



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA



PROYECTO "CONSERVACIÓN PARA LA PAZ"  
FORTALECIENDO LAS CAPACIDADES DE LOS  
**AGENTES DE PAZ**

**MÓDULO III** > EL DIÁLOGO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS



## PROYECTO: “CONSERVACIÓN PARA LA PAZ”

# FORTALECIENDO LAS CAPACIDADES DE LOS AGENTES DE PAZ

## MÓDULO III

### EL DIÁLOGO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

**Autores:** Giselle Huamaní Ober y Giselle Padilla Sancho

**Coordinación:** Claudia Benavides

**Fotografía de portada:** Nathaly Chumbe/SPDA

**Diseño e impresión:** NEGRAPATA SAC

Jr. Suecia 1470, Urb. San Rafael - Lima 01

#### Proyecto “Conservación para la Paz”

**Dirección:** Silvana Baldovino

**Sub-Dirección:** Claudia Benavides

**Oficial de Monitoreo y Evaluación:** Claudia Godfrey

**Coordinación Regional:** Martín Vásquez

**Especialista en transformación de conflictos:** Giselle Huamaní Ober

**Equipo técnico:** Fernando Arévalo, Sarita Castromonte, Nathaly Chumbe, Janeth Machuca

**Administración:** Laura Araujo

#### © Sociedad Peruana de Derecho Ambiental

**Presidente:** Jorge Caillaux

**Director ejecutivo:** Pedro Solano

Prolongación Arenales 437, San Isidro, Lima

Teléfono: (+511) 612-4700

www.spda.org.pe

#### USAID

Prolongación Primavera (Angamos Este) 543, Oficina 302  
San Borja, Lima - Perú

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-00655

**Tiraje:** 100 ejemplares

Primera edición

Lima, enero de 2016

El proyecto “Conservación para la Paz” tiene como objetivo principal la prevención y transformación de conflictos alrededor del uso de los recursos naturales, a escala local, en las comunidades campesinas y nativas que se encuentran en la zona adyacente del Área de Conservación Regional Alto Nanay Pintuyacu Chambira y la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional Allpahuayo Mishana en el departamento de Loreto. Asimismo el proyecto busca llamar la atención sobre la importancia de mapear y monitorear los conflictos socio ambientales a escala local. La SPDA logrará este objetivo mediante el fortalecimiento de la gobernanza ambiental y la institucionalización de espacios de diálogo participativos para mejorar la gestión de los recursos naturales y los procesos de transformación de conflictos, promoviendo nuevas formas de relacionamiento entre instituciones y usuarios.

Todos los derechos reservados de acuerdo al D. Leg. 822 (Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción sin autorización previa de los autores.

**Impreso en papel reciclado “Cyclus Offset”.** Fabricado con 100% fibras recicladas, libres de cloro y blanqueadores ópticos, certificadas por NAPM (National Association of Paper Merchants). Ha sido elaborado además con Bioenergía (energía no contaminante) y está certificado por Ecoflower y Blue Engel, que identifican productos hechos bajo el manejo medioambientalmente apropiado, con responsabilidad social y económicamente viable de los recursos.

Los beneficios por el uso de este papel se refleja en un menor impacto al ecosistema, equivalente a:

-  **12 kg** de residuos sólidos no generados
-  **3 kg** de gases de efecto invernadero evitados
-  **26 km** no recorridos en auto estándar
-  **309 l** de agua ahorrados
-  **35 kWh** de energía no consumida
-  **19 kg** de fibra de árbol ahorrada



Licenses nr.: DK/11/1



Fuente: [www.arjowigginsgraphic.com](http://www.arjowigginsgraphic.com)

# EL DIÁLOGO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

	Pág.
Presentación	2
Capítulo I. Enfoques para la intervención de los conflictos, aspectos culturales, género y de poder	4
Capítulo II. Herramientas y metodologías de intervención en conflictos	9
Capítulo III. Planeamiento, ejecución y cuidado de las condiciones del proceso de diálogo	14

# Presentación

Estimada(o) participante:

Bienvenida(o) al tercer módulo de formación como agentes de paz. Nuestra misión en nuestras comunidades es más clara, por lo que recomendamos repasar los manuales y lo aprendido en los talleres, priorizando el uso del diálogo como mecanismos para tratar problemas entre los miembros de nuestra familia y comunidades.

En nuestra vida diaria, vemos problemas que nos afectan a todas y todos, como la disminución de peces en nuestras cochas, una época de lluvias irregular y que inundan nuestras siembras en épocas incorrectas, etc.; todo lo cual disminuye gravemente nuestros recursos para la subsistencia de nosotras/os y de nuestras familias, exigiéndonos alguna respuesta.

En esta oportunidad vamos a aprender que un diálogo significa considerar a todas las personas involucradas, trátase de hombres, mujeres, niños y ancianos, aprendiendo a recoger sus opiniones; también atenderemos las diferencias culturales y entenderemos la importancia de observar las relaciones de poder involucradas en nuestra labor como agentes de paz. En este capítulo trataremos de los enfoques de género, cultura y poder.

En nuestro segundo capítulo aprenderemos qué formas de participación podemos escoger para solucionar un conflicto, entre las posibilidades, resaltaremos a la facilitación como una buena alternativa; asimismo veremos qué formas de preguntar y comunicar las preocupaciones de los actores en conflicto son las más apropiadas para facilitar el diálogo entre los actores. En este capítulo revisaremos las herramientas y metodologías de intervención.

En nuestro tercer y último capítulo se desarrollan temas más técnicos, aprenderemos a planear y hacer espacios para que el conflicto que buscamos tratar, tenga las mejores condiciones para lograr que los actores se entiendan y acuerden compromisos. Finalmente desarrollaremos la importancia de orientar nuestra tarea a no hacer daño o minimizar la posibilidad de que eso ocurriera por casualidad, cuidar las condiciones para que los actores en conflicto se sientan seguros y en la confianza de expresar sus inquietudes.

Como es acostumbrado, está a su disposición nuestro cuadro de áreas de aprendizaje, este cuadro tiene 6 áreas de formación por las que aprenderemos contenidos y/o destrezas.



Y para este módulo, aprenderemos y practicaremos cuatro de estas áreas, como verá este módulo es particularmente importante.



Entonces seguimos invitándolos a reflexionar todos juntos, la experiencia de cada una y cada uno de nuestros compañeros es una vía importante de aprendizaje y crecimiento como agentes de paz y personas que somos, el camino es largo y algunas veces, complicado, pero cuando observemos todo lo avanzado y aprendido y cómo ello va transformando nuestras vidas a mejor, sentiremos una gran satisfacción personal. Las y los invitamos a continuar este proceso, con el SPDA y más tarde a seguir buscando más vías de aprendizaje y enriquecimiento, aprendamos a identificar en cada otra y otro, a una maestra o maestro que sume a nuestra vida.

# ENFOQUES PARA LA INTERVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS, ASPECTOS CULTURALES, GÉNERO Y DE PODER

Este capítulo recoge aquellos temas principales que debemos tener en cuenta para comprender y tratar un conflicto.

Cuando estamos siendo afectados por un problema o estamos participando para buscar una solución al problema de otras personas, ponemos de nuestra parte para encontrar una solución dando recursos, como nuestro conocimiento sobre el problema, nuestra capacidad de diálogo, nuestros conocimientos en resolución de conflictos, nuestro tiempo, etc.

Frente a un conflicto

**¿Qué recursos podemos aportar para su tratamiento?**



**Recursos mentales:** Conocimiento del problema, conocimiento en resolución de conflictos, conocimiento y capacidad de diálogo,

**Recursos logísticos:** Dinero, materiales, contactos clave (de necesitarse alguno de estos recursos y de estar en la posibilidad y disposición de hacerlo)

**Recursos varios:** Alguna otra necesidad que se tenga para la solución del conflicto, como por ejemplo, expertos técnicos.

**Por ejemplo:**

Cuando nuestros hijos se pelean por una fruta, como padres vamos a querer primero que se disculpen por el daño que se hicieron en la pelea (recursos mentales en conocimiento y capacidad de diálogo, y uso de nuestra autoridad-recursos varios-), y de tener el dinero, comprar otra fruta o ir al huerto y sacar otra fruta (recursos logísticos, de dar dinero o dando otra fruta).

En un conflicto en nuestra comunidad, ocurre lo mismo, tendremos que mirar de frente y entender el problema y en la búsqueda de la solución, debemos buscar una serie de recursos que requeriremos para encontrar la mejor solución posible.

Como parte de este capítulo veremos los enfoques de género, que consisten en que nuestra participación en la solución del conflicto deberá considerar la participación igualitaria de hombres y mujeres.

En segundo lugar veremos el enfoque de cultura, que nos sensibilizará en atender los diferentes opiniones de las personas, ello debido a su identidad cultural y de experiencia de vida, donde veremos que la opinión diferente a la que podamos tener no debe ser anulada o no tomada en cuenta, sino que debe descubrirse por qué opina de esa forma y qué aporte puede dar a la comprensión del problema del conflicto.

Finalmente veremos el enfoque de poder, que se refiere a que algunas opiniones, históricamente han sido más tomadas en cuenta que otras, callando otras opiniones y debemos saber cómo romper esa situación promoviendo la representación y la inclusión de todas y todos los involucrados.

## I. ¿Qué es un enfoque de intervención?

Un enfoque es una forma de ver y sobre todo tratar o responder ante un hecho o problema ocurrido. Por lo tanto, la forma de actuar o responder al conflicto del agente de paz puede tener estas actuaciones: el manejo de la crisis del conflicto, la resolución de conflicto, la transformación del conflicto, la prevención del conflicto, y la gestión del conflicto.



Atiendo...	Manejo de Crisis	Resolución	Prevención	Transformación	Gestión
<b>Actúo para</b>	El <b>conflicto existente con violencia</b> (crisis) existente: Una pelea a golpes entre dos vecinos.	El <b>conflicto existente</b> . Ejemplo: Una discusión fuerte o con golpes entre dos vecinos	<b>Evitar conflictos futuros</b> ; es decir que un conflicto se dé (prevención de conflictos), o si ya existe, para que no se agrave (prevención de crisis de conflictos).	<b>Conflictos pasados, conflictos existentes y futuros conflictos</b> . Ejemplo: Qué hago para remediar que dos vecinos no se hablen por una pelea de hace dos meses, y frente a esto ¿qué hago para evitar que dos personas se peleen de esa forma?	El <b>conflicto existente</b> .  Ejemplo: Una discusión a gritos entre dos vecinos
<b>Tiempo en el que actúo</b>	Presente	Presente	Futuro y presente.	Pasado, presente y futuro	Presente
<b>La actuación es a...</b>	Corto Plazo	Mediano plazo	Corto y largo plazo	Largo Plazo	Corto y mediano plazo.

**Ejemplo:**

Marilia es de la Comunidad "Naciones Unidas" y al lado de esta comunidad, se encuentra la Comunidad "Buena Esperanza" donde vive Jobita. Ambas comunidades han crecido y se han expandido, con poca claridad sobre los límites entre las parcelas colindantes. Marilia cría gallinas y suele tenerlas sueltas en su casa, ese día Marilia salió de su casa desde temprano a cosechar Irapay. Una de las gallinas que había criado Marilia se va caminando a la casa de Jobita y se come un poquito de cada choclo que había cosechado Jobita para la venta, cuando ve la gallina, la coge y pregunta de quién es esa gallina, como nadie le dice nada y los choclos de su cosecha iban a ser vendidos para preparar la comida del día (pero están picados por la gallina), decide cocinarla. En la tarde, cuando Marilia vuelve, ve que le falta una gallina y la busca preguntándole a sus vecinos, es así que Jobita explica que encontró una gallina que malogró los choclos que iba a vender (picados, la gente no los compra o tendría que venderlos a un precio muy bajo) para comprar los ingredientes para el almuerzo de su familia, que preguntó de quién era para que le reponga los choclos que iba a vender, y que lo sentía mucho. Marilia no entiende razones y le reclama gritándole y exigiéndole que le dé una gallina, Jobita dice que en todo caso también ella le pide a Marilia que le reponga los choclos que le había malogrado la gallina. Entre los gritos y reclamos, comienzan a pelear y hacerse daño. Desde esa pelea, Marilia y Jobita no conversan, y cada una habla mal de la otra. Teniendo en cuenta que esta pelea ocurrió hace tres meses ¿Qué enfoques de intervención puedo aplicar en este caso?

Desde el manejo de crisis, en este caso, nos concentraríamos en detener los golpes físicos (la violencia) entre Marilia y Jobita, también se actuaría en el momento que veamos que ambas mujeres se pelean; entonces la pregunta que debemos formularnos es ¿Qué hago para que no se sigan haciendo daño? ¿Cómo detengo la violencia?

Desde la resolución de conflictos, se actúa para que Marilia y Jobita se pongan de acuerdo de cómo compensar o reparar las pérdidas de la gallina y los choclos; el momento en el que se debe actuar es cuando el conflicto se estaba desarrollando, es decir, después de que Marilia supo que su gallina fue cocinada y Jobita tuvo los choclos dañados. Finalmente la pregunta que nos haremos es ¿Cómo resuelvo el conflicto de las gallinas y los choclos entre Marilia y Jobita?

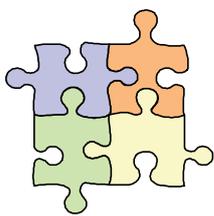
Desde la prevención de conflictos, el objetivo es evitar que vuelva a repetirse un problema parecido, y si ocurre, crear una forma de respuesta para evitar que se agrave. El momento en el que se actúa es pasado el conflicto, evitando que en un caso parecido, los involucrados no se hablen; y evito que, si sucede un problema así, se llegue a los golpes. Las preguntas que debería hacerme son ¿qué hago para solucionar problemas similares a futuro? Y ¿Qué hago para que, si se repite, las personas no deban llegar a los golpes?

Desde la transformación de conflictos, en el caso propuesto se tendría por objetivo reconciliar a Marilia y Jobita, y trabajar para que ante un problema parecido, sepamos cómo actuar. Asimismo, desde este enfoque se considerarían problemas importantes que causaron el conflicto, como que entre las dos vecinas no hay claridad en los límites de sus chacras –porque las dos comunidades no lo tienen claro-, no hay cercos, y por tanto, siempre tienen este problema con los animalitos. El momento de actuación es cuando apenas el agente de paz sabe del conflicto y se le permite actuar con el permiso de Jobita y Marilia (las partes en el conflicto). Finalmente, las preguntas que debo formularme son ¿qué hago para que Marilia y Jobita se reconcilien? Y ¿Qué hago para solucionar problemas similares que tienen que ver con el uso de los terrenos entre las comunidades?

Como último enfoque encontramos el de gestión del conflicto, donde ambas mujeres trabajaron acuerdos de buena vecindad, pero, cuando estos desacuerdos persisten es cuando acuden a un Agente de Paz o a un Juez de Paz para que los ayude. Además de acudir al Juez de Paz por el problema de la gallina y los choclos, los líderes de ambas comunidades clarifican de manera conjunta los límites de los terrenos y las chacras en las comunidades. El momento en que se actúa es cuando el conflicto se desarrolla, después que Marilia supo que su gallina fue cocinada y Jobita tuvo a los choclos dañados. Por último, me pregunto ¿Quiénes y qué hacen para solucionar el conflicto entre Marilia y Jobita, y también para que las comunidades tengan mejor claridad sobre los límites y usos de los terrenos en la colindancia entre comunidades?

## 2. ¿Qué aspectos son importantes?

Para entender mejor un conflicto y pensar en la mejor estrategia posible, recomendamos atender estos tres aspectos o temas constantes de un conflicto.



Los tres aspectos (de cultura, género y poder) deberán ser vistos en todo conflicto, ya que nos permitirán comprender mejor el conflicto y responder mejor al problema que causa el conflicto o lo agrava. Estos tres aspectos son como las piezas de este rompecabezas, cada pieza es una forma de entender el conflicto que usaremos para buscar una solución completa. En este capítulo, aprenderemos acerca de los enfoques (o piezas del rompecabezas) de cultura, género y poder.

### La cultura

Primero nos pondremos de acuerdo sobre ¿Qué es cultura? Es el conjunto de modos de ver y entender algo, esta forma de ver y entender un hecho o un objeto es producto de nuestras creencias y normas que fueron aprendidos en nuestra vida en comunidad. Por ejemplo, si vemos un conjunto de garzas blancas en una zona específica del río, sabremos por nuestra experiencia y relacionamiento con nuestro medio ambiente, que es un área con abundantes peces.

Otro ejemplo es que si vemos un foráneo hachando los aguajales de nuestra comunidad, entenderemos que este es un robo y un uso inadecuado de los nuestros recursos naturales, y entenderemos que esto es malo ya que esa persona está usando un recurso que no es suyo y que lo está haciendo de forma inadecuada, ya que una vez hachado, el árbol ya no dará más agujajes para recoger y vender.

A estas formas de entender estos hechos, que son colectivos, porque muchos o todos los miembros de comunidad comparten esa forma de entender esas situaciones, se les entiende por patrones culturales y nos ordenan, ya que al ser compartidos por la comunidad, nos dan estabilidad y nos guía sobre cómo debe comportarse la gente<sup>1</sup> y qué esperar de nuestro trato con otras personas.

Frente al enfoque de cultura, debemos entender que:

**La cultura es parte de un grupo y no de todo el mundo.** Es decir, si salimos de nuestra comunidad o hablamos con una persona que no viva en ambientes de lluvia y Amazonía, no sabrá que si tala la parte superior del árbol de aguaje, este no volverá a dar frutos. Asimismo, lo correcto para un grupo, no es necesariamente correcto para otro grupo.

**La cultura es cambiante:** Lo que eran bueno para nuestros bisabuelos, no necesariamente será bueno para nosotros. Por ejemplo, si antes mi bisabuelo podía matar manatés, ahora sabemos que esto no lo es, porque sabemos que están en peligro de extinguirse, y que al faltar, las lechugas de agua abundan en los ríos y cochas, lo que hace que ya no encontremos tantos peces para atrapar y comer.

**La cultura no es exclusiva de una comunidad o tribu:** No porque 100 personas vivan en una comunidad, van a pensar todas y todos por igual, por ejemplo en nuestra Amazonía encontramos diferentes grupos culturales, no porque todos vivan en la selva van a pensar y vivir igual, por un lado están los Aguarunas, por otra los Matsés, por otra los kukama, etc. Y otro detalle, mientras más grande el grupo o comunidad, encontraremos más diferencias.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Definición obtenida desde Myron W. Lustig & Jolene Koester: "Intercultural Competence". Capítulo 2 "Comunicación y cultura"; y Cherlyn Skome Granrosa y Oskamp (ed.): "Cross Cultural Work Groups". Cap 2. Relaciones de Grupales e individuales en Sociedades Plurales.

<sup>2</sup> Kevin Avruch .Culture and Conflict Resolution.

### ¿Por qué es importante estudiar el enfoque de cultura?

Porque en nuestra vida cotidiana, trataremos siempre con personas de una diferente cultura, ya sea que debamos relacionarnos con un funcionario de PROCREL que venga de Lima, o de Iquitos, por dar un ejemplo; el encuentro con alguien distinto, si no tenemos en cuenta las diferencias en la forma de pensar de cada uno, puede pasar de ser una experiencia de aprendizaje mutuo a un conflicto.

Entonces, las formas que tenemos para relacionarnos con otros se puede entender por 4 acciones:

- **Integro a la otra persona:** Manteniendo cada uno sus formas de pensar, ambos se relacionan.
- **Segrego a la otra persona:** No nos relacionamos, sabemos que está entre nosotros pero no le hablamos o tomamos en cuenta lo que hace o dice.
- **Asimilamos la cultura de la otra persona:** Nos relacionamos con el otro y adoptamos su forma de pensar, dejando de lado nuestra cultura y experiencias.
- **Marginalizamos la cultura de la otra persona:** Nos relacionamos con el otro, pero consideramos su cultura y forma de pensar como inferior a la nuestra.

### 3. ¿Qué es el enfoque de género?

Por género entendemos aquellos comportamientos y actividades que una comunidad considera correctos para un hombre y para una mujer.<sup>3</sup> Por ejemplo si vemos a una mujer tejiendo cestos con chambira, lo consideramos como correcto, a diferencia de si vemos a una mujer saliendo de noche para cazar un animal.

#### ¿Por qué es importante estudiar el enfoque de género?

Porque nos permite entender que en algunas ocasiones, lo que consideramos correcto e incorrecto como las acciones de un hombre y una mujer pueden generar injusticias e ir contra la tranquilidad y salud de hombres o mujeres. Por ejemplo ¿qué pasaría si María, que usualmente teje todas las tardes bolsas de chambira para vender y alimentar a la familia, se enferma y su esposo, Miguel dice que él no debe hacer eso porque esa es una tarea de mujeres y la obliga a seguir tejiendo aun estando muy enferma? ¿Qué pasaría si Rosa golpea a su hermano menor Jorge, porque no le hizo caso al no salir a pescar porque tenía que ayudar a sus amigos a buscar frutas? En ambos casos, deberíamos ayudar a Miguel y Rosa para no usar la violencia o ir en contra de la salud de su familia y ayudar a María y Jorge para no permitir que se les trate así; a través del enfoque de género, podemos entender que estas acciones no son las más adecuadas ya que encierran una desconsideración del bienestar y la salud de María y Jorge.

### 4. ¿Qué es el enfoque de poder?

Al hablar del poder nos referimos a la capacidad, recursos y mecanismos para influir o presionar a otro actor. Por ejemplo, en el caso de los esposos Miguel y María, Miguel desea que María siga haciendo sus artesanías con chambira y hace que María ceda ante la voluntad de Miguel, en este caso el poder lo tiene Miguel.

#### ¿Por qué es importante el enfoque de poder?

Tener en cuenta este enfoque es útil para tener en cuenta que dentro del conflicto, encontraremos que tanto los actores como las agendas de cada uno tendrán diferentes cuotas y formas de poder y por tanto mayores o menores formas de hacer que su opinión y propuestas tengan reales posibilidades de ser escuchadas e incluidas. Para que se logre este objetivo, los actores recurrirán a diversas estrategias. Nosotros como agentes de paz, tendremos como deber el promover dicha inclusión, apoyar a que todas las agendas se articulen y organicen de forma eficiente, y equilibrar la balanza de forma que todos tengan un espacio de participación y empoderamiento transformativo.

---

<sup>3</sup> <http://www.who.int/topics/gender/es/>

# HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS

Este capítulo recoge aquellos medios por los que decidiremos cómo actuar frente a un conflicto, en especial destacaremos entre todas las metodologías existentes, la de facilitación que consiste en intervenir ayudando a las personas en conflicto a que se entiendan, aclaren sus diferencias, lleguen a un acuerdo y reconstruyan una buena relación.

En nuestra labor de agentes de paz, en la mayoría de casos, participaremos con los actores en conflicto, ayudándolos con la comunicación para que ellos se entiendan y platicuen mejor; e inclusive apoyándolos para que se reconcilien. A este tipo de actuación se le conoce como facilitación.

Como tercera parte de este capítulo desarrollaremos algunas técnicas de comunicación que nos permitirán preguntar y entender a las personas en conflicto.

Ocurre que en ocasiones, cuando participamos en la búsqueda de una solución para un conflicto, por más buena voluntad que se tenga, no contamos con la mejor forma de expresarnos y sin tener la intención, agravamos el conflicto o creamos un conflicto más, es por ello que aprenderemos formas de preguntar (sin lastimar la sensibilidad de las personas en conflicto) y replantear las inquietudes de los actores.

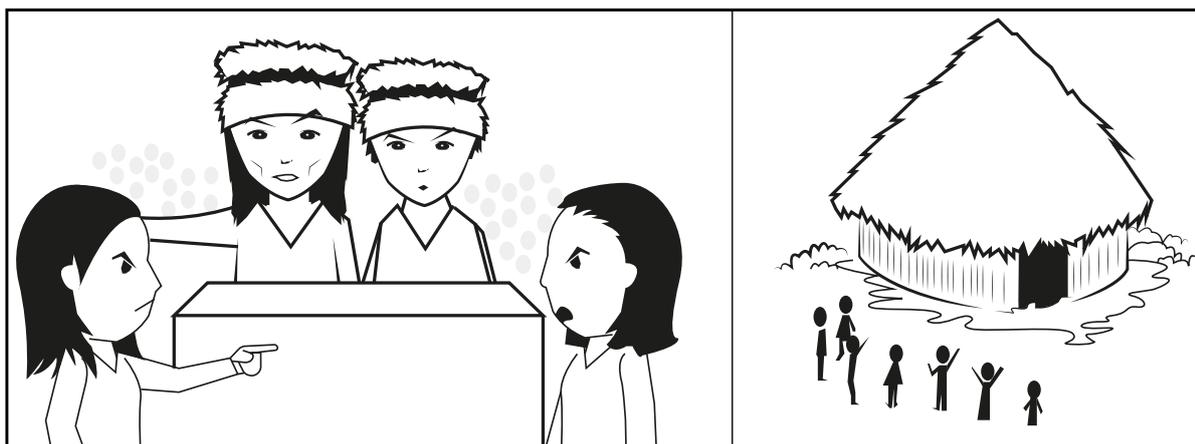
## I. ¿Qué métodos de intervención existen para solucionar un conflicto?

Los métodos o formas de intervención son múltiples y básicamente se dividen en dos grandes tipos, los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (llamados MARCs) y los Métodos Originarios de Resolución de Conflictos (llamados MORCs).

Los MARCs son aquellos métodos en las que las personas se ponen de acuerdo de diversas maneras para resolver sus conflictos con la ayuda de un Tercero especializado. A diferencia de los MORCs, las personas, generalmente de poblaciones indígenas o nativas resuelven sus conflictos a través de formas propias, costumbres ancestrales y con la sabiduría local.

### Por ejemplo:

Si recordamos el problema de Marilia y Jobita, un método alternativo de resolución de conflictos (MARC), sería que Marilia haya denunciado a Jobita por robo y el Juez de Paz resuelva el caso, o el líder de la comunidad, pone una solución (que Jobita reponga la gallina dándole el valor económico del animal, y que Marilia dé el valor económico de los choclos). Sin embargo, si se busca al Apu (líder tradicional máximo en una Comunidad Nativa) de una de las comunidades y él con otro Apu de la otra comunidad traten de una forma particular el problema (reunirlas a ambas por tres días para que hablen sobre el problema, mientras las comunidades esta esperando fuera de la maloca, cantándoles y alentándolas a que resuelvan su problema).



Tanto MARCs como MORCs tienen distintas formas de actuación, en ambos casos vamos a ver opciones de actuación que dependen de que un tercero actúe ayudando a las partes a reconciliarse; depende del tipo de acuerdos que se busca tomar, y finalmente de la relación directa o indirecta que el tercero tenga en el planeamiento de solución del conflicto.

## 2. ¿Qué es la facilitación?

Es un método de intervención en conflictos, donde el tercero (como nosotros, que somos agentes de paz) participamos con los actores en conflicto, ayudándolos a través de una orientación en la comunicación y en el entendimiento, y la creación de un ambiente confiable para que se reconcilien y construyan acuerdos que les permitan vivir con armonía entre las personas y la naturaleza.<sup>4</sup>

Entonces, es como vemos que la facilitación está orientada al (1) Reencuentro de las partes en conflicto en un espacio neutral (que no preocupe a alguno de los actores en conflicto o que arriesgue su seguridad), (2) a comprometer y orientar el diálogo hacia la búsqueda de soluciones al conflicto, (3) intercambiar propuestas, que logre la negociación y (4) la firma de un acuerdo.<sup>5</sup>

### ¿Qué técnicas de facilitación existen?

Dentro de las múltiples técnicas de facilitación que se pueden encontrar, tenemos seis posibilidades muy interesantes

- a. **Pensar y escuchar:**<sup>6</sup> Implica que habrá mínimo dos personas, una que escucha y otra que hable, y que, en el diálogo que planeamos, ambas personas hablen y se escuchen. Esta técnica sirve para que los miembros del grupo puedan tener un turno de escuchar atentamente y otro de participación emitiendo su opinión y discutiendo acerca de los asuntos que considere importantes, el tiempo de cambio de roles le permite recoger y desarrollar sus ideas con orden y claridad. Escuchar al otro implica estar en respetuoso silencio.

4 Arce Rojas, Rodrigo. 2012. "Facilitación de Procesos Sociales, Manual para facilitar procesos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural". CARE. Lima. Página 20.

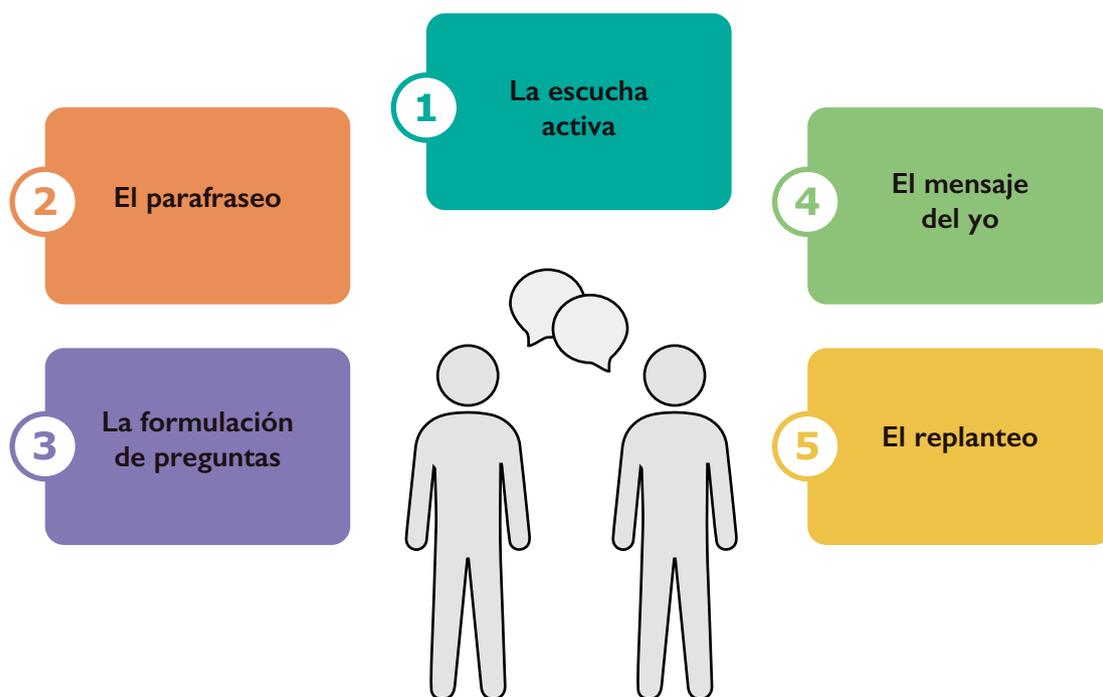
5 Confederación Suiza, facilitation et médiation. Véase en la página: <http://www.eda.admin.ch/eda/fr/home/topics/peasec/peac/confre/gochl/facint.html>

6 [http://cv.uoc.edu/~mcooperacion/aulas/gaia\\_esp/Social/Facilitacion/TecnicasFacilitacion.html](http://cv.uoc.edu/~mcooperacion/aulas/gaia_esp/Social/Facilitacion/TecnicasFacilitacion.html)

- b. **Ronda:**<sup>7</sup> Técnica en la que todos están distribuidos en una ronda, y donde cada miembro habla durante un breve periodo de tiempo, igual para todos, siguiendo el orden de ubicación o cuando algún actor se sienta listo para participar. Es recomendable para grupos que no son grandes o para intervenciones breves.
- c. **Lluvia de ideas:**<sup>8</sup> Con todos los actores del conflicto, se les orienta para que den ideas de cómo solucionar el conflicto, por otro lado, nosotros vamos ordenando esta conversación. Se fomenta la participación activa y la creatividad.
- d. **Construcción de escenarios futuros:**<sup>9</sup> Esta técnica permite que los asistentes dejen de lado hechos pasados y se enfoquen a las posibilidades en el futuro, despertando la creatividad y entusiasmo por lo que les puede aguardar; otro importante punto es que refuerza conductas positivas que pueden contribuir a desencadenar dicho escenario deseable.

### 3. Técnicas de Comunicación<sup>10</sup>

Para una comunicación correcta, que promueva el buen ambiente para los participantes de los espacios de diálogo, haciendo que se sientan en confianza. Para ello, debemos tener en cuenta cinco técnicas que pueden ser utilizadas en el mismo proceso, cada una tiene diferentes utilidades, son:



7 y 8 [http://cv.uoc.edu/~mcooperacion/aulas/gaia\\_esp/Social/Facilitacion/TecnicasFacilitacion.html](http://cv.uoc.edu/~mcooperacion/aulas/gaia_esp/Social/Facilitacion/TecnicasFacilitacion.html)

9 Organización Ramsar: Guía de planificación participativa de la acción y técnicas para la facilitación de grupos. Disponible en: [http://www.ramsar.org/pdf/outreach\\_actionplanning\\_guide\\_s.pdf](http://www.ramsar.org/pdf/outreach_actionplanning_guide_s.pdf)

10 Información tomada de: Bedoya, César; Caravedo, Javier; Miranda, Guillermo; Moreno, Gustavo y Ormachea, Iván (2010) "El diálogo para la Prevención y Transformación de Conflictos. Guía Metodológica". ProDiálogo: Lima. Páginas 39-45.

## 1. La escucha activa:

Es aquella acción en la que nosotros, como agentes de paz, escuchamos atentamente a cada persona que nos invitó a tratar su conflicto. La escucha activa demuestra nuestra sincera voluntad de escuchar.

Gracias a este ejercicio la o el agente de paz podrá comprender todo el conflicto desde la forma en que cada actor lo entiende. En el caso del conflicto entre Marilia y Jobita, si el Agente de Paz aplica la escucha activa, podrá conocer a fondo la opinión de Marilia y porqué reaccionó de esa forma, y también a Jobita.

## 2. El parafraseo:

Es resumir lo que dice cada uno de los actores en conflicto, nos permite entender bien el conflicto y manifestar las ideas de cada una de las personas en conflicto de tal forma que no hiera o enoje a la otra persona. A esa acción se le llama “parafraseo”.

Adicionalmente la parafraseo también puede contribuir a la disminución de la hostilidad que pueden afectar negativamente el desarrollo del proceso de diálogo y/o negociación.

### Por ejemplo:

Escuchando a Marilia, ella diría: “Jobita es una ladrona irresponsable, cree que todo lo que llega a su casa es suyo, esa gallina era mía y, ella no sabe cuánto me costó criarla, simplemente por sus chochitos decidió matar a mis animales, y no sólo conmigo, Dios sabe a cuántas personas les habrá tomado sus cosas”.



Ante todas esas declaraciones, nosotros, como Agentes de Paz tomamos sólo la información útil de lo dicho por Marilia, y le repetiríamos lo que dice, pero sólo resaltando la información verdadera, los hechos, de esta forma: “Estimada Marilia, lamento tu indignación y, desde lo que dices, entiendo que al tomar tu gallina, te afectó profundamente; pero también es justo comprender que aquí, se afectó una posesión de Jobita”

## 3. La Formulación de preguntas:

Consiste en hacer las preguntas adecuadas para conseguir información, y dicha de forma que no lastime a la otra persona. Toda pregunta que hagamos, debe ser comprensible, corta y que no incomode a nadie.

**Siguiendo con el ejemplo** de Marilia y Jobita, sin el cuidado de formular la pregunta, tal vez diríamos “Y Jobita, después de escuchar a Marilia, cuéntanos ¿Por qué **robaste** la gallina?” Pero notemos que el uso de la palabra “robaste” lastimaría a Jobita, y no sería adecuado.



Sin embargo, como Agentes de Paz haciendo una buena pregunta luego que hablo Marilia, le pregunto a Jobita: “Y Jobita, después de escuchar a Marilia, cuéntanos Qué te llevaría a tomar la gallina?”.

#### 4. El mensaje del yo:

Para evitar culpar al otro y lastimar más a los actores en conflicto, usamos esta técnica para explicar cómo se siente una persona ante un comportamiento que le afecta.

##### Por ejemplo:

En la discusión de Marilia y Jobita, Jobita dice: "Marilia cree que es dueña del lugar y que todos deberían saber qué tiene y como se trata de sus cosas, nadie debe tocarlas, aún si me afectan la venta de todo el día ¿Qué hago con un maíz picado? No se puede vender en el mercado un maíz así y la gallina me pica todos los choclos. Después de ver eso, tampoco de frente cociné la gallina, pregunte a todos los vecinos".



Frente a ello, como Agentes de Paz se le enseñaría a Jobita a decir: "Yo me sentí afectada por lo dicho por Marilia, y lamento que no se considere que se afectaron mis ventas del día y que intenté responder con responsabilidad".

#### 5. El replanteo:

Es similar al parafraseo, porque también requiere resaltar la información útil para comprender el conflicto, sin embargo, el objetivo del replanteo es cambiar las palabras para que sea más fácil comprender el caso o aceptar un compromiso.

##### Por ejemplo:

Escuchando a Marilia, ella diría: "Jobita es una ladrona irresponsable, cree que todo lo que llega a su casa es suyo, esa gallina era mía y, ella no sabe cuánto me costó criarla, simplemente por sus chochitos decidió matar a mis animales, y no sólo conmigo, Dios sabe a cuántas personas les habrá tomado sus cosas".



Ante todas esas declaraciones, nosotros, como agentes de paz tomamos sólo la información útil de lo dicho por Marilia, y le replantearíamos: "Entonces Marilia, el problema el que Jobita tomó una gallina suya"

# PLANEAMIENTO, EJECUCIÓN Y CUIDADO DE LAS CONDICIONES DEL PROCESO DE DIÁLOGO

Llegamos al capítulo tres, el último de éste módulo en el que desarrollaremos las capacidades para el planeamiento, ejecución y cuidado de las condiciones básicas del proceso de diálogo y/o negociación en el que estaremos interviniendo.

Para llegar a este punto de diseño del proceso es necesario que los enfoques y principios de intervención estén claros para nuestros Agentes de Paz.

En este capítulo desarrollaremos cuatro temas, comenzaremos con el desarrollo del diseño del proceso, el mismo que prioriza la clasificación de los diferentes roles de los terceros y su consideración como grandes aliados de la paz.

Como siguiente punto de este capítulo continuaremos con la preparación de condiciones para asegurar el correcto desarrollo del proceso de diálogo y/o negociación, en el que consideraremos aspectos logísticos aprendidos y señalados por una experta en la articulación de estos procesos.

Para la intervención en un conflicto requeriremos también fortalecer la ética de la intervención y sensibilidad al conflicto, temas que serán parte de la tercera sección y finalizaremos con un desarrollo especial del principio de "No hacer daño", referido a aquella intervención que no sólo se enfoque en contribuir al desarrollo y la cultura de paz local, sino que también contemple como eje de intervención la visión integral de la acción planeada, de forma que no incremente la tensión o la situación conflictiva.

## I. Diseño del Proceso

Planificar un proceso de diálogo es muy importante y demanda muchos esfuerzos. En este camino, debemos saber que encontraremos aliados locales, que buscarán ayudarnos a cumplir este objetivo. Esta colaboración de otras personas, debe ser encaminada, motivada y protegida.

Entonces, para preparar el diseño del proceso de generación de consensos, debemos mapear con cuidado los terceros y sus co-facilitadores del diálogo y la paz. Para identificar los terceros, se debe considerar estas preguntas en relación al papel del tercero y de nosotros mismos:

- 1) Papel del Tercero. Ver el rol del Tercero en el proceso, y si vemos un rol poco conciliador, evaluar sus características y condiciones como ayudante del diálogo ¿Cuál es el mandato para intervenir en el proceso? ¿En qué rol?
- 2) Representatividad del Tercero. ¿Cuál es su nivel de relación con los actores importantes en el conflicto-¿, ¿Qué nivel de representación tiene el o la candidato(a) para ser un tercero facilitador(a).

- 3) Legitimidad. El candidato a Tercero tiene la capacidad de intervenir en un conflicto el cual se deriva de su nombramiento como autoridad, del reconocimiento social, de su autoridad moral, etc.
- 4) Recursos. Con qué recursos contaría el Tercero que interviene, sean de tipo económico, relaciones, tiempo, compromiso, etc., para apoyar el proceso?
- 5) Capacidades de intervención. Evaluación de los talentos de nuestros actores Terceros, entre los diferentes aportes que cada uno puede dar (un gran organizador; puede aportar en la logística del proceso; un gran comunicador; en la co-elaboración de actas e información de los avances de proceso; etc.) es bueno considerar qué actores son especialmente buenos para la coordinación con otros terceros.

**Planear Funciones :** El Agente de Paz deberá planear funciones que se deberán cumplir para solucionar el conflicto con las personas que están enemistadas. Debemos tener en cuenta las siguientes funciones que debemos cumplir o que podemos delegar, si trabajamos en equipo:

- a. ¿Me sé comunicar bien?: Con ello nos referimos a que si solemos ser muy buenos planeando estrategias pero al comunicarnos somos frontales y reactivos, es mejor dejar que otra persona sea la que haga las preguntas y se comunique con los actores al momento de proponer alternativas de solución y recoger la información entre las partes.
- b. Es necesario saber qué fortalezas y qué debilidades tenemos para poder trabajar sobre nuestras debilidades mejorándolas y delegando esas tareas a alguien que sepa comunicarse mejor.
- c. Saber qué relaciones existen entre los actores: Saber sobre qué relaciones de amistad y confianza existen entre uno de mis actores en conflicto y que pueden influir en él. Por ejemplo, en el caso de Marilia y Jobita, si Marilia es amiga del responsable de usar el altavoz de la comunidad y le dice que use este altavoz para hablar mal de Jobita; saber de esta amistad y hablar con el responsable del altavoz, convenciéndole de no seguir actuando así porque no está bien y porque está agravando el conflicto.

### ¿Qué se entiende por condiciones previas?

Consiste en preparar las condiciones que necesitamos antes de iniciar el proceso. Por ejemplo, para obtener pescado para vender, tenemos que preparar las condiciones previas que consisten en: tener los medios y los permisos para coger los peces, transportar los peces al lugar donde están los compradores, tener los contenedores para almacenar y mantener frescos los peces, etc.

Son acciones que deben realizarse para que nuestro proceso de diálogo sea exitoso, comprende:

<b>Condiciones Personales</b>	Aquellos aspectos necesarios entre los integrantes del proceso y el conflicto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad para participar en un proceso.</li> <li>• Voluntad y capacidad de diálogo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<b>Condiciones Relacionales</b>	Aspectos para mejorar las relaciones entre las personas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto entre los actores.</li> <li>• Ganar la confianza entre los actores.</li> </ul>

<b>Condiciones Culturales</b>	Comprende: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad entre los actores.</li> <li>• Habilidades interculturales.</li> <li>• Disposición entre los actores participantes.</li> </ul>
<b>Condiciones Procesales</b>	Comprende: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer participar a la gente en la planificación del proceso.</li> <li>• Información oportuna a lo largo del proceso</li> <li>• Logística del proceso (espacio, tiempo, recursos, tecnología y metodología)</li> </ul>
<b>Condiciones Estructurales</b>	Comprende: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco legal.</li> <li>• Políticas que apoyarían el proceso.</li> </ul>

## 2. Ética de la Intervención

En el periodo de intervención en un conflicto e interacción con sus actores, es necesario tener en consideración los siguientes principios éticos de intervención:

**Proteger el proceso:** Los agentes de paz (nosotros) o también llamados Terceros facilitadores del proceso, deben proteger el proceso que se va creando. Con esto nos referimos a cuidar, por ejemplo, nuestra imagen como personas neutrales. Es decir, no mostrar preferencias por nadie para que la otra parte no sienta que su participación no es valorada. Si no cuidamos este detalle, no confiarán en nosotros para este problema y para otros que puedan suceder en el futuro.

En este punto atenderemos:

- **Neutralidad:** Debemos demostrar que no estamos de lado de una de las personas en conflicto, porque la otra persona se sentiría menos valorada.
- **Participación equitativa:** Promoción de la acción de todos los actores, donde cada intervención y aporte valga igual y no alguna opinión valga más que otra.
- **Empoderamiento de actores.** Si identificamos que una de los actores tiene limitaciones, es débil, temeroso, inseguro, o desconoce los temas para participar en el proceso, le apoyamos para que este en iguales condiciones que el otro actor de participar en el proceso. Por ejemplo, le damos tiempo para que pueda expresarse, le damos la oportunidad para que se informe o capacite, etc.

**Protección de las personas:** Se debe proteger a las personas que están participando en el proceso. Por ejemplo, cuando reunimos a estos actores (en el caso de Jobita y Marilia) y en la charla, ambas discuten de nuevo y quieren llegar a los golpes. Nosotros no podemos permitir ello, debemos protegerlas, y evitar esa discusión y pelea.

Se atienden los siguientes criterios:

- **Protección:** Cuando los procesos de diálogo se desarrollan en ambientes muy tensos, se puede amenazar su integridad personal o de su entorno.
- **Confidencialidad:** De la información obtenida, pero sobre todo de las fuentes de información de datos útiles para el correcto avance del proceso.

- **Respeto:** Que nuestra actuación promueva el respeto mutuo de todas las partes.
- **Aprendizaje compartido:** Todos vamos a aprender de cada persona presente.
- **Expectativas realistas:** Enfocarse en objetivos posibles de lograr.
- **Control de tensión:** Todo espacio de encuentro de diferentes posiciones, tendrá una alta cuota de estrés, en especial durante el inicio de ésta; asimismo, se darán diversas condiciones adicionales que pueden incrementar este estrés; lo que puede crear incentivos para no participar en el proceso, o desgastar las energías de sus integrantes, y producir constantes cambios en sus representantes y por tanto, arriesgar su buen avance. Tendrá que considerarse entonces, que el acompañamiento de las partes que participan en el proceso para ayudarlos a que enfoquen sus energías en el manejo del estrés con una propuesta de comunicación eficiente, que les de apoyo y no los dejen solos en el diálogo y la construcción de paz.

### 3. Sensibilidad a los Conflictos

Con ser sensibles al conflicto nos referimos a comprometernos con el problema del otro y poner toda nuestra energía y voluntad en buscar una solución.

#### Por ejemplo:

Si dos hijos nuestros se pelean y llevan sin hablarse y tratándose mal durante un mes, esta situación nos preocupa e invertimos tiempo y energía para solucionar el problema, porque nos duele que nuestros hijos se lleven mal. En ese caso, estamos siendo sensibles al conflicto y sugerimos, siempre pensar que cuando nos piden participar en la solución de un conflicto, imaginemos que son dos hermanos nuestros los que se han peleado y que buscamos que nuestra familia se recomponga.

#### No hacer daño

Cuando actuamos en un conflicto, por más bien intencionada que sea nuestra participación, podemos estar afectando a las personas que nos convocaron y agravar el conflicto. Es por eso que como ética de intervención se pide tener mucho cuidado con nuestra forma de reaccionar y actuar.

#### Por ejemplo:

Jorge que vive en Lima y estudia derecho, tiene a sus padres viviendo en la comunidad de "Santa Estrellita", ellos tuvieron un serio problema de linderos con la comunidad vecina "Unidos", y como saben que Jorge conoce cómo tratar el problema y es de la zona, le piden actuar. Jorge viaja a las comunidades, va haciendo un buen trabajo con las autoridades, pero en sus tiempos libres, se da cuenta que en la Comunidad Unidos hay jovencitas que le atraen y comienza a enamorarlas; las autoridades de la Comunidad de "Unidos", al ver esta acción, le reclaman a Jorge, quien les responde que no hace nada en contra de la voluntad de las jovencitas y que lo hace en sus tiempos de descanso; al no encontrar una buena respuesta, buscan a los padres de Jorge y les exigen una respuesta, al final, las autoridades de "Unidos" se pelean con los padres de Jorge, esta pelea es comunicada a las autoridades de "Santa Estrellita" y ellos en respuesta, rompen el diálogo con "Unidos". Aquí Jorge no supo cuidar su relación con los actores en conflicto y una acción tuvo consecuencias agravando el conflicto que buscaba solucionar, si hubiese tenido en cuenta el "No hacer daño" no hubiese coqueteado con las señoritas y hubiese evitado esta situación.



Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-527-A-14-00007.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor (es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.