



LOS CÍRCULOS DE DIÁLOGO: UNA METODOLOGÍA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ.

Diseño de la estrategia de acompañamiento para los Diálogos

EQUIPO INNOVAPAZ UNIMINUTO

JOSÉ IGNACIO HOLGUÍN.

DIRECTOR: OSCAR USECHE-ALDANA

1. Introducción

En la Cartilla “Módulos de Formación en Diálogo y Transformación de Conflictos” se propone el diálogo como estrategia principal para crear un campo de encuentro entre posiciones divergentes que aceptan intentar dar un trámite noviolento a relaciones conflictivas en el marco de la construcción de una paz en los territorios agenciada por las comunidades.

El módulo 4 de esta cartilla aporta unas pautas iniciales para la realización de los círculos de diálogo. Estos se conciben como espacios que parten de reconocer las diferencias que puede haber entre actores diversos frente a un problema determinado y buscan nuevos caminos y puntos de conexión en torno a la identificación de necesidades comunes y de perspectivas nuevas de cooperación.

Con ello se abre paso la posibilidad de que las partes de un conflicto dejen de considerarse antagonistas y exploren cómo abandonan la lógica amigo-enemigo, avanzando hacia un compromiso de hacer escucha profunda de los argumentos y sentimientos del otro, comprendiendo la legitimidad que puede haber en ellos. Esto significa también aceptar que no puede imponerse una sola verdad, que habrá que construir verdades compartidas y que, aún así, los acuerdos que se consigan dejarán puntos grises, nuevos desacuerdos y aperturas a otros conflictos que podrán ser abordados a partir de los aprendizajes que queden de la experiencia de los Círculos.

Este texto amplía lo expuesto en la Cartilla y desarrolla de manera más detallada los momentos, las fases y los roles de los actores de los Círculos. Se trata de una guía, y no de un manual, por cuanto los líderes y lideresas de cada territorio tendrán que desplegar toda su capacidad creativa para situar las características de la experimentación de los Círculos a las complejas condiciones de su entorno y a las condiciones de posibilidad para un diálogo fructífero con actores tan disímiles.

Como clave para la transformación de conflictos el diálogo es un ejercicio sumamente poderoso. Aparte de los efectos sobre el conflicto mismo genera valores sociales agregados para los involucrados tales como una expansión de sus capacidades políticas y de gestión de lo social. También se va a ver reflejado en el crecimiento de las apuestas éticas que proveen de mayor autoridad y reconocimiento a quienes se comprometen en esta estrategia.

Sin embargo, para que pueda haber diálogo tiene que haber antes que nada voluntad de dialogar, disposición anímica y creación de un estado ambiente que favorezca el surgimiento del escenario dialógico. Resulta apenas obvio que mientras existe el enfrentamiento agudo, y a veces violento, es muy difícil y arriesgado el emprendimiento del diálogo. Por tanto, una de las aptitudes a desarrollar por los promotores de los Círculos es la de distinguir los momentos más oportunos para iniciar un ejercicio de diálogo, es decir en donde se tenga el acceso a los actores del conflicto y se haya construido la confianza necesaria para garantizar la viabilidad de una respuesta positiva de las partes.

Otra condición importante para el diálogo es la existencia de mediadores o facilitadores, es decir, de personas, grupos o instituciones que cuentan con el reconocimiento de las partes enfrentadas y pueden mantener independencia y equidistancia de los involucrados directamente en el conflicto. Así será posible tener éxito en la aproximación de los actores y demostrar que se comprenden las distintas necesidades, los intereses que están en juego y las estrategias que ha usado cada quien para prevalecer, así como para mediar en la elaboración de propuestas abiertas para el abordaje del conflicto.

La realización del diálogo requiere una gestión específica, realizada por líderes formados para analizar las implicaciones del conflicto tanto para las partes como para las necesidades comunes de construcción del territorio. En este sentido, el reconocimiento de la existencia del conflicto es un primer elemento indispensable para dar curso a su trámite. Negar o minimizar el conflicto, no asumirlo en su dimensión e impacto para las comunidades y los actores involucrados es un obstáculo de gran magnitud para el impulso de procesos de transformación como los que se plantean los Círculos de Diálogo. Una vez identificado el conflicto hay que asumirlo con toda seriedad escuchando a las partes con

sinceridad y desarrollando las tareas de indagación, observación y análisis que deriven en un diagnóstico acertado de lo que ocurre.

Ahora bien, los líderes y las lideresas requieren manejar las similitudes y las diferencias de conceptos recurrentemente usados como son los de resolución de conflictos, transformación de conflictos, mediación y negociación. Aun cuando estos términos tienen todos una historia y un discurso extenso detrás suyo, construido a través de las ya prolongadas experiencias en el tratamiento de los conflictos, tanto en ámbitos internacionales, como nacional y locales, aquí es importante ofrecer una breve explicación sobre los sentidos que articulan estos conceptos.

Para empezar, la resolución y la transformación de conflictos son dos propuestas que se han elaborado en torno a presupuestos diferentes, aunque están ancladas en la idea del manejo pacífico de los conflictos. La “resolución de conflictos” presupone que es necesario y posible acabar con los conflictos y que ello es indispensable debido a sus efectos dañinos para el buen funcionamiento de la sociedad.

Para esta perspectiva, el énfasis está en la necesidad de contener cuanto antes los efectos perjudiciales del conflicto, evitando su escalamiento y previniendo desenlaces violentos mediante la búsqueda de un acuerdo que satisfaga los intereses de las partes hasta ponerle fin. Es muy poca la cabida que en esta concepción se da al potencial transformador que puede haber en un conflicto y en las posibilidades de buscar alternativas que no se centren en los intereses cerrados de los contendientes. La teoría de la “Resolución de Conflictos” fue la primera propuesta sistemática para el abordaje y gestión de los conflictos, basada en centros académicos ingleses y norteamericanos que buscaban aplicaciones para el trámite de los conflictos empresariales en un ámbito de competencia de mercado, así como su proyección al tratamiento de conflictos internacionales en el contexto de la guerra fría. (Burton, 1990; Keashley y Warters, 2000).

Entre tanto, el enfoque de la “Transformación de los Conflictos” parte de la consideración de que los conflictos son inherentes a las relaciones humanas y que en su trámite pacífico hay una inmensa posibilidad de aprendizaje social para reconocer lo que nos es común. El objetivo de la transformación de los conflictos es el de transitar desde la competencia y el individualismo, propios del paradigma de la dominación, hacia una recomposición de las relaciones sociales basadas en la cooperación, en la convergencia y en el renacer de la solidaridad. Se trata de imaginar la posibilidad de reconstituir el espacio de cooperación que involucra el bien común.

Además, esta propuesta considera que en el proceso de transformación de los conflictos se puede descubrir el poder propio de las comunidades, su fuerza de cohesión a partir de

las diferencias y su gran potencia creativa para profundizar en la democracia local. Esto está en sintonía con los valores de la noviolencia que convocan al mutuo reconocimiento, esto es a alcanzar la aptitud de situarse en el lugar del otro(a) sin pretender que su verdad desaparezca o sea subordinada. Con ello se hace visible el entramado social y afectivo que se pone en juego en la tarea de enriquecer y defender los bienes colectivos, los que son de todas y todos, así como la facultad de restituir la comunidad de vida que nos emplaza en el territorio. En últimas es una propuesta de reconciliación basada en la búsqueda de la verdad compartida, de la confluencia de necesidades diversas que deben tomar su justo lugar como motor del cambio social. La teoría de “Transformación de Conflictos” es más reciente y está ligada a las iniciativas y centros de pensamiento internacionales de carácter pacifista tanto europeos como latinoamericanos (Galtung, 2003 ; Vinyamata, 1999; Taylor, 1989; Muñoz, 2004, Fisas, 1998; Lederach, 1995; Stavenhagen, 2000)

En segundo término, la mediación y la negociación son procesos que pueden ayudar en la transformación de los conflictos y se entremezclan en todo su trámite. La Mediación surge como una necesidad cuando dos partes han planteado su disposición activa de iniciar un diálogo y aceptan que se requiere de un facilitador(a) o mediador(a) externo. La labor de la mediación es darle poder a las partes y contribuir a regular el conflicto, restaurando las condiciones para el diálogo, aproximando a las partes, creando espacios de mutuo reconocimiento y delimitando las responsabilidades. Se requiere de mucha flexibilidad y de talento para identificar el estado del conflicto y plantear caminos que atenúen el enfrentamiento y desescalen su intensidad. Las partes deben fijar el tiempo que otorgan para la mediación y las facultades que durante ese lapso le dan a los mediadores(as).

Por su lado, la negociación puede verse como una fase subsiguiente a la mediación, cuando se presenta la posibilidad cierta de un diálogo para transformar el conflicto y es necesario acordar las condiciones de todo orden para iniciar y desarrollar ese diálogo. La negociación también se puede presentar en el curso del diálogo, como medio para desatascarlo si se considera que ha llegado a un punto muerto o para precisar los acuerdos y desacuerdos en ciertas fases de su desenvolvimiento. Igualmente, se requerirá negociar la implementación de los acuerdos a los que se haya llegado estableciendo las garantías para su realización. El éxito de una negociación radica en que las partes reconozcan la justicia que se consiguió con el acuerdo, que vean allí representados sus deseos y necesidades, que acepten que es un pacto de reconciliación y de recomposición de las relaciones que estaban fracturadas por un mal tratamiento del conflicto. Que encuentren que lo que se consiguió fue producto de un ejercicio de equidad con una visión de integralidad en la que todos(as) ganaron, así no se hubiera conseguido que todas las aspiraciones de las partes terminaran recogidas en el acuerdo.

Los Círculos de Diálogo recogen estas precisiones y estas propuestas para hacer que la promoción y gestión del diálogo en los territorios sean una palanca para reconstruir confianzas, reconfigurar el tejido social y afianzar la paz. Ahora bien, hay que tener en cuenta que el escenario para la experimentación de los Círculos es muy limitado en el contexto del proyecto de “Formación de formadores par el diálogo y la construcción de paz”. La experimentación de esta estrategia únicamente plantea la realización de dos círculos de diálogo en cada región. Es previsible que un proceso de transformación de conflictos requiera mucho más tiempo y escenarios de experimentación. Para este proyecto lo fundamental es el saldo pedagógico que se traduce en la creación de capacidades para el diálogo de los participantes y será ese el principal énfasis que se haga en la evaluación y sistematización de este proceso.

En este contexto, invitamos a los líderes y lideresas que participan de esta experiencia de formación de formadores a impulsar con entusiasmo esta estrategia, a incorporarla como parte de las dinámicas cotidianas en las que se se experimenta la convivencia y para que la transformación de los conflictos sea un aprendizaje en la puesta en marcha de formas de existencia cada vez más significativas.

2. Los puntos de partida del diálogo.

Crear las condiciones para el diálogo implica superar muchos obstáculos y desplegar la potencia comunicativa que existe al interior de las comunidades y colectivos sociales. A continuación se dan algunas pautas para el arranque de los procesos que conducen a las Círculos:

- Se puede comenzar apoyándose en las tradiciones, imaginarios y prácticas de relacionamiento existentes en nuestras comunidades. Son fundamentales aquellas de donde surgen la empatía, la acogida al visitante, la buena vecindad, la cooperación y otros elementos positivos que existen en las realidades complejas de los mundos distintos en que nos movemos en los territorios. Es importante hacer un inventario de ellas para mostrar que no se parte de cero.
- Darle piso al diálogo implica desarrollar una visión crítica desde las comunidades frente a la comunicación hegemónica y trabajar por establecer nuevos códigos de comunicación no violenta. Esto porque no se puede desconocer que el individualismo, la competencia y los imaginarios y representaciones dominantes, que circulan a través de los medios de comunicación masiva, tienen amplio impacto en las subjetividades de los individuos y colectivos, pues por ellos se

difunden el consumismo, los estereotipos, el ataque a las minorías, las lógicas binarias que promueven la construcción del enemigo y otras formas de comportamiento funcionales al capitalismo globalizado. Hay una lluvia de mensajes que nos bombardean todos los días y a todas horas, amplificadas y repetidos en diversos formatos por distintos canales y medios. Por tanto hay que proveer claves para la decodificación crítica de estos mensajes y para pasarlos por el tamiz de las prácticas sociales y culturales que se alojan en los territorios, así como de los imaginarios que se han cultivado en las formas de vida que constituyen su ser comunitario.

- La promoción del diálogo va de la mano de la generación de aptitudes comunicativas propias en las comunidades, es decir, de la fuerza con que cuentan para producir significados y establecer circuitos de comunicación ligados a su cultura, recordando que se trata de un: “(...) proceso productor de significaciones y no de mera circulación de informaciones y por tanto, en el que el receptor no es un mero decodificador de lo que en el mensaje puso el emisor, sino un productor también” (Barbero, 1991, p. 228). Al comenzar los procesos de diálogo es conveniente entonces contar con un balance inicial de los nichos desde donde se producen nuevos significados y ejercicios conversacionales, así como de los nodos donde se interconectan las diversas prácticas comunicativas propias, es decir donde se entrecruzan los sentimientos, las emociones y esa dimensión de la vida que ocurre en las conversaciones.
- Darle un lugar en el diálogo a la capacidad conversacional y de intercomunicación de la gente en donde se denota el fluir de las interacciones que discurren en el hecho de vivir juntos en una comunidad dada. A veces no percibimos el profundo significado de las tradiciones de acogida, de la conversación cotidiana como forma de comunicación cara a cara y de la manera como se entrecruzan las conversaciones y los afectos cuando acontece la empatía entre vecinos y colegas en las actividades laborales. Es visible que estas cualidades permanecen más fuertes en sectores sociales como los campesinos y las etnias, pero no dejan de estar también presentes en los barrios, organizaciones y lugares de trabajo en las ciudades. Además, en el caso de los indígenas y los afrodescendientes se reconocen unas tradiciones de oralidad muy acentuadas, que se expresan en sus procesos comunitarios, en el arte y las canciones.
- Rescatar y revalorizar para el diálogo esta fuerza relacional que reposa en las capacidades comunicativas de las comunidades en sus narrativas, sus dichos, refranes y coplas; ellas no han podido ser eliminadas por las dinámicas globales porque hacen parte del modo de vida que se produce en el día a día y que son tan importantes para la gente como el alimento o el vestido.

Todas estas cualidades son capacidades y potencias comunitarias a las que se debe acudir para fortalecer las posibilidades del diálogo, pues han generado disposiciones especiales en personas y grupos que pueden facilitar la convocatoria e instalación de procesos dialógicos. En las comunidades, los municipios y los barrios es frecuente encontrar personas con facultades especiales para la comunicación empática y grupos que se articulan en torno a la conversación de manera rutinaria. La observación detenida de estas dinámicas sociales y el balance de la existencia de estos grupos y personas hace parte de los recursos y oportunidades que hay que describir de la manera más completa posible en la matriz DOR puede ser un recurso de conocimiento que ayude bastante a instalar procesos de diálogo enraizados en la cultura y legitimados por las tradiciones y los imaginarios empáticos que articulan formas de hacer en la comunicación.

Junto a la empatía y la buena voluntad, es indispensable acopiar capacidades para la argumentación razonada, pues el diálogo se da también a partir de buenas razones, es decir, de argumentos sustentados en hechos y datos ciertos. Los líderes y lideresas Formadores en Diálogo deben desarrollar sus capacidades de argumentación en un proceso de círculo de diálogo. Sus intervenciones, cuando sean necesarias, serán tanto más acertadas en cuanto han comprendido con claridad los argumentos de las partes, han identificado los intereses y valores en juego en esos argumentos y han valorado la información de base en la que se sustentan.

Los anteriores elementos no podrán realizarse sin desarrollar la facultad de la escucha profunda. Hay que aprender a escuchar atentamente las razones, posiciones, motivaciones de las partes y a percibir las emociones que las conectan a la vivencia del conflicto. Y hay que desaprender la actitud de encerrarse en el punto de vista propio y no dejarse tocar por los argumentos y los sentimientos de la contraparte. La cualidad de la escucha profunda hay que ejercitarla una y otra vez para dejar que la diferencia emerja; solo así se podrá llegar a puntos de contacto y a construir un nuevo discurso que sea compartido por las partes. El arte de la palabra no tiene fundamento sin el arte de escuchar.

En los apartados siguientes se ampliarán las consideraciones sobre los pasos a seguir en la implementación de esta estrategia que fue descrita inicialmente en los Módulos de Formación.

3. Los Círculos de Diálogo como estrategia para la comunicación directa y la transformación de conflictos.

Los Círculos de Diálogo se proponen crear una zona de encuentro en donde las posiciones conflictivas basadas en la configuración de grupos enfrentados que pretenden defender sus intereses a toda costa, se convierta en la posibilidad de constituir una convergencia de donde surja un “nosotros” comunitario que cree una nueva situación de convivencia. Por eso la metáfora del círculo en donde es transparente la composición de los actores y su ubicación como pares en un espacio donde no se admiten jerarquías en la ocupación de un lugar que pueda verse como privilegiado y cuyos roles son asignados por mutuo acuerdo.

ESQUEMA PARA UN CÍRCULO DE DIÁLOGO

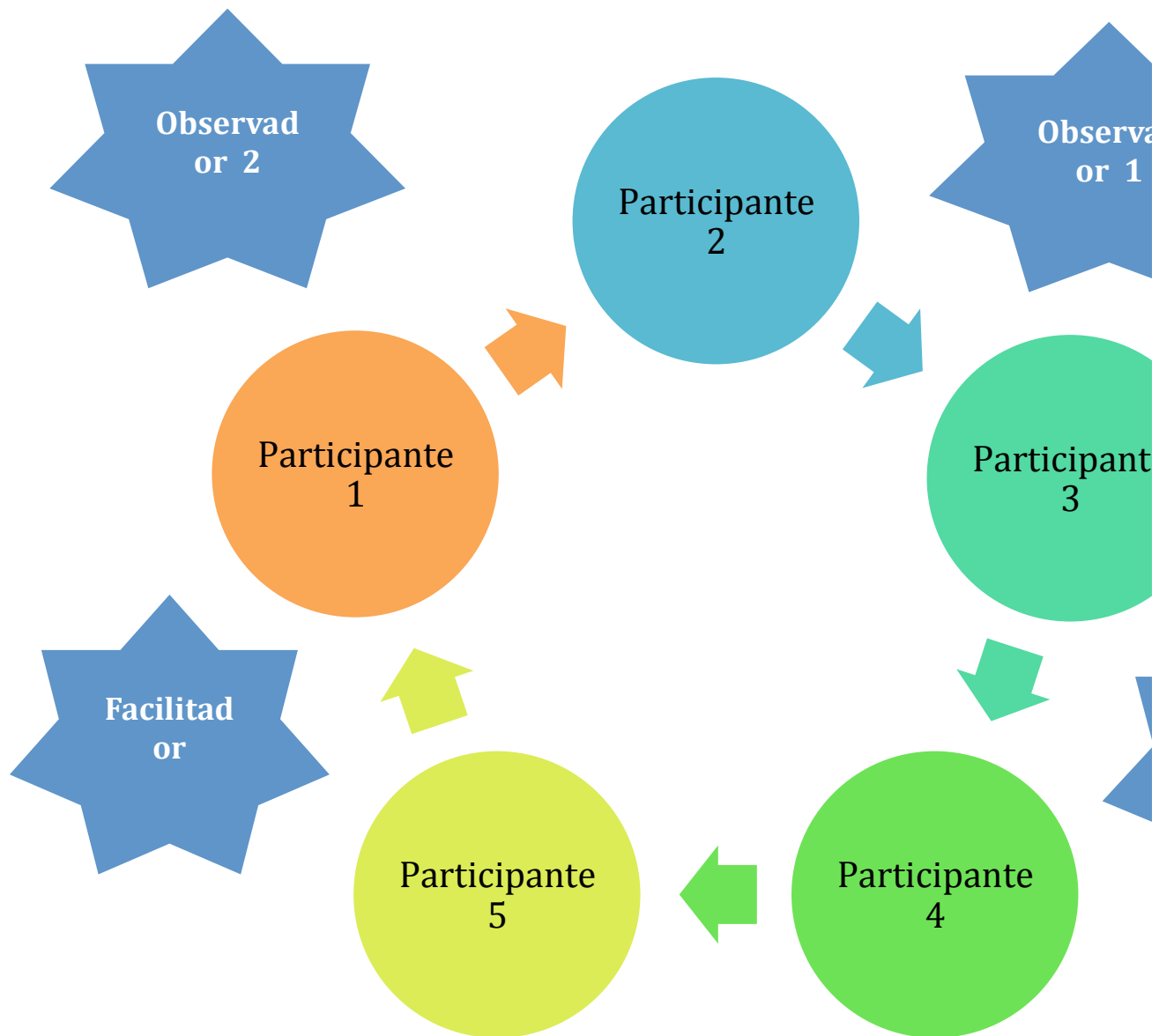


Fig.1. Aproximación a un círculo de diálogo

4. El prediálogo

En las condiciones generales descritas, la preparación para un círculo de diálogo tiene que ser cuidadosa y detallada en su planificación. Implica una exploración sobre el contexto espacial y temporal en el cual se desarrollará el ejercicio, un viaje al fondo del conflicto y una evaluación de las capacidades de gestión del diálogo y de los recursos disponibles. Y para todo ello, es necesario darle forma a un Grupo Facilitador del Diálogo.

4.1 EL Grupo Facilitador del Diálogo

La búsqueda de la transformación del conflicto a través de una metodología como la del círculo de diálogo tiene como premisa que haya en el territorio personas interesadas en que esto ocurra y, por tanto, comprometidas en hacer las gestiones pertinentes para la realización exitosa del proceso. Son personas comprometidas en la construcción de la paz territorial, que han manifestado su disposición a trabajar en la realización del círculo de diálogo por interés genuino en la creación de condiciones de convivencia en la localidad o la región.

En este Proyecto, se tratará de un Grupo Facilitador del Diálogo reforzado con actores externos, en este caso procedentes de Uniminuto, como la entidad académica promotora de Círculos de Diálogo, que procura dejar capacidades en cinco regiones del país, a través de este proceso de experimentación, para que esta estrategia eche raíces y sea adoptada para la transformación de los conflictos en vías a la construcción de la paz. Son los líderes y lideresas que hicieron parte del proceso de Formación de Formadores en Diálogo quienes constituyan el Grupo Facilitador en cada la región. Algunos líderes, lideresas y personalidades de los territorios donde se van a escenificar los círculos de diálogo podrán también componer el Grupo Facilitador previo acuerdo de los Formadores. Igualmente harán parte de él los expertos y asesores de Uniminuto. El enfoque diferencial debe hacerse visible en la configuración del grupo garantizando equidad de género y participación de las diferentes etnias presentes en el conflicto a transformar.

El Grupo Facilitador del Círculo de Diálogo ha de cumplir su tarea durante todo el proceso en sus tres momentos y seis fases identificados en esta guía. E idealmente, no debe disolverse al finalizar el proceso con los Círculos, sino continuar en el acompañamiento a las partes en el momento del Posdiálogo para velar por la implementación de los acuerdos

logrados, o para la realización de nuevos eventos de círculo de diálogo en caso que no se haya logrado todavía la transformación del conflicto en los intentos previstos.

Luego de las dos sesiones previstas en el Proyecto, emprenderá la tarea de realizar un balance de aprendizajes que quedará como insumo para ser aprovechado por los líderes y lideresas Formadores de Diálogo, así como por las organizaciones e instituciones locales y regionales en los emprendimientos dirigidos a la construcción de la paz territorial.

Para la organización al interior del Grupo Facilitador se tendrán en cuenta los siguientes procesos:

La división del trabajo y la asignación de funciones: Para el mejor cumplimiento de su tarea es necesario definir funciones y compromisos claros al interior del Grupo Facilitador, de acuerdo a las capacidades, experiencia y disposición de tiempo de sus integrantes.

- Encargados (as) de los contactos previos con las partes del conflicto, dirigidos a confirmar su disposición a participar en el círculo de diálogo, a acordar las reglas de juego con ellos(as), a establecer la fecha, hora, duración y lugar de la sesión de diálogo y a consultar sobre su aquiescencia para la invitación de observadores o testigos. Los testigos u observadores pueden proponerlos las partes o el Grupo Facilitador.
- Responsables de coordinar la pesquisa inicial que facilitará el conocimiento a fondo del conflicto y del contexto local en que se desenvuelve, así como la identificación de las capacidades instaladas existentes en el territorio y aplicables al diálogo.
- Coordinadores de la preparación logística: conseguir y acondicionar el salón, gestionar los alimentos y bebidas, preparar el <testigo>, preparar los rituales de apertura y de cierre.

La moderación del diálogo. En el Grupo Facilitador se seleccionarán dos o tres personas que jugarán el papel de Moderadores del Diálogo en el momento de la realización del Círculo de Diálogo. En el caso de este Proyecto, se cuenta con un núcleo de líderes y lideresas que participaron en las sesiones de Formación de Formadores para el Diálogo y la Construcción de la Paz. La práctica de los Círculos de Diálogo será un campo de aprendizaje de alto nivel para este liderazgo, a la vez que asegura un mejor resultado de la experiencia. Las funciones del Equipo Moderador serán tres:

- El Facilitador de la Palabra: su instrumento de trabajo será el <testigo>. Para dar la palabra a quienes quieren intervenir, ofrece el <testigo> y lo recibe luego para finalizar la intervención de quien está hablando. Además de otorgar la palabra a

través del <testigo>, su función consiste en hacer un seguimiento atento al desenvolvimiento del diálogo para orientarlo hacia la transformación del conflicto. Ha de estar atento a la argumentación y aporte de información por parte de los dialogantes, a la aparición de emociones fuertes que puedan obstruir el diálogo, al posible estancamiento del diálogo por la repetición reiterada o la introducción de posiciones inamovibles y al transcurrir del tiempo para que no se rebase la hora acordada para finalizar la sesión. Además desarrolla técnicas de escucha profunda para hacer visible hasta qué punto las exposiciones de las partes han sido entendidas y de qué modo por la contraparte.

- EL Apuntador: una persona que estará justo al lado del Facilitador de la Palabra, tomando nota de los aspectos relevantes en las intervenciones de los asistentes. Sus notas deben hacerse en frases breves y con letra clara y de buen tamaño para que le Facilitador pueda ver con un solo golpe de vista. Su función es de apoyo al Facilitador, de llamar la atención del mismo por medio de la observación atenta del transcurso del diálogo.
- El Relator: su función es realizar la Relatoría o Memoria del Diálogo. Si entre las reglas de juego se ha logrado acordar la grabación en audio de la sesión, ésta será una de sus tareas. También deberá tomar nota detallada de las intervenciones para luego componer la relatoría o memoria con base en ellas. Como mínimo deberá: 1. Sintetizar las posiciones iniciales y finales de las partes durante el desarrollo del diálogo. 2. Sintetizar los acuerdos y desacuerdos al final de la sesión. 3. Resumir los incidentes más importantes ocurridos en la sesión y que muestran la dinámica del diálogo realizado. 4. Presentar las propuestas expuestas por las partes que pueden servir de puntos de apoyo para la transformación del conflicto, en caso que no se haya logrado en la sesión.

Precisar estas funciones del Equipo Facilitador y realizar ejercicios de simulación del desarrollo de una sesión del Círculo de Diálogo con participación del conjunto del Equipo Facilitador ayudará a realizar una mejor experiencia.

4.2 Indagación exploratoria

Siempre será necesario contar con un análisis previo de la situación del conflicto y del territorio basado en información suministrada por las comunidades y en información secundaria proveniente de estudios independientes y datos oficiales. Esto será tarea del Grupo Facilitador con el apoyo de Uniminuto y Forpaz.

Ello puede incluir **elementos sobre la cultura y la comunicación en el territorio:**

- Reconocimiento y explicitación de las características principales de la cultura local y regional. Esto se refiere a las prácticas y formas culturales que tienen importancia para la realización exitosa de círculos de diálogo: tradiciones, rituales, relatos, sitios de encuentro y lugares sagrados; centros comunitarios, lugares para la conciliación, etc.
- Información y análisis sobre las formas de comunicación de la gente en el entorno, que puedan permitir el descubrimiento de procesos de diálogo formal o informal, que han generado capacidades insospechadas en determinadas personas y grupos.

Para ello pueden ser útiles algunas técnicas sencillas propias de la Investigación Participativa: la observación detenida durante un día de tránsito normal en sus actividades diarias sobre las formas de comunicación que encuentra y las capacidades y habilidades de las personas que en ellas participan. Como instrumento, puede elaborar unas notas de campo que le ayuden a recuperar la información y a dejarla registrada para ser utilizada en la planeación del círculo de diálogo. Al efecto, pueden ayudar al Formador (a) en Diálogo algunas entrevistas individuales o grupales que pongan por tema el de la comunicación y que procedan con base en dos preguntas:

- ¿Cómo se comunica la gente en este lugar o territorio?
- ¿Cuáles son los instrumentos y espacios preferidos para la comunicación aquí?

También se requiere **indagar por el conflicto que va a ser objeto de los Círculos de Diálogo**. El grupo encargado de la pesquisa inicial desarrollará actividades para:

- adentrarse en el conflicto, lo que significa conocer la historia del conflicto, sus antecedentes inmediatos y lejanos, los intentos de abordarlo y tramitarlo si los ha habido, la tendencia al agravamiento o amortiguamiento reciente, los incidentes que lo han hecho visible, las formas en que se manifiesta. Es, en palabras de Lederach, un viaje previo al fondo del conflicto, hasta donde sea posible conocerlo desde fuera.
- Tener en cuenta las descripciones de las partes involucradas, de observadores neutrales y de personas o grupos que tengan alguna posición de influencia o autoridad para hablar sobre el conflicto (por ser autoridades formales en la localidad o la región, por haber tenido algo que ver con intentos previos en el tratamiento del conflicto, por tener un reconocimiento social o una posición moral respetada).
- Sistematizar y comprender mejor el conocimiento acopiado sobre el conflicto, elaborando mapas del conflicto y de la capacidad instalada, presente en el territorio y que puede contribuir en su transformación. Lo que se llama aquí capacidades instaladas para el diálogo está constituido por los acumulados de la cultura local mencionados más arriba, por las capacidades que la formación y

capacitación de los líderes y lideresas han producido y por los recursos materiales utilizables en la promoción y gestión del diálogo.

- Organizar y exponer la información y análisis en matrices y cuadros que permitan tener una visión más cabal del conflicto y de las condiciones de todo orden que rodean su transformación. Se puede contar con dos matrices que pueden ayudar en este cometido: una que es la Matriz Descriptiva de Conflictos del Territorio sobre los datos más importantes del conflicto; otra que es la matriz DOR (Debilidades, Oportunidades y Riesgos) que contribuye a la comprensión de las condiciones que tiene el Grupo Facilitador del diálogo para incidir en la transformación del conflicto.

Esto permitirá tener una visión amplia de la situación en medio de la cual se va a realizar el círculo de diálogo y facilitará una valoración de los cambios esperados con la transformación del conflicto abordado.

4.3 El mapa del conflicto y el mapa de las capacidades instaladas aplicables a su transformación

El mapa del conflicto debe permitir examinarlo en los siguientes aspectos principales:

Cuadro analítico del conflicto:

ITEM	CONTENIDO
Alcance espacial	Territorios y comunidades afectadas.
Actores (partes involucradas)	Personas, grupos, organizaciones o instituciones que juegan el principal papel en los enfrentamientos generados por el conflicto y/o que resultan afectadas por el mismo.
Intereses en juego	Económicos, sociales, políticos, culturales.
Necesidades	Necesidades evidentes o hipotéticas de las partes involucradas.
Articulaciones cercanas o lejanas	Relación con instituciones, normas o personas de carácter regional, nacional o internacional.
Nivel de agudización: bajo, medio, alto.	Manifestaciones de crisis y posibilidades de escalamiento o agravación cercana o lejana.

Bienes afectados	Características de los bienes comunes, públicos o privados que afecta.
------------------	--

Este mapa debe realizarse por parte del Grupo Facilitador del diálogo sobre la base de la pesquisa previa que le ha permitido acopiar conocimiento sobre el mismo, más allá de los relatos de las partes enfrentadas y afectadas y de las percepciones parciales de los observadores. Para una mejor comprensión del conflicto es bueno que este mapa se realice recurriendo a las técnicas de la cartografía social, utilizando colores y convenciones que faciliten la comprensión de las incidencias y afectaciones del conflicto sobre el territorio en todos sus rasgos principales.

El mapa de las capacidades instaladas aplicables a la transformación del conflicto, debe identificar en primer lugar a las personas influyentes que pueden aplicar algunas de sus características personales o tienen disposiciones e intereses especiales en que el conflicto de que se trata pueda ser resuelto o transformado. En segundo lugar, debe registrar procesos de diálogo que hayan obtenido algún resultado tangible en el territorio, si los ha habido. En tercer lugar, debe evidenciar los procesos de formación para el diálogo y los líderes y lideresas capacitados. En cuarto lugar, debe registrar los recursos materiales que pueden aplicarse a la transformación de los conflictos con base en círculos de diálogo, como pueden ser salones, aprovisionamiento de refrigerios y bebidas, medios de transporte, etc. Instrumentalmente, puede seguir la misma línea utilizada para el mapa del conflicto: un mapa para ubicarlas en el espacio territorial y un cuadro con sus datos más relevantes:

- Personas o grupos influyentes que podrían ayudar a la transformación del conflicto definido para el círculo de diálogo.
- Fecha y lugar de experiencias de diálogo identificadas.
- Facilitadores de diálogo formados y dispuestos a trabajar en la transformación del conflicto.
- Dueños o poseedores de bienes materiales aplicables al diálogo.

4.4 Las matrices

Las matrices que se propone elaborar serán también una ayuda para visualizar la información de conjunto y comprender así de modo más pleno el conflicto en sus diversos aspectos.

La matriz de análisis del conflicto permite describir sus características principales. Se propone la siguiente matriz:

MATRIZ SOCIAL DESCRIPTIVA DE CONFLICTOS EN EL TERRITORIO			
TIPO DE CONFLICTO (ambiental, cultural, político, económico, comunitario)	UBICACIÓN DEL CONFLICTO (Descripción Territorial)	SITUACIÓN DE CONFLICTO (Descripción general)	ACTORES INVOLUCRADOS (Empresas, organizaciones, líderes, instituciones, etc.)

La matriz DOR (Debilidades, Oportunidades y Riesgos) ayudará al equipo Gestor a establecer las posibilidades reales que tiene de incidir en la transformación del conflicto. Esta matriz es la siguiente:

MATRIZ DOR: CONDICIONES QUE DIFICULTAN LA REALIZACIÓN DEL CÍRCULO DE DIÁLOGO Y OPORTUNIDADES QUE ABRE SU REALIZACIÓN		
Debilidades: las que tiene el equipo Gestor para impulsar la realización exitosa del círculo de diálogo y la transformación del conflicto.	Oportunidades: las que se pueden derivar de la transformación del conflicto para la incidencia en otros conflictos y en la construcción de la paz territorial y las que puede generar la misma realización del círculo de diálogo.	Riesgos: los que pueden derivarse de un escaso avance en el diálogo y la transformación del conflicto.

Con estas acciones previas ya se estará en condiciones de convocar un círculo de diálogo para la transformación del conflicto y el equipo Facilitador del Diálogo podrá actuar con mayor confianza y seguridad en sí mismo para su convocatoria y ejecución. De todos modos, la ponderación detenida de la información recolectada es lo que determinará el nivel de preparación logrado. Mucho depende del tiempo aplicado por el equipo Facilitador, de su estilo de trabajo, del peso y capacidades de cada persona dentro del mismo.

4.5 La convocatoria y preparación logística

La convocatoria para la realización del círculo de diálogo exige una exploración directa sobre las disposiciones que puedan tener las partes implicadas en el sentido de abordar el conflicto en un espacio como éste y sobre las condiciones que ven necesarias para su ejecución. Esta exploración puede también aprovecharse para fortalecer la disposición a la

tramitación del conflicto por medios pacíficos y a la configuración con base en ello de una nueva situación, más tranquila, más amable en el entorno en que el conflicto ha agriado las relaciones.

En todo caso, hay que explicitar como propósito básico la creación de una nueva situación, mejor a la que se ha vivido a través del conflicto.

El acuerdo sobre las reglas de juego es necesario gestionarlo de modo especial en esta fase y en lo posible construirlo con las partes. Las reglas de juego deben ser sencillas y claras; deben incluir la forma como se alternarán los turnos para hablar, el tiempo máximo que se dará a cada participante, el uso que se dará a la información compartida en el marco del círculo de diálogo, la confidencialidad en relación con los hechos o incidentes ocurridos en la realización del círculo.

Y también están los asuntos de trámite, es decir, los acuerdos sobre el día, hora y lugar para la realización del círculo de diálogo, los representantes de las partes que asistirán, los invitados que pueden ser admitidos o son aceptados por ambas partes, el equipo facilitador del diálogo y su duración.

Además, el equipo Facilitador se encargará de gestionar el salón adecuado con mobiliario apropiado, el <<testigo>> del diálogo y el refrigerio. Así mismo, determinará la persona más apropiada para hacer la apertura formal y la preparación de la ceremonia de apertura y cierre (de acuerdo a las circunstancias, puede llegar a ser el mismo facilitador del diálogo, aun cuando es mejor invitar para esta función a alguna persona influyente de la comunidad que genere la mayor confianza en relación con el conflicto).

A modo de síntesis sobre el prediálogo:

ACCIONES EN EL PREDIÁLOGO						
DISCERNIMIENTO				CONVOCATORIA Y PREPARACIÓN LOGÍSTICA		
Reconocimiento de la cultura local y regional en torno al diálogo.	Mapas: del Conflicto y de las Capacidades existentes	Reconocimiento del entorno inmediato del Conflicto a abordar.	Viaje previo al fondo del Conflicto.	Exploración sobre voluntad de diálogo de las partes y acuerdos sobre reglas de	Preparación material: salón con mobiliario adecuado, refrigerio, <testigo>, transportes si se	Definición y preparación de la ritualidad, la forma de registro y relatoría,

				juego, día, hora, lugar y duración. Presentación a las partes del Equipo Facilitador. Acuerdo con las partes sobre invitados como observadores o testigos.	requiere, medios de comunicación con las partes.	la forma de evaluación.
--	--	--	--	--	--	-------------------------

5. La realización: el diálogo en escena

La realización del círculo de diálogo requiere del máximo cuidado para crear desde el principio un ambiente propicio al entendimiento. Y en ello hay que cuidar mucho las formas y ocuparse de los detalles, sin olvidar que lo esencial es crear un ambiente de respeto, acogida generosa y atención concentrada en la escucha.

Para empezar, hay que asegurarse que el salón para la sesión se encuentre limpio y en apropiada disposición del mobiliario, todo puesto para que los participantes estén al mismo nivel entre sí y con los invitados, el facilitador y el relator. Hay que reiterar: en la disposición del mobiliario no puede haber esquinas, ni salientes; un círculo es lo que se necesita, de manera que todos y todas puedan verse perfectamente entre sí. Esto tiene que ver con el significado que tiene en estos ejercicios la horizontalidad y la condición de pares que se debe garantizar a las partes. Un ramo de flores o una artesanía puesta en el centro del círculo ayudará a centrar la atención y a disipar los malos humores.

En segundo término, el equipo Gestor del diálogo tiene que llegar primero al sitio del encuentro, de suerte que esté listo para recibir a los invitados y a las partes y conducirlos a su respectivo asiento. El círculo se dividirá imaginariamente en cuatro partes, así: dos cuartos de círculo, uno frente al otro, para las partes en conflicto; uno de los polos, para los invitados; el otro polo, para el Facilitador de la Palabra, el Apuntador y el Relator.

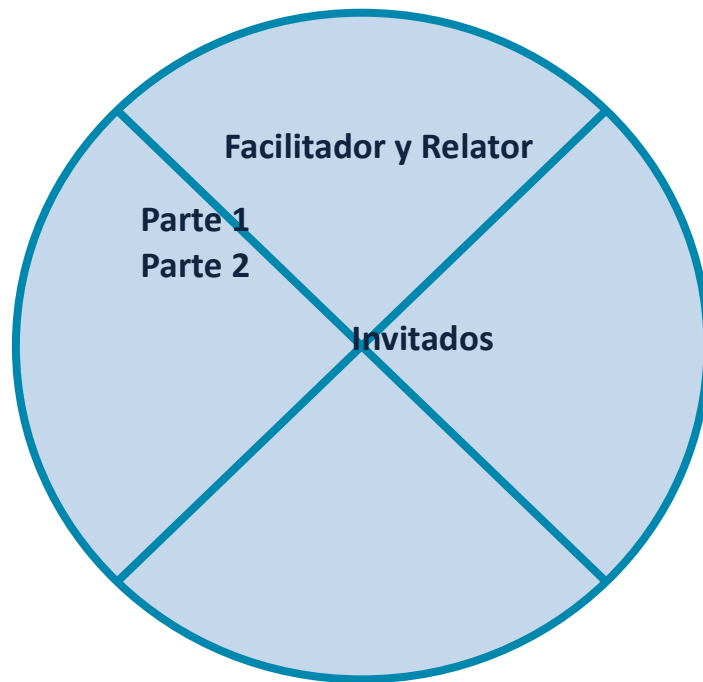


Figura 3. Distribución óptima de los asientos en un círculo de diálogo.

Luego que todos han llegado y se han sentado, un miembro del equipo Facilitador del Diálogo presentará un saludo. Otro presentará el orden del día, así como a las personas que van a cumplir las funciones de Facilitador de la Palabra, de Apuntador y de Relator, respectivamente y a los y las invitados en su calidad de observadores y /o testigos. Igualmente, presentará a la persona que va a dirigir la ceremonia ritual de inicio y de cierre y entregará la palabra al Moderador .

Al tomar la palabra, el Moderador recordará las reglas de juego acordadas previamente e invitará a respetarlas en todo el desarrollo del ejercicio. Igualmente propondrá un tiempo límite (si no ha sido acordado previamente) para cada intervención. Inicialmente pedirá a los (as) representantes elegidos por las partes que presenten una síntesis de su lectura y posición ante el conflicto. Una vez hecho esto pedirá que cada parte opine sobre lo que entendió de lo planteado por la contraparte, previa la solicitud de comprometerse con la escucha profunda de la palabra del otro(a).

La rutina del diálogo debe ser interrumpida por el Facilitador de la Palabra en las siguientes circunstancias:

- Cuando se observe un estancamiento en el intercambio, tal que se puede palpar el cansancio o decaimiento en el ánimo de los participantes. En este caso, debe tomar la palabra para recapitular lo avanzado y proponer reorientar el diálogo en una dirección más productiva, teniendo estrictamente en cuenta los intereses de todas las partes. Su recapitulación debe ser de tal calidad que recoja lo esencial de las exposiciones realizadas por todas las partes hasta ese momento y le permita sugerir una ventana de reapertura al diálogo.
- Cuando se observe un gran acaloramiento, una subida de tono en las intervenciones, tal que amenaza con romperse el diálogo. En este caso su intervención se centrará en un llamamiento a la calma y la moderación. Un recurso a utilizar es proponer un receso para tomar una bebida, al regreso del cual hará una reapertura al diálogo.
- Cuando está por terminar el tiempo acordado para la sesión. En este momento, debe hacer una recapitulación de los avances logrados y de los posibles acuerdos a que se ha llegado, proponiendo un cierre de la sesión con invitación a continuar el diálogo en caso de no haberse llegado a acuerdos definitivos. Cuando se ha llegado a acuerdos más o menos sólidos, el llamado será a una sesión adicional (en caso que el tiempo de la presente sesión está por finalizar) para operacionalizar el cumplimiento de los acuerdos y/o perfeccionarlos.

El cierre de la sesión por parte del Facilitador de la Palabra debe hacerse de la manera más cordial, agradeciendo en cualquier caso a las partes del conflicto por darse la oportunidad de tramitarlo mediante el diálogo y por haber confiado en la facilitación ofrecida. Se pasará a la ceremonia de cierre y se despedirá a los participantes con una amigable invitación a continuar en contacto.

Cuando no se ha llegado a acuerdos sustanciales previo al cierre de la sesión, debe propiciarse por parte del facilitador un espacio de acuerdos para continuar el diálogo en fecha y hora definidas por consenso entre las partes.

En la experiencia particular que tendremos con este Proyecto, habrá dos sesiones de círculo de diálogo sucesivas. También puede ocurrir que, a pesar de haber avances sustanciales en la transformación del conflicto en la primera sesión, la segunda sea dedicada a su perfeccionamiento y a los arreglos para la implementación de los acuerdos.

Hasta aquí se describe el recorrido aproximado que puede tener una sesión de círculo de diálogo. Todo ello debe ser ajustado de acuerdo a las características del conflicto y las partes involucradas, así como en relación a la cultura local y a las reservas que puedan ser movilizadas para sustentar el diálogo.

Una representación aproximada de la realización de una sesión de círculo de diálogo puede ser la siguiente:

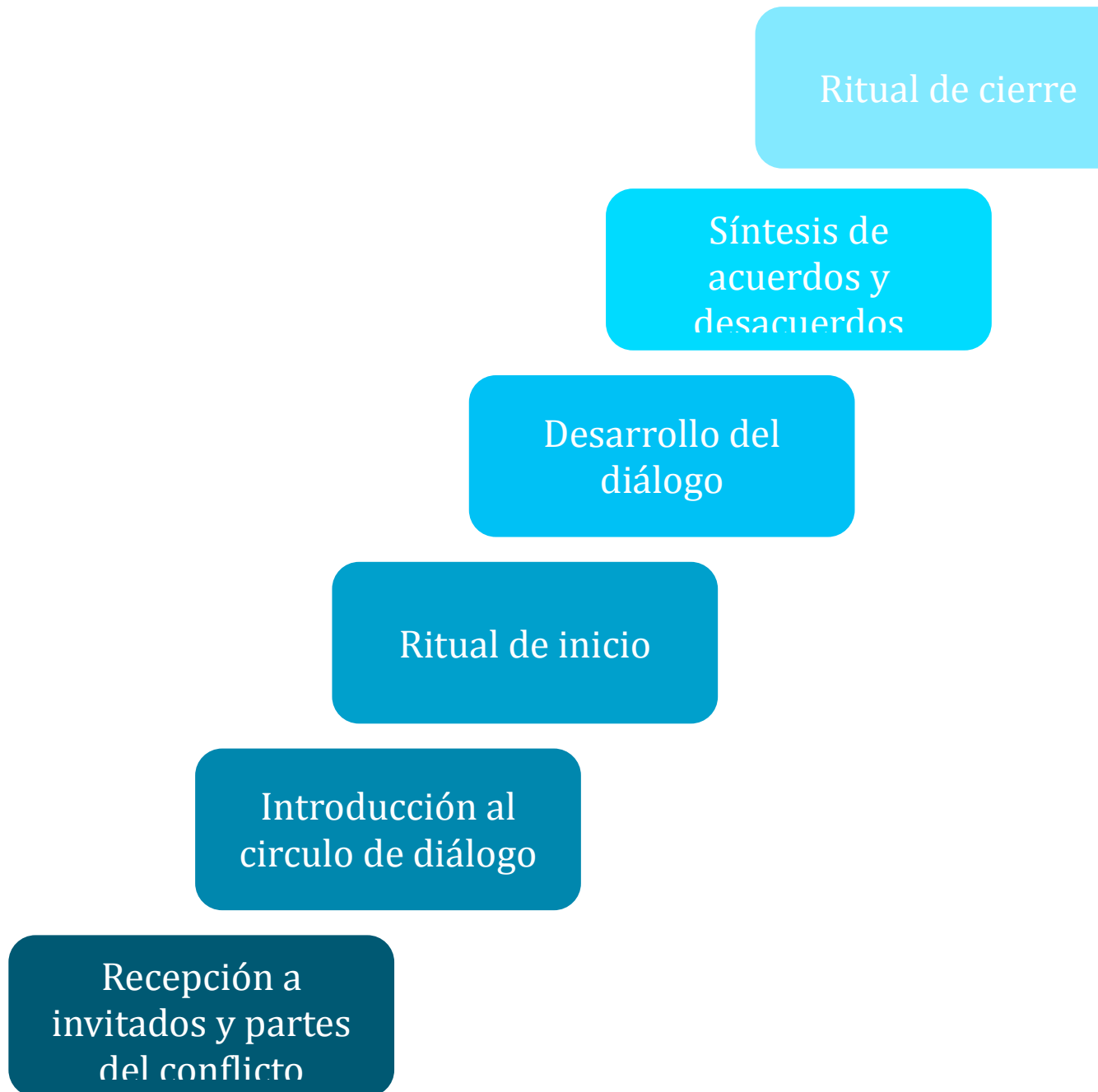


Figura 4. Imagen que ilustra sobre los pasos posibles en la realización del diálogo.

6. Los acuerdos: el propósito del círculo de diálogo

EL arribo a acuerdos para la transformación del conflicto es el propósito declarado del Círculo de Diálogo. Es una fase que empieza en el momento de realización del diálogo, cuando el Facilitador de la Palabra propone una síntesis de acuerdos y desacuerdos antes del cierre y culmina con su perfeccionamiento en el posdiálogo, que debe incluir el detalle de su implementación.

La implementación de los acuerdos puede exigir otra sesión del círculo de diálogo, pues cada una de las partes tratará de asegurar el cumplimiento de los compromisos desde su particular punto de vista y será necesario llegar también a acuerdos mutuamente satisfactorios. En ocasiones será casi tan complejo llegar a los acuerdos básicos sobre el conflicto, como a los acuerdos para su implementación. En lo posible hay que acordar previamente unos lapsos de tiempo que garanticen que en la primera sesión se dejan planteados unos preacuerdos para ser sometidos a consultas por las partes y en la segunda sesión se deja el suficiente tiempo para perfeccionarlos y definir las rutas de compromisos para el la fase del posdiálogo

El Equipo Facilitador del Diálogo jugará un papel crucial en esta fase. Se requiere no dejar huérfanos los acuerdos, velar por su cumplimiento. Y el acompañamiento será determinante en muchos casos para ello.

La consolidación: el posdiálogo para el aseguramiento de resultados y socialización de los aprendizajes

El posdiálogo es el proceso de asegurar el seguimiento a los acuerdos que haya producido el diálogo y de realizar la evaluación del evento para examinar la ruta a seguir en el proceso de transformación del conflicto abordado y recoger los aprendizajes evidenciados.

Sin dejar pasar mucho tiempo, es necesario propiciar un contacto con las partes involucradas en el conflicto para sopesar con ellas sus impresiones sobre el ejercicio realizado y sobre los resultados logrados. Si este contacto puede hacerse simultáneo y en el mismo espacio con todas las partes o algunas de ellas, puede constituirse en un círculo de seguimiento y revisión de resultados. Pero lo más probable es que, si no se ha avanzado un trecho significativo en la transformación del conflicto que pueda haber cristalizado en acuerdos, así sean parciales, el contacto tenga que hacerlo el equipo Facilitador por separado con cada una de las partes.

Se explicará el interés del equipo Gestor del diálogo en que éste avance hacia la creación de un ambiente nuevo que facilite la transformación del conflicto. Y se recogerán fielmente las impresiones y valoraciones que tengan las partes para utilizarlas como elemento de conocimiento a la hora de convocar una nueva sesión del círculo.

Las impresiones de las partes constituirán una de las piezas importantes para la evaluación del evento, pero no las únicas. También el equipo Facilitador tiene que dar sus impresiones y valoraciones. para consolidar un conocimiento que permita mantener la iniciativa en relación con las gestiones para la transformación del conflicto.

Puede ser conveniente agregar conversaciones con personas que no participaron en el círculo de diálogo, pero que pueden estar interesadas o tocadas por el conflicto en cuestión. Y también con personas influyentes en la comunidad, que puedan ayudar con sus intervenciones o sus consejos sobre la ruta para la transformación del conflicto.

En todo caso, la evaluación completa del ejercicio realizado se debe compartir con las partes del conflicto, como un medio de motivarlas a continuar por la senda del diálogo para tramitarlo y como una demostración de transparencia en el manejo de la información vinculada al conflicto y al ejercicio de diálogo ejecutado.

El posdiálogo es un momento de tanta o más responsabilidad que el del prediálogo y el de la realización del círculo, porque se trata de consolidar un proceso emprendido, en relación con el cual pueden haberse abierto muchas puertas, pero también pueden haber quedado afectaciones adicionales que sea necesario remediar para mantener el ambiente favorable al diálogo como vía para la transformación del conflicto.

Se hace necesario en especial, indagar por los efectos emocionales que puedan haber generado las intervenciones en el círculo de diálogo en las personas participantes y comprobar si se dio onició a la sanación de las heridas que pudo haber dejado el conflicto. Esto forma parte de la responsabilidad del equipo Facilitador del diálogo, de sus funciones si quiere lograr resultados, pero también de su ética frente a las personas que han depositado en él su confianza.

En síntesis, el posdiálogo requiere atención como mínimo a los siguientes aspectos:

Acuerdos	Evaluación	Acompañamiento
Consolidación de los acuerdos logrados y apoyo a las partes para su implementación, o verificación de los avances en el entendimiento en el caso en que aún no haya acuerdos y motivación a	Procesamiento y sistematización de los aciertos y fallas en la implementación de la metodología; valoración del ambiente de diálogo creado; examen de los obstáculos que enfrenta la transformación del	Socialización con las partes y los observadores o testigos de la evaluación; indagación por el proceso de sanación de los daños que pudo haber dejado el conflicto; generación en acuerdo con las partes de una ruta para la continuidad del diálogo en pos de la

continuar el diálogo.	conflicto; análisis de los acuerdos logrados y los desacuerdos que persisten.	transformación integral del conflicto.
-----------------------	---	--

7. Observación final

Este documento intenta aportar elementos para una visión más detallada del proceso que puede transitar la realización de un círculo de diálogo. Están descritos en detalle los tres momentos (prediálogo, diálogo y posdiálogo) y las cinco fases (Discernimiento, preparación, realización, acuerdos y evaluación). No se refiere a los cinco componentes del Círculo de Diálogo, por cuanto se considera que ellos quedaron suficientemente descritos en la guía básica que se entregó en la Cartilla de los Módulos.

La intención ha sido la de entregar elementos metodológicos y de procedimiento que faciliten la organización de un círculo de diálogo en cualquier circunstancia que requiera la transformación de un conflicto. Es claro que ésta es sólo una de las posibles estrategias a seguir para el abordaje de los conflictos, pero se presenta como una herramienta que ofrece grandes posibilidades si se logra perfeccionar y adaptar a las condiciones concretas del lugar, la coyuntura del conflicto y las características particulares del mismo.

La experiencia particular que se tendrá con la Uniminuto y Redprodepaz con el apoyo de la GIZ en este Proyecto, tiene un límite de tiempo y de recursos que no permite abordar conflictos muy complejos. Pero esto no quiere decir que ésta sea una estrategia limitada a conflictos de pequeño alcance. Con buena disponibilidad de tiempo y mayor acopio de recursos que pueden hacer las organizaciones e instituciones a nivel local y regional, puede convertirse en un instrumento de mucho valor para trabajar en la transformación de los conflictos estructurales y de gran complejidad que afectan a los territorios. Y la experiencia que se obtendrá con este ejercicio que se propone en el Proyecto puede servir de insumo para perfeccionar la estrategia e incorporarla en el equipamiento a disposición de las organizaciones y los líderes y lideresas para afrontar la transformación de los conflictos y el logro de la paz territorial.

Ésta es la principal aspiración que mueve al equipo Uniminuto al proponer la presente guía ampliada para Círculos de Diálogo¹.

¹ Esta Guía Ampliada para Círculos de Diálogo ha bebido de la lectura de otras experiencias y propuestas, en especial, la de la profesora norteamericana Kay Pranis y su texto: Manual para Facilitadores de Círculos de Diálogo. Así mismo la de las investigadoras Fabiola Bernal y Ana Echeverri con su Manual para Facilitación de Círculos de Diálogo en Instituciones Educativas.

Referencias:

1. Martín- Barbero, Jesús. De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Editorial Gili, México, 1991.
- Stavenhagen, R. "Conflictos étnicos y estado nacional", siglo veintiuno editores, UNRISD. 2000.

Bogotá, D.C., agosto de 2019.