégico del diálogo, puesto que en esta etapa se crea una visión compartida del contexto con los participantes del ejercicio, lo que incluye un mapeo participativo de actores.

- c. Análisis de contexto histórico:** de manera simple, es un análisis descriptivo de los principales hitos históricos que configuraron el presente. Permite construir una lectura sobre las causas del conflicto, el origen de los intereses de los actores junto con la transformación de los procesos sociales, políticos, económicos y culturales. El desarrollo de la presente herramienta va en coordinación con elaboración del mapeo de actores o sociograma, dado que, para lograr entender los diferentes intereses de cada unidad es sustancial describir la evolución de su comportamiento, llegada y acciones en el territorio.

Es posible construir una narrativa histórica a través de las experiencias y vivencias de los actores presentes en el terreno, aunque la lectura que cada uno tenga sobre el contexto y el origen del problema varíe, se puede lograr

identificar particularidades o eventos importantes que tuvieron impacto en la cotidianidad de cada actor.

Por otro lado, la presente herramienta es útil para describir la historia de los temas o los posibles objetivos del diálogo, es decir, nos permite encontrar si han existido antecedentes en los que se han forjado esfuerzos para solucionar una cuestión específica, así como los resultados y fracasos obtenidos. En otras palabras, es un insumo en el que podemos notar si existe o existió la voluntad de cambiar la realidad.

Es importante remarcar que la aplicación de estas herramientas se realiza en conjunto con las personas interesadas en el ejercicio. Ellas deben estar involucradas desde un inicio hasta el fin del proceso, con el propósito de apropiarse y empoderarse de los aprendizajes obtenidos en el proceso.

Finalmente, como resultado de esta fase obtendremos:

- **Comprensión profunda de la dinámica del conflicto:** las herramientas que hemos acabado de mencionar nos brindan la suficiente información para comprender todos los aspectos que componen el cuadro de la realidad o contexto que estamos analizando. En primer lugar, hemos identificado a los actores presentes en el territorio (local, regional o nacional) junto con sus principales intereses alrededor de problemáticas específicas, que afectan la convivencia y cotidianidad de una sociedad determinada. En segundo lugar, lograremos entender la complejidad de las relaciones y desentendimientos que existen entre algunos actores/sectores, aquellos nudos o cruces que potencializan las probabilidades o sostenibilidad de un conflicto. De igual forma, el hecho de poder contar con el testimonio y experiencias de saberes físicos que han vivido en carne propia las dinámicas de violencia nos permite descifrar el algoritmo sobre el sentido profundo de las disputas latentes en el contexto, recordemos que no sólo estamos buscando realizar un diagnóstico

descriptivo, nuestra finalidad es construir una lectura estratégica de la realidad.

- **Visualización de fronteras:** Un segundo resultado, es la identificación de los puntos trascendentales o puntos de inflexión, escenarios denominados como fronteras. Las herramientas que hemos desarrollado nos conceden la posibilidad de vislumbrar aquel espacio en donde los actores se juegan la vida, en donde existe el auspicio para crear condiciones para el ejercicio de derechos.

3.1.3 Fase 3: Diseño estratégico del diálogo

La presente etapa se destaca por ser la columna vertebral que orienta y sostiene el proceso, se presenta como la latente obligación que condiciona a precisar sobre aquellos mínimos detalles que facilitan el éxito del ejercicio, lo alejan de ser simplemente un intento improvisado o espontáneo en aras de transformar una o múltiples realidades.

El objetivo de esta fase es construir una estrategia que nos permita llegar a una salida o transformación de una o varias causas del conflicto, lo que incluye vislumbrar la dirección en la que está enfocado el diálogo es decir definir *el objetivo*; esbozar la *estructura estratégica* que tendrá el proceso, es decir quiénes estratégicamente lo integraran dado que ningún diálogo es exitoso si los intereses de las figuras claves que se hayan definido, no estén siendo atendidos dentro del ejercicio; los roles con responsabilidades determinadas para facilitar un consenso equitativo y transparente y finalmente proponer *la ruta del diálogo*, es decir, la planeación detallada en el tiempo del proceso.

- **Objetivo del diálogo:**

Para empezar el objetivo es el alcance que tendrá el diálogo, debe ser claro, concreto y consensuado, entre más alto sea el nivel de precisión del objetivo, mayor claridad tendremos al momento de realizar el diseño estratégico del ejercicio. De igual forma, desde nuestra experiencia definimos el objetivo como el propósito del proceso para establecer, defender, y construir una o varias condiciones para el ejercicio de derechos de aquellos actores que se ven afectados por determinados conflictos. Este último, puede estar planteado desde múltiples esferas⁹, es decir, el objetivo del diálogo puede ser político económico ambiental, etc.

El éxito de la formulación del objetivo depende de un diagnóstico y análisis estratégico detallado en cual se identifiquen los intereses de los actores alrededor de un tema en específico junto con la principal causa del problema que queremos tratar. Adicionalmente para el IEI, se destaca por ser una etapa participativa, si bien en esta parte se realiza una primera formulación, este objetivo tendrá que ser validado más adelante con las personas que integran el proceso, debido a que debemos tomar en cuenta el conocimiento, las experiencias, y las percepciones de los actores (comunidad, privados y gubernamentales).

En un contexto intercultural, existen diferentes concepciones de la realidad, de los territorios y de los recursos, estas varían de acuerdo con el origen cultural o social de cada actor. Por consiguiente, es importante integrar estas interpretaciones al momento de la definición de nuestro objetivo, este no depende solamente de un análisis descriptivo o de información bibliográfica, las experiencias personales y los saberes prácticos constituyen un ingrediente sustancial para establecer un propósito común de diálogo.

⁹ Cuando hablamos de esfera, hacemos referencia a una problemática en específico, es decir, un problema que se ubique en un tema político, económico, social, ambiental, tierras, paz y reconciliación, etc. Como se había mencionado anteriormente puede que este no sea muy claro al principio, es por ello que en la segunda fase del proceso (análisis estratégico del contexto) , debemos identificar los criterios necesarios que nos permitan identificar una cuestión determinada.

Así mismo, es pertinente precisar que el diálogo será el medio para crear transformaciones sociales, más no el fin último trascendente. El objetivo propuesto debe apoyar la necesidad de alterar una condición de convivencia que garantice el beneficio en un tema en particular (económico, político y social) a los sectores más vulnerables de la población, aquellos olvidados y marginados por las actuales asimetrías de poder y capacidades.

Recordemos que, **en un contexto intercultural, todas las relaciones están constreñidas bajo términos de poder**, por lo tanto, es importante precisar que en este tipo de escenarios los diálogos no se dan en condiciones iguales, por el contrario, estos nacen en circunstancias en la que los actores cuentan con capacidades asimétricas las cuales se potencializan en escenarios de conflicto.

Así mismo, la traducción de estas asimetrías se resume en la concentración de condiciones para el ejercicio de derechos de algunos y la desconcentración para otros, es decir, es posible distinguir aquellos actores que gozan de un acceso a condiciones básicas como educación, salud, trabajo, etc. y aquellos que no. En consecuencia, se puede concluir que entre más asimetría exista en un contexto social específico, mayor va a ser la brecha de desigualdad en diferentes esferas, lo que implica que presenciaremos espacios de diálogo desiguales en donde la capacidad de un participante en términos económicos o de información (por ejemplo) sea mayor que la de otros (Kymlicka, 1996).

Por ende, para reducir las brechas de capacidades y evitar fisuras en el proceso de construcción de puentes, es sustancial establecer diálogos informados, escenarios en donde todos los actores cuenten con la información necesaria para instaurar canales de discusión consistentes y equitativos.

Finalmente, la importancia del objetivo radica en que:

- **Da el norte**, representa la estela que debemos seguir durante todo el ejercicio. Tener un propósito claro favorece a la consolidación de una ruta de trabajo para concretar futuras fases dentro del proceso, como por

ejemplo el tipo de actores que necesitaremos convocar al diálogo junto con las actividades que plantearemos conforme avanzan los primeros encuentros.

- Nos permite **centrar e identificar las expectativas** de los actores alrededor de una meta específica, entre más preciso y representativo sea el objetivo del diálogo encontraremos un mayor interés de los participantes en formular acciones que velen por la transformación de conflictos.

- **Facilita la concreción de acciones que velen por un cambio tangible o intangible** del presente o del futuro. Tangibles en la medida en la que se busque establecer consensos para lograr acuerdos materializados en actos legislativos, políticas, decisiones gubernamentales y pactos territoriales. Intangibles cuando la finalidad es lograr un mayor entendimiento entre las partes, que permita comprender las características identitarias y matices culturales que distinguen a cada actor. Un ejemplo de cambios intangibles puede ser el simple desconocimiento de la violencia como una vía para la solución de conflictos, un consenso en el cual se desconozca este fenómeno como la forma de relacionarse para establecer procesos de reconciliación y construcción de paz.

- **Estructura estratégica del diálogo**

La estructura estratégica del diálogo se destaca por ser el esqueleto de nuestro ejercicio, representa la piedra angular necesaria para empezar a erigir un proceso de transformación de conflictos. De igual forma, su alto nivel de precisión y detalle nos permitirá obtener un rendimiento efectivo y transparente durante los encuentros entre actores diversos, contrarios y antagónicos. Finalmente, durante la presente etapa canalizaremos nuestros esfuerzos y atención en elegir detenidamente los

participantes que harán parte del diálogo junto con los roles específicos (garante, facilitador, mediador, etc.) necesarios para garantizar el cumplimiento y respeto de requisitos básicos durante el proceso.

a. Determinar que actores van a componer nuestro grupo de diálogo.

A diferencia del mapeo de actores en el que identificamos todos los sectores poblaciones y sociales presentes en el territorio, en esta fase vamos a seleccionar aquellas personas que harán parte de nuestro grupo de diálogo. Por ende, es vital tener en cuenta algunos criterios fundamentales que nos permitan hacer esta selección de una forma más acertada:

- El tipo de liderazgo
- La orilla a la que pertenece

Sobre el liderazgo

En un contexto social en donde existen dinámicas de conflicto armado prolongadas, la construcción de consensos se presenta como una alternativa viable para cambiar realidades sumergidas en una constante cotidianidad de violencia y ciclos destructivos. Lederach plantea que el principal ingrediente para la construcción de una justicia y paz sostenible es la transformación de la forma como se relacionan las personas, interacciones con alta calidad en un determinado espacio social (Lederach. 2008. Pg. 120-122) El cambio no depende de la cantidad movilizaciones sociales, este puede construirse a partir de actores clave con la suficiente capacidad de incidir o de constreñir la forma de pensar y de actuar. En otras palabras, no es una cuestión que este directamente relacionada en el “qué” ni en el “cómo” lograrlo, sino es algo que reposa en la noción de “quienes” pueden hacer que pase.

En el Instituto consideramos que los actores que participan deben tener capacidad de incidencia, ascendencia, autoridad y claridad para expresar puntos de vista diversos, contrarios y opuestos. Es por lo que proponemos una nueva clasificación de liderazgo a partir del planteamiento desarrollado por Lederach, en donde se presentan conceptos importantes como capacidad horizontal y vertical¹⁰. De igual manera, nuestra lectura sobre el concepto de liderazgo estratégico varia, debido a que en un contexto intercultural existen múltiples matices culturales e identitarios que necesitan ser incluidos dentro de la armonía y significado del concepto para su adaptación a contextos territoriales heterogéneos.

Reconocemos la relevancia dentro de los procesos de diálogo de 3 tipos de liderazgo:



Líderes pragmáticos: se ubican aquellos líderes (as) con una percepción más pragmática, se caracterizan por brindar más importancia a la noción de la “acción”, parten de hechos tangibles para explicar la racionalidad de sus actos.

- *Líderes ideológicos:* hay líderes centrados desde la esfera del conocimiento, del saber. Son personas que se destacan por tener una posición sólida y contundente frente a la defensa de principios y valores específicos del sector que representan (organizaciones sociales, partidos políticos, instituciones, etc.).

¹⁰ De acuerdo con la pirámide de enfoques de construcción de paz, los líderes estratégicos se destacan por estar ubicados en la intersección de dos tipos de capacidades. En primer lugar, la capacidad vertical es definida como la habilidad de conectar a líderes locales con actores que dirigen procesos del más alto nivel; en segundo lugar, la capacidad horizontal se refiere a la posibilidad de establecer relaciones entre personas y grupos separados por fuertes divisiones políticas y culturales, aquellas polarizaciones que alejan a las orillas

- *Líderes estratégicos*: Finalmente, en el medio de nuestra clasificación se ubican los adalides estratégicos, son figuras que combinan caracteres ideológicos con capacidades ejecutivas para formular impacto. Generalmente estos son nuestros primeros participantes que se sumaran al diálogo, ya que son actores que se mueven entre las distintas orillas y tienen la capacidad de comunicarse con los dos tipos de liderazgo (pragmáticos e ideológicos), tienen cierto nivel independencia de sus actividades y desarrollan procesos que son apoyados por orillas opuestas. Estos participantes van a estar por estar situados en el centro del diálogo, y convirtiéndose en constructores de puentes entre las distintas orillas.

Es sustancial identificar esta clase de líderes dentro del contexto social en cual queremos empezar a edificar nuestro proceso de diálogo, puesto a que son considerados como los ejes estratégicos, aquellos constructores de puentes que pueden integrar en un mismo espacio a actores totalmente diversos. Lederach presenta el *enfoque de la red* y el concepto de *hacedores de redes*, como las herramientas que permiten forjar tejidos estratégicos para la transformación de realidades¹¹; No obstante, desde el Instituto hemos desarrollado una lectura distinta, un líder estratégico erigir puentes, es decir, edificar relaciones, lazos de confianza, puntos en común que permitan conectar actores separados por diferencias culturales, sociales, políticas, económicas, etc. De igual forma, es importante que durante el proceso se derrumben muros, aquellas mascaradas labradas por intereses individuales que impiden el acercamiento entre orillas contrarias.

¹¹ John Paul Lederach establece una comparación entre el proceso de construcción de redes estratégicas de cambio social y las telarañas. De acuerdo con su analogía, las arañas tienen que pensar minuciosamente como hilar una red fuerte y consistente, estas consideran variables como el espacio que debe ocupar y los enlaces transversales que conectan una circunferencia con otra. Al igual que las arañas, los *hacedores de redes* (líderes estratégicos) son aquellas personas que tienen la capacidad de conectar puntos extremos separados por diferentes aspectos, se preocupan por expandir una red que logre enlazar actores e intereses opuestos entre sí con la finalidad de lograr cambios para la transformación de conflictos (Lederach. 2008. Pg. 119-135).

Es importante resaltar que la identificación del objetivo tiene que hacerse con todos los actores, independientemente si estos están ubicados en un tipo de liderazgo específico, cada líder (pragmático, ideológico o estratégico) tiene una lectura diferente de la realidad, sus aportes, experiencias y visiones representan componentes esenciales al momento de su formulación.

Sobre las orillas

Es necesario recordar, como lo señalado en el capítulo anterior que, en nuestro contexto social coexisten identidades y percepciones que pueden ser diversas, contrarias e incluso antagónicas, dadas las costumbres, normas sociales, culturas y creencias (políticas y religiosa) que sostiene cada uno. Se incluyen actores de un sector específico (comunidades locales, sector privado, organizaciones, instituciones del Estado, partidos políticos o movimientos sociales, etc.), y con una posición o visión “radical” que defienda los intereses del grupo social, económico y político que encarna, con el objetivo de reunir en un mismo espacio a orillas contrarias. No obstante, se debe buscar que participe todo tipo de actor, porque si nos quedamos en diálogos solo entre orillas opuestas tendremos respuestas duales, nuestro objetivo es buscar visiones compartidas que se encuentran en la pluralidad.

Metodología de selección

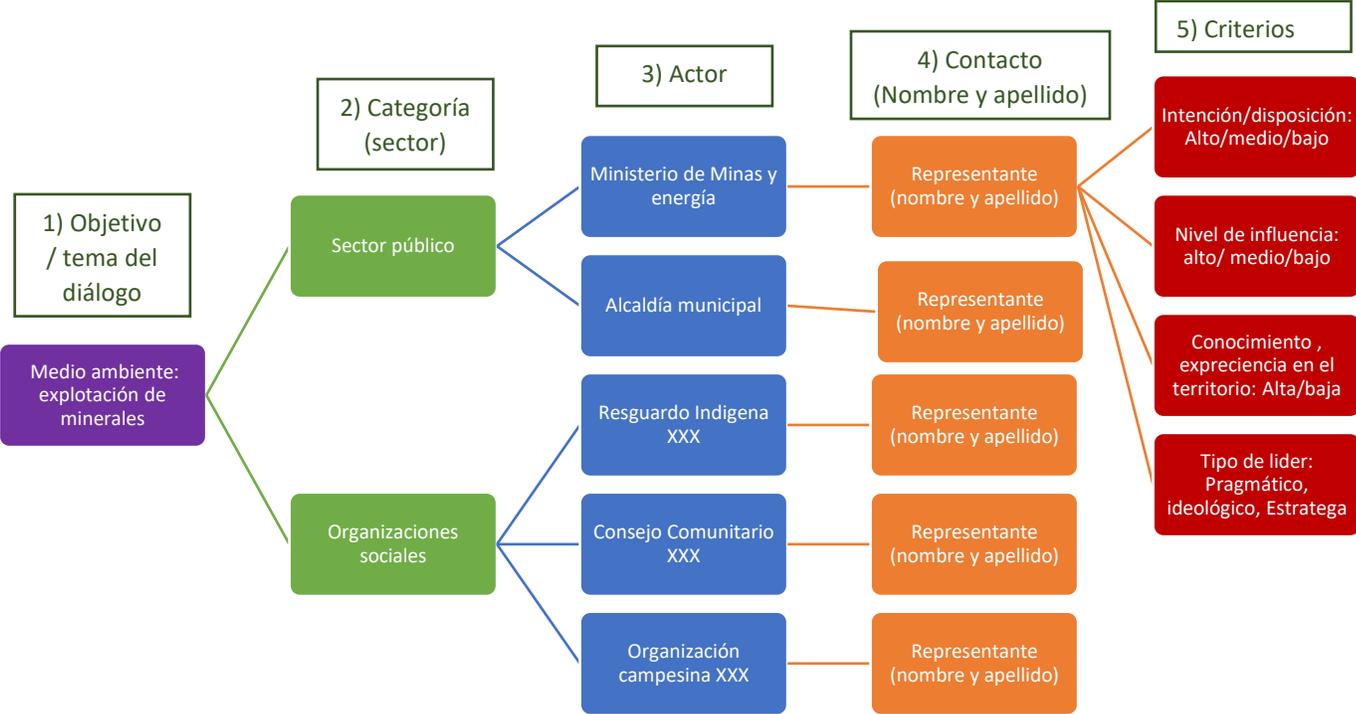
Desde el Instituto hemos desarrollado una metodología que nos permite aproximarnos a una clasificación de actores conforme a variables específicas. De igual manera, esta herramienta permite ubicar a las personas que tengan una fuerte influencia en un contexto o espacio geográfico determinado y que presenten o carezcan de disposición para acogerse a procesos de diálogo. A continuación, presentaremos el paso a paso para desarrollar la presente sistematización. No

obstante, es necesario hacer la salvedad de que existen múltiples metodologías válidas al momento de ejecutar el siguiente proceso.

Paso 1: Lista y selección de actores

Una vez tengamos claro cuál va a ser el objetivo o propósito del diálogo, pasaremos a ubicar los **sectores** (público, privado, organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales, grupos armados, etc.) que participan, influyen o se ven impactados por una cuestión o problemáticas específicas, a esta primera variable la identificaremos como categorías. Posteriormente, construiremos una lista de actores según la categoría en la que se encuentra cada uno, es decir, partiremos de una clasificación desde un nivel macro a uno más detallado y preciso.

Terminada la lista, procederemos a definir si las personas identificadas cumplen determinados criterios para poder ser vinculadas a un proceso de diálogo, como la disposición/intención, su nivel de influencia, su conocimiento o experiencia en el territorio (nacional, regional, local), y el tipo de liderazgo que representa.



El anterior mapa conceptual nos indica la ruta que proponemos a seguir con la finalidad de seleccionar los candidatos para nuestro proceso de diálogo, se puede destacar que es un proceso lineal, no obstante, no significa que sea una obligación ejecutar su desarrollo de la manera propuesta. Al ser una herramienta que es construida de manera participativa con los sectores y personas que se encuentran en el territorio, podrán existir ocasiones en la que se identifique directamente a la persona (nombre y apellido) y no al sector al que pertenece.

La finalidad del primer paso es de tratar de identificar a los actores de la manera más precisa y detallada, teniendo en cuenta el objetivo del diálogo y del sector al que pertenece cada uno. En este punto hay que ser muy específicos, definir a las personas (nombre y apellido) que representan una organización social, comunidad, empresa, entidad pública, etc.

Por último, esta selección también tiene que tener en cuenta el tipo de liderazgo que ejerce cada participante (pragmático ideológico, estratégico) pues lo que buscamos es integrar al proceso a “constructores de puentes”, personas con la capacidad de integrar acciones y principios para poder llegar a consensos, aquellos actores reconocidos por los polos opuestos, no obstante también es importante incluir a todos los tipos de liderazgos ya que hacen que nuestro futuro grupo de diálogo sea más diverso y nutrido.

Paso 2: Clasificación de disposición e influencia

Después de culminar la primera etapa de selección e identificación, pasaremos a clasificar cada actor según su nivel de influencia y disposición frente al diálogo. Definimos la influencia como la capacidad que tiene una persona para transformar por medio de la acción, principios y valores la cotidianidad de un contexto social. Con respecto a la intención o disposición, esta variable puede ser determinada de acuerdo con los conceptos presentados anteriormente en la primera fase del capítulo: i) la capacidad de generar respuestas e iniciativas constructivas para

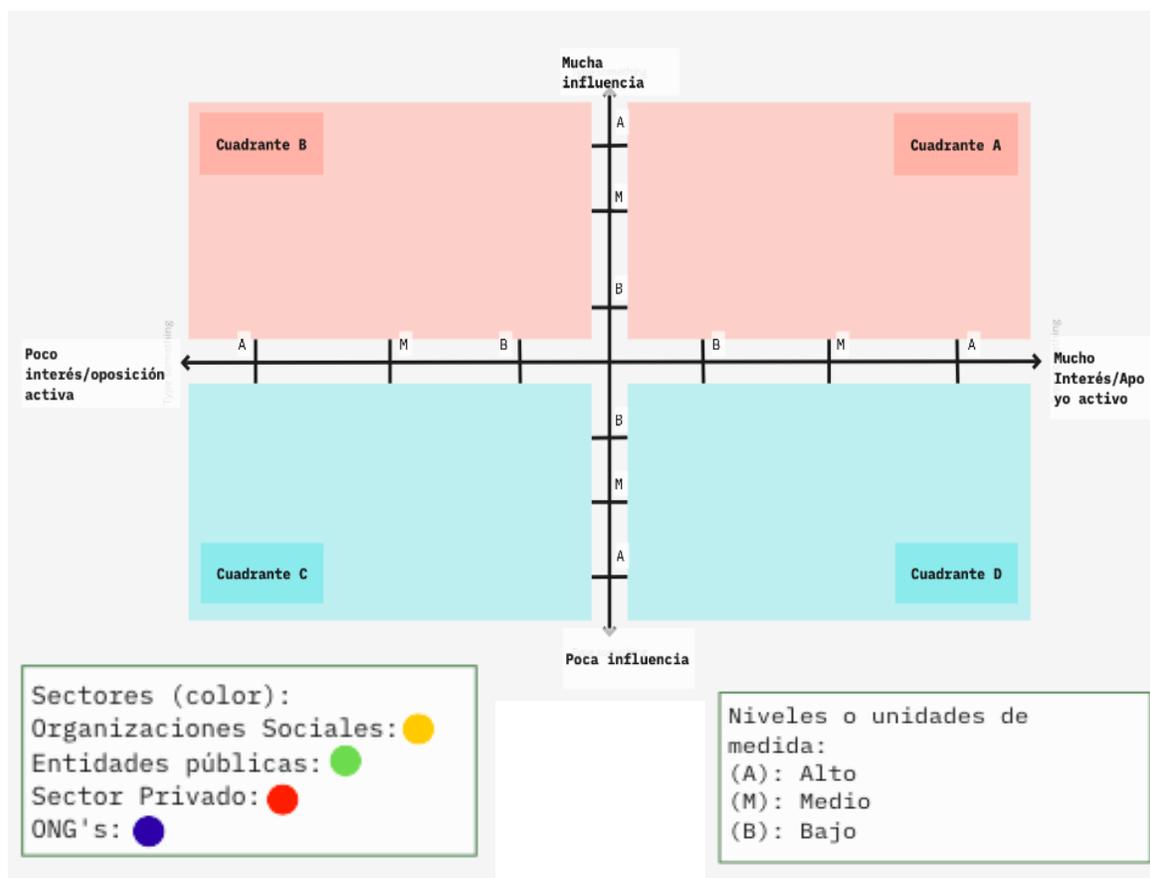
transformar una realidad marcada por dinámicas de conflicto (optimismo militante);
ii) la voluntad que tiene una persona para colaborar con el enemigo (colaboración líquida).

Es importante mencionar que durante el anterior paso realizamos un primer intento para definir estas dos variables, no obstante, en el segundo paso centraremos nuestra atención en localizar puntualmente tanto a los extremos que compondrán el futuro grupo de dialogo, como a los enclaves estratégicos que tienen la capacidad de conjugar intereses opuestos. El siguiente mapa nos ilustrara de mejor forma la herramienta propuesta para identificar este tipo de actores de acuerdo con las variables mencionadas.

Mapa cartesiano de disposición e influencia

El siguiente plano expone una manera para medir la correlación que existe entre las variables propuestas: En el cuadrante (A) se van a situar los actores que tengan objetivos llamativos para el proceso, ya sea porque han formulado iniciativas que contribuyen al cambio de una realidad, o porque han expresado abiertamente su voluntad en acogerse a este tipo de ejercicios. De igual forma, en el presente cuadrante se ubicarán también aquellas personas que tienen un apoyo reconocido en el territorio o contexto y un alto nivel de influencia en los procesos de toma de decisión, bien sea a nivel local, regional o nacional.

En el cuadrante (B) vamos a ubicar aquellas personas que posean mucha influencia en el territorio, pero que mantengan de manera activa su oposición en participar en este tipo de espacios. Esto no significa que en ese cuadrante siempre se vayan a situar actores armados (fuerza pública o grupos armados ilegales), también es posible identificar actores con una alta influencia, en materia económica, política y social. De igual forma, no hay que descartar la importancia que pueden desempeñar dentro de la coyuntura del territorio, a medida que nuestro ejercicio va avanzando se dará la posibilidad (o no) de poder integrarlos al proceso de diálogo.



Los cuadrantes (A) y (B) son considerados en la presente clasificación, como los espacios en donde se pueden encontrar actores imprescindibles para desarrollar una red de contactos efectiva e incidente, ya que es posible identificar: 1) líderes estratégicos (constructores de puentes), personas con la capacidad de conjugar intereses y de ser reconocidos como “puentes” por diferentes sectores en el territorio. 2) Actores contrarios, diversos y antagónicos, personas que en un primer momento pueden no estar interesadas en hacer parte de un grupo de diálogo, pero que pueden llegar a sumarse durante el proceso dada la relevancia de su rol en un tema determinado del contexto.

Paso 3: Verificar el análisis y evaluar la disponibilidad y el compromiso de los actores seleccionados



Finalmente, después de clasificar los actores seleccionados, es vital revisar y hacer consultas adicionales con el propósito de rectificar de que no se ha quedado nadie por fuera del ejercicio. Estas consultas deben realizarse con los diferentes sectores presente en el contexto entre más nutrido y diverso es nuestro proceso de rectificación, mayor será la precisión que tendremos al momento de iniciar un proceso de diálogo con actores cuidadosamente seleccionados. De igual forma, esto también incluye confirmar que los actores identificados en realidad tienen los intereses, la motivación, la posición y la influencia que se estimó en un primer intento.

Es menester recalcar que este proceso debe ser participativo, esto es un punto que puede ser construido a partir de iniciativas y actividades participativas con las comunidades y actores en el territorio, a diferencia del mapeo de actores planteado en la sección de análisis estratégico, consideramos como fuente primaria, la lectura, contexto e información que nos pueden brindar las personas que habitan en el terreno.

b) Determinar los roles

En los diálogos interculturales existen múltiples roles que garantizan la sostenibilidad y funcionamiento del ejercicio, cada uno cuenta con funciones y responsabilidades distintas enfocadas a garantizar un proceso transparente, participativo y de respeto mutuo. En esta sección nos centraremos en describir cada rol junto con el papel que va a desempeñar a lo largo del diálogo.

Facilitador o traductor intercultural

Dentro de un contexto intercultural, encontramos diferentes percepciones y lecturas de la realidad construidas a partir de características identitarias, culturales y tradicionales específicas e inherentes a cada grupo étnico y social. Siendo así, al interior de un proceso de diálogo el rol de mediador o facilitador es considerado como una pieza fundamental para poder completar nuestro rompecabezas de consensos y acuerdos entre distintos actores.

Un facilitador o traductor intercultural, es aquella persona que permite entender que el conocimiento universal no está en manos de un solo sector o grupo social, es decir, la traducción intercultural viene de la imposibilidad de contemplar las verdades como universales, todos los elementos y lecturas presentadas en un ejercicio de diálogo tienen que ser concebidas desde la posibilidad de la parcialidad (IEI citando a Boaventura de Sousa, 2016). Así mismo, un facilitador o traductor tiene que considerar que todos los conocimientos son incompletos, buscamos aprender de todos, evitar las jerarquías y generalizaciones tiene que ser un fin último para poder construir una visión compartida del territorio (IEI, 2016).

Finalmente, identificamos que durante un proceso de diálogo intercultural el facilitador tiene que cumplir las siguientes tareas: 1) lograr entender la particularidad de cada uno de los participantes que componen el ejercicio, esto implica lograr que cada actor se sienta escuchado y comprendido. 2) Identificar aquellos factores

comunes con el propósito de ir tejiendo los puntos en donde puede llegar a existir un consenso, esto constituye una tarea fundamental dado que nos va a permitir generar lazos de confianza entre los actores. En otras palabras, cuando un mediador o facilitador consigue que los participantes sientan que contribuyen activamente al proceso y que sus realidades y particularidades son comprendidas por las orillas contrarias, es posible establecer relaciones de respeto mutuo entre las particularidades y las lecturas que cada actor tiene.

Garante

Son aquellos que cuentan con un nivel de respeto y reconocimiento por las partes implicadas en el diálogo, se destacan por desempeñar un papel de parcialidad/neutralidad con el objetivo de hacer cumplir las normas acordadas al principio del ejercicio. Su deber es garantizar, velar y hacer respetar principios los principios básicos de relacionamiento establecidos por los participantes antes de manifestar su voluntad en hacer parte del proceso de diálogo, así como el seguimiento y evaluación a los acuerdos y principales puntos pactados como resultado del proceso.

Grupo motor

Durante el avance del proceso es sustancial seleccionar un conjunto de actores (ubicados dentro del grupo ampliado) con las habilidades para liderar y coordinar los acuerdos y las acciones resultantes del ejercicio. Si bien la mayoría de los participantes que hemos seleccionado se destacan por ser líderes al interior de las organizaciones que personifican, lo que buscamos en la conformación de este grupo, es seleccionar aquellos actores que tienen la potencialidad de conjugar los intereses de todo el equipo de diálogo, con el fin de materializarlos en acciones específicas. Para el instituto el concepto de grupo motor representa uno de los

pilares dentro del proceso; en primer lugar, se logra juntar en una mesa de trabajo a límites extremos, personas que no renuncian a sus intereses, pero que buscan un bien común para la transformación de conflictos. En segundo lugar, los actores seleccionados se destacan por preservar la latente esperanza de cambio, pese a posibles adversidades o dificultades que se presenten en el camino, son personas que mantienen la expectativa del grupo para lograr completar los objetivos planteados desde un principio.

De esta manera, una vez seleccionado y establecido el grupo ampliado, el siguiente paso será identificar a los actores que pueden conjugar intereses para consolidar iniciativas de transformación, no importa si estos son diversos o contrarios entre sí, entre más nutrido y heterogéneo sea nuestro grupo motor, más fácil podremos llegar a visiones compartidas y acuerdos/consensos.



Grupo ampliado

Como resultado del proceso de identificación, clasificación y selección de actores, nuestro ejercicio podrá iniciar gracias a la conformación de lo que denominamos grupo ampliado. Este último se caracteriza por ser el núcleo del proceso de diálogo, un espacio en donde todos los participantes junto con sus visiones, lecturas e intereses inherentes a las organizaciones/instituciones que representan se ponen de acuerdo para crear acciones colectivas de transformación. Así mismo, este

puede ir creciendo conforme al progreso y avances del ejercicio, podemos ir sumando cada vez más actores que consideramos estratégicos para el diálogo (influencia e interés) con el fin de crear una red de contactos incidente, sin embargo, es importante no centrar nuestra atención en un factor de cantidad (cuantos) sino en una cuestión de calidad.

El grupo ampliado y su significado puede ser definido de acuerdo con el concepto de *levadura crítica* desarrollado por Lederach. Según lo explicado por el autor, es aquel ingrediente capaz de hacer crecer a los otros elementos (en este caso actores, población y sectores) que componen al contexto, es el único que puede ayudar a desarrollar las capacidades de los demás, un elemento sustancial y necesario para contrarrestar las presiones y adversidades cotidianas que se pueden presentar durante nuestro proceso de diálogo (Lederach, 2007. Pg 141-144). Así mismo, nuestro grupo ampliado se va a destacar por ser un escenario en donde líderes y personas representativas de uno o más sectores, coinciden con el fin de establecer ideas y acciones comunes que permitan lograr el cambio (por más pequeño que sea) de una realidad o contexto social.

3.1.4 Fase 4: Pre-alistamiento

A lo largo de la presente fase, describiremos cuales son los puntos más importantes para desarrollar con el fin de preparar y reducir las brechas de conocimiento y de información que pueden existir entre los actores convocados. De igual forma, un objetivo sustancial durante la fase de pre-alistamiento del proceso de diálogo es identificar los intereses y las expectativas de los participantes frente al ejercicio, con la finalidad de tener la certeza de los principales retos junto con las visiones, ideas y aspectos en común que existen entorno a una determinada problemática.

Por último, es nuestro principal interés será entender la realidad de cada actor, a partir de sus percepciones e ideas que han configurado su forma de actuar en un

determinado contexto, con el propósito de garantizar la consolidación de diálogos informados, escenarios de discusión en donde exista un proceso de reconocimiento del “otro”, proporcionando una simetría de condiciones entre los actores presentes en el ejercicio.

Convocatoria

El proceso de convocatoria es un paso que tiene que ser desarrollado con el debido detalle y el más alto nivel de precisión. Lo identificamos como el primer peldaño que nos permitirá ascender a la consolidación de los primeros encuentros y progreso del diálogo, pese a que existirán situaciones en las cuales no se tiene un propósito u objetivo claro, este tipo de ejercicios pueden iniciar con el encuentro de distintos actores (diversos, contrarios y antagónicos) que ven la problemática desde una posición externa, es decir, desde una perspectiva que desvanece las barreras y los intereses de las instituciones o sectores a los que pertenecen.

Como se había mencionado anteriormente en la fase de mapeo y selección de actores, es necesario convocar a personas interesadas en cambiar una o varias condiciones del contexto, actores reconocidos y respetados al interior de sus organizaciones, instituciones y comunidades (Kahane, 2016. Pg 59) Puede que estos no estén ubicados en una posición importante, pero es necesario que cumplan con las características y principios de un líder estratégico, con la capacidad de conjugar intereses y materializar acciones.

Así mismo, entre más heterogéneo y diverso sea nuestro grupo inicial de diálogo, más nutrido y completo será el avance del ejercicio. De acuerdo con Adam Kahane, es sustancial contar con participantes que afectan y son afectados directamente por las dinámicas del sistema, un equipo que incluya extraños y adversarios, personas que no se conocen entre sí y que mantienen constantes desacuerdos frente a problemáticas o temas específicos (Kahane, 2016. Pg 58).

Por otro lado, en un principio podemos integrar un grupo con pocas personas, no obstante, este puede ir creciendo conforme se van identificando nuevos puntos de inflexión o temas de interés dentro del diálogo, es posible ampliar una red de contactos que estén interesados en cambiar un aspecto de la cotidianidad conflictiva que afecta a todo el contexto. Adicionalmente, el proceso de convocatoria puede que transcurra de manera lenta, si bien en el mapeo de actores identificamos enclaves estratégicos para ser invitados al ejercicio, puede que estos no acepten en una primera ocasión. Por ende, es importante ser pacientes y al mismo tiempo insistentes, el hecho de que actores antagónicos nunca hayan estado en un mismo espacio de consenso no significa que se nieguen a participar en el futuro en este tipo de escenarios.

Entrevistas

La entrevista es considerada como una herramienta práctica que permite ampliar el conocimiento que tiene el equipo convocante sobre los intereses, expectativas, percepciones y realidades que de cada participante del ejercicio de diálogo. Es un insumo que nos permite ampliar nuestra comprensión sobre las características particulares que han edificado la forma de actuar de un actor determinado, a parir de su historia, su experiencia, y sus antecedentes.

Las preguntas tienen que ser formuladas y direccionadas con la finalidad de entender y conocer:

i) La cotidianidad: es importante saber a qué se dedica la persona, lograr conocerla sin su “máscara”, desde una posición ajena al rol que ha desempeñado al interior del contexto, es decir, **percibirla de una manera más humana** fuera de los límites y representaciones sociales de la institución, organización, comunidad o partido político que encarna.

ii) La lectura del conflicto: tenemos que indagar y comprender las **causas** que cada participante identifica entorno a un problema en específico, puesto que estas varían entre sí. Por ejemplo, para un representante del sector público o privado las verdaderas raíces del conflicto pueden llegar a ser distintas que para un líder/lideresa de una organización social. El principal propósito es comenzar a reconocer factores comunes con el objetivo de poder formular en el futuro una visión compartida de la realidad o del territorio.

iii) Expectativas: conocer las expectativas de los actores frente al proceso de diálogo que está por iniciar es un aspecto que nos lleva a vislumbrar los principales intereses de cada participante dentro del proceso de diálogo, Así como los principales retos que se puedan presentar en el camino.

iv) Soluciones o rutas de gestión y de acción frente al problema: es sugerible construir y presentar preguntas que nos permitan determinar si existen o no, vías comunes para la transformación de conflictos, puede que al principio cada actor cuente con una percepción distinta, pero identificar los puntos en los cuales existe un mutuo desacuerdo también puede llegar a constituir un punto de partida.

v) La identificación de preocupaciones comunes: entender lo que les preocupa a los participantes permite identificar las temáticas que los movilizan a dejar de lado su individualidad para trabajar juntos.

Preparación de actores

Sobre el diálogo informado

Es importante mencionar que bajo un contexto intercultural (como en el caso colombiano) los distintos tipos de relaciones son definidas por términos de poder, esto significa que en los procesos de diálogo intercultural no todos los actores implicados van a estar bajo las mismas condiciones, existirá siempre una asimetría de poder.

Adicionalmente, encontramos importante mencionar que las divergencias existentes alrededor del concepto de territorio, constituye una de las causas que mejor explica la actual brecha de capacidades entre actores. De acuerdo con las experiencia y antecedentes en materia de diálogo social e intercultural en los que ha participado, facilitado o creado el IEI, es posible clasificar estas tendencias en dos grupos, que permiten entender de mejor forma aquella lectura que tiene cada sector con relación a este tema.

En primer lugar, se encuentra una visión determinada por los estándares económicos y de desarrollo acordados por el sistema internacional, construidos a partir de principios neo- liberales y materializados en organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE) y Banco Mundial (BM). En esta visión, el territorio y sus recursos son interpretados como un bien de libre mercado, es decir tiene una interpretación económica la cual es apoyada y defendida en su mayoría por actores ubicados en el sector privado (empresas, industrias, conglomerados, etc.). Es una noción que defiende el acceso a los recursos como fuente primaria para la construcción de capital (privado o público), el territorio es concebido como una fuente de riqueza económica.

En contraposición, encontramos una segunda tendencia que define al territorio como un bien público, más que un insumo que puede llegar a ser comercializado en dinámicas de libre mercado constituye una condición inherente que garantiza igual acceso para todos los actores presentes, sin importar su capacidad económica u origen cultural. Es una tendencia que vela por los principios básicos del buen vivir, y que se apoya en modelos alternativos de desarrollo, aquellos que definen el bienestar más allá de la generación de capital monetario y financiero. Esta visión es apoyada en su mayoría por las organizaciones sociales y comunidades, claro está que cada interpretación varía según el grupo étnico y cultural.

Ahora bien, es necesario aclarar que el presente capítulo no tiene como objetivo presentar el debate sobre cual modelo de desarrollo, visión o tendencia es la más

adecuada, por el contrario, lo que buscamos es tratar de explicar que en un contexto intercultural los ejercicios de diálogo se dan entre diversos, actores con distintas condiciones cuya concepción del territorio y realidad varían entre sí.

Como se había mencionado anteriormente, es un requisito sustancial lograr reducir las brechas presentes en materia de conocimiento, nosotros como grupo convocante, mediador o facilitador, tenemos la tarea de construir un ejercicio de diálogo informado en el cual todos participantes sientan que no existen vacíos de información y que están en igualdad de condiciones. De igual manera, es importante que cada actor conozca bien los intereses de su contraparte, junto con el origen o los hitos históricos que explican su forma de actuar y de pensar frente a una problemática o cuestión específica.

Por ejemplo, en un escenario en donde conviven comunidades campesinas, indígenas y afrodescendientes, constituye una tarea importante para el sector privado y público entender la lectura de la realidad y del territorio que cada comunidad tiene, esto implica comprender los matices identitarios (cultura y creencias) junto sus prácticas sociales y culturales. Para poder realizar los primeros encuentros, es necesario reunirse con cada actor con el propósito de prepararlos¹² y brindarles las suficientes herramientas (como la información recolectada en el diagnóstico estratégico) de cara a un diálogo sin vacíos de conocimiento.

3.1.5 Fase 5: Desarrollo del Diálogo

La presente fase materializa y reúne el trabajo que se ha venido desarrollando a lo largo del diálogo, por consiguiente, es importante obtener el más alto grado de precisión para garantizar un mejor rendimiento de las actividades planteadas

¹² Desde la experiencia del IEI el proceso de preparación se hace en escenarios específicos en donde los ejercicios de diálogo están direccionados a mitigar o solucionar una problemática ubicada en temas de ordenamiento territorial, producción económica y distribución de la propiedad. Este tipo de diálogo muchas veces necesita de herramientas cartográficas y de un proceso de investigación previo con la finalidad de desvanecer los límites de conocimiento y de información entre los actores.

durante los encuentros. Adicionalmente, es importante recalcar que el proceso de formulación de diálogo no es lineal, es decir, no es un proceso que avanza de una manera progresiva sin poder retroceder a una fase que ya fue realizada, por el contrario, es un proceso circular en el cual es posible repetir un determinado paso, dado a que se pueden ir sumando más participantes.

De igual forma, un objetivo transversal que tiene que ser establecido es la generación de lazos de confianza entre los participantes. La asimilación de la alteridad del “otro” representa un ingrediente esencial, es la manera que nos permite relacionarnos con el propósito de transformar el conflicto. Para formar relaciones de confianza tenemos que lograr que los participantes con visiones opuestas entre sí puedan reconocer a su contraparte, las percepciones, intereses y problemas de la realidad o cotidianidad del “otro” a través de un proceso de relacionamiento íntimo y humano.

Por último, conforme avanzan los encuentros los participantes deben contar con las suficientes herramientas para poder construir una visión compartida tanto del territorio (contexto local, regional o nacional) como del conflicto o problemática del contexto. Recordemos que estar en desacuerdo frente a un tema en específico no impide llegar a un consenso, por el contrario, los puntos de inflexión en donde no existen acuerdos comunes representan futuros motores para formular acciones de transformación.

Detalles logísticos previos a la realización de encuentros

En materia de recursos, primero es importante recalcar que el insumo inicial para poder comenzar con un proceso de diálogo es la voluntad, el interés de enfocar todos los esfuerzos disponibles para poder hacer realidad los primeros encuentros entre actores diversos. Por esta razón, cuando se hace referencia a los detalles logísticos, lo que buscamos no es profundizar y discernir en torno a la importancia de fuentes de financiación o recursos monetarios que permitan la realización del

encuentro, por el contrario, hacemos énfasis en la necesidad del hábito y de la actitud de cuidado con el espacio.

Adam Kahane explica dentro de su metodología de transformación y planificación por escenarios la necesidad de conformar un equipo convocante, un grupo de personas proveniente de uno o más sectores enfocados estrictamente a la preparación del espacio, la convocatoria de los participantes y demás temas logísticos importantes (transporte, reuniones, investigación, personal, etc.) para tener en cuenta al momento de la realización de los primeros encuentros. Así mismo, los integrantes de este grupo tienen que apreciar el valor que representa la iniciativa de diálogo como una alternativa para lograr un cambio sistémico, es fundamental que el equipo se responsabilice del cuidado del personal (participantes), del espacio y de aquellos detalles que permiten la consolidación de un ambiente de diálogo y de confianza (Kahane, 2016. Pg 58-59).

Cuando se habla de ambiente, dirigimos nuestra atención a identificar las condiciones necesarias para proporcionar el suficiente grado de comodidad (dependiendo de las circunstancias) para garantizar el éxito del ejercicio. Por ejemplo, la calidad del clima y la temperatura, la preparación y disponibilidad de insumos necesarios para la ejecución de los ejercicios (carteleros, marcadores, papelería, etc.), la delicadeza y atención para que los participantes del encuentro se sientan cómodos y atendidos. Lo anterior no significa que el espacio o lugar tenga que ser ostentoso o su éxito este determinado bajo factores económicos, por el contrario, pequeños detalles significativos pueden garantizar la continuidad esperada del proceso, aspectos fundamentales para la creación de un contenedor físico y emocional.

Sobre los primeros encuentros y catarsis

Para empezar, durante los primeros encuentros los actores deben exponer sus intereses, sus realidades y sus necesidades, con respecto al principal tema u

objetivo del diálogo. De igual forma, se destacan por ser escenarios en los cuales los participantes tienen la oportunidad de conocer a la persona, fuera del imaginario y representación social que encarna, para lograrlo, el facilitador tiene que generar las condiciones de respeto y de escucha dado a que muy seguramente se puedan presenciar momentos de “catarsis”¹³. Este momento es una situación espontánea, no existe un diagnóstico ni preparación previa que logre explicarlo, es la naturalidad de estar reunido bajo el mismo espacio con su contrario o antagónico, para poder garantizar un diálogo de respeto mutuo, el facilitador o grupo convocante debe preparar a los participantes para escuchar y hablar de la mejor manera con su contraparte.

Adicionalmente, el momento más álgido de los primeros encuentros es cuando los participantes expresan de la manera más cruda y llana su realidad, aquel contexto compuesto por problemáticas coyunturales que afectan la cotidianidad de sus vidas. El facilitador debe orientar los primeros ejercicios a que los participantes puedan ejecutar un proceso de descarga, en el cual se presenta al grupo de diálogo las principales preocupaciones y diferencias con respecto a la percepción que tienen frente a: 1) los impactos y causas del principal problema. 2) los intereses y las acciones realizadas por su contraparte.

El éxito de este primer paso lo podremos notar cuando cada actor exprese y escuche de manera respetuosa los principales argumentos e intervenciones de la orilla contraria; como facilitadores tenemos que dar las herramientas metodológicas necesarias para que en los primeros encuentros se puedan derrumbar muros y construir puentes interculturales. Por consiguiente, para garantizar un proceso de participación y de escucha sano y transparente es elemental que los actores interioricen las reglas de juego, como normas o requisitos importantes para establecer canales de comunicación propios de un espacio de tolerancia y de

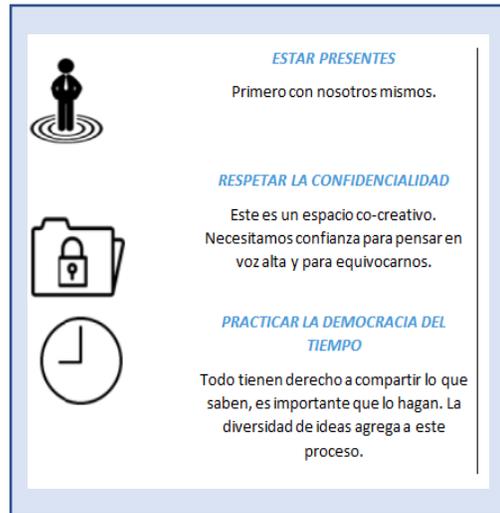
¹³ Esta etapa es denominada como “catarsis”, puesto que es un momento en donde se es testigo de una terapia colectiva, psicológica, existencial y presencial. Representa un instante en el cual cada participante expresa su malestar, sus heridas, sus dolencias, aquellas causas que hicieron posible el origen y la sostenibilidad del conflicto.

respeto hacia el otro. De igual forma, las normas del ejercicio pueden ser determinadas de una manera colectiva, las propuestas se rectificarán solo si existe un consenso representativo en el grupo, si estas velan por un proceso equitativo y sin inclinación alguna.

Desde la experiencia del IEI, hemos identificado tres normas esenciales que permiten potencializar el rendimiento de los procesos, no obstante, es importante aclarar que estas no son únicas y que dependiendo del contexto y del tipo de diálogo, estas pueden cambiar o se pueden sumar más.

Finalmente, nuestra principal intención durante los primeros encuentros es que los participantes logren entender la magnitud de

la realidad de su contraparte, es un paso fundamental que nos conduce a un proceso de gestión de conflictos. Principalmente porque hemos logrado llegar a un diálogo profundo, un momento de catarsis verdadero que permite que cada persona se exprese sin temor a ser ignorado, un momento en el cual las contradicciones de esfuman, se retiran las “mascaras” y se comprende de una manera neutral la posición y los intereses del “otro”.



ESTAR PRESENTES
Primero con nosotros mismos.

RESPETAR LA CONFIDENCIALIDAD
Este es un espacio co-creativo. Necesitamos confianza para pensar en voz alta y para equivocarnos.

PRACTICAR LA DEMOCRACIA DEL TIEMPO
Todo tienen derecho a compartir lo que saben, es importante que lo hagan. La diversidad de ideas agrega a este proceso.

3.1.6 Fase 6: Seguimiento y evaluación

Labrar procesos para la transformación de contextos mediante la vía del diálogo, permite el acercamiento entre actores separados por amplias diferencias políticas, económicas y sociales con el objetivo de potencializar consensos que busquen satisfacer el bienestar de todos los sectores presentes en un determinado territorio, así como el fortalecimiento de condiciones capaces de garantizar un ejercicio

proporcional y equitativo de aquellos derechos básicos de vida. No obstante, existirán múltiples escenarios limitados bajo la imposibilidad de conjugar intereses individuales que impidan la identificación de puntos en común; en primer lugar, por la presencia de una memoria indeleble forjada por antecedentes que han permitido una ruptura absoluta de las relaciones entre polos extremos; en segundo lugar, por la falta de voluntad de ceder a intereses ajenos que afecten el bienestar individual, pese a que estos favorezcan un bien común y colectivo.

Por lo tanto, la metodología del Instituto está orientada a la generación de acciones concretas, más que a procesos de construcción de consensos per se. La complejidad de operar en escenarios interculturales menoscaba la capacidad de erigir o encontrar consensos incluyentes y equitativos entre distintos actores, es por ello que consideramos que la consolidación de acciones específicas direccionadas a realizar cambios significativos que logren fracturar la continuidad de un problema estructural o sistémico es el fin último al interior de los ejercicios de diálogos interculturales. Esto no significa que los consensos se ubiquen o sean considerados como un resultado marginal de los procesos, por el contrario, su importancia es similar pese a que su consecución es un poco más rigurosa por no decir difícil. Así mismo, es importante recalcar que la metodología que se ha construido después de años de experiencia en la formulación de espacios de diálogo es aplicada con el objetivo de fortalecer la calidad de las interacciones entre actores diversos, contrarios y antagónicos, junto con las posibles formas de relacionamiento formal o informal, mediante la generación de lazos de confianza consistentes y al mismo tiempo resistentes frente a distinto tipo de adversidades.

Conforme avanzan los encuentros, los grupos pueden llegar a consensuar diverso tipo de acciones como, por ejemplo, acciones comunicativas para la incidencia, consolidación de iniciativas o proyectos de impacto social individuales o colectivos y establecimiento de réplicas de grupos o procesos de diálogo. Las acciones pueden distinguirse entre tangibles e intangibles, algunas de ellas estarán formuladas con el fin de generar cambios estructurales y visibles, como la firma de actos legislativos,

decisiones o pronunciamientos gubernamentales y/o pactos territoriales. En contraste, existirán ocasiones en las que los resultados del proceso velen por la realización de actos simbólicos, como el desconocimiento de la violencia como una vía legítima de interacción y solución de disputas.

La sexta fase es una etapa fundamental para materializar aquellas propuestas acordadas después de un proceso exhaustivo de discusión, identificación e interacción. Igualmente, es un paso transversal presente en todas las fases del diálogo intercultural puesto a que representa un ciclo en el que continuamente se necesita aprender y mejorar. Mantener informados a los participantes constituye un factor esencial para establecer procesos confiables y transparentes, hay que garantizar mecanismos de rendición de cuentas, junto con el registro (dependiendo del grado de confidencialidad) de las memorias de cada encuentro, de forma tal que sea posible evaluar y vislumbrar los logros o los retos presentados a lo largo del diálogo.

De igual forma, acordar canales de comunicación y sistemas de monitoreo demuestran la seriedad y la precisión que existe al interior del equipo facilitador y convocante del ejercicio, ya que mantienen un conocimiento claro sobre el nivel de satisfacción o inconformidad frente a las actividades propuestas. Estos tipos de mecanismos también son útiles para hacer una auto evaluación sobre aquellos aspectos que se pueden mejorar y aquellos que deberían continuar durante los próximos encuentros, es importante establecer espacios en los cuales los equipos promotores del ejercicio distingan las fortalezas junto con las debilidades al momento de articular ejercicios orientados a la construcción e identificación de puntos nodales, acuerdos, consensos o acciones.

No olvidemos que el avance de una etapa a otra puede implicar el regreso a la anterior, y esto depende de la llegada de nuevos actores al proceso. Los diálogos no presentan una evolución lineal, son ciclos que se van repitiendo según las circunstancias y las dinámicas que se vayan.

CAPÍTULO IV. APRENDIZAJES DESDE LAS EXPERIENCIAS DE DIÁLOGO SOCIAL

Superar las páginas de dolor que la guerra ha dejado en la historia de Colombia y avanzar en la construcción de una convivencia que refleje una verdadera capacidad de construir desde la diferencia, requiere que verdades diversas, contrarias y hasta antagónicas puedan convivir sin violencia. Este reto conlleva la necesidad de juntar voluntades y experiencias para avanzar, mediante diálogos estratégicos, en la construcción de una narrativa que permita entender qué nos pasó, por qué nos pasó y qué hacer para que no nos siga pasando.

En este contexto, hemos recogido algunas experiencias de Diálogo social que hemos promovido desde el Instituto de Estudios Interculturales o en las que hemos apoyado a otras organizaciones que también lideran procesos de diálogo en el país. Hemos tenido espacios de articulación e intercambio de metodologías, con el objetivo de contribuir a la convivencia y la reconciliación en el país.

4.1 Grupo de diálogo de Calima

Objetivo:

El principal objetivo del diálogo fue reunir en un mismo espacio, actores antagónicos cuya relación ha estado determinada por antecedentes conflictivos y por las diferencias en las posiciones políticas, económicas, sociales y culturales que tiene cada uno, según el sector o institución a la que pertenece. Así mismo, el escenario de diálogo fue establecido con la finalidad de crear lazos de confianza y de "humanidad" entre los actores, por medio de una metodología que permite entender la posición del otro desde una perspectiva imparcial. Por último, el espacio de diálogo también tuvo como objetivo ser un escenario de concertación (búsqueda de

consensos) para formular estrategias con incidencia social y territorial, articuladas por liderazgos estratégicos presentes en el ejercicio.

Tipo de diálogo:

Territorial (Norte del Cauca y Buenaventura)

Contexto

El diálogo se desarrolla en dos momentos determinados. El primer momento fue su etapa inicial; formalmente la iniciativa surge en el año 2017 desde la dirección del Instituto de Estudios Interculturales de la Universidad Javeriana de Cali y el sector privado. Después de la firma del Acuerdo de Paz en 2016, Colombia empieza a atravesar por un contexto de transformación política y social, en aras de consolidar la paz en el país. De esta manera, se empiezan a gestar distintas iniciativas para mitigar el impacto de la violencia armada en territorios que históricamente fueron afectados por el conflicto armado. En este primer momento, tanto las instituciones públicas y privadas, como las organizaciones sociales, estaban inclinadas a fortalecer iniciativas que velaran por la consolidación de la paz en los territorios (PDET, Zonas Futuro, etc.). En el segundo momento, el ejercicio tuvo que adaptarse al aumento de las dinámicas de violencia en el país. Dado el recrudecimiento del conflicto, materializado en el incremento de los asesinatos a líderes sociales y el aumento de la presencia de cultivos ilícitos en el país; el ejercicio de diálogos de Calima se vio sumergido en una realidad ajena y distinta respecto a la primera etapa.

Gestores del diálogo

Universidad Javeriana de Cali (inician el ejercicio), Instituto de Estudios Interculturales, Manuel José Carvajal (Fundación y empresas Carvajal).

Actores del diálogo:

Teniendo en cuenta la metodología desarrollada por John Paul Lederach (diálogos improbables) y Adam Kahane (colaboración elástica), el diálogo tuvo como objetivo reunir en un mismo espacio a los sectores más representativos que componen las regiones del Norte del Cauca y Buenaventura, así como importantes figuras en el ámbito nacional, que tienen incidencia en las dinámicas cotidianas de estas dos regiones. Este proceso de diálogo ha tenido dos cohortes en las que participaron: sector público, ex-combatientes, líderes de organizaciones sociales y representantes de distintos gremios del sector privado (entre 45 y 50 personas).

Los criterios de selección de los actores fueron definidos a partir de los conceptos de liderazgo estratégico y levadura crítica planteados por John Paul Lederach, en los cuales se prioriza la selección de actores representativos, con la capacidad de incidencia y reconocimiento para liderar acciones de cambio. De igual forma, estos actores debían ser diversos con la finalidad de conjugar intereses comunes a favor del desarrollo social y territorial de las regiones de Norte del Cauca y Buenaventura.

Ejes temáticos del diálogo

1) Establecer consensos para la creación de acciones y estrategias de incidencia para la transformación del territorio; 2) Fortalecimiento de lazos de confianza entre los participantes, quitarse las máscaras con el objetivo de conocer la verdadera humanidad en la persona opuesta, contraria o enemiga; 3) Establecer una metodología común que garantice el ejercicio de diálogo bajo elementos específicos: Formas de dialogar, democracia del tiempo y espacios de co-creación.

Metodología:

La metodología del ejercicio se construyó a partir de las experiencias de Adam Kahane y John Paul Lederach en procesos de consolidación y construcción de Paz. Las dos cohortes tuvieron la oportunidad de realizar un viaje al País Vasco, con la finalidad de conocer cómo fue la experiencia de España después de la firma y el proceso de paz con el ETA. Durante dicha experiencia, los participantes formaron lazos de confianza, dejando de lado las instituciones e intereses que tenía cada uno. Esto fue posible gracias a una formación previa al ejercicio, en donde los participantes pudieron entender las diferentes formas de dialogar y la importancia de participar en espacios de concertación con actores diversos, contrarios y enemigos.

Rol de la institucionalidad pública:

Algunos miembros de la institucionalidad fueron actores del diálogo.

Garantías

La participación de la academia, representada en la Universidad y el Instituto de Estudios Interculturales, fue la garantía de imparcialidad dentro del ejercicio (al no tomar partido de un lado o del otro y al actuar con autonomía). La presencia de este tipo de actor permite presentar propuestas para la toma de decisiones a partir de datos prácticos y científicos. Así mismo, el principio de confidencialidad fue una garantía de que la información presentada por los participantes se iba a quedar dentro del espacio. Y, por otro lado, la presencia de Adam Kahane también contribuyó a la confianza en el ejercicio, dado su reconocimiento internacional como un facilitador de experiencias de procesos de paz en distintos países.

Dificultades del diálogo

Al principio del ejercicio, el primer obstáculo fue consolidar un encuentro humano, ya que existían antecedentes de historias complejas entre los actores. Pasar la página de aquellas dificultades, sufrimientos y desconfianzas, fue el primer reto que se tenía que superar. Por otro lado, fue difícil mantener al grupo enfocado en una acción, en una sola vía para la construcción de propuestas específicas. Una tercera dificultad fue la variabilidad del contexto; por esta razón fue distinto el primer taller de Calima del segundo taller, en donde los participantes eran diferentes, por las distintas dinámicas de violencia en el país.

Resultados e incidencia del diálogo

- 1) Posibilidad de saludar al contrario como algo normal, humanizar al enemigo, abolir la desconfianza ante el contrario. Al principio del proceso no existían nexos de amistad, pero al final se logró un encuentro humano mucho más cercano.
- 2) El encuentro y la metodología aprendida fueron replicados en otros lugares de Buenaventura y Norte del Cauca, además fortaleció el relacionamiento entre las comunidades étnicas y rurales.

Principales aprendizajes del diálogo:

Se creó el espíritu Calima y se entendió la importancia de reconocer al otro para desarrollar acciones específicas. Gracias a ello, fue posible un encuentro entre la Fundación Carvajal y algunos líderes del Paro Cívico de Buenaventura, con el fin de coordinar programas en materia educativa y social para la región. Aprendizajes:

- 1) La metodología y el uso de herramientas ayudaron a fortalecer las capacidades de diálogo en los participantes.
- 2) Es posible que personas tan diversas convivan en un mismo espacio.

- 3) Existen distintas vías que se pueden explorar para lograr consensos.
- 4) Para los participantes fue revelador conocer y escuchar a otras personas para formular reflexiones hacia adentro.

4.2 Cumbre de Diálogo Social

Objetivo del diálogo

Construir un Pacto de Estado para que el diálogo social sea la forma como se resuelven los conflictos políticos y sociales y no a través del uso de la violencia.

Tipo de diálogo

Nacional

Contexto

-Gran preocupación por la polarización social y política en el país, acompañada del uso de la violencia. Esto se sumaba a un incremento dramático en los asesinatos a líderes sociales.

-Ambiente favorable para que antiguos enemigos (guerrilla, fuerza pública, paramilitares, víctimas y victimarios) puedan por primera vez encontrarse a dialogar y construir juntos.

-Líderes nacionales, empresariales, sociales, de las instituciones del Estado y de los partidos políticos, dispuestos a construir consensos y acuerdos estructurales.

-Voluntad expresa de la Procuraduría de generar un diálogo nacional para evitar que la violencia sea el método de resolución de los conflictos políticos y sociales (creación de la Procuraduría Delegada para el diálogo social).

Gestores del Diálogo

Convoca, lidera, promueve y financia: Procuraduría General de la Nación, con apoyo del Instituto de Estudios Interculturales.

Actores del diálogo

CUMBRE CERRITO: Líderes empresariales de los grupos más importantes del Valle y Antioquia. Organizaciones sociales del suroccidente colombiano. Excombatientes de las FARC. Líderes gremiales claves de la región. Vicepresidencia de la República y Alto Comisionado de Paz.

Aproximadamente 45 personas.

CUMBRE QUIRAMA: Líderes empresariales: vallecaucanos, antioqueños, costeños y bogotanos. Líderes sociales de antioquia y representantes de organizaciones sociales nacionales. Instituciones del Estado: Procuraduría, Defensoría y Vicepresidencia de la República.

CUMBRE PAIPA: Sectores empresariales (los mismos de Antioquia), comunidades afrocolombianas, indígenas, campesinas y principales sindicatos nacionales. Ministerio de Ambiente, Ministerio de Interior, Ministerio de Trabajo, Alto Comisionado para la Paz, Partidos Políticos y representantes de partidos.

CUMBRE CARTAGENA: Presidente de la República y todos los participantes anteriores: empresarios, partidos, organizaciones sociales, líderes gremiales.

Más de 140 personas en total.

Ejes temáticos

CUMBRE CERRITO: Experiencias internacionales de pactos de estado: Chile (Pacto por la Democracia), Perú (Pacto por la verdad), España (Pacto de Toledo para el fin de la guerra civil) y Brasil (Pacto social y económico).

CUMBRE QUIRAMA: Aporte de los empresarios al Pacto para la construcción del diálogo social.

CUMBRE PAIPA: Aporte de las organizaciones sociales al Pacto para la construcción del diálogo social.

CUMBRE CARTAGENA: Firma del Pacto de Estado por el diálogo social; sin embargo, la agenda se centró en los temas de la movilización nacional.

Metodología del diálogo

Siguiendo los aprendizajes del Instituto de Estudios Interculturales (IEI) y el fortalecimiento de capacidades de Kahane, el equipo del IEI diseñó una metodología de diálogo entre opuestos, que permitiera poner a interlocutar tanto a líderes de las instituciones del Estado, como de la sociedad civil (empresas, movimientos sociales, partidos políticos, gremios, ciudadanos), para que juntos construyeran un Pacto de Estado. Este Pacto es un acuerdo, un contrato social que va más allá de los intereses particulares de los diversos actores de la sociedad y las instituciones del Estado. Tiene vocación de largo plazo y de permanencia en el tiempo.

Técnica usada: Cumbre. Todos los participantes, simbólicamente tienen el mismo peso en cuanto a sus aportes y expresiones y la construcción del acuerdo es colectiva.

Tema central: ¿cómo hacer que no recurramos a la violencia para resolver los conflictos políticos y sociales del país?

Según las experiencias internacionales, el primer Pacto de Estado debe ser sobre algo fundamental, para luego producir otros pactos. Algunos ejemplos son:

Moncloa:

1. No volver a la guerra civil
2. Garantizar derechos básicos a toda la población (salud, educación y movilidad).
3. Reconocimiento de todas las expresiones políticas (se reconoce al partido vasco, al comunista y a los partidos autonómicos).

-Pacto de Toledo (España): Convocar a una reunión más amplia en la Moncloa para diseñar una nueva Constitución española.

-Pacto por la verdad (Perú): Permitió pasar la época dura de Fujimori.

-Pacto de Chile: Mantenerse en democracia, no aceptar volver a una dictadura.

Se pretendió, con base en esos ejemplos, construir un solo pacto por el diálogo social. Un pacto de élites (élites intelectuales, empresariales, sociales).

Rol de la institucionalidad pública

La Procuraduría como participante activo e interlocutor principal en la construcción del Pacto de Estado.

Garantías

La procuraduría como líder del proceso, un equipo técnico y metodológico encargado de hacerle seguimiento a cada reunión y a los acuerdos y un equipo de

impulso o motor conformado por delegados de los distintos sectores. Alto nivel de confianza y relacionamiento construido en cada uno de los encuentros.

Dificultades

No todos los actores (incluso los convocantes) tuvieron claridad y fueron fieles al objetivo del proceso.

Resultados e incidencia

CUMBRE CERRITO: Ruta metodológica aprobada y objetivo.

CUMBRE QUIRAMA: Compromiso del sector empresarial nacional con el proceso.

CUMBRE PAIPA: Compromiso de los sectores sociales y sindicatos con el proceso. Vinculación de los partidos políticos.

CUMBRE CARTAGENA: Objetivos no cumplidos. La coyuntura se toma el objetivo central de la cumbre y se genera una pérdida de confianza de algunos delegados de diversos sectores.

Incidencia:

1. Aglutinar un alto número de líderes de alto perfil de diversos sectores en el país
2. Posicionamiento de la idea de que en Colombia sí es posible despolarizar algunos temas de la agenda nacional, por ejemplo, el uso de la violencia. Un grupo de alto nivel (antiguos enemigos) decidido a buscar salidas.

Principales aprendizajes

- La cumbre de Cartagena evidenció que cuando no hay claridad del objetivo, puede frustrarse todo el proceso a último minuto.
- El crecimiento desmedido del número de integrantes del diálogo, sin la suficiente inducción sobre los logros alcanzados, debilitó la fuerza del grupo.
- Las 3 cumbres iniciales fueron efectivas en construir ambiente para un acuerdo de Pacto de Estado. Existe el deseo, la voluntad y necesidad de despolarizar el país en temas estratégicos y construir pactos de estado que permitan superar los retos del futuro del país.
- Capacidad de convocatoria de un alto funcionario del Estado como la Procuraduría, mueve.
- El entorno como lugar físico, es muy importante. La agenda con muestras autóctonas, protocolo, comida, etc. son importantes.
- Los diálogos deben estar por encima de los intereses particulares, con continuidad en el tiempo a pesar de los cambios de gobierno.

4.3 Aprendizajes generales

Entre los aprendizajes que hemos adquirido a partir de los procesos de diálogo que hemos gestado y acompañado, así como del intercambio con diferentes experiencias tanto nacionales como internacionales, están los siguientes:

- ✓ Es fundamental que para la elaboración del diagnóstico estratégico se cuente con la participación de los actores que hasta el momento se han sumado a la construcción del diálogo y que también involucremos a personas estratégicas que han vivido la situación conflictiva y no sólo a aquellas que la

han observado. Es necesario valorar tanto la información objetiva como la información subjetiva que se aporta al análisis y promover un diálogo entre los saberes científicos contruidos a partir de investigaciones con rigor académico y los saberes populares, colectivos y ancestrales, dado que es de esta forma como, desde nuestra experiencia, se logra gestar un conocimiento estratégico, de calidad, incidente y pertinente para el proceso.

- ✓ El diseño del diálogo requiere una alta interacción entre el grupo motor, los facilitadores y el equipo técnico, en un proceso de construcción colectiva que responda a las particularidades del proceso.
- ✓ Toda metodología es una conjetura y los diálogos son procesos vivos altamente dinámicos, en consonancia, no podemos perder de vista que requerimos altos niveles de flexibilidad e incluso liquidez para poder avanzar en el proceso adaptándonos a los cambios.
- ✓ Es necesario acotar muy bien el tema sobre el cual se va a dialogar, procurando que sea un asunto neurálgico sobre el que sea posible construir propuestas conjuntas y que, a su vez, permita avanzar en otros temas relacionados.
- ✓ Los objetivos que inicialmente se formulan por parte del equipo motor y los facilitadores deben ser llevados a la plenaria una vez se convoque al grupo ampliado, para ser retroalimentados, validados y consensuados; sin embargo, es importante tener cuidado con que no pierda su esencia o se desfiguren.

- ✓ Para la selección de actores es fundamental contar con las apreciaciones de personas de todos los sectores involucrados, que tienen amplio conocimiento del territorio o del contexto, en una valoración primordialmente cualitativa.
- ✓ La eficacia no debe medirse por la cantidad de participantes, sino por la calidad del diálogo. Es importante hacer una medición constante de este aspecto para ir ajustando la metodología.
- ✓ Para lograr diálogos trascendentes se requiere ampliar la dicotomía de los dos adversarios o extremos e incluir actores sociales que desde su diversidad también aportan a la transformación del conflicto. Se pueden tener en cuenta: equidad de género, diversidad étnica, líderes sociales, voceros políticos, iglesia, empresarios, entre otros sectores.
- ✓ El crecimiento desmedido del número de integrantes del diálogo, sin la suficiente inducción sobre los logros alcanzados, puede debilitar la fuerza del grupo; adicionalmente cuando se suman demasiadas personas, se lesiona la posibilidad de crear cercanías y calidez personal.
- ✓ Los entornos como lugares físicos donde se desarrollan los encuentros son muy importantes, incluso se constituyen como lugares simbólicos para los participantes. Por esta razón, la agenda de los encuentros y los detalles logísticos como la alimentación y el descanso, influyen de manera significativa en el éxito o fracaso del diálogo.

- ✓ El rol de facilitador debe ser autónomo del rol de participante y no se pueden confundir o trasponer estas dos funciones.

- ✓ Cuando hay diálogos interculturales reales, las personas que participan del proceso no salen siendo las mismas.

- ✓ Nunca habrá condiciones ideales para iniciar un proceso de diálogo, ni coyunturas fáciles para este tipo de procesos, por esta razón, en medio de las adversidades debemos abrir caminos y gestar oportunidades para el reencuentro humano.

- ✓ Es fundamental dar las garantías necesarias al proceso de diálogo para que cada participante se exprese de manera abierta y sincera, con la tranquilidad de que lo que se comparte en el espacio es de carácter confidencial y no será instrumentalizado por alguno de los actores presentes o por actores externos con fines particulares.

- ✓ Los diálogos son un proceso de largo alcance y no un evento puntual con resultados inmediatos.

NOTAS FINALES

1. *Generar transformaciones sociales no implica suprimir los conflictos, pero sí erradicar la violencia.*

Estamos convencidos que transformar nuestras realidades sociales requiere primero transformar la forma en que nos relacionamos, esto no implica suprimir los conflictos de nuestros procesos de construcción social, sino eliminar la violencia de nuestras relaciones. Consideramos los conflictos como inherentes a nuestra condición humana y a nuestra vida en sociedad, dada la multiplicidad de metas, intereses y percepciones presentes en las relaciones interculturales que gestamos; consideramos además que este encuentro e incluso la confrontación entre posiciones distintas constituyen invaluable oportunidades de crecimiento y de cambio, ya que permiten ampliar el horizonte de posibilidades para lograr transformaciones sociales sustentadas en una real capacidad de construir desde la diversidad; sin embargo, diferenciamos ampliamente el conflicto de la violencia, y reconocemos esta última como una trayectoria posible, pero absolutamente inaceptable, que toma el conflicto cuando se ha fracasado en la búsqueda de salidas positivas para su transformación. De esta forma nuestro desarrollo teórico, metodológico y vivencial parte de una visión positiva del conflicto y de un contundente rechazo a la violencia.

2. *Dialogar para consensuar no es negociar.*

Reconocemos diferencias radicales entre dos tipos fundamentales de diálogo: los diálogos en función de la negociación y los diálogos en función del consenso.

Los diálogos en función de la negociación se ubican en el marco del derecho a la participación, tienen como plataforma normas y leyes, y como finalidad la generación de acuerdos para gestar políticas públicas que permitan garantizar el ejercicio de derechos; este tipo de diálogo implica concesiones entre las partes y transacciones entre los intereses presentes.

Entre tanto, los diálogos en función de consensos se ubican en el horizonte de lo simbólico, tienen como plataforma el encuentro humano y la capacidad de gestar relaciones sustentadas en comprensiones mutuas, y como finalidad propiciar contextos que permitan profundas y legítimas transformaciones sociales. Este tipo de diálogos no implican la renuncia a los desacuerdos presentes, involucra encontrar un nuevo compromiso en el método con el cual estos se resuelven.¹⁴

En este documento abordamos el desarrollo de diálogos en función de los consensos con la firme convicción que estos no pueden remplazar los diálogos en función de las negociaciones; sin embargo, consideramos absolutamente imperante, en sociedades con profundas polarizaciones y marcados antagonismos como la nuestra, explorar su invaluable capacidad para dotar de contenido y de sentido los diálogos de negociación, así como para potenciar y legitimar los acuerdos que en ellos se pactan en torno a la construcción de condiciones estructurales para el ejercicio de derechos. En este sentido, es necesario ser muy conscientes de que no podemos desnaturalizar los diálogos que emprendemos, y para ello debemos tener siempre muy presente que dialogar para consensuar no es negociar.

¹⁴ Instituto de Estudios Interculturales. (2016). Lineamientos metodológicos para el dialogo social en pilotos de paz territorial. Fragmento de consultoría realizada para la OACP –Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Pág. 2

3. *No son diálogos entre iguales, son diálogos audaces e informados entre diversos, contrarios y antagónicos.*

Consideramos primordial establecer el diálogo como el medio para tramitar los conflictos; sin embargo, estamos convencidos de que para lograr transformaciones sociales reales y profundas, más allá de propiciar diálogos entre actores ideológicamente similares –diálogos entre iguales-, se requiere derribar muros y tender puentes entre actores considerados como -diversos, contrarios e incluso antagónicos- los cuales constituyen las “orillas” más extremas de los conflictos. Sabemos que este tipo de diálogo no es sencillo, por eso deben ser diálogos audaces e informados, en los cuales, actores antagónicos y estratégicos puedan entender colectiva y profundamente la complejidad de los conflictos que se traslapan y sus posibilidades de transformación. Además, es fundamental que los diálogos sean informados, con el fin de que no se limiten por los prejuicios y estereotipos creados entre los actores, sino que trasciendan hacia el reconocimiento de la diferencia y la creación colaborativa.

4. *Los diálogos son procesos circulares, no secuencias lineales ni eventos.*

Entendemos que el diálogo no inicia cuando los actores se encuentran, sino que son procesos circulares que requieren el desarrollo de fases o etapas previas y posteriores, las cuales deben ser tan meticulosamente cuidadas como el encuentro de los actores en sí mismo. Al ser un proceso circular implica que las fases que se presentan dentro de la metodología propuesta no tienen una secuencia lógica, estricta ni cerrada, es decir, que muchas veces el avance del proceso va a requerir regresar a fases anteriores para garantizar que se recojan los intereses,

preocupaciones y visiones de las partes en diálogo¹⁵, e incluso se pueden generar nuevos procesos de diálogo dentro del ciclo que estamos desarrollando. El proceso de diálogo es entonces, un proceso circular que requiere constante diseño, validación, evaluación, y rediseño.

5. Los diálogos son procesos creativos, líquidos y flexibles, no réplicas sistemáticas.

Ningún diálogo es igual a otro; la diversidad de actores, contextos e intereses que pueden confluír en los procesos de diálogo representan un vasto universo de singularidades, que requieren más que una respuesta técnica y sistemática, la generación de una experiencia humana a partir de procesos creativos y artísticos. Esta creatividad requiere el desarrollo de la propiedad de “liquidez”, es decir la capacidad de entrar al conflicto y fluir dentro de él, tomar su forma y entender así, con todos los sentidos, su estructura, su complejidad y su dinámica, y con base esta comprensión profunda crear el proceso del diálogo.

Por lo tanto, la metodología expuesta en el presente manual no se propone como una fórmula especializada que evapora la liquidez y restringe la flexibilidad que debe existir en este tipo de procesos, limitando la capacidad de crear, innata al ser humano; sino que la compartimos solo como nuestros aprendizajes, disponiéndolos así para ser adaptados, transformados, desechados e incluso, mucho más fascinante, controvertidos.

¹⁵ Instituto de Estudios Interculturales. (2016). Lineamientos metodológicos para el diálogo social en pilotos de Paz territorial Fragmento de consultoría realizada para la OACP – Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Cali. Pág. 5.

6. *La experiencia es el mejor aprendizaje.*

No podemos separar el aprendizaje de la acción. Del mismo modo en que no podemos aprender a nadar por fuera de una piscina, no podemos aprender a gestar y desarrollar procesos de diálogo por fuera de los espacios sociales, con continuos intentos que implican aciertos y desaciertos, pero que, en todo caso, se constituyen en invaluable experiencias que nos nutren como personas y enriquecen nuestros procesos y organizaciones.

El fracaso en los procesos de diálogos está en no intentarlos, por ello colocamos a su disposición este manual con el sueño de que podamos aprender de sus propias experiencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Richmond, P. (2011). Resistencia y Paz Postliberal. *Relaciones Internacionales*(16), 14-46.
- Lederach, J. (2008). *La imaginación moral. El arte y el alma de construir la paz*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Mato, D. (2003). Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder. En *Estudios Culturales Latinoamericanos - Retos desde y sobre la región andina*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- García-Marquez, G. (1992). *Cien Años de Soledad*. Caracas: Biblioteca Ayacucho.
- Harto de Vera, F. (2016). La construcción del concepto de paz- paz negativa, paz positiva y paz imperfecta. *Cuadernos de estrategia*(183), 119-146.
- Muñoz-Muñoz, F., & Jimenez-Arenas, J. (2015). Paz imperfecta y empoderamiento pacifista. En P. Cabello-tijerina, & J. Moreno-Aragon, *Diversas miradas un mismo sentir- Comunicación, ciudadanía y paz como retos del siglo XXI* (págs. 49-66). Madrid: Plaza y Valdes.
- Aguirre-Tobon, K. (2014). analizando la violencia después del conflicto: el caso de guatemala en un estudio sub-nacional. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, LIX*(220), 191-233.
- Galtung, J. (2016). La violencia, estructural y directa. *Cuadernos de estrategia*(183), 147-168.
- Nocua-Caro, D. (2019). Violencia sociopolítica contra líderes sociales y defensores de derechos humanos en el potsconflicto. Dificultades y retos para la implementación de una paz estable y duradera en Colombia. *Revista Latinoamericana de Derechos Humanos, 30*(1), 149-170.
- Roncillo-Dow, S., Arango-Lopera, J., Bonilla-Velez, J. I., Cardenas, J. D., Escobar - Garcia, J., Garcia-Perdomo, V. M., . . . Lopez-de La Roche, F. (2019). *Nosotros, Colombia... Comunicación, paz y (pos) conflicto*. Medellín: Eafit.
- Uribe, M. (2018). Los Fantasmas no inquietan nunca a las cosas muertas: Entre el terror y el desaliento en Colombia. *Revista M, 3*(5), 92-102.
- García-Ruiz, M., Prieto-Venegas, J., & Silva-Aparicio, A. (2018). La cultura política y el proceso de adaptación partidista de las guerrillas latinoamericanas. *El Ágora, 330-347*.
- García-Perez, P. (2020). Organizaciones armadas post Autodefensas Unidas de Colombia: Del pasado contrainsurgente al presente de criminalidad transnacional. 2006-2016 (Edición anticipada). *Izquierdas, 141-158*. Santiago, Chile.
- Villaraga-Sarmiento, & Alvaro. (2015). *Los procesos de paz en Colombia 1982 - 2014*. Bogotá: Biblioteca de la paz.
- Kahane, A. (1998). *Destino Combia: hacia un nuevo milenio. Proceso de planeación por escenarios*. Bogotá.

- Kahane, A. (2018). *Colaborar con el enemigo - Cómo trabajar con quien no estás de acuerdo, no te agrada o no confías*. México, D.F: Universidad Autónoma de México.
- Lederach, J. (2008). *El arte y el alma de construir la paz*. Bogotá: Norma.
- Sanchez-Mendoza, V., Lara-Gutierrez, J., Rodriguez, A., Santamaria, L., & Carranza, J. (2017). El conflicto armado en Colombia: Breve recuento histórico. En *Análisis del discurso en torno a los diálogos de paz*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Hoffman, O. (2016). divergencias construidas, convergencias por construir. Identidad, territorio y gobierno en la ruralidad colombiana. *Revista colombiana de Antropología*, 52(1), 17-39.
- Fajardo, D. (2001). La tierra y el poder político; la reforma agraria y la reforma rural en colombia. *Seminario permanente sobre problemas agrarios y rurales. Proyecto Visibilidad y reconstrucción de la sociedad rural colombiana*. Bogotá.
- Max Neef, M. (1992). *El acto creativo - Congreso colombiano de creatividad*. Bogotá.
- Giménez, G. (s.f.). *La cultura como identidad*. Obtenido de <https://perio.unlp.edu.ar/teorias2/textos/articulos/gimenez.pdf>
- Giménez, G. (2003). *La cultura como identidad y la identidad como cultura* .
- Barabas, A. (2015). Multiculturalismo, pluralismo cultural y intercultural en el contexto de América Latina: La presencia de los pueblos originarios. *Revistas Configurações*.
- Coser, L. A. (Sep. de 1957). Social Conflict and the Theory of Social Change. *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 3. , pp. 197-207. The London School of Economics and Political Science.
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Bakeaz, Gernika gogoratz.
- Galtung, J. (1989). *Violencia Cultural*. 8. Gernika Gogoratz. Centro de Investigación por la Paz. Fundación Gernika Gogoratz.