

METODOLOGÍA: **DIÁLOGO SOCIAL ENTRE DIVERSOS, CONTRARIOS Y ENEMIGOS**

Autoras y autores:

Ana Maria Cifuentes, Mauricio Bueno, Gaia Pagano





METODOLOGÍA:
**DIÁLOGO SOCIAL ENTRE DIVERSOS,
CONTRARIOS Y ENEMIGOS**

Autoras y autores:

Ana Maria Cifuentes

Mauricio Bueno

Gaia Pagano

Diseño y diagramación

Natalia Garzón Badillo

Ilustraciones

*Realizadas con IA, con base en
el archivo fotográfico del IEI.*



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali



Instituto de
Estudios
Interculturales

[VIGILADA MENESTRACIÓN No. 13299 de 2016]

Santiago de Cali, 2025

Contenido

Introducción.....	1
Metodología: Diálogo social entre diversos, contrarios y enemigos.....	3
¿Cuál es la situación que queremos abordar con esta metodología?..	3
¿Cuáles son nuestros referentes teóricos-conceptuales?.....	5
¿Cuál es nuestra propuesta metodológica?.....	13
Recursos Adicionales.....	40
Referencias Bibliográficas.....	41



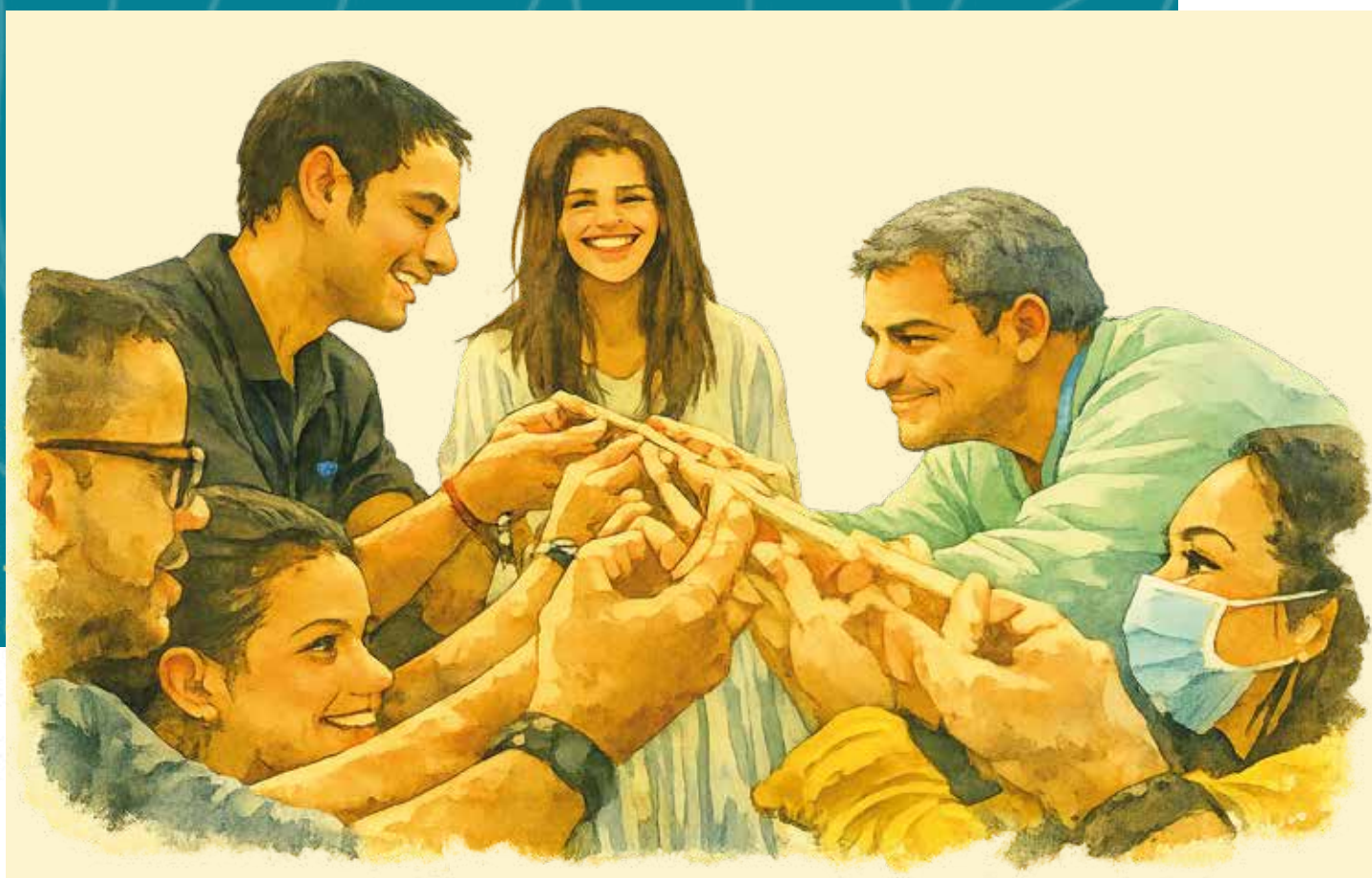
Introducción

El Instituto de Estudios Interculturales –IEI– de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali es una comunidad académica, interdisciplinaria e intercultural que, desde hace 10 años y siguiendo una amplia tradición universitaria, ha tomado el firme compromiso de potencializar procesos de transformación social, con el objetivo de generar las condiciones para el ejercicio de los derechos de comunidades indígenas, campesinas, afrodescendientes y de la mujer rural en Colombia. Esta apuesta ha estado dirigida no solo a promover el progreso social y económico de comunidades tradicionalmente excluidas, sino que cobra un sentido fundamental en cimentar las bases de un país donde los conflictos emerjan sin violencia, capaz de resolver las diferencias sin la necesidad de suprimir, ni física, ni moral, ni simbólicamente al otro, y donde la convivencia y las condiciones de vida reflejen una real capacidad de construir desde la diversidad.

El corazón de nuestro trabajo se encuentra en la transformación profunda de un complejo entramado de conflictos de diversas tipologías, los cuales, sumados al vasto abandono estatal, han dejado múltiples y lesivas consecuencias en la Colombia rural. En este proceso, acompañamos, articulamos y potenciamos diálogos audaces e informados entre actores sociales diversos, contrarios y enemigos, 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 el respeto, el reconocimiento del “otro” distinto y la confianza como pilares para sustituir una cultura de guerra por una cultura de paz, al tiempo que posibilita la realización de actuaciones estratégicas y audaces en torno a mínimos comunes denominadores encaminados a consolidar condiciones estructurales para la superación de profundas negaciones, 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.

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 a nuestro propósito de ilegitimar el uso de la violencia como medio para resolver los conflictos.

Este documento es la actualización y profundización de la cartilla *Curso práctico. El diálogo social entre diversos y contrarios. Transformando contextos de violencia y polarización* (2021), que hoy se nutre con nuevos aprendizajes generados por nuevas experiencias de diálogo.



Metodología: Dialogo social entre diversos, contrarios y enemigos

¿Cuál es la situación que queremos abordar con esta metodología?



La situación que esta metodología busca abordar se inscribe en un país que, durante décadas, ha construido gran parte de su identidad colectiva alrededor de la violencia como patrón de relación. Este legado ha dejado profundas cicatrices: desconfianza entre comunidades, narrativas que legitiman la exclusión y un arraigado imaginario del “enemigo” que limita las posibilidades de encuentro y colaboración. Décadas de guerra han configurado identidades, vínculos y colectivos atravesados por el miedo, la enemistad y la venganza, convirtiendo al “otro” distinto en una amenaza a neutralizar antes que en un interlocutor válido.

Frente a esta realidad, la metodología propone abrir espacios cuidadosamente diseñados donde líderes y lideresas estratégicos, provenientes de orillas históricamente enfrentadas, puedan encontrarse para resignificar sus relaciones en un marco aspiracional más amplio de país, regiones o territorios superiores a las disputas sostenidas en inteligibilidades y

¿Cuál es la situación que queremos abordar con esta metodología?

odios. Estos diálogos, concebidos como procesos de raíz, buscan aportar a sanar fracturas invisibles que sostienen la hostilidad, cultivar mínimos comunes denominadores que permitan convivir en la diferencia y habilitar acciones estratégicas y coordinadas en beneficio de los territorios. Para ello, se generan “contenedores” seguros —políticos, sociales, psicoemocionales, espirituales y físicos— que facilitan la transformación de las relaciones con el enemigo, sustituyendo patrones reactivos y violentos por interacciones estratégicas, colaborativas y sostenibles, en las que la diferencia no solo se respeta, sino que se reconoce como un valor para la construcción conjunta.

En esencia, esta metodología responde a la incapacidad estructural de tramitar los conflictos sin recurrir a la violencia. Su apuesta es recuperar la empatía, la confianza y la compasión como valores centrales del tejido social, y avanzar hacia una sociedad intercultural, capaz de imaginar y diseñar un futuro común. Reconoce que la paz no es una meta abstracta, sino un camino que exige aprender a caminar con las diferencias, especialmente con quienes generan temor, desagrado o incluso odio, entendiendo que de ese encuentro depende en gran medida el bienestar y el buen vivir colectivo.





¿Cuáles son nuestros referentes teóricos-conceptuales?

Conceptos claves

Algunos conceptos claves que nutren nuestra construcción teórica y práctica son:

- **Conflicto:** Son tensiones entre actores con intereses, metas o visiones distintas, las cuales son susceptibles de ser transformadas en función del bienestar individual y colectivo. Los conflictos son connaturales a nuestra condición humana y se constituyen como parte fundamental de nuestra construcción personal y social, ya que son el motor que estimula el dinamismo, el crecimiento y el cambio.
- **Contrarios:** Actores sociales que además de expresar visiones distintas, tienen intereses que se traslapan y se contraponen con los de otros actores, dando lugar a tensiones.
- **Cultura:** Son los rasgos o características que nos identifican como parte de un grupo social y nos diferencian de otros; estos rasgos distintivos representan, a su vez, un conjunto de significados que permiten interpretar los hechos y comportamientos de manera diferenciada en cada entorno cultural.
- **Diversidad:** Puede considerarse como un entramado de etnias, culturas, generaciones, identidades y creencias que confluyen en un mismo espacio geográfico, dando lugar a valiosos intercambios, pero también a complejas tensiones.

- **Diversos:** 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.
- **Enemigos:** Actores sociales cuyas tensiones generadas por la contraposición de intereses no han sido gestionadas de forma efectiva, conduciendo a la polarización, la enemistad o la confrontación directa.
- **Identidad:** Es 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.
- **Interculturalidad:** 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.
- **Multiculturalismo:** Es un concepto de tipo jurídico-político que denota la presencia en un mismo espacio geográfico de diferentes identidades culturales, como una característica propia de las sociedades contemporáneas. Además, reconoce a los grupos sociales diversos, derechos diferenciales a razón de su diferencia, con la finalidad de preservar la pluralidad cultural.
- **Orillas:** Cada actor o grupo de actores que representa una posición, visión o interés distinto y aparentemente no compatible en un conflicto.
- **Violencia:** Es una consecuencia potencial de un conflicto tramitado de manera incorrecta; son aquellas acciones, omisiones y concepciones que desembocan en el daño y/o supresión física o simbólica de individuos o colectivos, o en la restricción de sus libertades y derechos fundamentales.

La violencia, según el profesor Johan Galtung¹, la podemos desagregar en 3 tipologías básicas:

¹ Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia.*

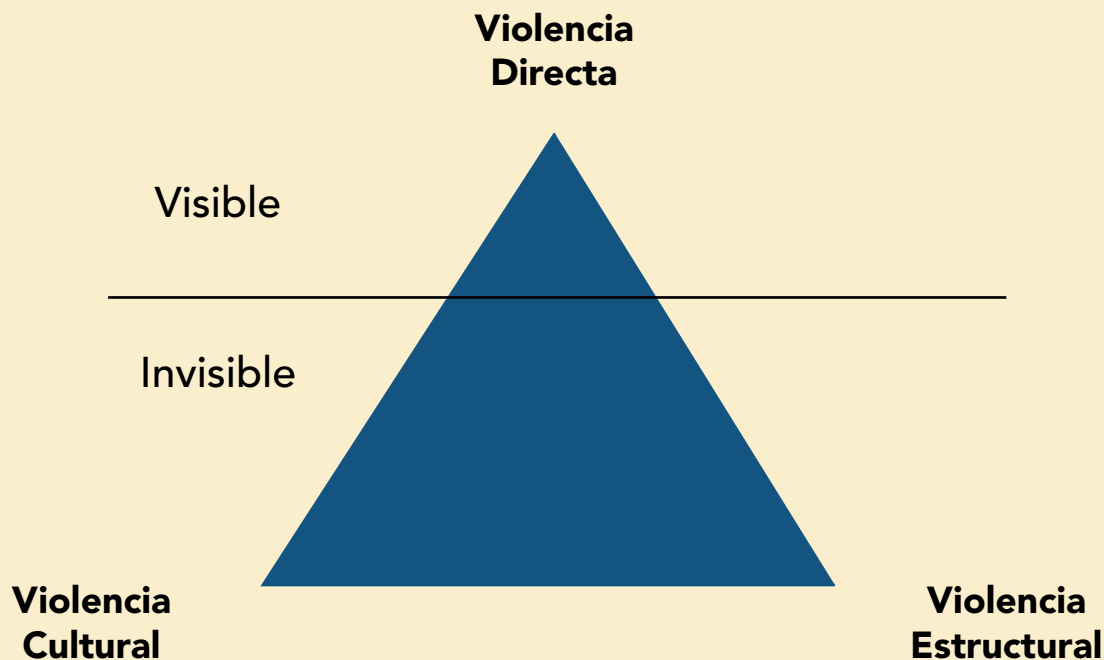


Ilustración 1: Imagen tomada de Galtung, 1998

- **Violencia directa:** Es una violencia fácilmente identificable, ya que se ejerce por medios físicos y/o verbales y tiene perpetradores claramente identificables. Ejemplo de ella son los insultos, golpes, el secuestro, el desplazamiento, las extorsiones, la tortura, la violencia sexual, el asesinato, entre otras expresiones.
- **Violencia estructural:** En este tipo de violencia no hay un perpetrador claro, sino 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.
- **Violencia cultural:** Está presente en nuestras ideologías, normas sociales y valores; y 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 que niegan al "otro" a razón de su diferencial, y es legitimadora del uso de las violencias directa y estructural.

- **Diálogo de frutos:** Es un diálogo político-jurídico y de resultados, tiene como plataforma acervos legales y normativos para regular las relaciones en acuerdos vinculantes expresados en programas, planes y proyectos de interés mutuo para los y las participantes del proceso.
- **Diálogo de tronco:** Es un diálogo de agendas y de planificación, cuyos resultados son agendas consensuadas sobre las que los actores buscan llegar a consensos sobre temas y pasos claves para concretar su implementación.
- **Diálogo de raíz:** Es un diálogo ético-político, un proceso de genuina interacción en el que seres humanos con visiones diversas, contrarias y enemigas, logran escucharse unos a otros, intercambiando ideas, experiencias, temores, esperanzas, permitiendo el aprendizaje profundo de unos sobre otros y sobre sí mismos; creando una raíz de relaciones donde se evoca la imaginación moral y la colaboración elástica para la creación de nuevos horizontes de futuro.
- **Imaginación moral:** Concepto de John Paul Lederach (2007) que define la capacidad de imaginar entre personas opuestas nuevos horizontes de futuro y formas creativas para avanzar hacia ellos, con la finalidad de superar la violencia y la polarización.
- **Colaboración elástica con el enemigo:** Concepto de Adam Kahane (2018) que indica forma de cooperación flexible entre actores que se conciben como adversarios y enemigos para el alcance de objetivos comunes bajo la noción de “mínimos comunes denominadores”. Esta forma de colaboración evoca la creatividad y la experimentación para la transformación de conflictos.

A partir de las anteriores definiciones, una primera premisa conceptual es la comprensión de que, en el encuentro e interacción entre personas y/o grupos identitarios diferentes, es absolutamente natural e inevitable el surgimiento de conflictos, ya que estos tienen su origen en las interpretaciones de un contexto o de una realidad determinada, realizada desde marcos distintos de significados, correspondientes a la cultura de cada uno de los actores que entran en relación.

Si bien el hecho de afrontar situaciones en las cuales puntos de vista, percepciones e intereses distintos se encuentran y se tensionan puede generar algún grado de presión y ansiedad, esto no significa que sus consecuencias sean lesivas o dañinas para nosotros ni para nuestros grupos de referencia o para los procesos de construcción social, po-



líticos y económicos. Por el contrario, los conflictos representan oportunidades invaluableles para realizar cambios y transformaciones en pro de lograr mayores niveles de bienestar tanto para individuos como para colectivos. Son los conflictos los que impiden la oxidación de nuestras relaciones, estructuras y sistemas sociales, y permiten forjar sociedades más justas, equitativas y resilientes.

Es muy importante que no confundamos el conflicto con la violencia; mientras el conflicto es natural y se refleja en tensiones susceptibles de ser canalizadas para el bien común, la violencia no lo es. Esta es un mecanismo por el que los seres humanos optan para gestionar sus conflictos; es un resultado posible, pero absolutamente inadmisible cuando un conflicto se ha tramitado de manera inadecuada.

Denotamos, por lo tanto, que la apuesta por lograr transformaciones sociales reales, abarcales, profundas y positivas no es eliminar, ni mitigar, los conflictos de nuestras relaciones, sino aprender a tramitarlos por fuera de la violencia, proponiendo el diálogo como valor y método para encontrar formas creativas que nos permitan avanzar en horizontes de futuro más dignos y más humanos.

La metáfora del árbol de diálogos

La metáfora del árbol de diálogo es una estrategia pedagógica utilizada por el IEI con el fin de clasificar y explicar las distintas formas de diálogo que, entre actores diversos, contrarios y enemigos, se pueden desarrollar. En tanto que estrategia pedagógica, la metáfora del árbol de diálogo busca visibilizar elementos prácticos para la co-construcción de espacios donde el diálogo sea el elemento dinamizador. Por tal razón, el árbol de diálogo permite señalar y distinguir objetivos, productos esperados y la metodología con que se desarrollan los procesos de diálogo.

En la metáfora del árbol se distinguen tres grandes tipos de diálogo: diálogos de raíz, de tronco y de fruto.



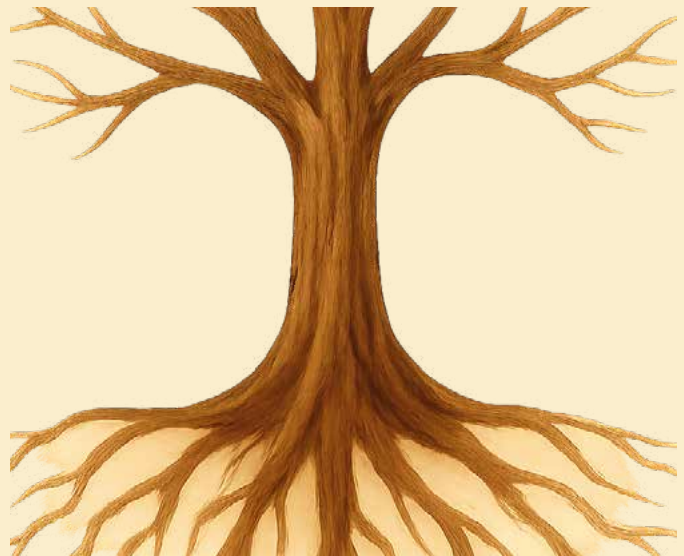
Ilustración 2: Elaboración IEI fundamentados en propuesta John Paul Lederach



Se denomina **diálogo de raíz** a aquellos diálogos improbables realizados entre líderes con visiones, perspectivas e intereses diversos y/o contrarios, para generar condiciones relacionales diferenciales sustentadas en la transformación de estructuras invisibles que afectan la manera en que líderes y lideresas interactúan, se entienden, colaboran o entran en conflicto.

Los diálogos de raíz son espacios en los que se cultiva la confianza y se potencian habilidades para el encuentro, el reconocimiento y la capacidad de visionar horizontes de futuro conjunto entre actores que, dadas sus historias de vida, visiones e intereses, históricamente han dado cuenta de antagonismos profundos, incluso enemistades abiertas. Estos diálogos se orientan a crear una "levadura crítica"² entendida como un grupo de líderes y lideresas estratégicos comprometidos con la transformación de contextos de alta complejidad.

Los **diálogos de tronco** son diálogos de agenda que se orientan a identificar intereses sombrilla entre actores diversos y/o contrarios, con el fin de generar alianzas públicoprivadas-comunitarias para el desarrollo estratégico de un territorio o región. Los intereses sombrilla no son necesariamente acuerdos relativos a los elementos que promueven el conflicto. Surgen del mutuo reconocimiento entre líderes y lideresas diversos, opuestos y/o contrarios, al identificar aquellos elementos motivadores que subyacen a los elementos en conflicto. Identificar estos



² Metáfora que John Paul Lederach usa para hacer referencia a un grupo pequeño pero estratégico de personas o iniciativas que tienen el potencial de generar un cambio significativo dentro de un sistema social o conflicto más amplio, de manera similar a cómo la levadura, aunque en pequeñas cantidades, hace que toda la masa crezca.

elementos permite abrir la pregunta por concordancias en medio de la confrontación, lo que abre la posibilidad a un estado de cosas nuevo, donde se prioricen las concordancias y no la confrontación.



Los **diálogos de fruto** son aquellos espacios de carácter público, en los cuales participan representantes con capacidad de decisión. Estos espacios están encaminados a consolidar acuerdos vinculantes. Sus resultados se expresan a futuro en programas, planes y proyectos, a partir de los acuerdos que se logren generar sobre temáticas específicas identificadas durante el proceso de los diálogos de tronco.

Los diálogos de fruto buscan acuerdos fundamentados en las confianzas co-construidas y orientados por los intereses sombrilla identificados en los diálogos anteriores. De esta manera, se busca que los acuerdos no respondan reactivamente a los motivos de confrontación, sino que promuevan la concreción de acciones bajo una nueva visión incluyente y participativa.

Reconociendo la relevancia de cada tipo de diálogo y la interrelación entre ellos, destacamos que, en el presente documento, realizaremos una profundización sobre la construcción metodológica de los diálogos de raíz entre actores diversos, contrarios y enemigos, considerando este como la base y soporte para que sociedades interculturales profundamente divididas y heridas, tras décadas de violencias abiertas, puedan avanzar en reconstruir relaciones que abracen un pasado doloroso y cimienten un futuro en el que la convivencia y las condiciones de vida den cuenta de nuevos mínimos éticos que excluyen el daño físico o simbólico del que se considera diferente.



¿Cuál es nuestra propuesta metodológica?



Premisas metodológicas

Como se mencionó anteriormente, los diálogos de raíz buscan nutrir nuevas formas de relacionamiento que permitan a líderes y lideresas, con visiones, intereses y posturas de vida radicalmente diferentes, aportar a la transformación de realidades de alta complejidad. Estos procesos son una indagación compartida sobre nuevas formas de ser y hacer juntos, que les permitan aprender juntos, inspirar, compartir e incidir en su entorno, cambiando pautas de relacionamiento reactivas y violentas por otras estratégicas y colaborativas, respetando las amplias diferencias y dolores presentes.

En este sentido, algunas de las premisas metodológicas de este tipo de diálogo son:

- **Diálogos de horizontes compartidos de futuro:** En estos diálogos se rechaza la violencia en todas sus dimensiones: la violencia directa, que niega la vida; la violencia estructural, que niega derechos; y la violencia simbólica, que niega la humanidad del que se considera diferente. Se propende por visualizar horizontes de futuro en los cuales logren converger visiones y sentidos de vida diferentes, incluso diametralmente opuestos, a partir de mínimos comunes denominadores que albergan esperanzas y aspiraciones compartidas de país, regiones y territorios.
- **Diálogos entre liderazgos diversos, opuestos y enemigos:** Bajo la comprensión de que es entre los polos opuestos donde se crea la energía suficiente para impulsar transformaciones en las diferentes esferas de la vida en sociedad, y bajo la pregunta esencial de: ¿quiénes, estratégicamente, si trabajan juntos, pueden lograr aportar a transformar la realidad? Estos procesos involucran

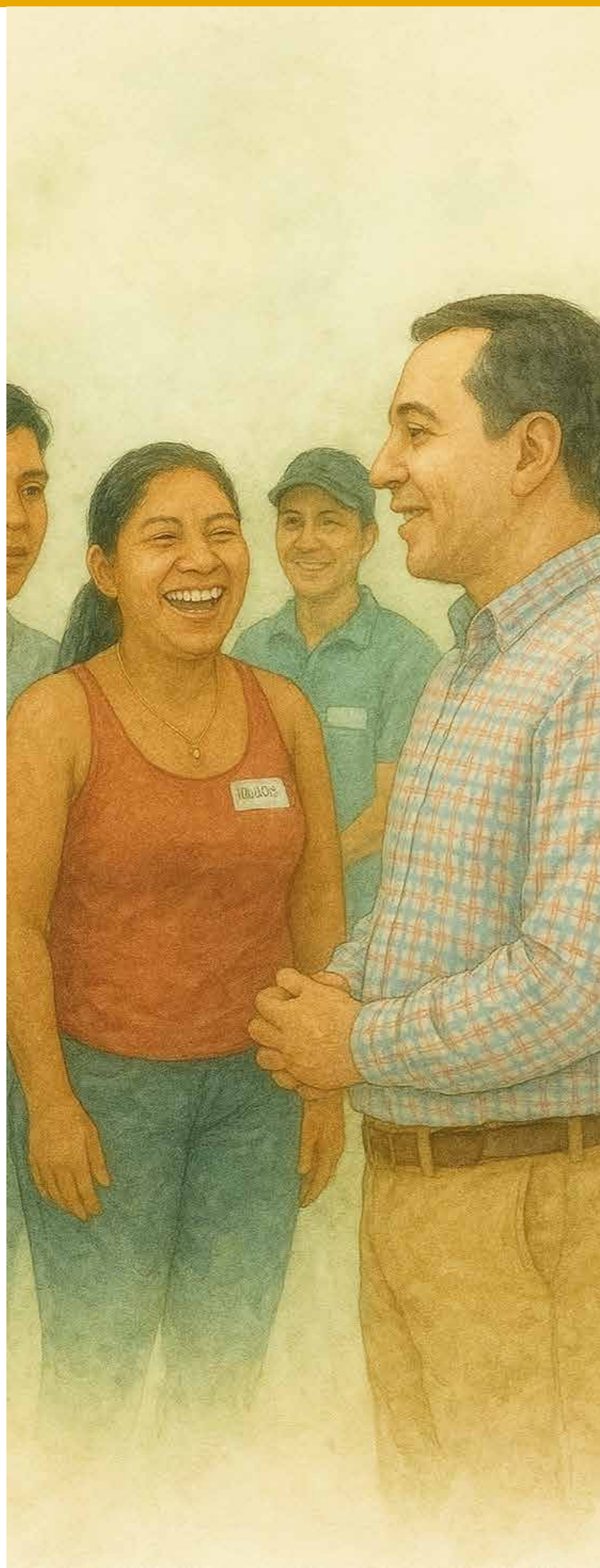


las antípodas de los conflictos, aquellos que se perciben recíprocamente como enemigos por sus historias de vida e intereses enfrentados, así como liderazgos puente que aportan a matizar las visiones y radicalizaciones.

- **Diálogos confidenciales, horizontales y estratégicos:** Estos procesos buscan nutrir una raíz de relaciones entre liderazgos estratégicos. Estas raíces se tejen en lo profundo, por ello la confidencialidad se constituye como un principio habilitante del diálogo y como un compromiso con la ética del cuidado. Son procesos sin jerarquías estructurales o sociales que, reconociendo las asimetrías de poder existentes, buscan “allanar la cancha” para la participación equitativa y activa de los y las participantes. El sentido estratégico comprende el “quiénes estratégicos”, es decir, qué personas estratégicamente se convocan al diálogo, desde la comprensión de que no es la cantidad, sino la calidad de los liderazgos, la que potencia los procesos; el “qué estratégico”, es decir, cuál es el propósito que logra conectar perspectivas antagónicas; y el “cómo estratégico”, ya que, si bien la metodología se guía por unos principios, cada proceso tiene particularidades que deben ser atendidas en su singularidad.
- **Diálogos plurales entre personas y no entre instituciones:** Estos diálogos no constituyen un ejercicio de representación en el que los participantes comprometan posturas e intereses particulares de sus grupos sociales, políticos o económicos de referencia, sino que participan de manera personal, no institucional, sin suplencia de su participación. La implicación en el diálogo fuera de roles de representación permite disminuir presiones y abrir espacio para el intercambio de experiencias de vida, motivaciones y necesidades, creando al mismo tiempo oportunidades para el aprendizaje mutuo y para visualizar nuevas opciones más allá de las

posturas en las que tradicionalmente se radicalizan.

- **Diálogos de consensos en lugar de negociaciones:** La finalidad de las negociaciones, ya sea desde una perspectiva dura o blanda, es lograr un acuerdo vinculante, condicionante y de mutua exigibilidad, a través de un proceso de concesiones entre las partes. Los procesos desarrollados por el IEI no tienen como fin la modificación de posturas ni la renuncia de intereses, sino la creación de confianza, la profundización en la comprensión del otro distinto y la generación de consensos imperfectos desde los cuales se puedan articular voluntades en los marcos de la colaboración y la cooperación.
- **Diálogos con enfoque sistémico:** Este enfoque permite el reconocimiento de diferentes percepciones, capacidades y conocimientos, para comprender, co-sentir y transformar contextos y territorios de alta complejidad.
- **Procesos de diálogo y no eventos:** Los procesos de diálogo son una construcción continua de mediano y largo plazo, que requieren cuidado y perseverancia para generar confianza, nutrir relaciones y aportar al cambio sistémico. Por ello, se debe trascender de la noción de eventos aislados a procesos de construcción colectiva.



La construcción del proceso de diálogo: consideraciones clave

Antes de profundizar en la construcción de los procesos de diálogo, es importante tener en cuenta lo siguiente:



- Ningún diálogo es igual a otro. Esto se debe a que su gestación y desarrollo responden al vasto universo de particularidades que cada conflicto nos propone.
- Los diálogos tienen como finalidad última abrir espacios para encontrar salidas que permitan trascender profundamente los conflictos y generar reales transformaciones sociales.
- Es la suma de saberes, percepciones y capacidades plurales lo que realmente enriquece este tipo de procesos y su capacidad de transformación.

Estos aprendizajes nos han llevado a entender que no existe una receta perfecta que nos permita desarrollar un proceso de diálogo. Es decir, no podemos pretender abordarlos a partir de respuestas sistemáticas y técnicas generadas desde una secuencia lógica, estricta o cerrada, dadas sus singularidades y complejidades. Tampoco podemos asumirlos desde posiciones individualistas ni confundirlos con la organización de eventos o reuniones sociales. La experiencia nos ha llevado a comprender los diálogos como la generación de experiencias humanas que requieren la combinación de creatividades, conocimientos y habilidades que se disponen y se conjugan en procesos colaborativos, co-constructivos, interactivos y flexibles, cuyos movimientos pueden ser expansivos (sumando actores, voluntades o propósitos) o contractivos (volviendo al corazón del mismo), como en una espiral. Esto implica un constante diseño, validación, evaluación y rediseño, de acuerdo con lo que la experiencia misma nos vaya proponiendo.



Momentos del diálogo

a. Determinar la viabilidad del ejercicio de diálogo

En esta fase inicial del diálogo, se lleva a cabo una exploración para determinar si existen las condiciones necesarias para iniciar el proceso. Para ello, es fundamental mantener una conversación clara, abierta y fluida con los actores o grupos interesados, con el fin de conocer sus intenciones e intereses en el diálogo, su disposición a dialogar con el otro y las condiciones iniciales del contexto, así como las posibilidades de transformación que ofrece.

Algunas herramientas que podríamos utilizar son:

- Información del contexto, que proviene de análisis o estudios previos, redes de contactos, la información provista por los actores interesados en iniciar el diálogo, entre otras fuentes.
- Preguntas orientadoras clave.

Al final de este primer momento podremos obtener:

- La decisión de entrar o no en diálogo.
- Si la opción es continuar con el proceso, podremos sumar el compromiso y la voluntad de diálogo de algunos actores iniciales, quienes serán los promotores del proceso.
- Un primer propósito del diálogo, que luego determinaremos, junto con el resto de actores, si se constituye como el objetivo del diálogo.

b. Análisis estratégico del contexto

En este punto, centraremos nuestra atención en realizar un estudio profundo sobre el contexto del que surge la idea del proceso de diálogo y el cual pretendemos incidir para transformar. Más que un ejercicio descriptivo realizado a partir de fuentes primarias y secundarias con el propósito de “conocer” el contexto, esta acción requiere un esfuerzo altamente analítico encaminado a “comprender” de manera objetiva, estratégica y con todas sus aristas el conflicto para determinar su núcleo central y visualizar posibles fronteras de cambio.

El **núcleo del conflicto** es el elemento principal sobre el cual surgen los desencuentros más profundos en una situación de tensión social. Es aquel punto que, estratégicamente, deberemos abordar en los diálogos para transformar verdaderamente el conflicto. Para hallarlo, necesitaremos precisar cuáles son los actores o las orillas que confluyen en las tensiones presentes, las posiciones e intereses que representan, el tipo de relaciones que gestan, así como las causas que han suscitado dichas tensiones y las consecuencias que históricamente han tenido sobre el contexto. Es decir, necesitamos determinar la dinámica y estructura del conflicto.

Las **fronteras** son puntos de inflexión trascendentes donde los actores pueden encontrarse y desde los cuales se pueden construir y apalancar transformaciones sociales que lleven a generar condiciones positivas y realmente significativas para las partes involucradas.

Algunas herramientas que podremos utilizar para el análisis estratégico de contexto son:



- Sistemas de información geográfica y cartografía social.
- Mapa de actores.
- Sociogramas.
- Líneas de tiempo.

De este momento podremos obtener conocimiento cualificado y estratégico que permita generar visiones escalonadas, agudas y con todas sus aristas de los distintos territorios y contextos. Este conocimiento nos permitirá realizar el diseño estratégico del diálogo y realizar traducciones epistemológicas entre los actores presentes, con la finalidad de entender colectiva y profundamente la complejidad de los conflictos y sus posibilidades de transformación.

c. *Diseño estratégico del diálogo*

Soportados en el análisis realizado previamente, en esta acción formularemos la estrategia del diálogo para la transformación del conflicto o, en otras palabras, tejeremos el “alma y el cuerpo” del proceso, visualizando el objetivo que lo guiará, una ruta inicial, la estructura humana que lo sostendrá y el plan de trabajo que inicialmente utilizaremos. Todo lo anterior lo configuraremos para alejar el proceso de ser un intento bien intencionado, pero desorientado y endeble.

Sobre los objetivos:

Los objetivos son la presentación explícita, concreta y consensuada del propósito o alcance que tendrá el diálogo frente al conflicto que hemos analizado. Pueden condensarse en un objetivo general, en objetivos específicos o en la combinación de ambos, dependiendo de lo que determinen el grupo convocante inicial. Su importancia radica en que:



- Permiten orientar el proceso, brindándole el norte y el sentido.
- Centran y motivan las expectativas de los actores alrededor de metas específicas.
- Facilitan la concreción de acciones que velen por un cambio tangible y/o intangible.

Notaremos que, dada la naturaleza particular de este tipo de diálogos, en el planteamiento de los objetivos frecuentemente se configurarán el abordaje de los intereses y temas que conforman el núcleo de la tensión, con la generación de nuevas formas de comprensión y relacionamiento de las personas que participarán. La reinterpretación de la realidad desde múltiples miradas para el establecimiento de visiones conjuntas; el consenso sobre agendas para el desarrollo de acciones o proyectos colaborativos que permitan incidir en el entorno; entre algunas otras opciones relacionadas con el encuentro humano y la acción colectiva.

Sobre la ruta del diálogo:

Una vez hemos logrado entender la dinámica y estructura del conflicto, y hemos establecido el o los objetivos que nos propondremos para transformarlo, podemos establecer una serie de hitos. Estos pueden incluir acciones y temas orientadores y estratégicos a realizar y abordar dentro de los diálogos, los cuales demarcaremos en una ruta estratégica para el alcance de los propósitos previamente establecidos.

Recalamos que la ruta no representa un camino lineal y estático, sino flexible y dinámico. En ella debemos mantener una capacidad de adaptación y cambio frente a lo que la experiencia nos vaya proponiendo, sin perder el sentido y norte establecido por el objetivo.

Sobre la estructura:

Este es un punto crucial del proceso, ya que definiremos quiénes encarnarán el diálogo, es decir, estableceremos con nombre propio las personas que estratégicamente participarán y los roles que tendrán. Para ello, profundizaremos en el mapa de actores elaborado en el análisis estratégico del contexto a fin de extraer, con nombre propio, los posibles convocados al diálogo.

Recordemos que este tipo de diálogos es una cuestión principalmente cualitativa en lugar de cuantitativa, ya que no es el número de personas lo que cuenta, sino la calidad de quienes son, estando juntos, la que impacta. Buscaremos, entonces, juntar un grupo pequeño pero lo suficientemente plural para representar el contexto en el cual se suscita el conflicto y con la suficiente capacidad de explayar el sistema social. Para ello, tendremos en cuenta dos aspectos fundamentales: su liderazgo y la orilla a la que pertenece.

Algunos de los roles que hemos identificado pueden co-crearse respecto a la gobernanza interna en los procesos de diálogo son:



Grupo motor	Es el núcleo del proceso de diálogo, constituido por un grupo reducido de actores, principalmente líderes estratégicos provenientes de diferentes orillas del conflicto. Estos líderes son capaces de estructurar el sentido del diálogo, convocar al proceso y motivar a actores diversos, incluso aquellos con confrontaciones abiertas, para que se encuentren y realicen acciones conjuntas orientadas a la transformación de realidades de alta complejidad.
Grupo ampliado	Está compuesto por todos los actores que, de manera estratégica, serán convocados al proceso de diálogo, incluyendo al grupo motor. Este grupo incluye tanto a líderes estratégicos como ideológicos y pragmáticos, quienes representan de manera significativa todas las orillas del conflicto.
Facilitador	Es un actor o grupo de actores que, desde su autonomía, conocimientos y experticia, acompañan el proceso en su orientación estratégica y metodológica, asegurando que los participantes puedan alcanzar sus objetivos. Su función clave es facilitar la construcción de relaciones de confianza e inteligibilidad mutua entre actores con visiones plurales, a través de la realización de traducciones epistemológicas interculturales.



Garante o acompañantes éticos	Son personas que cuentan con un nivel alto de respeto y reconocimiento por las partes implicadas en el diálogo. Su rol consiste en garantizar y velar por el cumplimiento de los principios básicos de relacionamiento establecidos al inicio del proceso, así como hacer seguimiento a los consensos alcanzados y a las acciones emprendidas. Este rol es opcional, pero generalmente se incorpora cuando las relaciones entre los actores han sufrido fracturas profundas o cuando las tensiones han escalado hasta convertirse en violencia abierta.
Secretaría técnica	Es el equipo encargado de brindar apoyo en los aspectos operativos, logísticos y de facilitación del proceso. Además, se encargará de sistematizar la experiencia y realizar los ajustes metodológicos necesarios para cada uno de los encuentros.

Cabe destacar que estos roles no son estáticos ni constituyen una guía fija para todos los procesos. La creación de cada rol, o su ausencia, dependerá de las particularidades de cada proceso de diálogo.



Sobre el plan de trabajo:

En este punto, podremos precisar el cronograma de trabajo, determinando el número de encuentros a realizar, el tiempo, los recursos que necesitaremos y el lugar donde se desarrollarán los diálogos. Todo lo anterior lo realizamos para especificar los detalles esenciales que pueden facilitar el éxito del ejercicio; sin embargo, recalcamos que este plan de trabajo no debe convertirse en una camisa de fuerza que termine inmovilizando o reprimiendo el proceso. Debemos estar dispuestos a improvisar sobre él, hacer cambios importantes e incluso desecharlo para tomar uno nuevo, de acuerdo con lo que surja en el camino, sin perder el horizonte y el camino trazado por los objetivos y la ruta estratégica de los diálogos.

Algunas herramientas que podremos utilizar son:



- Matriz para perfilar actores sociales.
- Formatos de planeación.
- Diagrama de Gantt (Hernández, 2018).

Finalmente, de este momento podremos obtener una propuesta clara sobre la cual convocar al diálogo, una lista de posibles actores a convocar junto con sus perfiles, y una primera carta de navegación para iniciar el proceso.

d. Prealistamiento

Esta fase tiene como objetivo primordial conformar y fortalecer el grupo inicial de actores que entrarán en el diálogo. Para ello, realizaremos la convocatoria al proceso, profundizaremos en su conocimiento a través de una serie de entrevistas, y los prepararemos con el fin de potenciar las actitudes y las capacidades dialógicas.

Sobre la convocatoria:



Es la invitación formal, motivante y personal que realizaremos a cada uno de los actores seleccionados para participar en el proceso. En este punto, es fundamental la labor del grupo motor para contactar individualmente a los líderes convocados y abrir espacios de confianza en los que se pueda compartir abiertamente el proceso desarrollado hasta el momento. También es esencial transmitir el sentido, el objetivo y las implicaciones de la propuesta, así como la relevancia de su participación. Es importante validar, junto con ellos, los mismos criterios que tuvimos en cuenta en nuestra fase de exploración: la intención y la disposición para el diálogo.

Sobre la entrevista:

Es importante conocer más a fondo a los líderes que han aceptado nuestra invitación. Para ello, realizaremos entrevistas individuales orientadas a conocer las perspectivas que cada uno tiene sobre el conflicto, sus vivencias e intereses en el mismo, así como detalles de su vida cotidiana. Los resultados de estas entrevistas nos servirán



para retroalimentar el diagnóstico estratégico realizado previamente, encontrar temas comunes que puedan ser propuestos en los diálogos y conocer las divergencias de opiniones que existen frente a ellos. Además, nos serán útiles para determinar necesidades particulares de los participantes que deberán ser abordadas durante su preparación y en los encuentros.

Sobre la preparación de actores:



Partimos del reconocimiento de que existen asimetrías de poder, información y conocimiento entre los líderes convocados, así como disparidades en las posibilidades de haber participado previamente en este tipo de experiencias, e incluso cargas emocionales profundas generadas por múltiples desencuentros e historias de violencia. Por ello, es necesario realizar un proceso de preparación previa a los encuentros que permita crear condiciones y capacidades para la participación activa, colaborativa, equitativa y empática en la gestión del conflicto.

Esta preparación incluye:

- **Diálogo de saberes:** Reflexión del facilitador con cada orilla del conflicto acerca de los resultados del diagnóstico estratégico o de información adicional que consideren pertinente tener en cuenta en el proceso, con el fin de lograr un diálogo informado.
- **Construcción de simetrías simbólicas:** Es importante resignificar a las personas que participan en el proceso, de modo que cada orilla logre entender que va a interactuar, independientemente del sector, clase social o etnia a la que pertenezca, con líderes legítimos con los cuales participará en igualdad de condiciones. Para ello, podremos realizar un trabajo con cada orilla a fin de que conozcan los perfiles de los demás participantes y demarcar siempre con nuestro lenguaje y nuestros comportamientos un trato equitativo, dignificante y respetuoso.
- **Construcción de los interlocutores para el diálogo:** Implica fortalecer en los participantes las capacidades necesarias para entrar al diálogo. Esta construcción puede incluir talleres o sesiones de coaching enfocados en brindar los fun-

damentos conceptuales esenciales para entender el sentido de los diálogos, el manejo de las emociones, el liderazgo y el trabajo colaborativo, entre otros aspectos que se establecerán de acuerdo con las necesidades particulares de cada grupo.

Algunas herramientas que podremos utilizar son:



- Documento con invitación formal.
- Entrevistas semiestructuradas y a profundidad.
- Sesiones de coaching.
- Talleres cortos de fortalecimiento de capacidades.

Al final de esta fase, podremos contar con información relevante que nos permitirá re-
troalimentar el diagnóstico estratégico y estructurar las sesiones de diálogo. Además,
obtendremos un conocimiento más profundo de los participantes y consolidaremos el
grupo ampliado con quienes desarrollaremos el proceso, destacando que durante el
proceso pueden incluirse nuevas personas si el grupo así lo determina.

e. Encuentros de diálogo

En este momento se realiza la apertura al diálogo con la generación de espacios de en-
cuentro cuidadosamente estructurados para que los participantes en el proceso puedan
aumentar la calidad en su interacción y relacionamiento tanto formal como informal, y
logren avanzar en los objetivos propuestos.

Es importante destacar que tanto el proceso como los encuentros de diálogo avanzan
de manera colaborativa a través de tres movimientos grupales, conceptuales y emocio-
nales: divergir, emerger y converger (Kahane, 2018).

Sobre divergir:

En la divergencia, buscaremos hallar las intersecciones en medio de la amplitud de percepciones e ideas provistas desde todas las orillas del conflicto, intentando tejer opciones conjuntas para su transformación. Es muy importante que en este movimiento invoquemos la creatividad colectiva para que las opciones que se construyan puedan contener puntos distintos e, incluso, posibilidades de colaboración entre antagónicos.³

Sobre emerger:

Es fundamental, en los diálogos, afirmar la pluralidad, ya que es la diversidad de opiniones, ideas y alternativas la que enriquece el proceso y potencia las posibilidades de hallar salidas al conflicto que sean creativas, innovadoras, transformadoras y colectivamente relevantes. Por ello, un primer movimiento a realizar es el de “emerger”, en el cual cada participante podrá reflexionar de manera profunda e individual sobre sus posturas y/o visiones frente a una temática o situación particular, generadas a partir de sus experiencias personales y sociales. Posteriormente, presentarán estas reflexiones al espacio y realizarán una catarsis sobre las mismas. Este movimiento nos permite extender al máximo los contenidos y las emociones presentes en el proceso, ver sus distancias y obtener un panorama más amplio de la realidad vivida y de las comprensiones realizadas sobre ella.

Sobre converger:

En este movimiento, consolidamos los consensos a los que el grupo llega, realizando la categorización de las opciones resultantes en la convergencia, su valoración a la luz del propósito propuesto y estimulando la ejecución de propuestas en torno a dichos consensos para el cambio sistémico del contexto.



3 Kahane, A. (2018). *Colaborar con el enemigo: Cómo trabajar con quien no estás deacuerdo, no te agrada o no confías*. Universidad Nacional Autónoma de México; Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

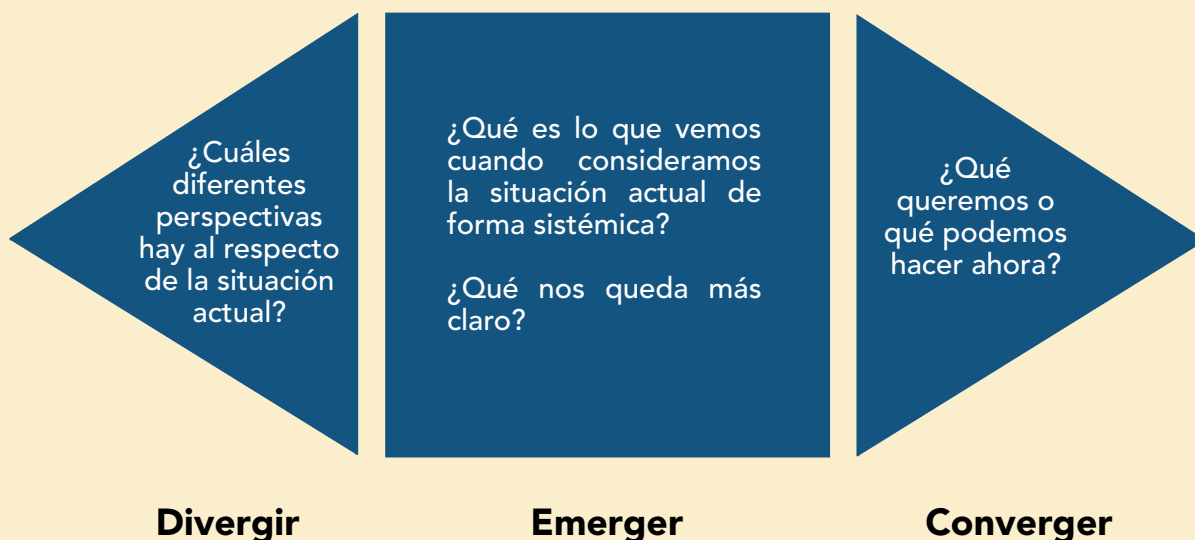


Ilustración 3: ilustración creada colectivamente en el IEI.

En el proceso de diálogo nos iremos moviendo a través de estos movimientos a medida que avanzamos en los encuentros; de tal manera que las primeras sesiones tendrán como objetivo ver, reconocer, comprender y afirmar toda la diversidad existente dadas las múltiples identidades, conocimientos, experiencias y visiones que se reúnen en el proceso; y a partir de esta nueva valoración, avanzamos hacia la generación de consensos que permitan ampliar el horizonte de transformación del conflicto.

En cada encuentro en particular estos movimientos son replicados en las agendas que construimos para su desarrollo, con la finalidad de alcanzar, capa sobre capa, y con un trabajo altamente participativo, el objetivo propuesto para la jornada.

Preparación de los encuentros

Planeador metodológico o agenda: Para la preparación de los encuentros, es fundamental contar con un esquema que detalle cada uno de los momentos del diálogo. Este esquema debe incluir:

- **Objetivos:** Cada encuentro debe orientarse hacia un objetivo o una serie de objetivos que contribuyan de manera significativa al propósito general del proceso.

- **Actividades:** Se deben especificar en detalle, con instrucciones claras, cada una de las actividades o ejercicios que se realizarán durante las jornadas. Estas deben estar alineadas con los objetivos del encuentro y deben estructurarse de forma que faciliten su consecución.
- **Tiempos:** Es relevante detallar en la agenda, minuto a minuto, la duración de cada una de las actividades propuestas y asegurar el cumplimiento de los tiempos estipulados durante la sesión.
- **Responsables:** Se debe definir claramente el rol y las funciones de cada persona durante la jornada.
- **Materiales:** Es importante prever y preparar todos los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de la jornada.

Antes de los encuentros, es esencial realizar lo siguiente:

- Convocar a los participantes y hacer un seguimiento personalizado para garantizar su asistencia.
- Validar con los participantes el contenido a abordar en la sesión, recogiendo percepciones, expectativas y posibles temores previos.
- Preparar y retroalimentar el planeador metodológico, asegurándose de que todos los aspectos estén alineados con los objetivos del encuentro.
- Preparar al equipo de facilitación, asegurando que todos los miembros comprendan sus roles y las dinámicas del proceso.
- Indagar sobre necesidades particulares de los participantes que deban ser atendidas, tales como transporte, alimentación, estadía, etc.
- Seleccionar y contratar con antelación los servicios requeridos para el evento, como transporte, alimentación, hospedaje, espacios y equipos audiovisuales, entre otros.
- Asegurar que los espacios contratados estén reservados, cuenten con condiciones de seguridad para los participantes y mantengan la confidencialidad de los encuentros.
- Revisar las condiciones del espacio físico donde se llevarán a cabo los encuentros, asegurándose de que ofrezca un entorno adecuado (por ejemplo, espacios verdes para caminatas al aire libre, si es posible).

Desarrollo del encuentro

- Establecer un marco de relacionamiento consensuado con pautas de convivencia, que pueden incluir: practicar la democracia del tiempo, respetar la libre expresión de todos, cuidar el espacio y la armonía, y cualquier otro aspecto que el equipo considere pertinente.
- Preguntar constantemente cómo se sienten los participantes en el proceso.
- Estar atentos al lenguaje no verbal de los participantes, observando las emociones que surgen y las reacciones que tienen.
- Practicar la presencia plena por parte del equipo de facilitación para contener el proceso.
- Abrir espacios de retroalimentación de la agenda propuesta y hacer modificaciones si se considera pertinente.
- Distribuir el lugar según la actividad a desarrollar: para el trabajo individual, buscar espacios tranquilos y privados; formar semicírculos para exposiciones de contenido e instrucciones; usar mesas cuadradas, nunca rectangulares, para el trabajo en grupos, ya que el cuadrado simboliza que todos están en igualdad de condiciones; y mesas redondas o en círculo para compartir comidas y refrigerios.
- Proporcionar una alimentación adecuada, con menús variados que consideren las preferencias y necesidades de cada persona.
- Mantener limpios y en condiciones adecuadas de temperatura y luz los espacios de interacción.



Algunas herramientas que podremos utilizar son:



- Rituales de bienvenida y de despedida.
- Diálogo de saberes.
- Espacios para la reflexión individual y colectiva.
- Técnicas de prospectivas.
- Mapeos con el cuerpo.
- Teatro de presencia social.

Posterior al encuentro

Una vez concluido cada encuentro, podemos llevar a cabo conversaciones o ejercicios individuales o grupales, formales o informales, con cada participante y con el equipo que acompañó la jornada, con el fin de retroalimentar el proceso.

Al final de esta fase podremos tener: posibilidades de construcción de confianza abiertas, consensos sobre temáticas, definición de acciones del grupo, sistematización de la experiencia.

F. Seguimiento y evaluación

Esta fase es transversal y cíclica dentro del proceso; nos permitirá contar con una constante retroalimentación para el aprendizaje y el avance de los diálogos emprendidos. También es clave para materializar las acciones consensuadas por los participantes y conocer los impactos, tanto tangibles como intangibles, que el proceso va logrando.

Sobre la retroalimentación:

Es necesario contar con sistemas que nos permitan obtener la información necesaria para ajustar, armonizar, reenfocar o continuar con el proceso y las actividades previstas en los diálogos. Esta retroalimentación puede generarse con conversaciones informales de los facilitadores con los participantes del diálogo; sistemas de evaluación participativa o individual en los encuentros; sistemas de autoevaluación del grupo motor, facilitadores y secretaria técnica, entre otras opciones.

Sobre los resultados e impactos del proceso de diálogo:

Es importante documentar y analizar los efectos, tanto previstos como imprevistos, positivos o negativos, que el proceso de diálogo y sus acciones resultantes están teniendo tanto en los actores participantes como en el sistema impactado. Esto nos permitirá evaluar cualitativa y/o cuantitativamente los cambios sociales producidos en nuestra apuesta por la transformación de conflictos.

Algunas herramientas que podremos utilizar son:



- Actas y memorias de los encuentros.
- Cronograma o líneas de tiempo para el seguimiento de objetivos.
- Talleres o encuentros de retroalimentación con los participantes.
- Entrevistas semiestructuradas y a profundidad.

Al final de esta fase podremos tener la evaluación del ejercicio y de los cambios generados a través de él; aprendizajes que nos sirven para retroalimentar el proceso desarrollado y otras experiencias de diálogo; decisiones sobre cómo continuar los procesos.

Los “contenedores” del diálogo: La creación de espacios seguros

En la construcción del proceso de diálogo, es esencial reconocer algunos de los retos que los y las participantes de los diálogos de raíz enfrentan:

1. **El encuentro con los que han considerado sus enemigos:** Los líderes en los procesos de diálogo suelen participar mientras gestionan una mezcla intensa de emociones y pensamientos, como ansiedad, miedo, resentimiento, desconfianza y estrés. Esto se debe a recuerdos dolorosos del pasado o proyecciones personales sobre posibles futuras confrontaciones con sus “enemigos”.
2. **Ser co-creadores del proceso:** Los líderes del proceso co-diseñan el proceso, pero esto involucra visiones, intereses y formas de hacer diametralmente opuestas, lo que puede generar tensiones y desafíos adicionales.
3. **Cuidar y respetar a los demás en el grupo mientras están en desacuerdo públicamente entre sí:** Los líderes involucrados en estos procesos suelen trabajar en varios ámbitos simultáneamente. Es común que mantengan un respeto mutuo dentro de las reuniones de diálogo, mientras sostienen posturas opuestas en otros espacios.
4. **Reducir la polarización en sus propias organizaciones:** Los líderes que intentan trabajar con otros grupos pueden ser acusados de traidores. Mucho del trabajo transformador de sistemas radica en abordar las polarizaciones internas dentro de sus propios grupos.
5. **Crear las condiciones para la posibilidad de actuar juntos en momentos de crisis:** Basados en la confianza construida, los líderes actúan como puentes, coordinando y respetando las diferencias entre sectores y grupos.
6. **Crear proyectos juntos o apoyar proyectos existentes de miembros del grupo:** El trabajo implica analizar el sistema para entender por qué se están reproduciendo los resultados actuales, identificar un horizonte común y crear o apoyar proyectos que avancen hacia ese horizonte deseado.



7. **Transformar la realidad a través de la transformación interpersonal:** Comprometerse a ser agentes de cambio en todas las interacciones, practicando conscientemente la escucha empática y manejando el conflicto de forma no violenta, con el objetivo de mejorar las relaciones y el tejido social.

La creación de espacios seguros para el encuentro humano, teniendo en cuenta estos retos, implica construir contenedores que aborden diversas dimensiones del ser humano. Estos contenedores son fundamentales para facilitar el diálogo en contextos de conflicto, ya que permiten el encuentro, promueven confianza y fomentan la conexión entre los actores que naturalmente se distancian.

Contenedor político: Este contenedor examina los intereses y asimetrías de poder entre los actores, buscando transformar dinámicas de choque, competencia o bloqueo en oportunidades para colaborar y trascender hacia un bien común superior. Esto implica establecer una estructura clara, definir reglas justas, garantizar equidad y transparencia, y fomentar una comunicación abierta. Trabajar sobre los mínimos comunes denominadores que se conviertan en máximos aspiracionales ayuda a canalizar los poderes hacia un potencial generativo, fomentando nuevas estructuras y relaciones.

Contenedor social: Reconociendo las fracturas sociales producto de múltiples conflictos, se busca generar un espacio que albergue la multiplicidad intercultural presente entre los miembros del diálogo. Es esencial generar experiencias que visibilicen las diferencias culturales y sociales de los actores, promoviendo que, con el tiempo, estas interacciones se vuelvan más espontáneas. Este contenedor debe fomentar experiencias positivas respecto a las diferencias, permitiendo a los participantes redescubrir su humanidad antes de abordar temas difíciles. La distribución estratégica de grupos y la formulación cuidadosa de preguntas son esenciales para establecer un ambiente propicio para conversaciones sobre las identidades presentes.





Contenedor psico-emocional: En este contenedor, se identifican las distintas personalidades y necesidades específicas de los participantes, recurriendo a la teoría junguiana para distinguir rasgos como la motivación (introvertidos o extrovertidos), la percepción de la información (sensitivos o intuitivos), la toma de decisiones (lógicas o sensitivas) y el estilo de organización (sistemático o flexible). Se reconoce que no existen personalidades rígidas, sino matizadas por experiencias de vida, tanto positivas como negativas, que influyen en su expresión emocional. Este contenedor aborda la vulnerabilidad humana, transformando emociones como el dolor, la rabia y la ansiedad en oportunidades de conexión a través de la empatía, la solidaridad y la compasión.

Contenedor espiritual: La dimensión espiritual se refiere a la construcción de sentido a partir de las experiencias vividas. Los espacios de diálogo deben cuidar el espíritu del proceso, para lo cual es necesario visibilizar los elementos que configuran el espacio, tales como la disposición a estar presente, mostrar la propia identidad y abrirse a aceptar otras identidades. Este contenedor promueve el alejamiento de la dinámica de juicio y prejuicio, invitando a los participantes a descubrir la novedad en el otro y crear un futuro diferente. El contenedor espiritual se consolida a través de estrategias como compartir y recordar las normas del espacio, usar un lenguaje inclusivo y promover el autoexamen tanto de lo que ocurre en el espacio como en el interior de los participantes.

Contenedor físico: Se enfoca en la importancia de adaptar el entorno para generar sensaciones de seguridad, bienestar y confort. La elección del lugar, la iluminación, la disposición de los asientos y los materiales utilizados son factores clave. Un ambiente cómodo y acogedor ayuda a disminuir las tensiones entre los actores y permite una participación más activa y consciente, facilitando un diálogo abierto y constructivo. El contenedor físico se concibe como un miembro más del diálogo, pues promueve actitudes y aptitudes en los participantes que favorecen el proceso.

Recomendaciones al facilitador

A continuación, se presentan algunas recomendaciones basadas en los aprendizajes del equipo de facilitación del IEI, con el fin de acompañar de manera efectiva este tipo de diálogos:

- Es importante definir el tema del diálogo en función de un conflicto estructural que preocupe a todos los actores, y no en base a un conflicto coyuntural.
- Es importante identificar los actores más opuestos y poco probables de dialogar, así como actores transversales que tiendan puentes entre las partes.
- Desde el diseño del proceso, se deben considerar los lentes políticos, emocionales, sociales, espirituales y físicos en cada decisión y situación.
- Es fundamental pensar en clave de plataforma y proceso, mas que de eventos puntuales.
- Es importante preparar a los actores, fundamentar el tipo de diálogo que se va a practicar y compartir el propósito para gestionar expectativas y generar capacidades base para el diálogo.
- Los objetivos de cada taller suman al alcance de los objetivos generales del proceso.
- Para la construcción de agendas es importante propiciar por un equilibrio entre las técnicas, ya que cada facilitador tiene una forma particular de abordarlas.
- La clave de facilitar un taller está en el arte de hacer preguntas. Es necesario definir la pregunta estratégica que requiere el grupo y formularla de manera clara y sencilla.
- Utilizar rotafolios para escribir los talleres ayuda a mantener la estructura visible, sabiendo que pueden ser reestructurados.



- Antes de cada encuentro, es importante tener un espacio de cuidado del equipo para notar y compartir el estado de cada miembro y sus necesidades para estar completamente presentes.
- Los roles en un encuentro deben estar claramente definidos: facilitador titular, cofacilitador, relator, logístico.
- Trabajar en equipo es esencial para que todos estén alineados y puedan dar las mismas instrucciones de manera coherente.
- La metodología del diálogo debe permear el trabajo en equipo antes, durante y después de cada encuentro, así como en la manera en que se estructuran los procesos de preparación y reflexión interna.
- Es importante recordar que los participantes hacen lo mejor que pueden desde sus perspectivas, sin emitir juicios valorativos sobre ellos.
- El facilitador debe centrarse en recoger, sintetizar, devolver y proponer formas o movimientos para avanzar en los objetivos, sin añadir opiniones o juicios propios.
- Si el grupo insiste en abordar un tema que no está en la agenda, es importante validar con los participantes este cambio y las implicaciones que conlleva. (Por ejemplo: *"Parece que la energía del grupo se está concentrando en este tema. ¿Desean continuar con esta conversación o prefieren avanzar con los objetivos inicialmente propuestos?"*)
- Al construir los grupos, es importante elegirlos intencionalmente para facilitar la creación de puentes entre los actores más contrarios.
- Es importante cuidar los espacios informales y que generalmente son los espacios de mayor interacción genuina entre los participantes.





- Presta atención a tu atención: concienciarte de ti mismo y utilizar todo tu ser como un instrumento de percepción. No te quedes atrapado en tu propia dinámica interna (miedo, ego, reacciones, inseguridad, actitud defensiva o proyección). La práctica de la atención plena no consiste en dejar de distraernos, sino en estar plenamente atentos, no solo a lo que ocurre afuera y es visible, sino también a lo que sucede dentro y es invisible.
- Puedo manejar las emociones del espacio si manejo las mías.
- El facilitador es un transformador de la tensión, pregúntate: ¿qué puedo hacer yo para contribuir en menor medida a la confusión?
- El facilitador debe aportar transparencia y co-creación de manera constante, utilizando detalles y herramientas. Por ejemplo: "Propongo esto, ¿está claro?, ¿lo recojo?", "¿Qué opinan?", "¿Lo entendí bien?".
- Es importante utilizar todos los sentidos para captar lo que está ocurriendo en el grupo y en cada uno de sus miembros. Escuchar y analizar las palabras de los participantes, responder a cambios sutiles en gestos visibles y energías invisibles.
- Rescatar el silencio, la intencionalidad, elegir bien las preguntas y leer si están dispuestos a contestarlas en este momento o no.
- No calificar lo que pasa en el espacio.
- Es importante subir el volumen de quién soy yo: *mi vulnerabilidad te da permiso para mostrar la tuya también*. Este es un acto de empatía.
- El facilitador siempre tiene un rol: sostener el espacio y la energía. Sin importar el rol que desempeñe (facilitador, relator, logístico, etc.), todo el equipo debe estar atento.

- Es importante fluir, pero no improvisar. Hay que estar completamente involucrado en la actividad, pero transformarla solo cuando sea necesario y con una clara intención estratégica.
- El equipo de facilitación es experto en el proceso, mientras que los participantes son los expertos en el contenido. El equipo formula las preguntas, y los participantes proporcionan las respuestas.
- Es fundamental, escuchar sin juzgar y con empatía. Escuchar lo que la persona está diciendo, no lo que se cree que debería decir.



Recursos Adicionales

Curso práctico el diálogo entre diversos, contrarios y enemigos. Disponible en: [chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2022-04/Cartilla%20USAID.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2022-04/Cartilla%20USAID.pdf)

Mooc: Diálogo Intercultural para la Gestión de Conflictos Territoriales. Disponible en: <https://www.edx.org/learn/social-science/pontificia-universidad-javeriana-dialogoin-tercultural-para-la-gestion-de-conflictos-territoriales>

Mooc: Perdón y Reconciliación, cómo sanar heridas. Disponible en: <https://www.edx.org/learn/social-science/pontificia-universidad-javeriana-perdon-yreconciliacion-como-sanar-heridas>

Referencias Bibliográficas

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.

Fernández, C., Osorio, G., Angarita, W., & otros. (s.f.). Diálogo Improbable, un Camino hacia la Paz. Ocaña, Norte de Santander: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

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

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.

Galtung, J. (2003). Paz por Medios Pacíficos. Paz y conflicto, Desarrollo y Civilización. Bilbao: Bilbao Bakeaz. Colección Red Gernika.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana.

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.

- Instituto de Estudios Interculturales. (2021). Curso práctico. El diálogo social entre diversos y contrarios. Transformando contextos de violencia y polarización. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/Colombia).
- Kahane, A. (Octubre de 2016). *La Planificación Transformadora por Escenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kahane, A. (2018). *Colaborar con el Enemigo. Cómo trabajar con quien no estás de acuerdo, no te agrada o no confiás*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México; Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- Lederach, J. P. (2007). *La imaginación moral. El arte y el alma de la construcción de la paz*. Bakeaz, Gernika Gogoratuz.
- Lederach, J. P. (2019). *9 Seminario de Interculturalidad*. Cali: Instituto de Estudios Interculturales, Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Muñoz, M. R. (2015). *Educación Superior Intercultural en Colombia: Obstáculos y Oportunidades para Estudiantes de Origen Étnico*. España: Universidad de Barcelona.
- Muñoz, M. R., Correa, M. Cifuentes, A., Niño, J (2020). *Derribando muros y tendiendo puentes. El diálogo social en tiempos de polarización*. Instituto de Estudios Interculturales, Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Pruitt, B., & Thomas, P. (2008). *Diálogo democrático. Un Manual para Practicantes*. Washington, D.C. 20006: SG/OEA, PNUD.
- Rodríguez, T., Espitia, L., Ante, R., Manuel Ramiro, M., & Duarte, C. (2017). *Tejiendo Territorios. Conflictos territoriales y comunidades indígenas en el Valle del Cauca*. Santiago de Cali: Pontificia Universidad Javeriana, Sello Editorial Javeriano, 2017.

