

Sobre gestión de conflictos y diálogo: algunos elementos para marcar la cancha

Bases conceptuales para la construcción colectiva.

Lina Marcela Ibáñez, Agosto 15 de 2022

Introducción

El propósito de este documento es introducir elementos conceptuales claves sobre la gestión de la conflictividad y el diálogo social, que contribuyan a construir un lenguaje común y una comprensión colectiva que ayudarán a marcar la cancha del ámbito de acción del “ecosistema de diálogo” en el cual nos desarrollamos en Colombia.

Este documento no pretende ser exhaustivo ni abarcar las múltiples miradas y la extensa literatura sobre la materia, sino poner sobre la mesa una primera versión que facilite la construcción de terrenos comunes entorno a lo que se entiende por diálogo. Esta claridad será determinante para definir, a su vez, qué “no” es diálogo, y comprender la diferencia entre los distintos mecanismos para la transformación de conflictos.

Para ello, se presenta una definición general de conflicto y una serie de categorías para diferenciar los distintos tipos de conflictividades. Posteriormente, se señala que existen distintas alternativas para la gestión pacífica de conflictividades, puntualizando las diferencias entre mediación, negociación y diálogo. Finalmente, se caracteriza el diálogo a través de sus componentes sustantivos y principios.

1. Conflicto y conflictividades sociales

Se entiende como conflicto social aquella situación en la que dos o más agentes (personas, grupos) perciben tener intereses mutuamente incompatibles, se hace público el desacuerdo y buscan movilizar apoyos y aliados en un contexto confrontativo de permanente oposición (Aunta y Barrera, 2016, p.10).

La conflictividad es inherente a la vida en comunidad y es un reflejo de la existencia de personas, grupos o comunidades con diversas formas de entender el mundo, diferentes intereses, motivaciones y objetivos, así como de la existencia de límites en la disponibilidad, desigualdades estructurales o competencia en el acceso a recursos materiales y/o simbólicos (Rettberg, 2012, p. 3-6 y Thakore, 2013, p. 7). De acuerdo con Fisas (1998), Galtung (2003) y Lederach (2010), la conflictividad no es inherentemente mala ni buena, sino un elemento esencial de la vida social que requiere capacidades, escenarios, herramientas e instrumentos disponibles en la sociedad para que se manifieste de manera pacífica. Así, la forma como la conflictividad es gestionada determina si su evolución tiene efectos negativos o positivos en las poblaciones y territorios que la

experimentan, esto es, si se convierte en coyunturas críticas de altísima confrontación y oposición, incluso provocando fenómenos de violencia generalizada (directa, estructural y cultural); o se constituye en un motor de transformación positiva de la realidad y del cambio social (Maldonado, 2020).

→ Tipologías de Conflictos

Existen diversas formas de tipificar los conflictos. Se han priorizado los siguientes tres criterios para clasificar los conflictos: (i) la etapa en la que se encuentra el conflicto; (2) el contenido del conflicto; y (iii) la dimensión del desarrollo sobre la cual se presentan los conflictos.

En 2017 el DNP generó una “metodología de identificación y caracterización de conflictividades”, en la cual señala que los conflictos sociales pueden evolucionar a través de seis (6) etapas principales no necesariamente lineales.

Tabla 1. Etapas de los conflictos

Etapa	Descripción
Latencia	El conflicto existe, pero no se ha manifestado. Es, de algún modo, un conflicto probable pero prevenible. Los actores del entorno inmediato perciben un malestar frente a determinada situación o respecto a un 'otro'.
Emergencia	El conflicto se hace evidente, por lo general, como resultado de un hecho catalizador: una coyuntura crítica (por ej.: un desastre natural), una decisión ajena al entorno de latencia del conflicto (una reforma política del ámbito nacional) y/o la aparición de un aliado externo poderoso.
Escalamiento	El conflicto adquiere mayor intensidad, como resultado de los nuevos patrones de interacción entre las partes enfrentadas y el involucramiento de un mayor número de grupos y personas. Cuatro cambios pueden tener lugar en esta etapa: (i) se pasa de las tácticas 'blandas' (argumentos persuasivos, promesas) a las tácticas 'duras' (amenazas o violencia); (ii) el conflicto se expande: se pasa de temas específicos a otros más generales que involucran un mayor número de grupos; (iii) las partes asumen posiciones intransigentes; (iv) los objetivos de las partes cambian: ya no es la resolución de un conflicto a su favor sino el de causar daño a la contraparte. Aunque en esta etapa la violencia suele emerger, el escalamiento no siempre genera efectos negativos. Hay casos, en que se busca un 'escalamiento táctico' que permite que la confrontación pueda ser resuelta por un tercer actor que, de otra forma, no hubiera intervenido.

Estancamiento	Situación en la que, si bien ambas partes saben que no lograrán la victoria, ninguna está dispuesta a ceder. Se presenta, entonces, la típica situación del círculo vicioso que, técnicamente, es lo que se conoce en teoría de juegos como un 'equilibrio': un estado en el que ninguna de las partes está dispuesta a cambiar su estrategia en la medida en que la contraparte no tenga expectativas de cambiar la suya. Los costos de hacerlo son muy altos y, por lo tanto, lo más rentable desde la perspectiva de las partes es mantener y reproducir el conflicto a pesar de saber que existen pocas probabilidades de ganar.
Negociación	Incluso los conflictos más difíciles de abordar son susceptibles de desembocar en una fase de negociación por diversas razones: (i) la existencia de un 'empate mutuamente doloroso' donde, sencillamente, cada una de las partes considera que perpetuar la guerra es mucho más costoso que negociar; (ii) se presentan cambios en el interior de una de las organizaciones implicadas que, por lo general, tienen que ver con el relevo generacional de líderes y, con él, la imposición de una línea más proclive a la salida negociada; (iii) la intervención de mediadores externos al conflicto que traen consigo nuevas conexiones, puntos de vista y recursos que ayudan a superar la fase de estancamiento.
Construcción de pactos – acuerdos - compromisos	Es la etapa en la que se construyen acuerdos entendidos como soluciones de compromiso. Es decir, más que resolver las causas subyacentes que dieron lugar a un conflicto que logró escalar, se busca un arreglo confiable para ambas partes alrededor del camino que hay que seguir para que, de manera efectiva, se resuelvan los problemas estructurales que motivaron la confrontación. Con la suscripción de pacto se incluyen las tareas de seguimiento a su cumplimiento.

Fuente: tomado de DNP, 2017, p. 8.

Por otra parte, los conflictos también pueden clasificarse en función de su contenido¹, las causas subyacentes que los originan y los comportamientos de las partes involucradas. Es así como Moore (1994) distingue las siguientes tipologías:

- a. *Conflictos de relación entre las personas*: derivadas de falsas percepciones o estereotipos, de falta de comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
- b. *Conflictos de información*: Información falsa, o falta de información, diferentes puntos de vista entre el uno y el otro sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación de la realidad.

¹ Tomado de Guía Metodológica para DNP (MSI). Pag 17.

- c. **Conflictos de intereses:** competencia respecto a necesidades incompatibles o percibidas como tales (dinero, recursos físicos); de procedimiento (la manera como hacer o resolver algo); y psicológicos (percepción de confianza, juego limpio, deseo de participación respeto).
- d. **Conflictos estructurales:** Causados por estructuras opresivas de relaciones humanas, estas estructuras forjadas muchas veces por fuerzas externas a la gente del conflicto, desigual poder, desigual autoridad, control desigual de recursos, condiciones geográficas entre otras.
- e. **Conflictos por valores:** Causados por sistemas de creencias incompatibles. Siendo los valores creencias que la gente emplea para dar sentido a la vida (explican, lo buen, lo malo, lo justo e injusto). Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga una vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.

En términos de la dimensión del desarrollo sobre la cual se presentan los conflictos, se identifican 11 temas materiales o simbólicos sobre los cuales se generan conflictos:

Tabla 2. Caracterización de conflictividades por elementos materiales o simbólicos

Dimensión	Menú de Conflictos
Político	(i) Conflictos por el acceso, uso y distribución del poder político – capacidad de tomar decisiones que tienen un impacto en un grupo significativo de la población. (ii) Conflictos alrededor de las reglas concretas de decisión que afectan la capacidad de los actores en el territorio.
Económico	(iii) Conflictos por la apropiación de factores productivos, por lo general escasos (la tierra, el más recurrente). (iv) Conflictos por la apropiación de los excedentes de capital que se derivan de diferentes procesos productivos. (v) Conflictos laborales.
Social	(vi) Conflictos entre mecanismos de regulación comunitaria y mecanismos formales. (vii) Conflictos inter e intracomunitarios alrededor de la ocupación del territorio.
Cultural	(viii) Conflictos de valores de acuerdo con los 'deseos' y 'modelos' de sociedad y vida buena. (ix) Conflictos como resultado de la polarización alrededor de 'categorías de diferencia'.
Ambiental	(x) Conflictos por la afectación o el daño al entorno ambiental.

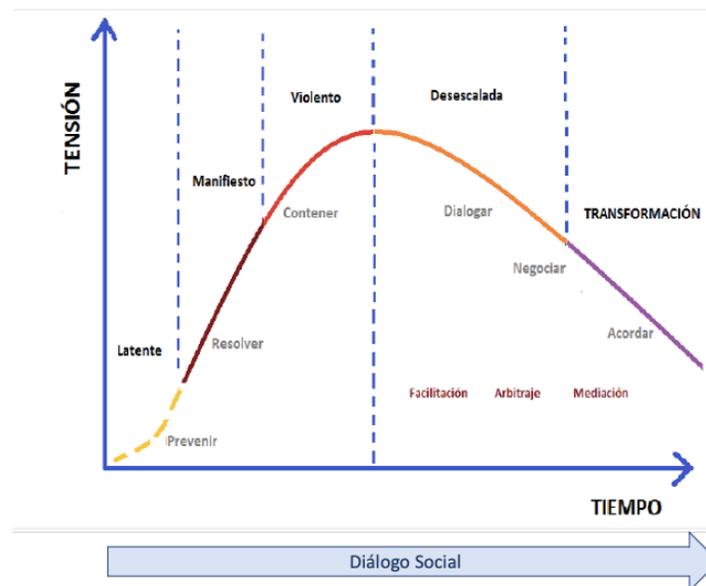
(xi) Conflictos por actividades que hagan o generen un mal uso de recursos naturales (contaminación de ríos, polución del aire)

Fuente: tomado de Veeduría Distrital, 2017, p. 8., a partir de Aunta y Barrera (2016)

2. Mecanismos para la gestión de conflictividades

Si los conflictos se dieran de forma lineal en el tiempo y todos tuvieran un mismo ciclo de evolución, probablemente se verían como en el diagrama 1. Sin embargo, la realidad es más dinámica y así mismo lo son los conflictos, por lo que algunos de ellos, por ejemplo, no tienen una etapa de latencia que permita advertirlos, si no que se manifiestan repentinamente y escalan rápidamente. Otros, por el contrario, pueden permanecer por largos períodos en un estado pasivo, más como una tensión permanente que como un conflicto, hasta que un día las condiciones del contexto, como por ejemplo la legislación, cambian y esa tensión rápidamente pasa a un estado de transformación, sin haberse manifestado o escalado nunca en un conflicto.

Diagrama 1. Etapas de los conflictos en el tiempo



Fuente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2017)

Seleccionar el mecanismo de transformación de conflictos que sea más adecuado y pertinente para cada uno de los conflictos—por ejemplo, negociación, mediación o diálogo—de acuerdo con las condiciones del contexto y a los resultados esperados, es una de las mayores complejidades en la gestión de conflictividades.

En muchos casos, y dependiendo del conflicto, es conveniente combinar varios mecanismos de transformación de conflictos, uno para estabilizar la situación de emergencia, que permita acordar salidas a la crisis inmediata, por ejemplo, a través de mesas de concertación con la participación de mediadores, que en el mediano plazo pueden resultar en espacios de diálogo, para la gestión colectiva del territorio. Hay una tendencia a pensar que el diálogo es más pertinente como mecanismo de prevención (en la etapa de latencia) o en el momento de desescalada; mientras que tal vez no es la alternativa más adecuada durante la etapa de escalada, o de violencia, ya que no es posible garantizar las condiciones de seguridad y libertad de expresión que exige un proceso de diálogo.

La realidad es que establecer una regla rígida sobre cuándo es o no adecuado utilizar uno u otro mecanismo puede llegar a restar capacidad para diseñar la mejor estrategia. En todo caso, una aproximación más constructiva es entender que en todos los momentos, y en todos los mecanismos que se decida utilizar, el diálogo y sus principios deben estar presentes.

En la Tabla 3 se presentan algunos elementos diferenciadores entre la negociación, la mediación y el diálogo como mecanismos de gestión de conflictos:

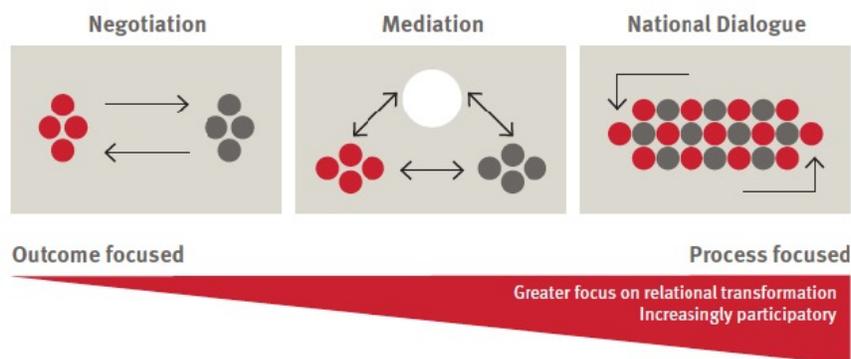


Figure 1.4: Different settings and foci of negotiation, mediation and National Dialogue

Fuente: Berghof Foundation (2017)

Tabla 3. Algunas diferencias en los mecanismos de gestión de conflictividades

	Mediación	Negociación	Diálogo
Objetivo	Lograr un acuerdo a través de un intermediario	Lograr un acuerdo entre dos partes	Transformar las relaciones humanas, lograr un mayor entendimiento de lo que piensan los demás y de las visiones sobre problemáticos que generan o pueden generar conflictos.
Participantes	Usualmente se da entre dos partes, pero podrían ser más, cada una con una posición determinada	Usualmente se da entre dos partes, pero podrían ser más, cada una con una posición determinada	Múltiples, de diverso tipo y de distinto nivel de involucramiento con la situación de conflicto
Involucramiento de una tercera parte	Un tercero, el mediador , actúa como un interlocutor entre las partes, facilitando la conciliación y el logro de un acuerdo	No hay terceros involucrados. Los negociadores son las propias partes en conflicto. En ocasiones las partes pueden invitar a garantes externos del proceso de negociación.	Debe haber un tercero que es el facilitador del proceso de diálogo entre los participantes
Compromiso de los participantes	Aunque delegan su participación e involucramiento en el mediador, las partes tienen un alto interés en lograr un acuerdo.	Se involucran amplia y directamente en el proceso de negociación. Las negociaciones precisan que las partes estén dispuestas a alcanzar un acuerdo	Los actores participan directamente y se busca el involucramiento de todos, aunque no todos se comprometan de la misma forma. El diálogo puede resultar fructífero cuando involucra a partes que, si bien no están listas para negociar, tampoco quieren que las relaciones destructivas se mantengan.
Resultado esperado	Se espera definir y satisfacer intereses materiales—bienes o derechos que pueden dividirse, compartirse o	Se espera definir y satisfacer intereses materiales—bienes o derechos que pueden dividirse, compartirse o	Crear nuevas capacidades humanas y políticas para solucionar problemas. Muchas veces los resultados no son tangibles. El diálogo

	definirse de forma tangible—mediante acuerdos específicos convenidos a través de un mediador.	definirse de forma tangible—mediante acuerdos específicos convenidos en conjunto entre las partes.	puede transformar las relaciones para sentar las bases en busca de respeto y colaboración mutuos.
--	---	--	---

Fuente: elaboración propia a partir de Nansen Center for Peace and Dialogue (2018); y Berghof Foundation (2017)

3. El diálogo para la transformación de conflictos y la construcción de relaciones

“El diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual las personas cambian gracias al aprendizaje adquirido por su profunda disposición a escuchar. Cada una de ellas se esfuerza por incluir las inquietudes de los otros en su propia perspectiva, aun cuando el desacuerdo persista. Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce suficientemente la validez de las reivindicaciones humanas de los demás y, en consecuencia, actúa en forma diferente hacia los otros” Pruitt y Thomas (2008).

Esta definición de diálogo incorpora varios elementos fundamentales. Lo primero es la transformación que sucede en las personas y que genera un cambio y, por tanto, el reconocimiento de que se vale cambiar de opinión, y eso no es un signo de debilidad. Lo segundo es que ese cambio sucede gracias a que se fortalece la capacidad de escucha, no para debatir argumentos sino para comprender lo que piensa el otro. Lo tercero es que resalta el hecho de que el diálogo es posible, deseable e incluso exitoso, a pesar de que no se lleguen a acuerdos, y se mantengan los disensos. Y por último el hecho de que no es necesario renunciar a la identidad para dialogar con otros, sino que, por el contrario, en la diversidad y en las diferencias es donde se encuentra la mayor riqueza de la sociedad. Esta es la visión y la filosofía que ha promovido la Plataforma Diálogos Improbables en Colombia, con el acompañamiento del Profesor Lederach.

El diálogo es en esencia transformador y, por ello, tiene como horizonte estratégico la puesta en marcha de ejercicios de interacción repetitivos que permitan la expresión de la diversidad de intereses y puntos de vista de territorios y sectores específicos de la sociedad, así como la identificación de soluciones creativas y compartidas a las tensiones que surgen en virtud de dicha interacción (Lederach (2007), Galtung (2003b), GDIAM (2018); PNUD (2016)).

Desde esta perspectiva, el diálogo no es la imposición de una visión de mundo, sino que remite al proceso de construir nuevas visiones de este a partir de la colaboración, la escucha, la confianza, la solidaridad y la empatía. En otras palabras, el diálogo social solo puede ocurrir cuando las partes reconocen su interdependencia y parten del supuesto que existe una relación que los une y da significado (Buber, 2012).

En este sentido, se define el diálogo social como un proceso integrado por espacios y herramientas que facilitan la deliberación entre diversos actores de la sociedad respecto de sus intereses, percepciones y motivaciones sobre distintos asuntos públicos, con el fin de generar mayores niveles de confianza ciudadana e institucional, fortalecer el reconocimiento del otro como interlocutor válido, construir bases de entendimiento común y gestionar los desacuerdos sobre un amplio universo de temáticas de la vida social, y concretar decisiones y acciones públicas que viabilicen oportunidades de colaboración y cooperación entre actores (Lederach, 2007; GDIAM, 2018; OACP, 2019).

Sobre el caso colombiano, vale la pena señalar que en distintos momentos de la historia del país se ha hecho un llamado al diálogo (distinto a las negociaciones con grupos armados) como alternativa frente a situaciones de alta conflictividad y violencia. Como ejemplo reciente, se encuentran las múltiples iniciativas de diálogo que se activaron o reactivaron en el 2021 frente al estallido social del 2021. En todo caso, se trata de una agenda aún por resolver (FIP, 2021)

→ Principios de los procesos de diálogo

El factor determinante para avanzar en un proceso de diálogo que permita gestionar los conflictos es la transformación de las relaciones entre los involucrados; relaciones que usualmente están rotas o incluso pueden ser inexistentes.

Los principales propósitos del diálogo son: (i) escuchar para conocer y no para defender posiciones; (ii) construir confianza; (iii) reconocer el valor de la diferencia; (iv) transformar las relaciones; y (v) generar cambios de mediano y largo plazo. El diálogo no implica que las personas deban pensar igual o adoptar las mismas posiciones. Los consensos se construyen a partir de necesidades comunes, a pesar de las diferencias. La confianza ganada en el proceso permite que las partes tengan la garantía de que todos los involucrados cumplirán los acuerdos a los que se llega. En caso de no suceder esto, se incrementa el riesgo de un escalamiento de la violencia y de la profundización del conflicto.

Las transformaciones que promueve el diálogo parten del individuo. Una vez esas transformaciones se producen en varios individuos, se mueven al plano de lo colectivo, y cuando logran una amplia masa crítica, se convierten en transformaciones y movimientos culturales o cambios de comportamiento colectivo y social.

Algunos principios relevantes al acompañar procesos de diálogo son (Nansen, 2018; Diálogos Improbables, 2020):

- **Inclusión:** un principio fundamental en la práctica del diálogo es que todos aquellos que sean parte de una situación problemática, sin exclusión alguna, puedan participar o verse representados en el proceso de diálogo y en la construcción colectiva de salidas concertadas.
- **Horizontalidad:** En el diálogo todos forman parte y se comprometen equitativamente. Ninguno de los participantes debe ejercer poder sobre los demás.
- **Diversidad:** El diálogo crea la oportunidad de entender las visiones de otros, aprender y darse cuenta de que todos tienen parte de la verdad y ninguno la verdad absoluta.
- **Humanidad:** El diálogo crea un espacio seguro y de confianza donde se reconoce al otro como un ser humano, con sentimientos, necesidades y anhelos. La humanización de conversaciones tradicionalmente polarizadas lleva a la reconstrucción de relaciones.
- **Construcción de confianza:** el diálogo permite crear vínculos entre personas a partir de reconocerse como seres humanos, desde sus historias, lo que les permite relacionarse de forma segura y con la apertura y disposición suficiente para comprender las razones y argumentos del otro, los intereses y necesidades detrás de las posiciones que cada uno adopta, y reconocer su humanidad, a pesar de las diferencias que puedan existir.
- **Proceso:** el diálogo es un proceso continuo en el que las partes evolucionan en términos de confianza y entendimiento del otro, así como en la construcción de consensos y acuerdos.
- **Perspectiva de largo plazo:** El diálogo tiene una perspectiva de largo plazo necesaria para encontrar soluciones sostenibles.
- **Colaboración:** ninguna de las partes es la “dueña” del diálogo ni de sus resultados. Es un proceso de construcción colectiva, que demuestra que es posible colaborar, a pesar y en medio de las diferencias.
- **Método y facilitación:** los procesos de diálogo requieren planeación permanente y el diseño de un método que permitan acompañar a los participantes en el camino que han decidido emprender. La improvisación puede resultar costosa, especialmente si producto de ella se rompe la confianza. Así mismo, requiere un tercero facilitador que garantice las condiciones, las reglas y el cumplimiento de cada uno de los principios que se han mencionado, y que documente lo sucedido, así como los consensos y disensos que se construyen, y haga seguimiento a su cumplimiento.

Referencias bibliográficas

Aunta, A., & Barrera, A. (2016). *Conflictividades y agendas territoriales*. Bogotá D.C.: CINEP/PPP.

Berghof Foundation (2017). *National Dialogue Handbook. A guide for practitioners*. Pag 27

Buber, M. (2012). *I and Thou*. eBookIt. com.

Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2017). *Metodología de identificación y caracterización de conflictividades sociales*.

Diálogos Improbables (2020). *Guía Metodológica para el proceso de Diálogo Improbable*. Plataforma Diálogos Improbables.

Fisas, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria Editorial.

Fundación Ideas para la Paz-FIP (2021). *Diálogo para el trámite pacífico de conflictividades en Colombia: una necesidad sentida pero irresuelta*. Notas estratégicas 21. Bogotá.

Galtung, J. (2003a). *Violencia cultural*. Centro de Investigación por la Paz, Fundación Gernika Gogoratuz

Galtung, J. (2003b). *Paz por medios pacíficos: paz y conflictos, desarrollo y civilización*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.

Grupo de Diálogo sobre Minería en Colombia (GDIAM). (2018). *Propuestas para una visión compartida sobre la minería en Colombia*.

Lederach, J. P. (2007). *Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.

Lederach, J. P. (2010). *Transformación de conflictos: Manual de uso*. Barcelona: ICARIA/ICIP.

Lederach, J. (2015). *Little book of conflict transformation: clear articulation of the guiding principles by a pioneer in the field*. The Little books for Justice and Peacebuilding series.

Maldonado, Diego Fernando (2020). *Documento base para una Política de Diálogo Social*. Informe de Consultoría para ACIDI VOCA. Pag. 3

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2017). *Guía Metodológica para el diseño y la implementación de procesos de prevención y transformación de conflictos por el agua*. Conceptos y herramientas de diálogo y negociación.

Moore, Christopher (1994). *Negociación y mediación*. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratuz, documento No. 5

Nansen Center for Peace and Dialogue (2018). *Manual Nansen para facilitadores de diálogo y transformación de conflictos*. Lillehammer, Norway.

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2019). *Guía para Facilitar Procesos de Diálogo Social*. Bogotá D.C.

PNUD. (2016). *Diagnóstico de la conflictividad social*. Bogotá D.C.

Prada, M. P., & Unger, B. (2014). *Transformación de conflictos mediante el diálogo*. Bogotá D.C.

Pruitt, Bettye; y Thomas, Philip. *Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes*. IDEA, CIDA, PNUD, OEA. 2008. Pag. 20

Rettberg, A. (2003). *Diseñar el futuro: Una revisión de los dilemas de la construcción de paz para el posconflicto*. Revista de Estudios Sociales-Universidad de los Andes (15), 15-28.

Thakore, D. (2013). *Conflict and conflict management*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 8(6), 7–16.

¡Hablemos!

