Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

OBSERVATORIO DEL ATATUMBO

MINDALA

Con cooperación de:

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementado por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

¡DIÁLOGO IMPROBABLE!

un camino hacia la PAZ

Créditos

Publicado por:
Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
Vía Acolsure, Sede Algodonal Ocaña, Norte de Santander, Colombia.

Edgar Antonio Sánchez Ortiz
Director

Responsable de la publicación:
Equipo Observatorio Socio Económico y Ambiental
Región Catatumbo

Wilson Angarita Castilla
Coordinador Observatorio Socio Económico y Ambiental
Región Catatumbo

Autores(as):
Carlos Hernán Fernández Niño
Gustavo Osorio Carrascal
Wilson Angarita Castilla
Maritza Caicedo Mantilla
Marlon Álvarez Blanco
Rocío Andrea Miranda Sanguino
Juan Manuel Paredes Llain

ISBN: xxxxxxxxxx

Diseño y diagramación:
Ruby Alejandra Salamanca Pinto

Con la cooperación de Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Programa de Apoyo a la Construcción de Paz en Colombia (ProPaz)
Cra. 24 # 39ª – 41 Parkway
Bogotá D.C., Colombia

Anja Heuft
Coordinadora General del Programa ProPaz

Asesoría Técnica de parte de ProPaz, programa implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH en conjunto con sus contrapartes colombianas, por encargo del Gobierno Federal alemán.

Su componente "Construcción de paz con enfoque territorial" está implementado por el Consorcio entre Como Consult GmbH y Berghof Foundations Operations GmbH.

c/a Como Consult GmbH
Winterstraße 4-8
D-22765 Hamburg
Alemania

Asesoría Técnica "Componente de Construcción de Paz con Enfoque Territorial":

Andrés Home
Coordinador
Componente de Construcción de Paz con Enfoque Territorial
Norte de Santander

José Miguel Abad
Asesor senior regional
Componente de Construcción de Paz con Enfoque Territorial
Norte de Santander

Lorena Fernández
Asesora
Componente de Construcción de Paz con Enfoque Territorial
Norte de Santander

"Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad exclusiva de las y los autores y no comprometen la línea institucional de la GIZ".

Índice

1. Presentación. 1
2. Fundamentos conceptuales y metodológicos para un diálogo territorial en contextos de transición. 4
3. Hipótesis de cambio. 10
4. Enfoque metodológico. 11
5. Estructura y dinámica del diálogo. 17
6. Objetivo del diálogo territorial en torno al OT. 21
7. El diseño metodológico. 22
8. Lecciones aprendidas. 27

Gráficos

Ilustración 1. Cambio social estratégico.
Ilustración 2. Telarañas y Alternativas
Ilutracion 3. Estructura y dinámica del diálogo
Tabla. Pasos para el desarrollo de la plataforma de diálogo

Abreviaturas

OSEARC	Observatorio Socio - Económico y Ambiental Región Catatumbo
OT	Ordenamiento Territorial
SL	Subsidio Local

1. Presentación

El siguiente documento expone un modelo de funcionamiento de espacios de diálogo territorial (plataforma regional y mesas municipales), específicamente aplicado a procesos de Ordenamiento Territorial.

Este modelo es fruto de aprendizajes extraídos de los ejercicios de diálogo acompañados por el Observatorio Socio Económico y Ambiental Región Catatumbo (OSEARC) de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, en el contexto Catatumbo – Norte de Santander en el marco del Subsidio Local (SL). Estos ejercicios de diálogo se basaron en la metodología de diálogos improbables, implementada en otras regiones del país, por lo que en la primera parte se exponen algunos de sus fundamentos conceptuales y metodológicos.

Una vez implementados los ejercicios de diálogo a nivel regional y municipal, se han realizado aprendizajes que permiten hacer ajustes, así como generar recomendaciones para el futuro de estos procesos en el Catatumbo o en contextos similares.

2. Fundamentos conceptuales y metodológicos para un diálogo territorial en contextos de transición

El concepto de diálogo improbable ha sido acuñado por el profesor John Paul Lederach[1]. como fruto de sus investigaciones y su gran experiencia en el acompañamiento de procesos de diálogo en diversos lugares del mundo y también en Colombia, el profesor Lederach desarrolló la idea según la cual la efectividad y sostenibilidad de procesos de construcción de paz en contextos de transición, depende de la disminución de polarización social y política, y de la superación de la fragmentación en el seno de la sociedad civil.

Señala Lederach que en los estudios de sociología se han encontrado unas características que son muy comunes en situaciones de polarización a cualquier nivel:

- *Ruptura o distanciamiento en la comunicación.* A mayor polarización, cada una de las partes y sus comunidades de legitimación tienden a tener más contacto con los que están de acuerdo o más cercanos a sus posturas, y cada vez menos comunicación directa con personas que piensan de otra forma.

- *Presión al interior de los grupos a pensar de forma homogénea.* Cada grupo tiende a presionar para que en bloque, se oponga a todo lo que el grupo opositor diga o piense. La consecuencia es que disminuye la posibilidad de diversidad de percepciones y visiones de lo que está pasando, se tiende a la generalización en los argumentos. Las divergencias internas se asumen como divisiones y estas son asumidas por el opositor como muestra de debilidad en los argumentos o ilegitimidad de las causas.

- *La presión social para que se tome partido por uno u otro bando: '¿De qué lado estás?'.* Se tiende a formar bandos y en esta situación la ambigüedad no cabe: 'O estas aquí o estas allá'. La polarización empuja y quita el espacio del medio. Por esta vía, las personas se enfrentan a la exclusión y a una posible sanción.

- *La tendencia a pensar que solo hay una causa de los problemas y por ende solo es posible una solución, una única solución que va a resolverlo todo.* En esta lógica, cada grupo se encarga de 'simplificar' – 'banalizar' realidades que son muy complejas e irreductibles solo para posicionar 'su única solución'. Las realidades complejas están hechas de múltiples polaridades y continuidades por lo que una sola solución no es capaz de responder a la complejidad social.

En procesos de construcción de paz en contextos de transición, la complejidad de las polarizaciones puede representar una amenaza o una oportunidad. Es una amenaza cuando la tendencia es a la incomunicación, al pensamiento homogéneo, a la presión por tomar partido y a buscar salidas únicas. Es una oportunidad cuando contribuye a generar nuevos modos de comunicación; cuando reconoce que existen similitudes, convergencias y continuidades en los argumentos de uno y otros bandos; cuando se acepta con mayor grado la ambigüedad y se reconoce que alguien puede tomar posturas intermedias lejos de los polos; y finalmente cuando se ve la posibilidad de soluciones parciales a situaciones específicas o la necesidad de buscar alternativas múltiples a dichas situaciones.[2]

[1]John Paul Lederach es profesor de Construcción de paz internacional en la Universidad de Notre Dame (Indiana, EE.UU.). Tiene experiencia reconocida internacionalmente en el campo de la conciliación y la mediación. Ha ofrecido consulta y mediación directa en un amplio rango de situaciones, que van desde los miskitos y el Gobierno de Nicaragua, el asesoramiento de los mohawks en el conflicto con el Gobierno canadiense y conflictos étnicos en Somalia, hasta el apoyo a procesos de diálogo en Irlanda del Norte, el País Vasco y Filipinas en los años '90. Autor o editor de doce libros y manuales, numerosos artículos académicos y monografías sobre educación para la paz, transformación de conflictos, construcción de paz a nivel internacional y adiestramiento en conciliación.

[2]Desafíos y alternativas en la construcción de la paz. Conferencia dictada por John Paul Lederach. Centro de Estudios Latinoamericanos Rómulo Gallegos. Caracas, Venezuela, 5 de Agosto de 2003.

El diálogo improbable es entonces un esfuerzo que busca:

- Abrir espacios de interacción y comunicación basados en el reconocimiento mínimo de la esencia de las personas.
- Abrir a una visión global pero no homogénea, una visión donde caben y son legítimas múltiples formas de pensar.
- Abrir a la posibilidad de un tercer lado en el cual las partes pueden compartir algo en común: 'algo tenemos en común', más allá de que se piense diferente.
- Abrir a la posibilidad de que existen múltiples alternativas o que es posible construirlas a partir de situaciones específicas y no de la pretensión de soluciones totales.

Líderes estratégicos y telarañas

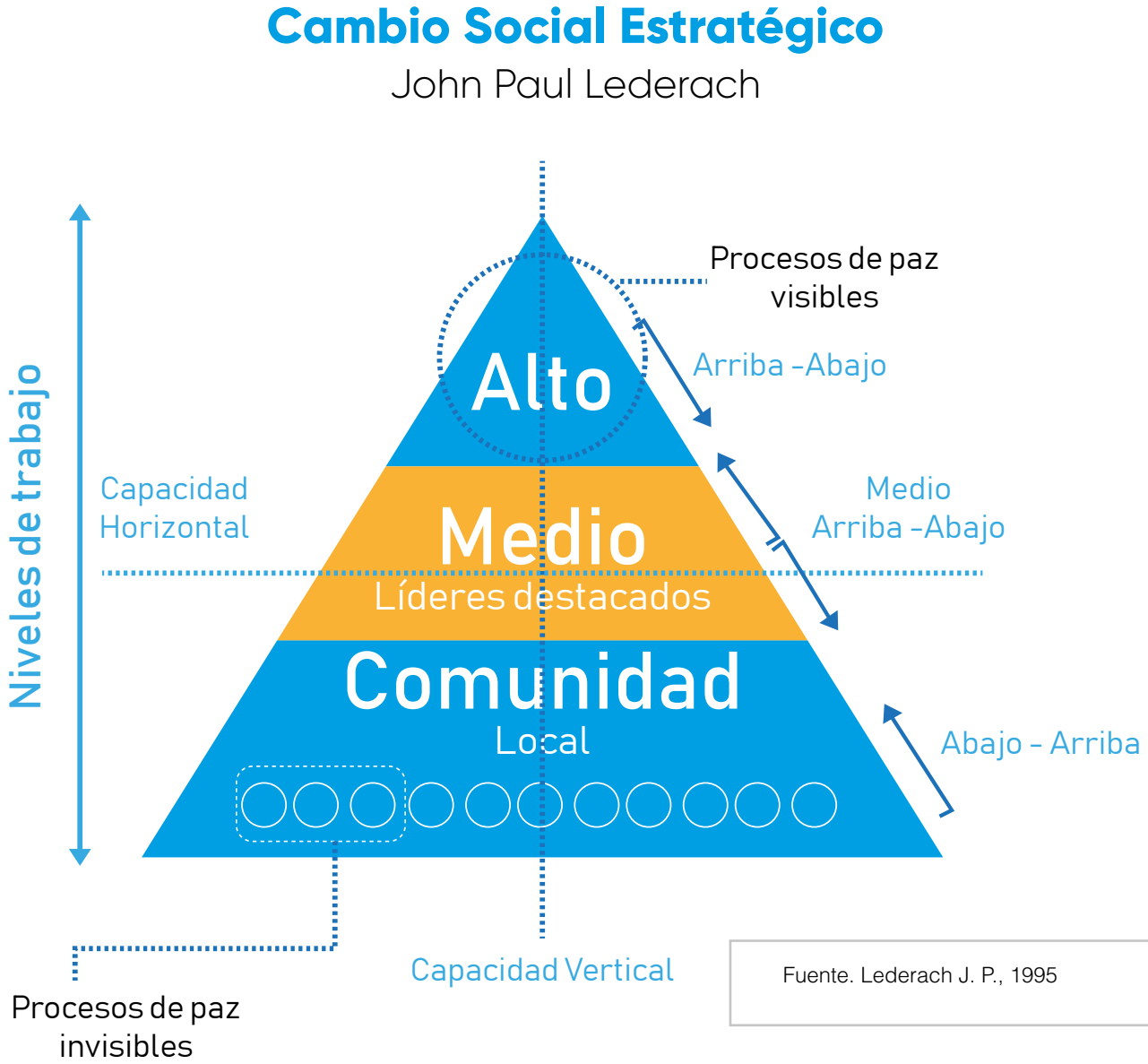
Otras dos fuentes conceptuales de la metodología de diálogos improbables han sido la noción de 'liderazgos estratégicos' y el 'modelo telaraña'.

Además de superar la polarización, Lederach señala el desafío de construir espacios de articulación estratégica y constructiva, de tejer y sostener nuevos espacios de inter-relación. Señala que para ello se requiere un tipo particular de liderazgo e introduce la noción de liderazgo estratégico, en la cual diferencia dos tipos de líderes que son claves para avanzar en procesos de diálogo virtuosos:

Los liderazgos Estratégicos

En el siguiente gráfico se muestran los diferentes niveles de trabajo que implica un cambio social estratégico dentro de un modelo de construcción de paz en el que es necesario integrar los niveles altos (liderazgos representativos) con el nivel de base (líderes de comunidad local), y a la vez, tejer relaciones entre lideres intermedios. En el cruce de estos dos ejes: vertical y horizontal, se encuentran los liderazgos estratégicos.

Ilustración 1. Esquema Cambio Social Estratégico.



Fuente. Lederach J. P., 1995

A estos líderes estratégicos se atribuye la capacidad de crear espacios donde se integra lo vertical con lo horizontal, que se describe más adelante en el modelo telaraña. "La capacidad vertical y horizontal recaen en la pregunta ¿quién? y no en la pregunta ¿qué?. A menudo, cuando pensamos en negociaciones, pensamos primero en ¿qué vamos a negociar? ¿cuál es la plataforma de política que vamos a negociar? En cambio, el presente análisis, plantea primero la pregunta ¿quién?, ¿quién es estratégico?".[3]

[3] Ibid. Lederach. Conferencia.

Capacidad Vertical:

La pregunta esencial *¿quién tiene esta capacidad?*, la puede tener: una persona, un grupo, una red, una organización, o una institución. Se trata de un quién social, que, en la situación dividida, mantiene relaciones con gente del más alto nivel y, a la vez, con gente a nivel local, comunitario.

Capacidad Horizontal:

Es la capacidad de superar las divisiones y polarizaciones que existen, sobre todo entre los grupos más marcados por el conflicto. La capacidad horizontal implica la posibilidad de mantener una fluidez de contacto y generar una relación que supera la frontera invisible del conflicto.

A su vez, señala Lederach que estos liderazgos pueden ser de dos tipos:

Liderazgos levadura:

Son aquellos que tienen la capacidad de generar relevancia. En la imagen de masa, el énfasis se pone en la cantidad de personas, en la idea de levadura se centra sobre la calidad de las personas. Se trata de personas que si se juntan tienen la capacidad de hacer crecer a los demás, son la masa crítica.

"Es decir, en la construcción de una plataforma, para la telaraña es más importante quiénes permitirían que los demás crezcan, una vez mezclados, desde diferentes posiciones, con puntos centrales, definiendo la calidad del espacio. Frente a un conflicto, en el diseño de un plan, es necesario pensar en "quiénes estratégicos" faltan, que, sumado a "buenas ideas", harán posible la circulación horizontal y vertical." [4]

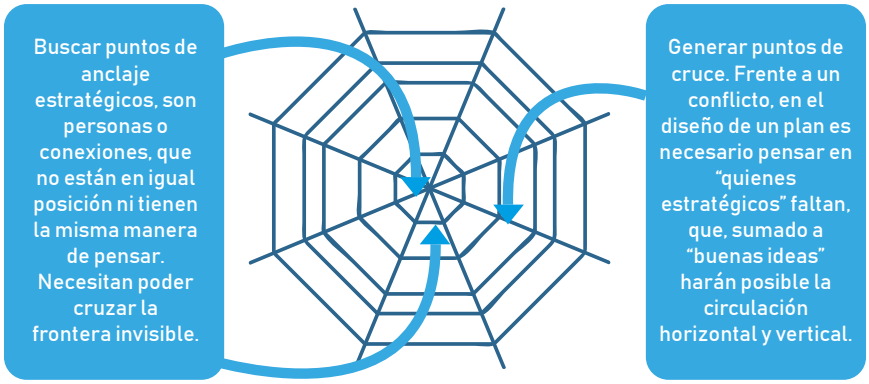
[4] Ibid. Lederach. Conferencia

Liderazgos sifón (o conductores):

Tienen la capacidad de elevarse contra-corriente. La imagen del "sifón" ejemplifica cómo es posible funcionar en contra de la ley de gravedad, a partir de un buen impulso. Se trata de personas que logran comenzar a caminar contra la dinámica de la polarización y que por ello tienen la capacidad de halar a los demás, y de que se muevan independientemente del impulso inicial.

Estos dos liderazgos con capacidad vertical y horizontal se entretejen para hacer articulaciones que son necesarias para las transformaciones, como lo muestra el siguiente gráfico. Promover sus interacciones y comunicación permite que la situación se empiece a 'mover' positivamente.

Ilustración 2. Esquema Telaraña-Alternativas



Fuente. Lederach J. P., 1995

En el gráfico sobre cambio social estratégico presentado, la telaraña tiene que ver con la posición media en la pirámide. "Las arañas crean hasta cinco telares por año, en un trabajo continuo y constante. Ellas son muy estratégicas, ya que constantemente deben estar calculando relaciones de espacio, puntos y ambiente. A la vez son muy vulnerables, son ciegas, trabajan en un ambiente en constante cambio y bajo condiciones impredecibles."

"Es así que las arañas son flexibles de una manera inteligente, son adaptables. En la creación de su telaraña, las arañas siguen, por supuesto, un proceso. Primero hacen una estrella con sus hilos, aprovechando la gravedad y el viento. Buscan puntos estratégicos de anclaje, muy diferenciados en el espacio y que al unirlos formen líneas que se crucen. Segundo, fortalecen la estrella en su lado externo, conectando los puntos de anclaje, y en su centro, tejiendo más radios. Para ello utilizan varios tipos de seda, por ejemplo, una fuerte y pegajosa que se coloca en el centro y otra flexible en el resto del cuerpo de la telaraña para soportar el peso y no quebrar la estructura. Por último, crean en cada parte de la red una capacidad de actuar en forma independiente, con un diseño que le permite a la telaraña sostenerse a pesar de que alguna parte esté dañada."

Un espacio estratégico o virtuoso de diálogo se asemeja a una telaraña en la que:

- La dinámica es continua.
- Existe capacidad de adaptarse a la realidad cambiante.
- Hay metas y propósitos claros.
- Se tiene la flexibilidad para crear y actuar sabiendo que se puede recibir golpes, y a pesar de ellos, sostenerse.
- Se tiene capacidad de funcionar a diferentes niveles, con interdependencia e independencia al mismo tiempo.

3. Hipótesis de cambio

Como se ha señalado antes, el diseño metodológico inicial de los procesos de diálogo improbable surge principalmente de los aportes introducidos por Juan Pablo Lederach. Este diseño se articula a procesos de transformación en contextos de transición. En estos procesos, la experiencia internacional concuerda en la necesidad de que en un territorio se generare una masa crítica, capaz de liderar acuerdos en torno a aspectos claves para dicha transformación.

¿Cómo generar estos espacios de construcción, esta masa crítica, en medio de las rupturas que han dejado las violencias destructivas? ¿Cómo superar la polarización y generar un acercamiento entre actores territoriales históricamente enfrentados, para construir conjuntamente?

Superar la improbabilidad del encuentro.

El diálogo improbable trabaja con una idea fundamental: lograr la transformación de las relaciones entre personas, en contextos altamente polarizados y divididos. Se parte de reconocer que es altamente 'improbable' que algunas personas (líderes) se encuentren y se sienten a dialogar, pues han estado en uno u otro bando, apoyando o simpatizando con una de las partes en confrontación, u ocultos, en la sombra, cada uno con sus argumentos, sus motivaciones y razones.

La posibilidad del encuentro y del diálogo pasa entonces por varios desafíos:

- Los conflictos se mantienen porque la manera de ver la realidad de cada uno excluye la posibilidad de juntar intereses, hacer acuerdos y desarmar las presuposiciones.

- En un conflicto, especialmente donde ha habido violencias prolongadas y extremas, las personas se deshumanizan como un mecanismo para justificar su eliminación.
- Se desarrolla una tendencia a legitimar la visión propia como la verdad, donde el dolor del otro se justifica y el propio es injustificado.
- No se ven escenarios de futuro compartido. Es imposible visualizarse con quien, es considerado el enemigo. No es posible un nosotros.

La hipótesis de cambio fundamental, implícita en los diálogos improbables señala entonces:

Al propiciar las condiciones adecuadas para que líderes en un territorio, distintos, distantes y/o antagónicos, entren en un proceso de transformación de las relaciones (véanse los desafíos señalados) se genera una masa crítica capaz de agenciar un cambo social estratégico para la transición.

4. Enfoque metodológico

Para llevar a cabo un proceso de diálogo improbable con buenos resultados es necesario tener en cuenta algunos elementos de enfoque:

- Es un proceso, no un evento. Este proceso necesita una fase preparatoria que gira alrededor de la reconstrucción de una 'ética para la convivencia'; esta es la base de la transformación de relaciones.
- El desarrollo del diálogo debe iniciar con un grupo de líderes estratégicos que tengan voluntad de avanzar en una transformación y se puedan comprometer con resultados y metas claras.
- Las decisiones sobre los quiénes y la forma de entrar en contacto con ellos, requieren un conocimiento profundo del territorio y una sensibilidad especial.
- Es fundamental elegir cuidadosamente el grupo inicial, así como transmitir con mucha claridad las motivaciones y sentido del proceso.

- Se requieren aliados estratégicos que ayuden a identificar y establecer las interacciones iniciales con actores altamente polarizados. Estos aliados pueden prestar sus figuras y esfuerzo para convocar a actores antagónicos al espacio de diálogo (los primeros encuentros).
- El proceso debe iniciar con un trabajo colaborativo para definir y afinar el proceso/espacio, focalizado el espíritu y naturaleza del mismo, la identificación y definición conjunta de 'temas' que les interesa profundizar para el bien del territorio.
- A partir del primer encuentro y dependiendo de la 'calidad' del mismo, se pasa a crear un espacio/proceso definido con una serie de encuentros fijados en el calendario.[5]

Sobre los **propósitos del diálogo**

- Los diálogos improbables son una iniciativa dirigida al fortalecimiento de la sociedad civil como un aspecto imprescindible de la construcción de paz sostenible.
- Los diálogos improbables son ejercicios territoriales que buscan el compromiso de líderes y lideresas de dichos territorios, de desterrar la violencia de la vida social y política, y de avanzar juntos en las transformaciones que se requieren.
- Los acuerdos obtenidos se dirigen a generar condiciones de convivencia y reconciliación, y a promover salidas concertadas a conflictos sociales y económicos de los territorios.
- Los acuerdos además de una expresión de voluntades buscan avanzar en la definición de acciones concretas de convivencia y reconciliación en el territorio, y frente a las cuales los diversos actores puedan asumir un rol y responsabilidades específicas.

Los actores del diálogo

Los actores del diálogo son los "quiénes estratégicos" se definen como líderes y lideresas con posturas y visiones distintas (divergentes y a veces antagónicas), con capacidad de influencia y decisión sobre la vida del territorio, que participan a título personal y no como representantes de un sector; participan de buena fe y con la apertura a sondear y tantear posibilidades de un diálogo significativo y constructivo con otros diferentes o antagónicos.

[5]Lederach. Documento Interno de Trabajo - OACP. Febrero 20 de 2017

Imagen 1: Cartografía social participativa, municipio El Carmen, Norte de Santander.

Fuente: Imagen tomada por el OSEARC-UFPSO, 2018.

Criterios específicos para **la configuración del grupo de diálogo**

- Líderes y lideresas, representativos del territorio, con alto nivel de influencia sobre la vida social, política, económica y cultural.
- Líderes que encarnan diferentes visiones sobre el territorio y sobre la construcción de paz.
- Representan visiones discordantes o enfrentadas frente a temas del desarrollo y la política.
- Reflejan las poblaciones y principales procesos sociales, políticos y económicos del territorio.

Los contenidos de los **diálogos**

Los diálogos giran fundamentalmente en torno a principios y reglas que contribuyan a mejorar las relaciones e interacciones entre los miembros de una comunidad territorial, así como a la identificación de temas sensibles de la conflictividad relacionada con el desarrollo y el bienestar de la población.

Los diálogos no buscan acuerdos de solución frente a los conflictos sociales y económicos del territorio, sino definir un nuevo acuerdo de principios que sirva de marco para tramitar dichas conflictividades.

En relación con un acuerdo de principios para la convivencia y la democracia se plantea una metodología compuesta por:

- Miradas, retrospectivas del conflicto y sus efectos centradas no en la búsqueda de explicaciones o el establecimiento de responsabilidades, sino en la valoración de los efectos de la violencia desde el nivel personal hasta el nivel territorial.

- Miradas prospectivas que permitan construir visiones compartidas del territorio donde converjan las diferentes posiciones.

"Todas las visiones personales van alimentando la gran visión… y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad (…) Cuando los miembros de un equipo comparte la visión consiguen funcionar de forma sincronizada [y con un] fuerte compromiso".

En relación con la definición y diálogo sobre las principales tensiones y conflictos del OT se plantea una metodología de diagnóstico estratégico[6] que busca:

- Identificar el campo de trabajo, en este caso el OT y específicamente las principales situaciones y conflictos relacionados.
- Identificar los actores relacionados con el OT y los conflictos asociados, y tener una caracterización que incluya sus identidades, intereses, representaciones sociales de ellos mismos, de los otros.
- Describir las falencias del OT y los conflictos con una perspectiva histórica, resaltando los diferentes espacios donde se definen aspectos relacionados.
- Identificar las causas de la situación y conflictos relacionados con el OT, profundizando en aquellas priorizadas por los actores que harían del diálogo.
- Identificar las opciones que los distintos actores esbozan como posibles soluciones, y mediante técnicas aplicadas, hacer un análisis de interrelaciones, causalidad y corresponsabilidad en el OT, tanto de las conflictividades como de las alternativas para abordarlas.

Tabla 1. Identificación de los conflictos relacionados con el OT

	Descripción	Preguntas claves
Identificar las situaciones y conflictos relevantes relacionados con el OT	- Identificar las situaciones y los conflictos relacionados con el OT y posterior priorización. - Definir de los núcleos (ejes centrales de la conflictividad) y de la dimensión de los problemas relacionados con el OT: profundidad, localización, niveles de afectación de población y cobertura en el territorio). PRIORIZAR - FOCALIZAR - SITUAR GEOGRÁFICAMENTE. - De los núcleos conflictivos relacionados con el OT, distinguir: los síntomas de los aspectos fundantes, los factores del contexto que influyen, factores que acrecientan o disminuyen.	- ¿Cuál es el conflicto relacionado con el OT que más afecta a los habitantes del territorio en su posibilidad de construir una vida digna? - ¿Cuál es la historia de este conflicto? ¿Dónde se ubica geográficamente en el territorio? - ¿En qué consiste, en concreto, ese conflicto: ¿Entre quiénes? y ¿Por qué?

[6]Instituto de Estudios Interculturales. Documento metodológico. Universidad Javeriana de Cali. 2017.

El acompañamiento y la facilitación del diálogo

El rol del tercer facilitador del diálogo improbable es propiciar las condiciones espaciales y temporales, idóneas para que actores diferentes, distantes y antagónicos puedan relacionarse en función de un propósito común. El ejercicio de la política se basa en entrar en comunicación real, que se conjuga el poder de los actores para solucionar algo o propiciar cambios. Los facilitadores de diálogo deben propiciar que esa comunicación real suceda y que el poder de los diferentes actores confluya en un propósito aceptado por todos.

Es por esto que el tercero facilitador tiene unas características y habilidades específicas:

Características

- Legitimidad entre las partes.
- Equidistancia con ellas y sus posiciones.
- Ecuanimidad.
- Empatía.
- Integridad personal.
- Comprensión y visión amplia (actores, espacios, tiempos).

Habilidades específicas

- Habilidades de escucha activa (cerrar el canal propio).
- Capacidad reflexiva y de construir preguntas adecuadas.
- Sentido colectivo y capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Empatía y creatividad.
- Capacidad de síntesis (resume: emociones, necesidades, intereses).

Tiempos y espacios del diálogo

- Se requieren metodologías, agendas y cronogramas muy precisos, pero a la vez altamente flexibles, con capacidad de moverse siguiendo los ritmos del grupo y del diálogo.
- La duración de los diálogos debe ser precisa y con metas y horizontes claros. Esto no significa rigidez. Si las transiciones son procesos humanos, irregulares en el tiempo, donde hay asimetrías y discontinuidades, los diálogos deben poder ajustarse a esas dinámicas. Esto quiere decir que es un proceso cambiante, con capacidad de adaptación, pero con claridad en la secuencia.
- Los espacios físicos deben estar bien acondicionados, ser agradables y generar confianza en los participantes.

Recomendaciones metodológicas generales

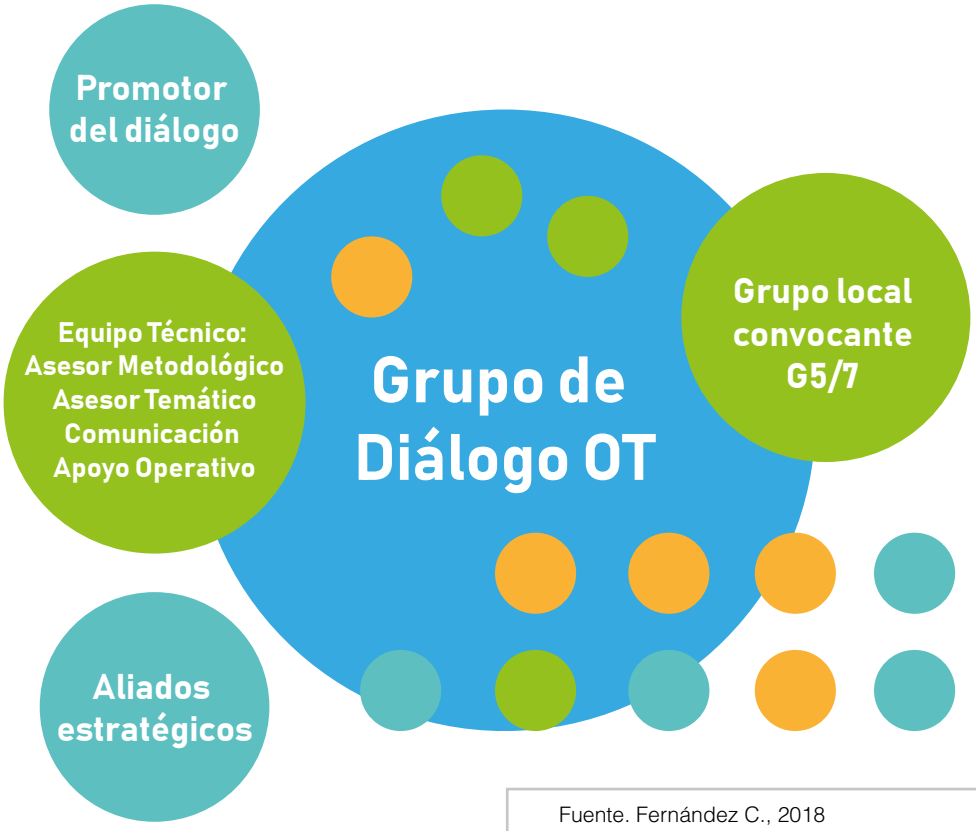
- La preparación es más importante que el evento, y la calidad del evento determina la confianza de los y las participantes en lo que sigue y en todo el proceso.
- Separar convocantes de facilitadores/as. Son dos funciones distintas. Los actores que pueden ayudar en convocar no siempre tienen la capacidad de facilitar un buen diálogo.
- Acordar y seguir los criterios de elección de los y las participantes.
- Definir el propósito conjuntamente con los actores co-convocantes.
- Tener un producto claro:

  - Alcanzar un consenso sobre el diseño del espacio y las reglas de juego para regular las interacciones y las relaciones.
  - Temas identificados que surgen de ellos/del espacio y que les interesa trabajar.
  - Acciones propuestas alrededor de estos temas.
  - Confianza acumulada en la convocatoria y facilitación del espacio.
  - Claridad del modelo y procedimiento para otros territorios.

- Reconocer el tipo de relación que existe entre los co-convocantes y los/as participantes.
- Definir muy bien el proceso de diálogo (quién modera, quién facilita, reglas de discusión, horarios, relatorías, lugar, tipos de comunicación interna, invitaciones a participantes, formas de comunicación hacia la sociedad, cómo definir el problema a discutir, entre otros).

5. Estructura y dinámica del diálogo

Ilustración 3: Esquema de la estructura dinámica del diálogo Catatumbo.



Fuente. Fernández C., 2018

La etapa preparatoria del diálogo es quizá la más importante y requiere un tiempo considerable que permita la construcción de confianza. En esta etapa se define el equipo técnico, los aliados, la financiación, los convocantes, los participantes y se realizan los acuerdos iniciales, tanto de reglas de juego como de agenda temática.

Promotor del diálogo

El promotor del diálogo puede ser una persona o un grupo de personas, que independientemente de su vinculación a una organización o institución, buscan como propósito superior constribuír al entendimiento entre diferentes actores enfrentados o antagónicos, para superar situaciones conflictivas.

Aliados

Los aliados son personas con una gran credibilidad y legitimidad, ya sea del nivel nacional o territorial, y cuya presencia permite dar garantía de que el proceso será asumido con gran compromiso. A través de estos aliados se hicieron los primeros contactos con el grupo convocante inicial.

Imagen 2: Diálogo social local, municipio de Convención, Norte de Santander.

Fuente: Imagen tomada por el OSEARC-UFPSO, 2018.

Grupo Local Convocante - GLC

El GLC inicialmente de 5/7 miembros constituye la base fundamental del grupo de diálogo, se trata de personas que pueden desde diferentes orillas liderar el proceso de diálogo y convocar a otros, a su vez diversos y antagónicos.

Equipo técnico e infraestructura

Está compuesto por un miembro(s) promotores del diálogo encargado(s) de realizar los primeros contactos y llevar la dinámica de relacionamiento; un asesor metodológico /facilitador responsable del diseño general y de facilitar cada sesión, así como de los ajustes pertinentes a la metodología; un asesor temático encargado de solventar las necesidades de información cualificada y experta que requería el diálogo; apoyo operativo para convocatoria, la definición de aspectos logísticos y para el registro y la memoria; en algún caso y dependiendo del carácter más o menos reservado del proceso o si requerirán labores de un comunicador. Dentro del equipo técnico y para el desarrollo de las sesiones fue fundamental distinguir dos roles:

- El moderador, encargado del orden y regulación de la participación y los tiempos en cada una de las sesiones, así como de verificar el cumplimiento de la agenda establecida.
- El facilitador, encargado de llevar los avances del diálogo en cuanto a los acuerdos y de establecer o dirimir las divergencias, y sintetizar los acuerdos.

El proceso puede requerir de expertos invitados, que por sus conocimientos y experticias pueden aportar insumos técnicos para el tratamiento de los diferentes temas de la agenda de diálogo. En algunas ocasiones y dependiendo de las temáticas es importante contar con dos o tres expertos que den cuenta de posturas antagónicas frente al mismo tema.

El equipo técnico con el apoyo de aliados desarrolla acciones como:

- Ayudar a definir las condiciones para iniciar un diálogo.
- Seleccionar los posibles actores que conformen el Grupo Local Convocante.
- Contactar y presentar la iniciativa a actores del GLC individual.
- Acordar proceso metodológico con GLC.
- Acompañar los procesos de diálogo y las acciones pactadas.[7]

Infraestructura:

Dentro de la infraestructura han sido importantes:

- ***La financiación.*** Este aspecto no solo es importante porque constituye el soporte económico para cubrir los gastos que requieren las sesiones del diálogo, sino porque la procedencia de la financiación debe también generar confianza entre los participantes del diálogo. Es posible que, dependiendo del financiador, uno u otro actor perciban una segunda intensión en dicho respaldo, disminuyendo la confianza.

- ***Elección del lugar para las sesiones***. Este aspecto también debe ser escogido cuidadosamente de tal manera que sea un lugar no asociado a ninguno de los actores, y que sea visto como un espacio 'neutral'.

Configuración del grupo de diálogo

La configuración del grupo de diálogo requiere de un conocimiento profundo del territorio y sus dinámicas. Esta configuración involucra mapas de actores y procesos, capacidades de contacto y relacionamiento confiables, y la definición de los parámetros iniciales para el funcionamiento del grupo.

Mapeo de actores y contactos iniciales

Como se ha señalado, en este paso es fundamental la presencia de aliados estratégicos que generen confiabilidad y que puedan ayudar a hacer los contactos iniciales. Para este paso, resulta muy importante contar con un mapeo de actores sociales, económicos y políticos, que por sus características podrían convocar a múltiples actores, se trata de tomadores de decisiones, o personas con un alto nivel de influencia en amplios sectores y en la vida del territorio. Se trata de los llamados liderazgos estratégicos. En este punto es fundamental iniciar contactando a un número no mayor a 5/7 personas.

Definición de parámetros iniciales.

El equipo técnico, junto con los aliados, deben establecer los parámetros para la iniciación de la convocatoria.

[7]PPT. Diálogos Improbables OAPC. Julio de 2017. Isabel Restrepo.

- El grupo de diálogo improbable tiene como filosofía aportar a la construcción de territorio y de futuro.
- El grupo de diálogo improbable es un espacio donde participan personas a título personal, no institucional, interesadas en hacer aportes al futuro y al territorio.
- El grupo de diálogo es de carácter cerrado.
- El grupo de diálogo establece sus propios objetivos, reglas de juego y agenda.
- El equipo técnico no sigue otro lineamiento que el de aportar a la consolidación de condiciones para fortalecer las capacidades de los territorios.

La convocatoria

La convocatoria al grupo de diálogo se realiza en tres partes:

1 La primera parte consiste en el contacto con 5/7 actores estratégicos para compartirles la idea de iniciar un proceso de diálogo territorial y las condiciones de inicio. Se trata de un diálogo cerrado entre actores antagónicos que representan intereses y necesidades diversas sobre el territorio, y que tienen capacidad de influir considerablemente en las posibilidades de construcción de paz en el territorio. A estos actores estratégicos se les convocará a una primera reunión para plantearles tres ideas básicas:

- Razones y argumentos sólidos del porqué un proceso de diálogo para disminuir la polarización social y política, es conveniente para ellos y el ordenamiento del territorio.
- Propuesta de avanzar en un diálogo para hacer acuerdos sobre unos mínimos éticos de relacionamiento que ayuden a bajar la polarización y generar un ambiente de confianza, de convivencia y reconciliación en el que se puedan buscar salidas a los conflictos. En este espacio también se verifica la voluntad de los convocados en participar como GLC y se acuerda la naturaleza y alcance del proceso.
- Se les plantea una propuesta de ruta a seguir para lograr lo anterior, se retroalimenta y se hacen los acuerdos sobre los siguientes pasos, las condiciones, aspectos técnicos y operativos para la configuración del grupo de diálogo. etc. El siguiente paso consiste en la confección de una lista de convocados al grupo de diálogo. Esta lista se confecciona pidiendo a cada uno de los 5/7 que proponga una lista de 5 personas cada uno, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Los convocados participarán como personas, no como representantes de instituciones organizaciones o sectores.
- Alto nivel de reconocimiento y legitimidad en el territorio.
- Alto nivel de influencia de sus decisiones en amplios sectores de la población.
- Que pertenezcan y conozcan el territorio.
- Antagónicos en sus posturas frente a temas políticos, económicos y sociales del territorio.
- No funcionarios públicos, ni personas con intereses políticos electorales.

2 La segunda parte, consiste en la confección de la lista del grupo de diálogo a partir de las propuestas de nombres aportadas por el grupo convocante. Una vez confeccionada la lista cada miembro del grupo debe realizar el contacto con las 5 personas que ha postulado para proponer su participación en el grupo de diálogo. En dicho contacto los convocados deben tener claro cuál es el propósito global del grupo, su espíritu y los parámetros iniciales. En este contacto es posible que se requiera también la participación de los aliados estratégicos que ayuden a reforzar la convocatoria.

3 La tercera parte, consiste en la convocatoria a la primera sesión del grupo de diálogo. En ella se epecifican los nombres de los demás participantes, la confidencialidad, el carácter indelegable y no institucional, y se comunica la agenda mínima.

Agenda mínima

- Motivar el espíritu del grupo de diálogo improbable.
- Verificar la voluntad de participar.
- Establecer un acuerdo para una próxima sesión.

6. Objetivo del diálogo territorial en torno al OT

El Objetivo de un diálogo en torno al OT es hacer acuerdos, entre los diferentes actores y con base en sus intereses y necesidades, sobre los mínimos relacionados con la forma como se usan los recursos naturales (especialmente el agua) y se desarrollan las diferentes actividades productivas de tal manera que haya un compromiso de todos con la sostenibilidad del territorio.

Resultados esperados del diálogo en torno al OT:

- Documento de acuerdo con compromisos y seguimiento.
- Grupo permanente de seguimiento y orientación.

Resultados indirectos: fortalecimiento de la gobernabilidad y la gobernanza (cumplimiento de normas, políticas públicas acordes), recuperación del ecosistema, disminución de conflictos sociales y efectos negativos para la población.

7. El diseño metodológico del diálogo improbable

El diseño metodológico inicial de los diálogos improbables se describen a continuación en tres etapas:

Preparar el proceso de diálogo. En esta etapa se realiza la preparación técnica (equipo técnico), se configura el grupo de líderes y se hace la convocatoria. Se hacen los primeros acuerdos con el grupo sobre objetivos, agenda y reglas de juego del diálogo.

Etapa 1

Etapa 2

Realizar sesiones de diálogo. En esta etapa se abordan los temas de la agenda de diálogo con apoyo técnico experto y se concretan los consensos y disensos sobre los temas tratados. Se define la estrategia de visibilidad e incidencia.

Desarrollar la estrategia de visibilidad e incidencia. En esta etapa se realizan las acciones de visibilidad y se proyectan los acuerdos en el territorio.

Etapa 3

Tabla 2. Etapa N°1 **del Proceso de Diálogo**

Etapa 1 – Preparar el proceso de diálogo – 2 meses				
	Paso	**Descripción**	**Responsable**	**Producto**
1	Elegir **Aliados Territoriales** y acuerdos para el proceso.	Promotor del diálogo define dos o tres aliados territoriales y acuerda con ellos adelantar el proceso para la realización de diálogos.	• Promotor del diálogo. • Aliados territoriales.	• Aliados territoriales definidos. • Acuerdo para avanzar en un diálogo.
2	Definir los **líderes estratégicos.**	Promotor del diálogo y aliados territoriales eligen a 5 líderes estratégicos (diversos / opuestos) del territorio relacionados con OT para que sean co-convocantes del espacio de diálogo.	• Promotor del diálogo. • Aliados territoriales.	5 líderes estratégicos (diversos / antagónicos) del territorio definidos.

Tabla 3. Etapa N°2 del **Proceso de diálogo.**

Etapa 2 – Realizar el diálogo territorial en torno al OT				
	Paso	**Descripción**	**Responsable**	**Producto**
3	Invitar y confirmar los **Líderes Estratégicos** del territorio a primera sesión.	El promotor del diálogo y los aliados territoriales en visita presencial deben transmitir a los líderes estratégicos la naturaleza, sentido y propósitos del diálogo, verificar su voluntad de apoyar el proceso e invitar a una primera reunión con los demás líderes estratégicos.	• Promotor del diálogo. • Aliados territoriales.	Los **Líderes Estratégicos** conocen la propuesta, expresan su voluntad de apoyarla y aceptan participar en una reunión inicial.
4	Definir el **Equipo técnico / Facilitador/a** del proceso.	El promotor del diálogo y los aliados deben definir el equipo técnico y el facilitador/a del proceso.	• Promotor del diálogo. • Aliados territoriales.	Equipo técnico y facilitador/a definidos.
5	Primera reunión en el territorio con **Líderes Estratégicos.**	• El promotor del diálogo, los aliados territoriales y líderes estratégicos acuerdan: • Avanzar en un diálogo territorial. • Definir el proceso metodológico general (Número de sesiones, periodicidad, intensidad, lugar, objetivos del diálogo, distribución para cada encuentro). • Acordar criterios para convocar a participantes del diálogo. • Concertar lista de participantes del diálogo según criterios (lista con perfiles y datos de contacto).	• Promotor del diálogo. • Aliados territoriales. • Líderes estratégicos /Co-Convocantes.	• Acuerdo de voluntades de avanzar en un diálogo. • Proceso metodológico y participantes definidos. • Documento de criterios para definición de participantes del diálogo. • Lista concertada de participantes del diálogo con perfiles y datos de contacto.

Etapa 2 – Realización del diálogo territoriales en torno al OT				
	Paso	**Descripción**	**Responsable**	**Producto**
6	Convocar a participantes del diálogo.	• El promotor del diálogo y los Co- convocantes deben enviar carta de invitación a participantes. • Realizar visita o conversaciones telefónicas para verificar la voluntad de participar, y aportar la información inicial de la naturaleza y sentido del espacio de diálogo. En esta visita se deben hacer sondeos de posibles contenidos del diálogo en torno al OT.	• Promotor del diálogo. • Aliados territoriales. • Líderes estratégicos /Co-Convocantes.	• Participantes conocen la naturaleza y sentido del diálogo y expresan su voluntad de participar en una primera sesión. • Balance de temas / contenidos posibles del diálogo en torno al OT.
7	Desarrollar sesión de grupo convocante para a justes al proceso y diseño metodológico de primera sesión.	• El promotor del diálogo y los Co-convocantes deben definir la metodología para la primera sesión del grupo de diálogo que debe tener como objetivos: • Clarificar dudas y conocer motivaciones de los participantes, validar su voluntad, establecer reglas de juego de relacionamiento y del espacio de diálogo, definir temas, acordar el proceso metodológico general y la agenda con cronograma.	• Promotor del diálogo. • Líderes estratégicos /Co-Convocantes.	Proceso ajustado y acuerdos metodológicos para la primera sesión.

	Paso	Descripción	Responsable	Producto
8	Convocar a la primera sesión de acuerdos iniciales a el grupo de diálogo en torno al OT.	• El promotor del diálogo y los Co-convocantes, deben convocar y motivar a la participación en la primera sesión. • Equipo técnico y facilitador deben ajustar y preparar la metodología de la primera sesión con base en los acuerdos del grupo convocante.	• Promotor del diálogo. • Líderes estratégicos /Co-Convocantes. • Facilitador y Equipo técnico.	Guión metodológico para el desarrollo de la primera sesión del grupo de diálogo.
Etapa 2 – Realizar el diálogo territorial en torno al OT				
9	Realizar los encuentros para el diálogo y la construcción de consensos en torno al OT, conflictos y hoja de ruta para la transformación.	Proceso de X número encuentros de diálogo Periodicidad: 1 cada X días. 1 encuentro de reconocimiento de participantes y generación de confianza. X número de encuentros para el abordaje de temas, realización de acuerdos - recomendaciones, y definición de acciones y compromisos: Crear acuerdos ético-políticos en torno al OT. • Seleccionar conflictos sociales y económicos relacionados con la implementación. • Analizar la conflictividad. • Identificar acciones - Hoja de Ruta.. • Suscribir acuerdos y compromisos.	• Grupo de diálogo. • Líderes estratégicos. • Facilitador / Equipo Técnico.	• Acuerdos firmados en torno a los temas OT abordados. • Hoja de ruta y propuestas para abordar conflictos sociales y económicos del territorio relacionados con el OT y compromisos de los líderes y lideresas con su transformación.

- De cada encuentro el/la facilitador/a y el Equipo Técnico producirán una ayuda memoria ágil para enviarla a los y las participantes, en el transcurso de los tres días siguientes al encuentro.
- Estos resultados serán la base para la preparación metodológica de la sesión siguiente.
- Si es necesario el equipo técnico consultará al Grupo Convocante para recibir sugerencias y aportes metodológicos, o para resolver y redefinir el proceso metodológico global.

Tabla 4. Etapa N°3 del **Proceso de Diálogo**

Etapa 3 - Acompañar y verificar acciones derivadas del diálogo meses				
	Paso	**Descripción**	**Responsable**	**Producto**
10	Diseñar una estrategia de visibilidad y seguimiento de los resultados del diálogo.	Como parte del diálogo y dentro de la metodología sugerida se acordará también una estrategia de visibilidad y de seguimiento de lo acordado y de las rutas de trabajo.	• Grupo de diálogo-Líderes estratégicos • Facilitador / Equipo Técnico.	Estrategia de visibilidad y seguimiento a lo los acuerdos y acciones de la hoja de ruta.
11	• Realizar acciones de la hoja de ruta. • Desarrollar la estrategia de visibilidad.	Acompañar las acciones derivadas del diálogo incluyendo la estrategia de visibilidad pública.	• Grupo de diálogo-Líderes estratégicos • Facilitador / Equipo Técnico.	Acciones acordadas realizadas y visibles.
12	Realizar sesiones de seguimiento de acuerdos y acciones de la hoja de ruta.	Desarrollar un mecanismo de seguimiento y verificación de lo acordado.	• Grupo de diálogo-Líderes estratégicos • Facilitador / Equipo Técnico.	Acciones acordadas verificadas por el grupo de diálogo.

8. Lecciones Aprendidas

A continuación se plantean ciertos aspectos a tener en cuenta, producto de lecciones aprendidas del proceso de la plataforma de diálogo regional y local Catatumbo:

¿Qué se debe **hacer?**

Es importante que para la idenficación de los líderes convocantes de una mesa de diálogo social se realice previamente un análisis minucioso sobre lo que podría aportar y las dificultades que podría tener el líder o lideresa como convocante, además de analizar muy bien que tan representativos son los líderes que se identifican en el grupo convocante.

- En la fase de selección y priorización de actores se debería hacer por sector, donde se propenda por la pluralidad y diversidad en el diálogo. Además, en la configuración del grupo de diálogo se debe tener en cuenta que los actores seleccionados tengan credibilidad y legitimidad.

- Se debe identificar en el grupo convocante si existen intereses políticos de por medio.

- Se recomienda que en el proceso de convocatoria de los actores, se analice el factor tiempo y la disponibilidad de los líderes convocantes para participar en el proceso.
- Es clave diseñar e implementar metodologías innovadoras que se ajusten al contexto y a las dinámicas sociales, en lo posible que sean metodologías diferentes para que los participantes no vean que es más de lo mismo y que es lo mismo de siempre.
- Es importante definir roles en los actores convocantes que hacen parte del grupo de diálogo.
- Se deben establecer reglas de relacionamiento en el proceso de diálogo, claro está que sean consensuadas con los actores convocados.
- Afianzar la comprensión y legitimidad del espacio de diálogo (Naturaleza del espacio y composición del grupo – ¿quiénes, por qué y para qué?).
- Verificar los acuerdos iniciales y compromisos (Convocatoria, objetivos, metodología, reglas de juego, temas).
- Crear confianza y credibilidad en el grupo de diálogo durante todo el proceso.
- Debe haber neutralidad en el proceso de diálogo.
- Entre el grupo de diálogo debe haber respeto y reconocimiento del otro.

¿Qué **NO** se **debe hacer?**

- Desconocer los líderes que realmente trabajan con las bases comunales pero que quizá no son tan conocidos por las partes dirigentes.
- Presionar con tiempos precisos de cumplimiento que no permita concertar una buena convocatoria.
- Manejar redes sociales mientras no exista una real confianza en el proceso.
- Cambiar reglas de juego sin concertación con el grupo.
- Permitir la participación de muchas personas en la intercomunicación con los participantes del espacio.

Bibliografía

_____(1997). Building peace. Sustainable reconciliation in divided societies. Washington, D.C.: U.S. Institute of Peace Press.

(1990). Cultural violence. Journal of Peace Research, Vol. 27(No. 3), pp. 291-305.

Cortright, D. (2008). Peace. A History of Movements and Ideas (First ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Desafíos y alternativas en la construcción de la paz. Conferencia dictada por John Paul Lederach. Centro de Estudios Latinoamericanos Rómulo Gallegos. Caracas, Venezuela, 5 de Agosto de 2003.

Documento de Profundización. Acción CA-Paz. Estrategia de capacidades para la paz y convivencia. Oficina del Alto Comisionado para la Paz OACP. 2017. Disponible en: http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/profundizacion-cartilla-accion-capaz-2017-08.pdf

El Centro Carter y el Proceso de Construcción de Paz en Venezuela. Serie de reportajes especiales. Junio 2002-Febrero 2005. Disponible: https://www.cartercenter.org/documents/2022.pdf

Galtung, J. (1969). Violence, Peace, and Peace Research. Journal of Peace Research, Vol. 6.(1990). Cultural violence. Journal of Peace Research, Vol. 27(No. 3), pp. 291-305.

Instituto de Estudios Interculturales. Documento metodológico. Universidad Javeriana de Cali. 2017.

_____(2007a). La imaginación moral. El arte y el alma de la construcción de la paz. Bilbao: Gernika Gogoratuz.

Lederanch J. P., La imaginación moral. El arte y el alma de la construcción de la paz. 2007. ISBN 9788488949851.

Lederach, J. P. (1995). Preparing for peace: conflict transformation across cultures (1st ed.). Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press.

Lederach. Documento Interno de Trabajo - OACP. Febrero 20 de 2017. http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/profundizacion-cartilla-accion-capaz-2017-08.pdf

(2003). Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización. Bilbao: Gernika Gogoratuz.

_____(2003). The little book of conflict transformation. Intercourse, PA: Good Books.

_____(2005). The moral imagination the art and soul of building peace. Oxford: Oxford University Press.

_____(s.f.). The Challenge of the 21st century.
Lederach, J. P., Neufeldt, R., & Culbertson, H. (2007). Reflective Pecebuilding: A Planning, Monitoring, and Learning Toolkit. Davao, Mindanao: The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies.

_____(2007b). Video: Fightling for Peace. South Bend, IN: Kroc Institute.

Con cooperación de

Implementado por