

Aprendizajes sobre procesos de diálogo y negociación en Colombia

cinép

programa
por la paz

Experiencias locales en
Riosucio (Chocó), Simití
(Sur de Bolívar) y Florida
(Valle del Cauca)



Diego Bulla Beltrán
Laura Henao-Izquierdo
Juan Carlos Merchán Zuleta

Aprendizajes sobre procesos de diálogo y negociación en Colombia

Experiencias locales en Riosucio (Chocó), Simití
(Sur de Bolívar) y Florida (Valle del Cauca)



Aprendizajes sobre procesos de diálogo y negociación en Colombia

Experiencias locales en Riosucio (Chocó), Simití (Sur de Bolívar) y Florida (Valle del Cauca)

© Centro de Investigación y Educación Popular/ Programa por la paz (Cinep/PPP)

Con el apoyo de

Embajada de Suiza en Colombia

swisspeace

Director general

Luis Guillermo Guerrero Guevara

Subdirector de Programas

Marco Fidel Vargas Hernández

Coordinador del Programa Conflicto, Estado y Paz

Juan Pablo Guerrero Home

Coordinador Línea Construcción del Estado y Paz Territorial

Víctor Barrera

Coordinadora del Proyecto “Fortalecimiento y acompañamiento a la mediación en Colombia”

Laura Henao-Izquierdo

Con la colaboración y participación de

Corporación de Investigación y Acción Social y Económica CIASE

Pastoral Social de la Diócesis de Palmira

Instituto Mayor Campesino IMCA

Ruta Pacífica de las Mujeres Valle del Cauca

Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio

Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó

Comité Cívico del Sur de Bolívar

Comunidades campesinas e indígenas de la zona rural de Florida (Valle del Cauca)

Autores

Diego Bulla Beltrán

Laura Henao-Izquierdo

Juan Carlos Merchán Zuleta

Asistente de investigación

Alejandra Rojas Castro

Revisión de contenidos

Philipp Lustenberger

Coordinación editorial

Edwin Parada Rodríguez

Corrección de estilo

Azucena Martínez

Diseño y diagramación

Silvia Juliana Trujillo Jaramillo

Impresión

Pictograma Creativos S.A.S.

Cinep/Programa por la Paz

Carrera 5 n.º 33B-02

PBX: (+57 1) 2456181

Bogotá, D. C., Colombia

www.cinep.org.co



CinepProgramaporlaPaz



Cinep_ppp



Cinep_ppp



Cinepppp

Primera edición, julio de 2020

Bogotá, D. C., Colombia

ISBN: 978-958-644-284-8

Impreso en Colombia /

Printed in Colombia

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva del Cinep/Programa por la Paz y no reflejan necesariamente la opinión de sus cooperantes. Asimismo, su contenido puede ser utilizado total o parcialmente siempre y cuando se notifique y se cite como fuente al Cinep/PPP.

Algunas fotografías utilizadas en este libro fueron tomadas de Unsplash, Pexels, Flickr Commons y Freepik.

El contenido de este libro cuenta con una licencia Creative Commons "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0".



Contenido

Presentación	8
---------------------------	----------

PARTE I

Fundamentos generales para la transformación no violenta de conflictos en Colombia: contexto, conceptos y metodología

Capítulo 1

El contexto colombiano para la transformación de conflictos	13
--	-----------

Capítulo 2

El conflicto social y su transformación no violenta en el contexto colombiano.

Algunos elementos conceptuales para la lectura de casos	20
¿Qué es un conflicto social?	21
¿Existe diferencia entre resolución, gestión y transformación de conflictos?	26
Algunas herramientas para la transformación de conflictos: el diálogo, la negociación y la mediación	29

Capítulo 3

Metodología para el diseño y acompañamiento de procesos locales de transformación no violenta de conflictos

de transformación no violenta de conflictos	35
Fases para el diseño e implementación de procesos	37
Revisión y monitoreo de los procesos	41

PARTE II

Procesos de experiencias locales

Capítulo 4

Riosucio (Chocó): negociación entre el Consejo Comunitario

de La Larga y Tumaradó y la institucionalidad ambiental	47
Contexto regional del caso	47
Descripción del caso y rol de acompañamiento	52
Fases de la negociación	54
Desafíos del proceso	63
Aprendizajes	64

Capítulo 5

Simití (sur de Bolívar): negociación entre el sujeto de reparación colectiva

Cinco Corregimientos, del Comité Cívico del Sur de Bolívar,	
y la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas	68
Contexto regional del caso	68
Descripción del caso y rol de acompañamiento	72
Fases de la negociación	74
Desafíos	86
Aprendizajes	87

Capítulo 6

Florida (Valle del Cauca): diálogo de comunidades campesinas

e indígenas para la convivencia y la defensa del territorio	90
Contexto regional del caso	90
Descripción del caso y rol del acompañamiento	94
Fases del diálogo	96
Desafíos	107
Aprendizajes	108

Capítulo 7

Aprendizajes sobre procesos de diálogo y negociación para

la transformación noviolenta de conflictos locales en Colombia	114
---	------------



NEGOCIACIÓN

intereses

necesidades

consensos



Presentación

Esta publicación está dirigida a miembros de organizaciones sociales y humanitarias del orden nacional e internacional, a funcionarios públicos, y a líderes y lideresas comunitarios que realicen acciones concretas de transformación noviolenta¹ de conflictos sociales a través del diálogo, la negociación y la mediación. Asimismo, a quienes estén interesados en conocer experiencias locales de este tipo desde las perspectivas metodológicas y de acompañamiento de procesos.

Se trata principalmente de la sistematización de tres casos locales, dos negociaciones y un diálogo, elaborada sobre fundamentos contextuales, conceptuales y metodológicos, que pueda servir de herramienta de estudio y de material práctico. Esto, para contribuir a la construcción de una cultura donde prime el uso de las vías noviolentas en la solución incluyente y sostenible de conflictos sociales, así como para implementar en los territorios procesos de transformación de conflictos más organizados y estructurados.

La primera negociación se dio en Riosucio (Chocó), entre el Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó (Cocolatu) y la institucionalidad ambiental. La segunda negociación ocurrió en Simití (sur de Bolívar), entre el sujeto de reparación colectiva Cinco Corregimientos, del Comité Cívico del Sur de Bolívar (CCSB) y la Unidad para la Atención y Reparación

1) Ver el enfoque de la noviolencia en el pie de página n.º 9 de esta misma publicación.

Integral a las Víctimas (UARIV). El diálogo, por su parte, tuvo lugar en Florida (Valle del Cauca), con la participación de comunidades campesinas e indígenas, con miras a la convivencia, la gestión compartida y la defensa del territorio.

La publicación está dividida en dos partes y siete capítulos. La **Parte I**, **Fundamentos generales para la transformación noviolenta de conflictos en Colombia: contexto, conceptos y metodología**, contiene tres capítulos: **el primero** muestra el **contexto colombiano** para la transformación noviolenta de conflictos. Evidencia cómo el proceso de negociación del Estado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP) y los intentos de los últimos gobiernos nacionales por tramitar las conflictividades han visibilizado la diversidad de demandas ciudadanas sin atender los conflictos estructurales del país, así como los desafíos que existen para el acompañamiento de conflictos sociales locales y regionales con miras a transformaciones reales.

El **segundo capítulo** construye el **concepto de conflicto social** desde el contexto de diversidad cultural y exclusión socioeconómica, así como desde el enfoque territorial y de formación diferenciada del Estado en Colombia. Asimismo, aborda las posibilidades de tramitación de conflictos sociales a partir de los paradigmas de resolución, gestión y transformación de estos, explicando la perspectiva por la que opta el Centro de Investigación y Educación Popular-Programa por la Paz (Cinep/PPP). Finalmente, expone las herramientas de diálogo, negociación y mediación, como formas de transformación noviolenta de conflictos sociales, exhortando a su uso autoconsciente y articulado en cada proceso.

El **tercer capítulo** presenta la **metodología** del diseño y acompañamiento de procesos de transformación noviolenta de conflictos sociales utilizada en los casos sistematizados, a través de sus fases de exploración, preparación, desarrollo e implementación, así como de la actividad transversal de revisión y monitoreo del proceso.

PARTE
I

Capítulo
1

Capítulo
2

Capítulo
3

**PARTE
II**

La **Parte II**, **Procesos de experiencias locales**, contiene cuatro capítulos e invita a conocer los procesos que se vienen adelantando en cada caso, desde los fundamentos contextuales, conceptuales y metodológicos anotados anteriormente. En los tres casos la sistematización sigue la misma estructura: el contexto territorial en el que se enmarcan los conflictos, una síntesis del caso, el rol del Cinep/PPP y el proceso de negociación o de diálogo, según las fases de la metodología expuesta en el tercer capítulo. Se invita especialmente a revisar los aprendizajes construidos en cada caso.

**Capítulo
4**

El **cuarto capítulo** presenta la sistematización de la **negociación adelantada en Riosucio**, entre el Cocolatu y la institucionalidad ambiental. La experiencia permite entender cómo se enmarcan narrativas de construcción de territorio y del derecho a este desde las comunidades étnicas, las cuales intentan armonizarse con las visiones institucionales para el manejo de los recursos naturales y el derecho ambiental.

**Capítulo
5**

El **quinto capítulo** corresponde a la sistematización de la **negociación en Simití**, entre el sujeto de reparación colectiva Cinco Corregimientos, del CCSB, y la UARIV. Los aprendizajes reflejan una experiencia de lucha de muchos años por la definición de medidas de reparación que, bajo limitaciones estatales y normativas, aumentan en tensión la relación entre dignidad comunitaria y practicidad administrativa.

**Capítulo
6**

El **sexto capítulo** enseña la sistematización del **diálogo en Florida**, con la participación de comunidades campesinas e indígenas, en razón de la convivencia y la defensa del territorio. Esta experiencia expresa la importancia de la comprensión y la generación de confianza en un contexto intercultural con cosmovisiones y enfoques de desarrollo distintos. El reto de construir consensos y compromisos sostenibles es la implementación de acciones que gestionen de manera compartida el territorio.

El **séptimo capítulo** promueve, con miras a posibles experiencias en contextos similares, **aprendizajes** o claves de acción surgidas de los tres casos y la reflexión correspondiente.

El Cinep/PPP acompaña estos ejercicios de transformación de conflictos sociales, con el apoyo de la Embajada Suiza y la asesoría del instituto de investigación swisspeace,² como una contribución al fortalecimiento de capacidades de organizaciones e instituciones, un apoyo y acompañamiento a las comunidades desde el enfoque de los derechos humanos, y una investigación profunda de compromiso y respeto por los contextos.³

Un **especial agradecimiento** a las comunidades y organizaciones sociales que han contribuido al desarrollo de estos procesos. En particular, en Riosucio, al Cocolatu y al proyecto de Gestión del Territorio en el Pacífico del Cinep/PPP; en Simití, al CCSB y al Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio; en Florida, al Secretariado de Pastoral Social de la Diócesis de Palmira, a la Corporación de Investigación y Acción Social y Económica (CIASE), al Instituto Mayor Campesino (IMCA), al movimiento Ruta Pacífica de las Mujeres, y a la Base de datos de derechos humanos y violencia política en Colombia, del Cinep/PPP.

2) El nombre de esta organización no gubernamental mantiene la escritura en minúscula, tal como ella lo usa.

3) El Cinep/PPP es una organización no gubernamental, que desde 1972 trabaja por la construcción de una sociedad más justa, sostenible y en paz, a través del apoyo a comunidades vulnerables y víctimas del conflicto armado en Colombia. Además, funciona como un centro de mediación que apuesta por la transformación noviolenta de conflictos, utilizando herramientas como el diálogo, la mediación y la negociación.

Parte I

Fundamentos generales
para la transformación
no violenta de conflictos
en Colombia: contexto,
conceptos y metodología

Capítulo 1

El contexto colombiano para la transformación de conflictos

El 16 de octubre de 2012 se instaló formalmente en Oslo, Noruega, la Mesa de Conversaciones de Paz entre el gobierno de Juan Manuel Santos y las FARC,⁴ la cual se trasladaría posteriormente a La Habana, Cuba. Este acontecimiento tuvo lugar luego de más de una década de la ruptura de las negociaciones de paz entre el gobierno Pastrana y esa guerrilla, el 20 de febrero de 2002. En ese periodo Colombia vivió una nueva escalada de violencia que alejaba cada vez más la posibilidad de una salida política a un conflicto armado que llegaba a los cincuenta años de existencia.⁵

2012
Mesa de
Conversaciones
de Paz

Entre 2002 y 2010, el gobierno de Álvaro Uribe implementó una política centrada en lo militar denominada **política de seguridad democrática**, en que negaba la existencia de un conflicto armado. En cambio, consideraba que existía una amenaza terrorista contra la democracia y la ciudadanía,

2002–2010
Gobierno
Álvaro Uribe

-
- 4) Se denominó Mesa de Conversaciones de Paz, pero técnicamente fue un proceso de negociación que tenía como objetivo llegar a un acuerdo suscrito por las partes para dar fin al conflicto.
- 5) El conflicto armado entre el Estado colombiano y las FARC se inició en 1964, año de la fundación de esta guerrilla.

que requería una respuesta exclusivamente militar por parte del Estado. Esta política se concentró en la derrota militar de las FARC, mientras desarrollaba simultáneamente una fase exploratoria de diálogo en La Habana con el Ejército de Liberación Nacional (ELN), la cual finalmente se enfrió y fracasó (Bolaños, 2020).

De manera paralela a la política de seguridad democrática, el gobierno Uribe, si bien mantenía la interlocución con representantes de la sociedad civil, privilegió un tratamiento policivo a la protesta social y en variadas ocasiones señaló a miembros de la oposición política, líderes sociales y defensores de derechos humanos como voceros y aliados del terrorismo, poniendo en riesgo sus vidas y dificultando el uso de los mecanismos pacíficos de resolución de conflictos, situación que irradiaba en el contexto territorial.⁶

2010–2018

Gobierno Juan
Manuel Santos

En contravía de esa política, el gobierno Santos reconoció la existencia de un conflicto armado y abrió la puerta para una salida negociada con ambos grupos guerrilleros, primero con las FARC en La Habana y luego con el ELN en Quito. Entre 2012 y 2018, el país estuvo siguiendo las negociaciones de paz, las cuales motivaron una “ampliación de la agenda pública hacia problemas sociales sistemáticamente bloqueados” (Cruz Rodríguez, 2016, p. 31). Además, de manera gradual fue ganando espacio en la opinión pública la idea de que así como el gobierno negociaba con las guerrillas para llegar a un acuerdo que finalizara el conflicto armado, debía tener coherencia y mostrar la misma voluntad política para tramitar de manera pacífica las demandas expresadas por los movimientos sociales mediante la protesta.

6) De acuerdo con el Programa Somos Defensores (2008), “la estrategia gubernamental de ‘dar palo’ no se acompañó del cierre de los espacios de interlocución con las ONG. Quizás por el rol de la Comunidad Internacional y la inevitabilidad que esta ha planteado de otorgar reconocimiento a las ONG y dialogar con estas, y por la comprensión que ciertos funcionarios [tenían] de la necesidad de mantener una actitud abierta al escrutinio de los órganos internacionales, en medio de voces al interior del Gobierno que [propugnaban] por echar por la borda la supervisión internacional y denunciar los tratados” (p. 70).

Tanto es así que en agosto de 2013 el sector campesino convocó a varias jornadas de movilización debido a las dificultades económicas que tenía para desarrollar la actividad agrícola, y para denunciar el abandono y desprotección del campo por parte del Estado.⁷ Previo a una de las principales marchas, convocada en Bogotá, el presidente Santos quiso restar importancia a las protestas y aseguró: “El tal paro nacional agrario no existe” (Wallace, 2013). Sin embargo, al paro campesino se fueron sumando a lo largo de los días otros sectores como los estudiantes, los camioneros y la ciudadanía en general, y las protestas se incrementaron llegando a bloqueos de vías, fuertes enfrentamientos entre los manifestantes y la policía, y la orden de militarización en varios lugares del país.

2013Paro
Nacional
Agrario

Como resultado de la escalada del Paro Nacional Agrario que el Gobierno no anticipó, y al que tuvo que responder de manera improvisada utilizando mecanismos represivos y violentos que le dejaron un costo político importante, Santos tuvo que construir una nueva estrategia. En ella, el mandatario promovió en su discurso el trámite de las demandas de la movilización ciudadana a través de lo que denominó el diálogo social, y en esta vía implementó el programa [Centro de Diálogo Social, Alertas Tempranas y Solución de Conflictos \(Cedisco\)](#).

En esta misma línea, en la Mesa de Conversaciones de La Habana se discutía en torno a las garantías para la movilización y la protesta en un nuevo escenario de posconflicto, bajo la premisa de que su práctica “enriquece la inclusión política y forja una ciudadanía crítica dispuesta al diálogo social y a la construcción colectiva de la Nación” (Mesa de Conversaciones, 2013, p. 9). Por último, en el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (en adelante Acuerdo Final de Paz o Acuerdo), firmado el 12 de noviembre de 2016, se previó conformar una comisión especial que discutiría insumos para que el Go-

2016Acuerdo
Final de Paz

7) Precisamente, la política de desarrollo agrario integral era el primer punto de la Mesa de Conversaciones entre el gobierno Santos y las FARC.

bierno tomara las medidas y ajustes normativos necesarios en esta materia, considerando que se privilegiaba el diálogo para el tratamiento democrático de estas actividades y de los conflictos sociales en general.

Teniendo en cuenta las garantías para el diálogo que consagró el Acuerdo Final de Paz y las disposiciones que buscaban la promoción de una cultura democrática, así como el cambio de discurso del gobierno Santos frente al tratamiento de la protesta, la implementación del Acuerdo abrió una ventana de oportunidad para realizar procesos de diálogo, negociación y mediación con el fin de abordar de forma noviolenta los conflictos sociales, en particular, aquellos ocultos históricamente por el conflicto armado.

Sin embargo, a pesar del posicionamiento de los mecanismos de resolución de conflictos en el escenario nacional, existen muchas dudas sobre los resultados concretos del Gobierno en esta materia, así como sobre el cumplimiento de los acuerdos pactados. Se identifica, muchas veces, un uso meramente teórico, tal vez con la intención de desactivar la protesta social o de manejar una crisis, porque realmente no han sido implementados como herramientas para la transformación de los conflictos, con todas las implicaciones que esto tiene.

2017

Minga
Indígena
Nacional

Durante el gobierno Santos, a pesar de la multiplicación de las mesas de diálogo social en las distintas regiones del país, varios conflictos sociales escalaron periódicamente dado que el supuesto diálogo no implicaba procesos estructurados para la construcción de entendimientos comunes y acuerdos con la intención de ser implementados. Por ejemplo, en la última **Minga Indígena Nacional** realizada durante dicho gobierno entre el 30 de octubre y el 9 de noviembre de 2017, los líderes y las lideresas indígenas manifestaron al presidente: “¡No queremos más acuerdos! ¡Cumpla los que hay!” (Ospina-Valencia, 2017).

2018

Gobierno
Iván Duque

Posteriormente, el gobierno Duque respondió a las movilizaciones del Paro Nacional de finales de 2019 a través de lo que denominó Gran Conversa-

ción Nacional, orientada a recoger propuestas ciudadanas sobre diversas agendas. Sin embargo, no se llegó a una propuesta estructurada de diálogo o negociación con el Comité Nacional de Paro. Por el contrario, su propuesta se situó en un escenario mediático y poco metódico, que no condujo a acuerdos concretos a los que se les pudiera hacer seguimiento (*El Tiempo*, 2019). Mientras los líderes del paro buscaban un espacio de negociación sin una estrategia clara sobre los límites y las oportunidades para construir una agenda reformista, el Gobierno organizó encuentros consultivos para mostrar que las demandas eran inviables, ya que no tomaban en cuenta el impacto fiscal o requerían cambiar la Constitución (*Semana*, 2020).

2019Paro
Nacional

Este escenario muestra que, a pesar de los matices en los estilos y discursos de los últimos gobiernos, la institucionalidad del Estado colombiano carece de una estrategia coherente y permanente para tramitar de forma genuinamente inclusiva y democrática los conflictos sociales. Si bien el proceso de negociación con las FARC abrió la oportunidad de visibilizar muchas demandas ciudadanas y promover la transformación de los conflictos en el marco de la transición hacia la paz, aún hay muchos desafíos para el impulso, apoyo y acompañamiento de procesos locales y regionales de diálogo, negociación y mediación. La visibilización y reconocimiento de experiencias territoriales, como las que se presentan en la segunda parte de esta publicación, buscan contribuir a un cambio cultural donde prime el uso estructurado de las vías noviolentas.

REFERENCIAS



Bolaños, Edinson Arley. (30 de marzo de 2020). *¿Se abre paso una mesa de negociación entre el gobierno de Duque y el ELN?* Recuperado el 4 de mayo de 2020 de <https://www.elespectador.com/colombia2020/politica/se-abre-paso-una-mesa-de-negociacion-entre-el-gobierno-de-duque-y-el-eln-articulo-912068>

Cruz Rodríguez, Edwin. (2016). El ciclo de protesta 2010-2016 en Colombia. Una explicación. *Jurídicas cuc*, 12(1), 31-66. Recuperado el 28 de mayo de 2020 de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/juridicascuc/article/view/1114>

El Tiempo. (2 de diciembre de 2019). *Gobierno acepta diálogo directo con comité de paro*. Recuperado el 3 de abril de 2020 de <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/duque-acepta-una-reunion-directa-con-lideres-del-paro-nacional-439564>

Gobierno Nacional y Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo [FARC-EP]. (12 de noviembre de 2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. Recuperado el 3 de abril de 2020 de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf

Mesa de Conversaciones para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. (8 de diciembre de 2013). *Segundo informe conjunto sobre el punto 2 de negociaciones*. La Habana: Autor.

Ospina Valencia, José. (3 de noviembre de 2017). *Indígenas a Santos: “¡No queremos más acuerdos. Cumpla los que hay!”*. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de <https://www.dw.com/es/ind%C3%ADgenas-a-santos-no-queremos-m%C3%A1s-acuerdos-cumpla-los-que-hay/a-41232390>

Programa Somos Defensores. (2008). La interlocución Gobierno-ONG de derechos humanos durante la administración de Álvaro Uribe Vélez. En Teófilo Vásquez (Coord.), *Defender y proteger la vida. La acción de los defensores de derechos humanos en Colombia* (pp. 35-74). Recuperado el 28 de mayo de 2020 de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cinep/20100915103344/defenderyprotegerlavida.pdf>

Semana. (7 de marzo de 2020). *Conversación nacional: ¿en qué quedó?* Recuperado el 29 de mayo de 2020 de <https://www.semana.com/nacion/articulo/conversacion-nacional-en-colombia-en-que-quedo/655527>

Wallace, Arturo. (25 de agosto de 2013). *El paro “inexistente” que se le ha atragantado al gobierno colombiano*. Recuperado el 03 de abril de 2020 de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/08/130826_america_latina_economia_colombia_paro_agrario_aw

Capítulo 2

El conflicto social y su transformación noviolenta en el contexto colombiano. Algunos elementos conceptuales para la lectura de casos

Este abordaje del conflicto social y sus posibilidades de transformación noviolenta lejos de pretender agotar en abstracto una postura teórica, o de abarcar una caracterización contextual nacional, se propone establecer elementos conceptuales fundamentales de forma acotada, en función de la lectura y comprensión de las condiciones de los tres casos de esta sistematización, cuyos procesos y aprendizajes pueden ser aportes valiosos para la reflexión y el acompañamiento de otros casos.

En consecuencia, **se desarrollan las siguientes partes:** en **primer lugar**, una **exposición conceptual** sobre elementos de los conflictos sociales que, de manera contingente, pueden darse en contextos de altísima diversidad socioeconómica y cultural como es Colombia. Esto, bajo la premisa que el modo de comprensión de los conflictos sociales influirá en la forma como puedan ser tratados.

En **segundo lugar**, la **diferenciación entre tres paradigmas** desde los cuales los conflictos han sido entendidos y abordados dentro de la evolución

1

2

histórica del campo disciplinar de los estudios para la paz. Estos son: la resolución de conflictos, la gestión de conflictos y la transformación de conflictos. Asimismo, se ofrece una explicación sobre el paradigma que primordialmente asume el Cinep/PPP desde su experiencia de acompañamiento y su enfoque de educación popular.

Finalmente, en **tercer lugar**, se explican **tres herramientas** para abordar y tratar los conflictos sociales, a saber: el diálogo, la negociación y la mediación, haciendo énfasis en sus características compartidas y en sus especificidades. Además, se invita a considerar la necesidad de un uso articulado e intercalado de las herramientas dentro de un mismo proceso, y de una actitud autoconsciente y examinadora del uso de estas en la experiencia.



¿Qué es un conflicto social?⁸

Un conflicto social es un tipo de interacción en la que dos o más grupos humanos experimentan tensiones explícitas por tener intereses, necesidades y valores incompatibles. Esto puede involucrar comunidades, organizaciones sociales, empresas y, en relación con ellas, al Estado y sus instituciones.

Además, el conflicto social no es necesariamente disfuncional, sino que, por el contrario, es útil para el mantenimiento de una forma de socialización entre actores, mientras se mantengan vigentes las razones por las cuales persiguen sus objetivos. En ese sentido, sirve para liberar y canalizar sentimientos de hostilidad aprisionados durante tiempos de latencia del conflicto, así como para conservar la persistencia de grupos conformados en torno a problemas e intereses compartidos (Coser, 1956).

8) En estas secciones se sintetizan algunas reflexiones presentadas por Juan Carlos Merchán (2020) sobre la transformación noviolenta de conflictos sociales.

Ahora bien, los conflictos sociales no necesariamente son violentos y su escalamiento puede ayudar a establecer condiciones en las que se haga imperativa su relevancia. Sin embargo, por implicar posiciones de colectivos y relaciones de poder, sí pueden escalar hacia violencias directas entre grupos, si no se tramitan apropiadamente.

En Colombia, los conflictos sociales pueden llegar a tener características particulares, por la multiplicidad cultural y los procesos históricos de exclusiones socioeconómicas y políticas. De esta manera, la diversidad de dichos conflictos depende de la historia del poblamiento de las regiones, de la formación del Estado en lo local, y de la delegación de sus funciones y responsabilidades en élites intermediarias con poder, lo cual ha configurado con el tiempo un dominio indirecto estatal (Barrera, 2015).

Cinco elementos claves que ayudan a comprender las dimensiones de los conflictos sociales en el contexto colombiano:



El primero es la **autopercepción de las partes en conflicto**. Esto quiere decir que cada parte puede tener una interpretación diferente de la

incompatibilidad con la otra parte (Aunta y Barrera, 2016). En la realidad multicultural colombiana, las identidades, sus tradiciones, sus prácticas sociales y sus valoraciones morales diversas pueden llegar a poner en posiciones aparentemente irreconciliables a los grupos en tensión. Por ejemplo, en torno a la

relación con la tierra y el agua, en un mismo contexto pueden chocar entre sí interpretaciones desde la vocación productiva campesina, el vínculo ancestral con la tierra de los pueblos indígenas, la necesidad de acceso a regalías de las entidades públicas y la visión de desarrollo de las empresas extractivas. Este choque entre autopercepciones puede ser caldo de cultivo para un conflicto social o para la continuidad y escalamiento de uno existente.

2 El segundo elemento tiene que ver con qué tan público o conocido por otros actores del contexto pueda ser el conflicto. En el contexto colombiano, la visibilidad de un conflicto social puede tener manifestaciones imperceptibles para poblaciones vecinas, pero también puede estallar en formas de protesta y movilización ciudadana generando un impacto de nivel regional y nacional. Esto influirá en la interpretación



que actores no implicados de manera directa puedan tener de la posible afectación sobre sus intereses o sus vidas. Así es como muchas protestas de comunidades que perciben vulneración a sus derechos e identidades producen ambientes polarizados, sobre todo cuando dirigen su reclamo hacia el Estado, obstruyendo la vida cotidiana de otros actores del contexto (toma de infraestructuras, bloqueo de carreteras, etc.), para hacer de la tensión existente una crisis amplificadora y, por ende, más fácilmente comunicable y eficaz.

3 El tercer elemento es la potencial alianza de actores con alguna de las partes en conflicto. Ello puede conducir al escalamiento de las tensiones y, en casos extremos, a la violencia, al movilizar apoyos externos a cada una de las partes y sus posiciones (Aunta y Barrera, 2016). En Colombia, tanto las empatías como las antipatías frente a la diversidad de intereses de una sociedad multicultural han producido este fenómeno de las alianzas. Aunque algunas han profundizado las tensiones de forma violenta, otras han contribuido a engrosar el apoyo a la parte que se halla en asimetría de poder, como puede ser una comunidad indígena que protege un territorio frente a una empresa extractiva de recursos naturales.



Ahora bien, en estos escenarios el Estado colombiano no ha establecido con suficiencia un terreno para dirimir conflictos sociales con actores plurales. Por el contrario, cuando ha facilitado espacios entre actores en tensión, muchas veces no ha hecho cumplir los acuerdos en favor de los grupos minoritarios, y cuando ha sido una de las partes en conflicto se ha destacado por el incumplimiento sistemático de los acuerdos. En consecuencia, ha hecho carrera en el sentir colombiano la desconfianza en la capacidad institucional y en sus marcos normativos para tramitar de forma justa los conflictos sociales.



4 El cuarto elemento es la **limitación de recursos**, circunstancia que puede provocar tensiones entre actores con necesidades no satisfechas. En la relación Estado-actores sociales estas limitaciones pueden percibirse como vulneraciones de derechos, y la tensión que esto produce se manifiesta de formas muy diferentes según los territorios, identidades y recursos requeridos. Por ejemplo, en sociedades con altos niveles de exclusión puede traducirse en limitaciones al acceso y uso de la tierra, vulneración de los derechos laborales, falta de acceso a la reparación por la victimización del conflicto armado, destrucción de recursos naturales no renovables, servicios públicos no satisfechos, represión de la protesta

social y ausencia de garantías de seguridad vital y socioeconómica para excombatientes de grupos desmovilizados.

Asimismo, las tensiones entre comunidades por la limitación de recursos pueden manifestarse en forma de ofensas a la identidad, los valores y las tradiciones entre colectivos. En Colombia, dentro de este tipo de tensiones están, por ejemplo, aquellas entre comunidades campesinas, indígenas y afrodescendientes por el uso, gestión y administración de recursos naturales en un territorio compartido. También ocurren entre pobladores citadinos y población rural desplazada por la violencia, entre migrantes y nacionales, y entre grupos de excombatientes y comunidades receptoras.



5 El quinto elemento es el **carácter territorial de los conflictos**, en el cual influyen los procesos de formación del Estado desde el nivel local hasta el nacional. Se entiende el territorio como el resultado de las interacciones entre naturaleza y sociedad, y como efecto de esta coproducción la relatividad, particularidad y contingencia de su creación física, normativa y simbólica. En razón de esto, un enfoque territorial para el abordaje de conflictos sociales excede la mera delimitación geográfica o la georreferenciación de variables de interés (Aunta y Barrera, 2016). Por su parte, el concepto de “Estado en formación” desestima las ideas de “ausencia del Estado” y de “Estado fallido” tradicionalmente divulgadas. Frente a ellas, reconstruye, más bien, la formación diferenciada del Estado desde el poblamiento de los territorios, la cohesión social en estos y sus dinámicas de integración al Estado nacional (González, 2014).

De esta manera, la realidad colombiana ha posibilitado una explosión de conflictos sociales diferenciados territorialmente, basados en hondas divergencias históricas,

culturales y de formación del Estado en cada región. Por ello, aunque podrían señalarse transversalidades nacionales de los conflictos, por ejemplo, ambientales, de reparación de víctimas del conflicto armado y de relacionamiento entre comunidades indígenas y campesinas, un enfoque territorial mostrará una lectura de las complejidades en la relación sociedad-naturaleza que la mirada general nunca tendría.

Así, al complejizarse las lecturas nacionales analizándolas a una escala regional, local y hasta veredal, podrían tramitarse más adecuadamente conflictos sociales tan concretos como la lucha de las organizaciones de Rio-sucio, en Chocó, por la construcción de un plan de manejo ambiental con las autoridades estatales. Asimismo, se acompañaría la disputa por concertar un plan de reparación colectiva en el sur de Bolívar, entre poblaciones rurales organizadas y la UARIV del Estado colombiano. Por último, se apoyarían los esfuerzos de las comunidades campesinas y las comunidades indígenas para transitar de las estigmatizaciones a la cooperación en el uso del territorio compartido en Florida, Valle del Cauca.



Finalmente, desde los cinco elementos destacados para la comprensión de los conflictos sociales, es importante reafirmar que estos pueden existir tanto sin violencia como con ella (Lederach, 2000; Fisas, 1998), y que su escalamiento no implica, necesariamente, el uso de la violencia. En ese sentido, los conflictos sociales son escenario de la vida humana en sociedad y son útiles para la generación de interacciones entre grupos que movilizan y canalizan intereses en tensión. Sin embargo, con base en su lectura, su tratamiento puede conducir tanto a integrar como a degradar aspectos de las relaciones comunitarias, con consecuencias en los niveles regional y nacional, incluyendo entre ellas la violencia.

De esta forma, los **conflictos sociales pueden ser integradores o generativos** cuando se aprovechan para crear procesos de solidaridad y respeto en medio de las diferencias, así como para construir soluciones a problemas concretos. Por el contrario, son desintegradores o degenerativos cuando son ocasión para las violencias físicas y simbólicas que destruyen o humillan a un grupo de la sociedad. Al final, del modo como un conflicto social sea comprendido dependerá la manera como se intente solucionarlo, gestionarlo o transformarlo.

¿Existe diferencia entre resolución, gestión y transformación de conflictos?

Para el campo disciplinar de los estudios para la paz, uno de los debates más importantes en las estrategias de construcción de paz gira en torno a la aplicación de los conceptos de *resolución, gestión y transformación* de conflictos. ¿En qué consisten y qué implica cada uno?

A mediados del siglo XX, el término **resolución de conflictos** marcó la pauta en el contexto de la posguerra (Checa, 2014). Se planteaba la construcción de paz como terminación de la violencia directa, por lo que la resolución de conflictos **estaba asociada a la concepción del conflicto como algo que tenía solución**. Sin embargo, este concepto no ha sido estático y también ha sido concebido como un proceso extenso orientado a cambiar las bases estructurales de los conflictos (Spangler, 2003; Ramsbotham, Woodhouse y Miall, 1999). Por tanto, el concepto de resolución de conflictos implica tanto la idea de que los conflictos pueden terminarse como que son procesos de largo alcance.

Resolución

A partir de la década de 1960 se visibiliza la tesis que el conflicto es parte de la naturaleza humana y, por tanto, puede “manejarse” con el objetivo de prevenir la violencia directa (Ramsbotham et al., 1999; Fisas, 1998). Aparece entonces la **gestión de conflictos** como estrategia institucionalizada tanto para **tratarlos y limitar sus efectos negativos** como para potenciar los efectos positivos (Spangler, 2003).

Gestión

Desde la década de 1990 en que se consolida el paradigma de la **transformación de conflictos** (Fisas, 1998), este se entiende no solo como natural de las relaciones humanas y con raíces estructurales, sino como **oportunidad de crecimiento**. Este crecimiento puede ser, primero, a través del empoderamiento o fortalecimiento de capacidades de los individuos para enfrentar adversidades y, segundo, por medio del estímulo a la capacidad de experimentar empatía por otros para construir nuevas relaciones (Folger y Baruch, 1997).

Transformación

En consecuencia, la transformación de conflictos implica las concepciones de resolución y de gestión, y promueve procesos constructivos hacia adelante, en la conciencia de que los conflictos sociales mutan permanentemente en condiciones de tiempo, lugar y personas. Es decir, no solo le incumbe la terminación de la violencia directa y la gestión de situaciones que la eviten o la mantengan, sino que agrega la preocupación por generar

capacidades en los actores y construir nuevas relaciones más generativas en lo personal, relacional, estructural y cultural (Lederach, 2003).

En conclusión, lo que varía entre paradigmas son los matices de sus concepciones sobre el conflicto en términos de superable, gestionable o transformable, sucesiones que a su vez están ancladas a momentos históricos de la evolución de los estudios para la paz. Dichas concepciones sobre la naturaleza de los conflictos orientan, a su vez, tipos de intervención específicos sobre estos. El Cinep/PPP hace uso primordial del término transformación de conflictos, ante todo, por el énfasis que este tiene en la generación de capacidades en las comunidades, organizaciones e instituciones, con miras a transformar integradora y generativamente las relaciones dentro de un conflicto dado.

Este énfasis es compatible con el enfoque de educación popular del Cinep/PPP, en diálogo con el enfoque territorial de análisis de conflictos y, en consecuencia, con el imperativo de propender por la paz territorial. Esta forma de concebir al Cinep/PPP como Centro de transformación noviolenta de conflictos valora, a su vez, las capacidades de tratamiento de conflictos sociales ya existentes en los territorios.⁹ Estas capacidades de pobladoras y pobladores, de liderazgos comunitarios y de funcionarios de organizaciones sociales y públicas, se traducen de manera específica en instituciones comunitarias, en estrategias de participación y movilización ciudadana, y en formas concretas de relacionamiento, incluso de alianzas, entre comunidades y el Estado territorializado.

9) Se entiende la *noviolencia* como un enfoque de acción y un conjunto de métodos para impulsar cambios en contextos de relaciones de asimetría, con miras a construir nuevas relaciones desplazando el foco de poder. No es sinónimo de pasividad ante la injusticia o de simple ausencia de violencia (no violencia), sino de participación, disposición al riesgo y autodeterminación por la defensa de la dignidad y los derechos humanos. Si bien puede implementar tácticas como la protesta, la no cooperación y la intervención directa, tiene como condición la ausencia y el repudio de la acción violenta (Bloch y Schirch, 2018). En esta publicación se usará el término *noviolencia* para hacer énfasis en el enfoque de acción explicado.

Algunas herramientas para la transformación de conflictos: el diálogo, la negociación y la mediación

Cuando se habla del paradigma escogido se hace referencia a una transformación generativa y pacífica de conflictos, que evite la aparición de la violencia aun en medio del escalamiento de las tensiones, y que respete y valore las contradicciones y las diferencias entre grupos humanos.

Es importante reiterar que el escalamiento de un conflicto no necesariamente es degenerativo y violento; por el contrario, en ocasiones es preciso escalar estratégicamente los conflictos para urgir simetrías de poder y el uso de herramientas institucionales en orden a su tramitación. Algunas herramientas utilizadas en la transformación de conflictos son el diálogo, la negociación y la mediación. Estas no son exclusivas de alguno de los paradigmas mencionados, como lo prueba el hecho de haber sido usadas en todos ellos.

Ahora bien, la complejidad de los conflictos sociales demanda que su abordaje no sea a través de un solo tipo de intervención, sino de una respuesta sistémica basada en herramientas variadas. Es por esto que debe entenderse cada herramienta en su singularidad, pero también en su complementariedad con las otras, dentro de cada proceso de transformación de conflictos. La articulación de estas herramientas incrementa las posibilidades de eficacia en procesos de construcción de paz.

En la **tabla 1** se muestran, en primer lugar, un conjunto de características compartidas por dichas herramientas y, en segundo lugar, un paralelo en que se destacan sus definiciones y objetivos.

Tabla 1. Características compartidas y paralelo entre las herramientas para la transformación de conflictos



Diálogo	Negociación	Mediación
Es un proceso de comprensión y de generación de confianza entre las partes, que a través de la disponibilidad para la escucha (distinto del debate), permite el intercambio de percepciones e información, para llegar a consensos y compromisos.	Es un proceso de comunicación en el que las partes identifican sus intereses (comunes, diferentes o contrarios) y construyen acuerdos mutuamente satisfactorios, apoyados en criterios objetivos y susceptibles de verificación en su implementación.	Es un proceso en el cual un tercero ayuda a dos o más partes en conflicto a establecer una negociación. Este tercero debe ser aceptado por las partes y considerado imparcial. Por lo tanto, la mediación es una negociación asistida por una parte externa.

Nuevamente, vale la pena aseverar que las tres herramientas pueden articularse entre sí dentro de un mismo proceso de transformación noviolenta de conflictos. Esto, debido a las exigencias del carácter complejo y contingente de los conflictos sociales y de sus metamorfosis territoriales.

Precisamente por ello, la experiencia del Cinep/PPP sugiere no concebirlas como fines en sí mismos, es decir, como si el objetivo de un proceso fuera “cerrar” una negociación o “finalizar exitosamente” un diálogo y pensar que con ello se ha solucionado el conflicto social que existía, cuando lo que probablemente ha ocurrido es que, en menor o mayor medida, se ha contribuido con la transformación de este.

Aquello sería posible solo bajo la hipótesis que el abordaje de un proceso mediante estas herramientas lograra finiquitar un conflicto social, pues lo que ocurre normalmente es que solo se logra negociar, dialogar o mediar sobre ciertos aspectos y dimensiones del conflicto. Dado que la dinámica del conflicto usualmente está anclada en la coproducción naturaleza-sociedad del territorio y en la dependencia entre los niveles local, regional y nacional, el conflicto social resulta excediendo temporal y espacialmente el uso de herramientas y procesos de transformación.

En este sentido, una cosa es, por ejemplo, que la negociación termine con un acuerdo sobre la solución a un problema y con el inicio de su implementación, y otra que el conflicto social se acomode a esas condiciones. A lo sumo, seguramente se habrá transformado debido a las contingencias de las relaciones territoriales en las que este se encuentra inmerso, y gracias al proceso de transformación de conflictos.

Conscientes de esto, es válido advertir sobre la necesidad de estructurar los procesos de transformación de conflictos en forma realista. Lastimosamente, en Colombia muchos conflictos sociales se perpetúan por los extendidos periodos de diálogo o por el incumplimiento de los compromisos de las partes en caso de llegarse a un acuerdo en la negociación. En buena

medida ambas situaciones pueden deberse a la ausencia de voluntad real de alguna de las partes, aunque pueden también tener sus causas en errores de estrategia dentro de los procesos de diálogo, negociación y mediación.

En consecuencia, al final las preguntas no deberían ser sobre si hubo negociación o finalización del diálogo. Teniendo en cuenta que estas herramientas son medios para un fin, los interrogantes pertinentes serían si el diálogo, la negociación o la mediación desarrollaron un proceso como tal, y si incidieron en el tipo de comunicación y el cambio de las relaciones, en el reconocimiento de los intereses y necesidades de fondo, y si ello aconteció de manera voluntaria.

Precisamente, estos cuestionamientos son los que acompañan una actitud autoconsciente y examinadora de la orientación de un proceso de transformación noviolenta de conflictos. Esto, porque la finalidad es transformar las condiciones que motivaron el conflicto y crear otras más generativas y capaces de evitar violencias. También por ello, tendría que ser concebible diseñar procesos de transformación de conflictos que contengan intercaladamente diálogos, negociaciones y mediaciones, en razón de las demandas dinámicas que cada caso pueda exigir.



REFERENCIAS

- Aunta, Andrés y Barrera, Víctor. (2016). *Conflictividades y agendas territoriales*. Bogotá: Centro de Investigación y Educación Popular/ Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz.
- Barrera, Víctor. (2015). Pacificar los medios y civilizar los fines. En Fernán González, Tania Guzmán y Víctor Barrera (Eds.), *Estrategias para la construcción de paz territorial en Colombia* (pp. 14-41). Bogotá: Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz.
- Bloch, Nadine y Schirch, Lisa. (2018). *Promover sinergias entre la acción no violenta y la construcción de paz*. SNAP. *Una guía de acción*. Washington, D. C.: United States Institute of Peace.
- Checa, Diego. (2014). Estudios para la paz: Una disciplina para transformar el mundo. *Annals of the University of Bucharest/Political science series*, 16(1), 9-24. Obtenido de <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-398111>
- Coser, Lewis. (1956). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fisas, Vicenç. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria.
- Fisas, Vicenç. (s.f.). *Un poco de historia sobre la resolución de conflictos y la investigación sobre la paz*. Obtenido de http://www.mercops.org/Vigentes/64.Historia_resolucion_conflictos.pdf

- Folger, Joseph y Baruch, Robert. (1997). Ideología, orientaciones respecto del conflicto y discurso de la mediación. En Joseph Folger y Tricia Jones (Coords.), *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales* (pp. 25-54). Buenos Aires: Paidós.
- González, Fernán. (2014). *Poder y violencia en Colombia*. Bogotá: Observatorio Colombiano para el Desarrollo, la Convivencia Ciudadana y el Fortalecimiento Institucional/Centro de Investigación y Educación Popular.
- Lederach, John Paul. (2000). *El abecé de la paz y los conflictos*. Madrid: Catarata.
- Lederach, John Paul. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. New York: Good Books.
- Merchán, Juan Carlos. (2020). Paradigma de transformación noviolenta de conflictos sociales del Cinep/PPP. En Diego Bulla, Laura Henao y Juan Carlos Merchán, *Transformación noviolenta de conflictos sociales en Colombia: Claves de lectura, paradigma de acción y retos estratégicos del Cinep/PPP*. Bogotá: Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz.
- Ramsbotham, Oliver; Woodhouse, Tom y Miall, Hugh. (1999). *Contemporary Conflict Resolution. The prevention, management and transformation of deadly conflicts* (Third Ed.). Cambridge: Polity Press.
- Spangler, Brad. (2003). Settlement, resolution, management, and transformation: an explanation of terms. En Guy Burgess y Heidi Burgess, *Beyond Intractability*. Boulder, CO: Conflict Information Consortium, University of Colorado.

Capítulo 3

Metodología para el diseño y acompañamiento de procesos locales de transformación noviolenta de conflictos

Este capítulo expone la metodología utilizada en el diseño y acompañamiento de dos procesos de negociación entre comunidades y el Estado colombiano, y un proceso de diálogo entre comunidades.

El **primer caso** de negociación es el de **Riosucio, Chocó**, entre el Cocolatu y la institucionalidad ambiental, compuesta por la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Urabá (Corpourabá), la Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo Sostenible del Chocó (Codechocó) y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS). A estas instituciones se suma la organización World Wildlife Foundation (WWF), asesora técnica para la elaboración del Plan de Manejo Ambiental de la Reserva Forestal Protectora Nacional (RFPN) del Río León. El conflicto gira en torno a la gestión ambiental de esta reserva y a los elementos constitutivos del plan. El Cinep/PPP asesora al Cocolatu en la negociación.

El **segundo caso** de negociación es el de **Simití, sur de Bolívar**, entre el sujeto de reparación colectiva Cinco Corregimientos, del CCSB, y la UARIV. El conflicto principal está en la definición de las medidas de reparación del sujeto colectivo que deben constituir el Plan Integral de Reparación

1^{er} CASO

Riosucio,
Chocó

2^o CASO

Simití,
Sur de
Bolívar

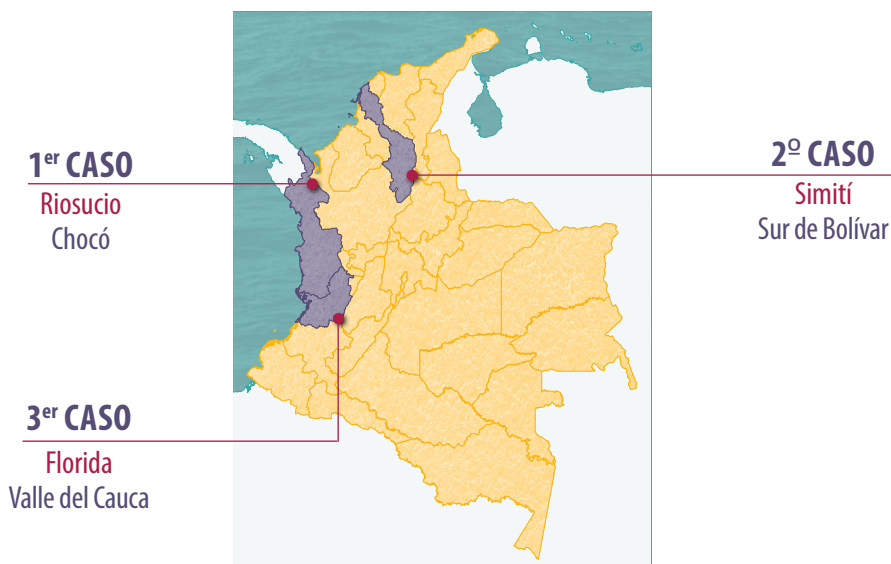
Colectiva (PIRC) a ser implementado por la institucionalidad. El Cinep/PPP ha cumplido el rol de asesor del Comité de Impulso del sujeto de reparación colectiva Cinco Corregimientos en la negociación.

3^{er} CASO

Florida,
Valle del
Cauca

El **tercer caso** es el proceso de diálogo en **Florida, Valle del Cauca**, entre comunidades campesinas e indígenas para la convivencia y la defensa del territorio. En el diálogo participan el resguardo indígena Triunfo Cristal Páez y las comunidades campesinas de Brisas del Valle, Ebenezer, La Diana y Los Negros, ubicadas en la parte rural del municipio de Florida. El conflicto principal gira en torno a la diferencia de concepciones entre campesinos e indígenas sobre los modelos de vida y de desarrollo en el territorio. En este proceso el Cinep/PPP ha cumplido el papel de facilitador del diálogo.

Para el acompañamiento de estos tres casos el Cinep/PPP ha planteado una **apuesta metodológica de cuatro fases**, teniendo en cuenta los conceptos sobre diálogo, negociación y mediación expuestos en la sección anterior.



Fases para el diseño e implementación de procesos

1) Exploración

La fase de exploración tiene por **objetivo** analizar el conflicto e identificar las condiciones que existen para el acompañamiento de un proceso de transformación no violenta. Esta etapa permite identificar los desequilibrios de poder existentes, el grado de violencia, el nivel de desconfianza y la capacidad organizativa de las partes, como elementos para evaluar la pertinencia y la madurez para entablar un proceso de negociación (Pruitt y Thomas, 2007).

OBJETIVO

Analizar
Identificar

El **análisis del conflicto** permite visibilizar y adquirir un entendimiento más profundo de sus diferentes dimensiones, conocer los actores y sus relaciones, determinar los contenidos que se deben abordar en el proceso y los que pueden quedar por fuera, el contexto del conflicto y los procesos o intentos previos para abordarlo. Para ello se sigue la metodología ACCP de Hottinger (2013): actores, contenido, contexto y proceso¹⁰ (swisspeace-Cinep/PPP, 2019).

Metodología
ACCP de
Hottinger

En esta fase se organizaron cinco grupos focales (dos en Chocó, uno en el sur de Bolívar y dos en Florida), y se plantearon tres talleres de exploración, uno en cada región, así como entrevistas semiestructuradas a comunidades campesinas e indígenas, líderes y lideresas de los territorios, autoridades étnicas y autoridades civiles de las regiones. Posteriormente, se realizaron ejercicios de análisis con distintos equipos del Cinep/PPP,

¹⁰ Este proceso de análisis del conflicto debe realizarse permanentemente, es decir, no es exclusivo de la etapa de exploración. Existen numerosas herramientas para hacerlo, dependiendo de si el énfasis se quiere dar a los actores, al contenido, al contexto o al proceso.

aliados territoriales y aliados internacionales como swisspeace y la Embajada de Suiza, para evaluar la pertinencia del Cinep/PPP en la función que cumpliría en cada uno de los casos.

2) Preparación

OBJETIVO

Planear

El **objetivo** de esta fase es **planear los pasos que se necesitan para entablar la negociación, la mediación o el diálogo**, teniendo en cuenta distintos elementos y factores que pueden afectar los procesos.

DIMENSIONES

Arquitectura

Diseño del
acuerdo

Táctica

Para la negociación es importante preparar una estrategia basada en el análisis del conflicto. Se deben tener en cuenta tres dimensiones básicas: *la arquitectura* (con quién negociar, en qué formato¹¹ y con qué secuencias¹²), *el diseño del acuerdo* (cómo puede alcanzarse un posible acuerdo, cuáles son los intereses de las diferentes partes) y *la táctica*, esto es, cómo negociar (Lax y Sebenius, 2006).

Diseño de proceso

Para el diálogo se debe construir una propuesta de *diseño de proceso*, respondiendo a las siguientes preguntas principales: ¿Para qué? (*objetivo del diálogo*), ¿quiénes? (*selección de los dialogantes*), ¿qué? (*temas a tratar*), ¿cómo? (*ruta metodológica*), ¿con qué medios? (*logística*), entre otras.

-
- 11)** Se refiere a la configuración deseable de relaciones por las que un actor puede propender para ubicarse en medio de otros actores del proceso de negociación, con miras a lograr un lugar provechoso dentro de este. En términos de estructura de un proceso, el formato es una de las dimensiones de este, que describe las posibilidades de negociación entre las partes y sus formas de comunicación o contacto. Por ejemplo, pueden existir contactos informales, reuniones por separado cuando existe un mediador, negociaciones en plenaria, negociaciones por grupos, reuniones entre liderazgos que deciden, entre otros. Para ver su aplicación internacional consultar swisspeace (2016).
- 12)** Dentro de la estructura de los procesos, la secuencia hace referencia al orden en el cual se negocian los temas. Por ejemplo, si se empieza con temas menos sensibles mientras se genera confianza y se dejan los más difíciles para el final, o si se empieza con un acuerdo marco inicial y a partir de ahí se discuten los detalles, o si se empieza por los temas más complejos, o si se negocian de manera simultánea los asuntos en comités paralelos (swisspeace, 2016).

Es importante consultar esta propuesta con quienes participarán en el diálogo (dialogantes).

En los casos de Chocó y del sur de Bolívar se realizaron tres talleres en cada territorio, así como encuentros estratégicos y reuniones con actores claves para la preparación del proceso. Esto implicó eventos de formación para la profundización de conocimientos sobre temáticas particulares de la negociación, como charlas sobre derecho ambiental y reparación colectiva, y sesiones para entender las técnicas, herramientas y habilidades para la negociación. Se utilizaron juegos de rol, sesiones con expertos nacionales e internacionales, revisión de literatura, análisis de aprendizajes de otros casos, identificación de antecedentes jurídicos y reuniones con las partes en conflicto.

Para el diseño del diálogo, primero las organizaciones aliadas en territorio conformaron lo que se denominó Equipo Promotor del diálogo; luego se realizó un taller de preparación en el que se construyó de manera conjunta la propuesta de diseño del proceso; posteriormente se llevaron a cabo cinco consultas, una con cada comunidad dialogante, y se implementaron dos talleres sobre elementos y habilidades para el diálogo: uno con comunidades campesinas y otro con comunidades indígenas. Se utilizaron juegos de rol, sesiones con expertos nacionales e internacionales, análisis de aprendizajes, así como revisión de literatura y de la historia jurídica referente a procesos de restitución de tierras en el territorio compartido.

Diseño del
diálogo

3) Desarrollo

El **objetivo** de esta fase es **poner en práctica los conocimientos aprendidos**, lograr un acercamiento entre los actores antagónicos e implementar el proceso con base en el diseño o la estrategia. Es el espacio propicio para dialogar y construir confianza y entendimiento mutuo, o negociar asun-

OBJETIVO
Poner en
práctica

tos procedimentales y temáticos, así como para transformar las relaciones entre los actores.

Para el caso de las negociaciones se realizaron reuniones con funcionarios de las instituciones del Estado y sus asesores, tres en el Chocó y dos en el sur de Bolívar, y se generaron espacios formales de interacción e intercambio de las propuestas, así como un espacio de negociación formal en cada región. Estos procesos continúan en etapa de desarrollo.

Para el proceso de diálogo en Florida se realizaron tres sesiones, con metodologías diferenciadas dependiendo del tema y del enfoque de cada sesión. Vale aclarar que estas fueron diversas: sesiones plenarias, sesiones por grupos, sesiones por género o sesiones por sector. Estos espacios sirvieron para acordar las reglas del proceso, generar confianza, acercar las distintas subjetividades, intercambiar experiencias y visiones personales para entender la otredad, identificar la diferencia entre percepciones y prejuicios, derrumbar mitos y entender los derechos diferenciados para pueblos indígenas y comunidades campesinas.

4) Implementación de los acuerdos del proceso

Observación y
acompañamiento
a la ejecución

Esta fase corresponde a la **observación y acompañamiento a la ejecución de los acuerdos parciales o totales** durante o después del proceso. A través de ella se puede evaluar el grado de cumplimiento y los retos que surgen una vez puesto en práctica el acuerdo. Esta fase, muchas veces vista como secundaria, es en realidad parte del proceso de diálogo o negociación permanente.

Revisión y monitoreo de los procesos

Esta no es una fase, sino una **actividad transversal del proceso**. Corresponde a la observación y evaluación del cumplimiento o consecución del objetivo, las metas y los resultados propuestos al inicio del proceso. Tiene como **objetivo** la **revisión constante para ajustar la metodología y valorar si se han alcanzado los resultados en cada etapa**, teniendo en cuenta la dinámica cambiante del conflicto.

OBJETIVO

Revisión

Está orientada al aprendizaje y evalúa la capacidad de adaptación en el tiempo. Si se hace de manera sistemática, contribuye a mejorar los procesos. El seguimiento incluye el monitoreo de los casos, lo que implica la recolección permanente de datos sobre el contexto, los espacios, la interacción entre las partes, los compromisos adquiridos en cada etapa, así como la metodología y la sostenibilidad (Pruitt y Thomas, 2007).

Monitoreo

En el monitoreo es importante involucrar a las partes del conflicto y a los participantes del proceso. Se pueden construir indicadores cualitativos y cuantitativos para tener una idea aproximada del cambio, y valorar las opiniones y actitudes de los participantes. Esto implica un proceso de doble vía en el que Cinep/PPP y las organizaciones aliadas evalúan el proceso y los aprendizajes de los participantes, y a la vez son evaluadas por estos.

Para los casos acompañados se aplicaron **siete instrumentos de monitoreo**:

- 1) línea de base inicial;
- 2) diario de campo;

- 3) entrevistas de percepción de los *dialogantes* sobre el espacio de diálogo (metodología, avances en contenido, etc.);
- 4) evaluaciones sobre la evolución de las y los participantes en escucha activa, respeto y otras habilidades para la transformación noviolenta de conflictos;
- 5) evaluación del equipo de diálogo o de negociación sobre el espacio, después de cada interacción;
- 6) entrevistas entre las sesiones de diálogos o de negociación para monitorear el proceso y afinar detalles para la siguiente sesión o reunión;
- 7) documentos comparativos sobre porcentaje de cambio de medidas o demandas en la negociación.

En particular, el monitoreo del proceso de diálogo en Florida se ha realizado conjuntamente con las organizaciones que integran el Equipo Promotor, a través de análisis de coyuntura y sus efectos en la mesa de diálogo; lecturas del estado actual del proceso, identificando oportunidades y desafíos; y construcción de propuestas adaptadas a las nuevas circunstancias, acorde con la retroalimentación de los dialogantes. Para el monitoreo de las negociaciones que se adelantan en Chocó se realizaron análisis territoriales con la Junta Directiva y el representante legal del Cocolatu, y en el caso del sur de Bolívar con el CCSB y el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio.



REFERENCIAS

Hottinger, Julian. (2013). *The ACCP Model*. En Owen Frazer y Lakhdar Ghetta (Eds.), *Conflict Transformation in practice* (pp. 8-10). Zurich: ETH Zurich and Cordova now Forum.

Lax, David y Sebenius, James. (2006). *3D Negotiations: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Boston: Harvard Business Review Press.

Pruitt, Bettye y Thomas, Philip. (2007). *Democratic dialogue: A handbook for practitioners*. Washington: United Nations Development Programme, Organization of American States.

swisspeace. (2016). *Mediation Process Matrix*. Berna: swisspeace.

swisspeace/Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz [Cinep/PPP]. (2019). *Herramientas para el análisis de conflictos. Curso sobre mediación, diálogo y negociación*. Bogotá, D. C.: Autores. [Sin publicar].

Diálogo





Parte II

Procesos de experiencias locales

Capítulo 4

Riosucio (Chocó): negociación entre el Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó y la institucionalidad ambiental

Contexto regional del caso

El Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó (Cocolatu) se encuentra en la región del bajo Atrato, ubicada entre los municipios de Riosucio (Chocó), Turbo y Mutatá (Antioquia). Es un territorio colectivo de 107 000 ha., enmarcado por la Constitución Política de 1991 y la Ley 70 de 1993, normas que reconocen la propiedad colectiva de la tierra de las comunidades afrocolombianas que históricamente han habitado en un territorio, así como sus prácticas tradicionales y una cultura e identidad propias. El Cocolatu está compuesto por 49 comunidades distribuidas en tres zonas, con un aproximado de 5832 personas (Cocolatu, 2020).

En el marco de este proceso de configuración territorial se han producido conflictos con actores externos a las comunidades étnicas que tienen diversos intereses en el territorio, como ganaderos, grandes ocupantes de tierra, actores armados y diversas instituciones del Estado. También han existido conflictos al interior del Cocolatu entre las comunidades, o con otros actores que habitan en el territorio, como indígenas y población campesina.

El Consejo Comunitario de
La Larga y Tumaradó — Cocolatu

Territorio colectivo de
107 000 ha

— compuesto por —

49
comunidades

— distribuidas en —

tres zonas

— con aproximadamente —

5800
personas

PANAMÁ



Océano
Atlántico

Río Atrato

Turbo

COCOLATU

Mutatá

CÓRDOBA

Riosucio

Riosucio

Río Succión

Río Curvaradó

Río Truandó

ANTIOQUIA

CHOCÓ

Río Atrato

Océano
Pacífico



En el marco del conflicto armado, el territorio colectivo ha sido víctima de despojo, confinamiento, limitaciones a los derechos étnico-territoriales, abandono del Estado, y ha tenido una fuerte presencia de actores armados ilegales como el ELN, el Ejército Popular de Liberación (EPL) y las FARC-EP. Los dos primeros con presencia desde 1966 y la tercera con presencia desde 1969.

En las tres décadas posteriores a la llegada de estos grupos, las comunidades étnicas sufrieron la confrontación militar entre la fuerza pública y los actores ilegales mencionados, y enfrentaron la llegada de los paramilitares de los bloques Bananero y Élmer Cárdenas de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC). Estas estructuras armadas contaron con el apoyo de sectores económicos, algunos ganaderos y cultivadores de banano; con la protección jurídica de las Cooperativas de Seguridad y Vigilancia Rural (Convivir); y con el respaldo de algunos militares en la zona (Cinep/PPP, 2018).

El aumento del poder paramilitar permitió el fortalecimiento de grandes ocupantes, la invasión ilegal y arbitraria de proyectos de palma y ganado, la instalación de cultivos de uso ilícito y la legalización del despojo de tierras a las comunidades del Cocolatu. Luego de la desmovilización del Bloque Bananero de las AUC en el 2004 y del Bloque Élmer Cárdenas en 2006, reductos de estos grupos armados ilegales, como las Águilas Negras y las Autodefensas Gaitanistas de Colombia (AGC), tomaron el control territorial y dieron continuidad a los procesos de despojo y regulación económica y social por presión armada. En particular, las AGC priorizaron zonas que servirían de corredor hacia el Pacífico, como la cabecera de Riosucio, realizando labores de inteligencia, vigilancia, coerción armada, intimidación y extorsión (Defensoría del Pueblo, 2015).

En cuanto a la existencia de conflictos al interior del Cocolatu, se encuentran aquellos entre comunidades étnicas por linderos y aquellos entre actores que se reconocen como parte del Consejo Comunitario y quienes se reconocen en otras formas de organización política, como las juntas

de acción comunal (JAC). Muchos de estos actores son reclamantes de tierra en el marco de las políticas de restitución de tierras, pobladores históricos o segundos y terceros ocupantes del territorio. De igual manera, hay quienes se reconocen como comunidades étnicas, mientras que otros se reconocen como comunidades campesinas, mestizos o chilapos (Junta Directiva Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó, 2018).

Las comunidades que habitan el territorio colectivo también han tenido conflictos ambientales que derivan en conflictos por el acceso y uso del agua, han sufrido la explotación de recursos maderables y deforestación, y se han enfrentado a empresas mineras debido al otorgamiento de licencias ambientales y de títulos mineros en zonas protegidas que hacen parte del territorio colectivo. Estos conflictos involucran en su mayoría a Codechocó, a Corpourabá, al Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible y a la Alcaldía de Riosucio, entidades que por acción u omisión han permitido el desarrollo de conflictos ambientales (Cocolatu, 2018).

El Cocolatu se traslapa con áreas pertenecientes al Sistema Nacional de Áreas Protegidas, zonas y terrenos que por sus características geográficas son de conservación y protección del medio ambiente. Una de estas áreas (la RFPN del Río León) cubre al menos el 20 % del territorio colectivo, es decir, 20 942 ha. Esta reserva, creada mediante Resolución 224 de agosto 17 de 1971, abarca un área de terreno de la región de Urabá en los departamentos de Chocó y Antioquia, que coincide con las comunidades de Blanquicet, Cuchillo Negro, Macondo, Villa Eugenia, Cuchillo Blanco, Eugenia Media, California y Guacamayas, ubicadas en la zona 2 del Consejo Comunitario (Cinep/PPP, 2018).

En la reserva se encuentra el Cerro Cuchillo, colina de especial importancia por ser proveedora de agua para varias comunidades durante casi todo el año, y el único relicto de bosque de la zona. El Cerro Cuchillo también es un territorio en disputa por distintos actores, como empresas mineras interesadas en títulos mineros y licencias ambientales, y ganaderos que han

generado cambios en el uso tradicional de la tierra. Estas lógicas extractivas, asociadas a la llegada de nuevos ocupantes al territorio desde la década de los noventa, al despojo de tierras y al desplazamiento de varias comunidades, han generado afectaciones ambientales como pérdida de bosque natural, desecamiento de ciénagas, escasez de agua, pérdida de la calidad del agua, desvío de fuentes hídricas, entre otros.

En particular, la explotación forestal ha provocado un proceso sostenido de deforestación, afectando la sostenibilidad y sustentabilidad del territorio. En 2013, la cobertura de no bosque llegó a 77 434 hectáreas, lo cual corresponde al 72 % del área total del Consejo Comunitario. Actualmente, la deforestación es originada por el aprovechamiento del bosque por algunas comunidades, la presencia de empresas madereras, la actividad ganadera (bobina y bufalina) y la introducción de monocultivos. También se conoce que en algunas áreas grupos armados ilegales controlan y se benefician de esta actividad (Cinep/PPP, 2018).

Descripción del caso y rol de acompañamiento

En el marco de una sentencia de un juez de restitución de tierras, se pidió a las Corporaciones Autónomas Regionales Codechocó y Corpourabá la creación de un plan de manejo ambiental en la zona, que permitiera por un lado conservar y restaurar la RFPN y, por el otro, garantizar la restitución de los derechos territoriales de las comunidades étnicas.

El desarrollo de este plan dio origen a una negociación entre el Cocolatu — en cabeza de su Junta Directiva como máxima autoridad de gobierno en el territorio, su representante legal, y representantes del Comité de Planeación y Desarrollo Territorial como órgano encargado de la gestión y ordenamiento del territorio— y las comunidades que viven dentro de la reserva forestal, por un lado, y las instituciones ambientales Codechocó y Corpou-

rabá, el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible y World Wildlife Fund como consultor técnico de Corpourabá, por el otro.

En el marco de esta negociación, el Cinep/PPP apoya al Cocolatu en materia de: i) capacitación en herramientas de diálogo y negociación; ii) soporte temático en protección, gestión e institucionalidad ambiental; y iii) asesoría en el diseño estratégico de una negociación integradora con las instituciones (**ilustración 1**). Esto con el objetivo de preparar y fortalecer las capacidades de dicha autoridad étnica para transitar de un estado de desatención y abandono por parte de Codechocó y Corpourabá a una relación de cooperación y coordinación entre las partes, en la cual se reduzcan las asimetrías de poder y se gestionen y transformen los conflictos ambientales.

Ilustración 1. Rol del Cinep/PPP en el abordaje del caso: apoyo al Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó en el proceso de negociación



Fuente: Equipo de Mediación Cinep/PPP, 2019.

Fases de la negociación

El acompañamiento y la asesoría del Cinep/PPP al Cocolatu, en su negociación con las corporaciones ambientales, se estructuró en las siguientes tres fases:

1) Exploración

La primera fase fue la exploración del caso. Tuvo por objetivo identificar las condiciones existentes para el acompañamiento del proceso de transformación de conflictividades y evaluar su pertinencia. Esta etapa fue clave para la identificación de actores, intereses y relaciones, y para la definición del acompañamiento a la negociación.

Para ello, se hizo un análisis del conflicto basado en la metodología ACCP¹³ (Hottinger, 2013), la cual permitió mapear analíticamente la situación compleja y adquirir un entendimiento más profundo de las diferentes dimensiones del conflicto.

Como parte de esta fase se constituyeron dos grupos focales, y se realizó un taller y la aplicación de una línea de base, con el objetivo de identificar las capacidades existentes en el Cocolatu para llevar a cabo una negociación. Los grupos focales permitieron la identificación de conflictos existentes en el territorio colectivo y la priorización de aquellos que se encontraban en las condiciones de maduración necesarias para un proceso de diálogo, negociación o mediación, como se muestra en la **ilustración 2**.¹⁴

13) El proceso de análisis debe realizarse permanentemente, dado el carácter dinámico del conflicto; por tanto, la metodología ACCP no es exclusiva de la etapa de exploración.

14) Vale la pena mencionar que la fase de exploración del conflicto con las comunidades se facilitó gracias a la confianza entre el Cocolatu y el Cinep/PPP, fruto de más de trece años de trabajo conjunto. Esto ayudó en el análisis, especialmente por ejercicios previos liderados por el Equipo de Gestión del Territorio del Cinep/PPP. De allí se desprendió el rol del Cinep/PPP como asesor del caso.

Ilustración 2. Identificación de conflictos en el Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó

CONFLICTOS Y POSIBLES ESCENARIOS DE TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

Conflictos entre **comunidades antioqueñas**
y **comunidades chocoanas**

Conflictos entre el **Consejo Comunitario**
y las **juntas de acción comunal** por
organización política

Conflictos entre **negros** y
mestizos por reconocimiento

Conflictos de linderos y disputas territoriales

Conflictos entre **reclamantes individuales NO autorreconocidos**
y el **Consejo Comunitario**

Conflictos ambientales en el territorio

Después de un análisis conjunto con líderes y lideresas del Cocolatu, se decidió enfocarse en los *conflictos ambientales*, teniendo en cuenta la ausencia de las instituciones ambientales en muchas comunidades y su conflictiva presencia en otras, debido al otorgamiento de licencias para la explotación de recursos maderables a empresas en la región, entre otras razones. Basados en este análisis, se decidió llevar a cabo un *proceso de negociación con las autoridades ambientales*, con el objetivo de fortalecer la protección ambiental conjunta del territorio.

Esto implicó la delimitación del escenario de negociación, para lo cual se realizó un primer taller con las personas negociadoras por parte del Cocolatu, en octubre de 2018, con el objetivo de caracterizar los actores involucrados en los conflictos ambientales, mapear sus relaciones e identificar el mandato ambiental de cada institución con responsabilidad en la protección ambiental. También se realizaron capacitaciones sobre técnicas de negociación, conceptos del marco de transformación de conflictos, y diferencias entre diálogo y negociación.

La fase de exploración coincidió con la identificación de la existencia del plan de manejo ambiental que debían construir Corpourabá y Codechocó con el apoyo de WWF, según el Convenio especial de cooperación 200-10-01-06-0221 de 2017, cuyo objeto era desarrollar estudios técnicos para la revisión, ajuste, complementación y formulación de instrumentos de planificación en las áreas protegidas de la jurisdicción de las corporaciones, en particular, de la RFPN del Río León.

En el desarrollo de este convenio, las entidades mencionadas realizaron tres mesas técnicas.¹⁵ Sin embargo, estas mesas, aunque contaron con la partici-

15) La primera, con el objetivo de obtener los insumos para la elaboración de la propuesta del Plan de Manejo Ambiental de la RFPN Río León (WWF, julio de 2018). La segunda, para articular acciones interinstitucionales y avanzar en el plan de trabajo conjunto, así como en los componentes del plan de manejo (WWF, agosto de 2018). La tercera, con el fin de socializar los resultados de los estudios técnicos, recolectar información para la toma de decisiones con actores sociales y

pación de algunos líderes del Consejo, no lograron replicarse ni consultarse con líderes y lideresas de los consejos locales, o representantes de comunidades al interior de la reserva, entre otras, por la brecha existente entre lenguajes técnicos y lenguajes comunitarios, y los recursos que se requieren para la pedagogía de estos procesos.

LOGRO

Se consolidó un equipo de trabajo constituido, por parte del Cocolatu, por la Junta Directiva, el representante legal, las y los representantes de las tres zonas de este que conforman el Comité de Planeación y Desarrollo Territorial, y el equipo de Gestión Territorial del Cinep/PPP; por integrantes de la Asociación de Consejos Comunitarios y Organizaciones del Bajo Atrato (Ascoba); y el equipo de Mediación del Cinep/PPP, para el diagnóstico conjunto del proceso de elaboración del Plan de Manejo Ambiental de la Reserva Forestal Protectora Nacional del Río León. Esto implicó la adaptación de las herramientas de negociación a un lenguaje cotidiano para las comunidades, así como la traducción jurídica de términos usados generalmente por el Estado, con lo cual se logró una narrativa común de las comunidades frente al proceso de negociación.

.....
concertar con los actores sociales e institucionales involucrados la propuesta de zonificación de manejo de la reserva (wwf, diciembre de 2018).

2) Preparación

El objetivo de esta fase fue preparar la estrategia de negociación, teniendo en cuenta tres dimensiones básicas: la *arquitectura* (con quién negociar, en qué formato y con qué secuencias), el *diseño del acuerdo* (cómo puede construirse un posible acuerdo que contemple los intereses de las diferentes partes) y la *táctica*, es decir, cómo negociar (Lax y Sebenius, 2006).

En esta fase de preparación se realizaron tres talleres estratégicos para abordar tanto la *formación en el contenido* de la negociación (temática ambiental) como la *formación en el proceso* de negociación (*arquitectura, diseño y tácticas*). También se trabajó en la identificación del objetivo del Cocolatu en el proceso, teniendo en cuenta sus reglamentos internos (Cocolatu, 2018), lo establecido en la Ley 70 de 1993 y el Decreto 1745 de 1995 (art. 6 numeral 12), sobre su rol como máxima autoridad en el territorio.

El objetivo de la negociación fue garantizar que el Plan de Manejo Ambiental de la Reserva Forestal Protectora Nacional del Río León tuviera un enfoque étnico que permitiera a las comunidades negras el uso tradicional de la tierra y sus modos de vida, así como la protección ambiental de la reserva y su reforestación, a través de acciones conjuntas entre las autoridades étnicas del territorio y las autoridades ambientales.

Para llevar a cabo el proceso, se trabajó en el fortalecimiento organizativo del Cocolatu en distintos niveles: i) la Junta Directiva como autoridad en el territorio y en la administración del uso, aprovechamiento y conservación de los recursos naturales; ii) el Comité de Planeación y Desarrollo Territorial como ente encargado de la protección ambiental del territorio, el seguimiento y evaluación a la ejecución de los planes de manejo integral ambiental, de etnodesarrollo, de manejo forestal u otros planes para el desarrollo territorial; y iii) los líderes y lideresas de las ocho comunidades que se encuentran dentro de la reserva forestal.

Para el *contenido del proceso*, se trabajó en un bloque temático que incluyó la normatividad ambiental de Colombia, el Sistema Nacional Ambiental, los derechos y deberes ambientales de las comunidades étnicas, el uso y aprovechamiento de la tierra por parte de las comunidades del Cocolatu, la función de las áreas protegidas, los componentes del plan de manejo ambiental y las implicaciones técnicas de este para el territorio colectivo, identificando las tensiones sociales presentes en el plan, el uso de los suelos, los aspectos de la dinámica económica al interior de la reserva forestal, estableciendo como principales el aprovechamiento forestal y el proceso de participación con Corpourabá para la elaboración del plan de manejo ambiental.

Estos espacios culminaron con la propuesta de las comunidades para ajustar el plan alrededor de tres temas: ocupación y tenencia de la tierra, uso y aprovechamiento del territorio, y gobernanza para la conservación y la restauración (**tabla 2**).

Tabla 2. Temas de la negociación

Conflictos identificados	Observaciones del Cocolatu al plan de manejo ambiental
Ocupación y tenencia de la tierra	19
Uso y aprovechamiento del territorio	4
Gobernanza para la conservación y la restauración	4
Generales	4
Total observaciones	31

Fuente: elaboración propia.

LOGRO

Se construyó una narrativa compartida entre las personas negociadoras, ejercicio con el que se superaron las asimetrías presentes al interior del Consejo Comunitario respecto al acceso y conocimiento de la temática ambiental. Esto fue clave para la visibilización de mensajes unificados y la elaboración de un acuerdo de negociación alrededor de tres temas prioritarios para el Cocolatu, que dan cuenta de su apuesta por la recuperación integral del territorio: i) ocupación y tenencia de la tierra; ii) uso y aprovechamiento del territorio; y iii) gobernanza para la conservación y la restauración.¹⁶

3) Desarrollo de la negociación

El objetivo de esta fase fue poner en práctica los conocimientos aprendidos, lograr un acercamiento entre los actores antagónicos e implementar el proceso con base en el diseño previo y la estrategia planteada. Fue la etapa propicia para negociar asuntos metodológicos, temáticos o procedimentales, así como para transformar las relaciones entre los actores.

Se realizaron tres reuniones entre el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, Codechocó, Corpourabá, WWF¹⁷ (asesor téc-

¹⁶ En este proceso fueron claves los apoyos del equipo de Gestión del Territorio del Cinep/PPP y del asesor jurídico.

¹⁷ El Cinep/PPP y la WWF fungen como asesores de las partes. Estas últimas son quienes toman las decisiones y tienen voz propia en el proceso. Para efectos de la negociación, el Cinep/PPP, por autorización y solicitud del Cocolatu, representa a este último en algunas reuniones y en la comunicación con la contraparte, y lo acompaña en todos los espacios y etapas del proceso. A las negociaciones siempre asisten delegados del Cocolatu como representantes de sus

nico de esta última), el Cocolatu y el Cinep/ppp.¹⁸ Estas tuvieron como objetivo hacer aclaraciones sobre el proceso, enunciar las preocupaciones del Cocolatu frente a la poca participación de las comunidades en la elaboración del plan, así como discutir la importancia de la construcción del esquema de gobernanza para la reserva. Estos acercamientos se centraron en preocupaciones generales frente al contenido del plan y la falta de coordinación de las instituciones del Estado, pero no en la construcción de principios para la negociación o en aspectos del proceso que hubieran generado victorias tempranas frente a la confianza de las partes o claridades respecto a los objetivos de estas.

Todo este proceso de acercamiento llevó a una negociación centrada en el contenido del plan de manejo (**tabla 3**), acción que se produjo el 18 de noviembre de 2019 en Apartadó, en el marco de la socialización del borrador por parte de Corpourabá-wwf. En esta reunión los delegados del Cocolatu aportaron insumos para redefinir la participación de las comunidades en la elaboración del plan; evaluar la incorporación de jurisprudencia en materia ambiental, como la Sentencia T-622/2016 de la Corte Constitucional que reconoce al río Atrato como sujeto de derechos; y hablar sobre la ausencia histórica de las instituciones ambientales, por ejemplo, en la construcción de un plan de manejo anterior.

comunidades, quienes son apoyados por el Cinep/ppp. Por su parte, la wwf es el asesor técnico ambiental de Corpourabá, según el Convenio 200-10-01-06-0221 de 2017, para la elaboración del plan de manejo ambiental.

- 18)** La primera reunión con la wwf se realizó el 9 de mayo de 2019, en la cual se hizo el seguimiento al proceso de construcción del Plan de Manejo Ambiental de la RFPN Río León, dado que existían vacíos por parte de las comunidades y faltaban claridades sobre el proceso. La segunda reunión con la wwf se realizó el 9 de agosto de 2019; en ella se expresaron preocupaciones frente al proceso de elaboración del plan de manejo ambiental, la participación de las comunidades en las tres mesas técnicas, así como frente a la consulta previa en el marco de la construcción del plan. La tercera reunión, realizada el 7 de octubre de 2019 entre wwf-Corpourabá, Codechocó, el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible y el Cocolatu-Cinep/ppp, abordó el estado del proceso de elaboración del plan, la presentación del cronograma para la socialización y el ajuste del documento.

En este espacio se llegó a unos compromisos, como la incorporación de sugerencias de las comunidades en el plan y la continuación del proceso para la construcción del esquema de gobernanza para la reserva. Además de ser generales, hasta el momento estos compromisos no han tenido cumplimiento.

En ese sentido, el proceso sigue en curso, pero exige el reto de incorporar más instituciones que garanticen un cumplimiento de los acuerdos y permitan la adecuada participación de las comunidades étnicas en la administración ambiental de sus territorios.

LOGRO

Las reuniones de aproximación fueron claves para plantear algunos acuerdos de cooperación, por ejemplo, el apoyo logístico y financiero del Cinep/PPP a Corpourabá-wwf para la socialización del documento borrador del plan de manejo ambiental en Apartadó y garantizar así la mayor participación de las comunidades; o la socialización de información por parte de Corpourabá, lo que facilitó la relación y permitió el avance del proceso. No obstante, Corpourabá-wwf no ha entregado a las comunidades la nueva versión del plan, por lo cual se desconoce cuántas de las treinta y una observaciones se incorporaron para garantizar la participación de las comunidades en la elaboración de este.

Desafíos del proceso

Enfrentar un proceso de negociación con vacíos de conocimiento en alguna de las partes negociadoras la pone en desventaja. En este entendido, el Cinep/PPP asumió la asesoraría al Cocolatu cuando ya se habían realizado varias reuniones con Corpourabá-wwf, para que los liderazgos comunitarios tuvieran claridad sobre los temas ambientales, sus derechos y deberes o sobre sus opciones en el proceso. Este desafío implicó realizar una traducción técnica a las realidades de las comunidades, el despliegue de una estrategia de formación en materia ambiental, y el fortalecimiento del Comité de Planeación y Desarrollo Territorial para equilibrar las asimetrías.

Sumado a lo anterior, estaba el reto de superar la descoordinación entre las instituciones del Estado, lo cual implicó inicialmente una estrategia de acercamiento por separado a cada una de ellas. Coordinar agendas tan diversas ha sido otro desafío importante para la implementación de acuerdos intermedios que son responsabilidad de todas las instituciones.

Además, está la desconfianza histórica de algunas comunidades hacia las instituciones del Estado, por el abandono en que las han mantenido o por su limitada labor frente a la supervisión de permisos ambientales, emisión de sanciones, revisión de salvoconductos para la extracción de madera, aplicación de lineamientos para la realización de una consulta previa en la elaboración del plan de manejo ambiental, entre otros. Superar esta desconfianza implica un reto a futuro, basado en ejercicios de largo plazo que incluyen la implementación de los acuerdos y la incorporación activa de las comunidades en los procesos con efectos directos en su territorio.



APRENDIZAJES

LECCIÓN 1

Para la transformación noviolenta de conflictos, pasar de la teoría a la práctica en negociaciones locales implica un ejercicio autoconsciente de reconocimiento de los procesos organizativos y de sus prácticas cotidianas. Esto exige entender que los procesos organizativos están continuamente en transformación, como resultado de cambios políticos, sociales, ambientales y culturales que ocurren en los territorios. Por ejemplo, las elecciones de miembros de juntas locales y de comités dentro del Consejo Comunitario han tenido repercusiones en el proceso. Por lo anterior, es necesaria una revisión constante de los roles de los distintos actores en los procesos sociales y comunitarios, generar espacios internos de reflexión colectiva, hacer visibles los riesgos para las personas negociadoras (p. ej. la pérdida de legitimidad si el proceso no sale), capacitar constantemente

a quienes representan a las comunidades en la negociación, así como el desarrollo de estrategias de comunicación, consulta y coordinación interna.

LECCIÓN 2

Los momentos informales con la contraparte son importantes para generar confianza y destrabar obstáculos que aparecen en el proceso. En muchos contextos, y en particular en Colombia, la informalidad juega un rol clave para la generación de espacios tranquilos de intercambio y de construcción de confianza. Esto conlleva entender que aunque los momentos de negociación formal son necesarios para la puesta en común de los intereses, los momentos de distensión, las pausas, los acercamientos bilaterales entre sujetos hacen parte de la apuesta por la transformación noviolenta de conflictos.

LECCIÓN 3

La inseguridad que sufren líderes y lideresas de los territorios implica diseñar procesos de negociación que incluyan estrategias de autoprotección. Tales estrategias incluyen apelar a la experiencia derivada de otros procesos, como el de la restitución integral de su territorio, por ejemplo; a métodos de supervivencia que usan en el marco del conflicto armado y a prácticas de negociación étnicas dirigidas por sus autoridades territoriales. Esto es especialmente importante en procesos que involucren temas ambientales de conservación, protección y restauración forestal, en territorios en disputa por diversos actores como comunidades, ganaderos, empresarios, instituciones, empresas mineras, reclamantes de tierras, habitantes históricos, segundos y terceros ocupantes y actores armados.

LECCIÓN 4

La inclusión de conocimientos jurídicos en los procesos de negociación puede coadyuvar al éxito de estos. Ello implica pensar

los procesos desde muchos ámbitos y con una mirada holística. Por ejemplo, algunos usos del suelo permitidos en las áreas de conservación pueden entrar en tensión con los usos que históricamente les han dado las comunidades étnicas. Para superar estas tensiones se puede apelar a la sinergia entre el derecho ambiental y los derechos humanos (v. gr. Sentencia T-622/2016 sobre el río Atrato), lo cual puede facilitar la concertación en el marco de otras estrategias jurídicas con el Estado.

LECCIÓN 5

La identificación de asimetrías no solamente entre las partes, sino al interior de una de ellas, puede ayudar a generar procesos más fluidos y exitosos. Por ejemplo, los líderes de la Junta Directiva del Cocolatu, los liderazgos no organizados y las comunidades que no participan en la mesa tienen un acceso diferenciado a la información, por lo cual hay que generar múltiples espacios de interacción que faciliten acuerdos internos basados en aspectos técnicos y no en intereses personales.

REFERENCIAS



Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz [Cinep/PPP]. (2018). *La selva amaestrada: despojo ambiental y cambios ecosistémicos en el Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó*. Bogotá: Unión Europea/Centro de Investigación y Educación Popular.

Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz: Mediación y Reconciliación. (Octubre 2018). *Taller Identificación de conflictividades al interior del Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó*. Riosucio: Autor.

Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó [Cocolatu]. (2018). *Reglamentos internos*. Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz.

Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó. Grupo Focal. (25 de agosto de 2018). *Caracterización de los conflictos por impactos ambientales y/o al equilibrio ecológico*. Entrevista Equipo de Mediación Cinep, Diego Bulla y Laura Henao-Izquierdo. Riosucio.

- Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó. (2020). *Autocensos Cocolatu*. Bogotá, D.C.: Centro de Investigación y Educación Popular/ Programa por la Paz.
- Defensoría del Pueblo. (12 de febrero de 2015). *Sistema de Alertas Tempranas (sat)*. Apartadó: Tercera nota de seguimiento al informe de riesgo 031-09A. I. del 31 de diciembre de 2009.
- Hottinger, Julian. (2013). The ACCP Model. En Owen Frazer y Lachdar Ghetas (Eds.), *Conflict Transformation in practice* (pp. 8-10). Zurich: ccs eth Zurich/Cordova Now Forum.
- Lax, David y Sebenius, James. (2006). *3D Negotiations: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Boston: Harvard Business Review Press.
- World Wildlife Fund [wwf]. (Julio de 2018). *Acta segunda mesa técnica. Mesa técnica para el proceso de elaboración del plan de manejo RFPN Río León en el marco del Convenio 0221 de 2017 wwf-Corpourabá*. Apartadó: Corpourabá.
- World Wildlife Fund. (Agosto de 2018). *Acta primera mesa ambiental. Segunda mesa técnica Plan de Manejo Reserva Forestal Protectora Nacional del Río León*. Apartadó: Corpourabá.
- World Wildlife Fund. (Diciembre de 2018). *Tercera mesa técnica. 3 y 4 de diciembre de 2018 espacios preparatorios. 5 de diciembre Tercera mesa técnica*. Apartadó: Corpourabá.

Capítulo 5

Simití (sur de Bolívar): negociación entre el sujeto de reparación colectiva Cinco Corregimientos, del Comité Cívico del Sur de Bolívar, y la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

Contexto regional del caso

El Comité Cívico del Sur de Bolívar (CCSB) es un proceso social que agrupa aproximadamente 1800 familias de los corregimientos Monterrey, San Blas, El Paraíso, San Joaquín y Santa Lucía, del municipio de Simití, Bolívar. Se fundó en 2006 en el contexto de la desmovilización del Bloque Central Bolívar (BCB) de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), comandadas por Rodrigo Pérez Alzate, alias Julián Bolívar.

Contando desde su inicio con el acompañamiento del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM), el CCSB se creó como un espacio de encuentro, concertación e interlocución de cinco comunidades afectadas por el conflicto armado, debido a que muchos de los desmovilizados del BCB, que en total sumaban 2534, decidieron quedarse a vivir en el

territorio, principalmente en los corregimientos de Monterrey y San Blas. Esto planteaba un reto social de alta magnitud, dado que entre 1998 y 2006 estas comunidades fueron cruelmente afectadas por incursiones contra la población civil, delitos sexuales, asesinatos selectivos, humillaciones públicas, desapariciones, desplazamientos y reclutamiento forzado por parte del BCB.¹⁹

En su proceso, la dirección general de la UARIV, mediante Resolución No. 2014-452223 del 30 de abril de 2014, les reconoció como sujeto de reparación colectiva, a la luz de la Ley 1448 de 2011, bajo el nombre Cinco Corregimientos. En esta resolución de inclusión, la UARIV hizo un reconocimiento a la violencia sufrida por el colectivo dentro del conflicto armado, ante la indiferencia del Estado.²⁰

En atención a dicha resolución, se constituyó el Comité de Impulso conformado por mujeres y hombres líderes de las comunidades. En conjunto con la UARIV, por más de seis años este comité ha venido en un proceso de discusión para la concertación de medidas de reparación dentro de la formulación del Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) ante los daños causados por el BCB.²¹

19) Además de las AUC, quienes instalaron en San Blas una base de operaciones desde 1998, otros actores armados han hecho presencia en la zona. Desde 1975 el ELN, seguido del Ejército Revolucionario Popular (ERP) en 1983 y de las FARC-EP (Frentes 24 y 37), principalmente en los municipios de Simití, San Pablo, Morales, Cantagallo, Santa Rosa y Montecristo.

20) Vale la pena destacar la construcción de un primer plan de reparación colectiva del CCSB ya en 2008, con el acompañamiento del PDPMM, antes de que existiera la UARIV por mandato de la Ley 1448 de 2011. La llegada de la UARIV a la región, en 2014, implicó la actualización del proceso existente según los términos de la Ley 1448 de 2011, lo cual significó una especie de reinicio para las y los pobladores del CCSB.

21) En esta zona existe un segundo sujeto de reparación colectiva: la Escuela Internado Sol de Esperanza. Su plan de reparación ha sido implementado, mientras que el proceso de Cinco Corregimientos ha tenido dificultades en la concertación con la UARIV, razón por la cual se apoyó el caso desde el Cinep/PPP.



EL COMITÉ CÍVICO DEL SUR DE BOLÍVAR (CCSB)

agrupa aproximadamente

1800
familias

de los corregimientos Monterrey, San Blas, El Paraíso, San Joaquín y Santa Lucía, del municipio de **Simití**.

Reconocidos por la UARIV como sujeto de
reparación colectiva bajo el nombre

CINCO CORREGIMIENTOS

ANTIOQUIA



BOLÍVAR

Morales

Brazo
Simití

**Sta. Rosa
del Sur**

Ciénaga
Simití

Simití

CESAR

San Pablo

SANTANDER

Río Magdalena

Con la entrada en vigor de la Ley 1448 en 2011, el CCSB por iniciativa propia presentó un plan de reparación de 115 medidas a la directora de la UARIV, Paula Gaviria, el 08 de septiembre de 2012. Sin embargo, ese plan de reparación ha sufrido modificaciones con los años, sobre todo desde el 2014 al iniciar formalmente la UARIV en la región. Después de años en la negociación, de reducirse el número de medidas y de llegarse a cierto estancamiento del proceso y de desgaste entre las partes, apareció la Resolución 03143 de 2018 para nuevamente regular los tipos de medidas y limitar aún más la reparación colectiva en Colombia.

Entre las limitaciones se encuentra la inclusión de un techo presupuestal al costo total de la reparación a un sujeto colectivo y la restricción del papel de la UARIV como coordinadora del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV). Ello implica que, a diferencia de lo dicho en la Ley 1448 de 2011 acerca de la responsabilidad de la UARIV de coordinar las instituciones del Estado pertinentes a la reparación de las víctimas, a partir de la Resolución 03143 de 2018 la UARIV simplemente apoya a los sujetos de reparación en la gestión de la oferta de dichas instituciones. Todo esto muestra cómo las pretensiones iniciales de la Ley de Víctimas (Ley 1448 de 2011) chocan con un suelo realista y menos ambicioso en virtud de siete años de aprendizajes, lo cual se refleja en la nueva resolución.

Descripción del caso y rol de acompañamiento

El Cinep/PPP decidió apoyar desde finales de 2018, en articulación con el PDPMM, la Embajada de Suiza y swisspeace, al Comité de Impulso del sujeto de reparación colectiva, en la construcción de una estrategia de negociación con la UARIV. El objetivo ha sido lograr una ruta para una reparación

coherente con las necesidades de las comunidades de Cinco Corregimientos, dentro del marco normativo e institucional existente.

El rol principal es apoyar a dicho Comité en el diseño estratégico de esta negociación, en las etapas de preparación técnica y de negociación, y en el fortalecimiento de capacidades de transformación de conflictos (**ilustración 3**). Todo esto, para ayudar a transitar de un estado de desconfianza y discontinuidad entre las partes, a un estado de confianza creciente y coordinación, con miras a la reducción de las asimetrías de poder y al avance en la reparación integral.

Ilustración 3. Rol del Cinep/PPP en el abordaje del caso: apoyo a Cinco Corregimientos en el proceso de negociación



Este proceso se ha llevado en medio de las circunstancias del contexto del sur de Bolívar ya mencionadas, es decir, de la presencia de grupos armados ilegales como la guerrilla del ELN y las AGC. Asimismo, otra circunstancia es el proceso regional de implementación del Acuerdo de Paz entre el Estado colombiano y la desmovilizada guerrilla de las FARC-EP, sobre todo en el Punto 1. Reforma Rural Integral (RRI), que establece los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en 170 municipios priorizados, entre los que se encuentra Simití (Agencia de Renovación del Territorio, 2018). Por ello, la UARIV y Cinco Corregimientos enfrentan también el reto de articulación con el PDET, especialmente con la Agencia de Renovación del Territorio (ART), organismo responsable de su desarrollo.

Fases de la negociación

A continuación se expone el proceso de diseño e implementación de la estrategia de negociación del sujeto de reparación colectiva Cinco Corregimientos con la UARIV, en sus etapas de exploración, preparación y desarrollo. En cada una de estas, paso a paso, se hallan los logros concretos y, al final, los aprendizajes fundamentales, en aras de aportar a otros procesos de negociación entre comunidades y Estado en diferentes territorios del país.

1) Exploración

La primera exploración del caso Cinco Corregimientos, a finales de 2018, evidenció un diálogo discontinuo y asimétrico con la UARIV, atribuido, en primer lugar, a cambios institucionales respecto de la Ley 1448 de 2011 y, por tanto, a los procesos de reparación colectiva. En segundo lugar, a la falta de claridad de Cinco Corregimientos frente al mandato de la UARIV y su alcance en materia de reparación. Finalmente, a la desarticulación institucional entre los niveles local, regional y nacional de la UARIV.

En una segunda exploración del caso (mayo de 2019) se obtuvo un conjunto de hallazgos, entre ellos la posibilidad de darle un nuevo impulso al proceso. Así, aunque en los últimos años la relación entre el Comité de Impulso y la UARIV era bastante tensa por no haberse llegado a acuerdos respecto a las medidas de reparación colectiva del PIRC, en diciembre de 2018 la UARIV le dirigió al Comité una comunicación en la que ponía el juego en el terreno de las comunidades. En el documento la UARIV aceptaba (ok) 22 medidas de reparación de un total de 69 que conformaban la última propuesta del Comité. Como habían pasado algunos meses desde entonces, urgía darle una respuesta.

Ante ello, el Comité manifestó que la propuesta de la UARIV no les permitía sentirse reparados. Después de hacer una revisión del listado de medidas, las y los líderes identificaron que con el paso de los años las encontraban desactualizadas, por cuanto la comunidad en muchos sentidos se había autorreparado con medios propios. Finalmente, ante la percepción de una negociación estancada, la airada deliberación de las y los líderes se veía en medio de un dilema, a saber: aceptar las medidas tal y como las proponía la UARIV, porque ante el cansancio de un proceso de años “era mejor salir de eso en lugar de quedar sin nada”, o sostener una posición de resistencia digna y rechazar en su totalidad la posibilidad del PIRC.

La disyuntiva dio paso a una nueva etapa. En lugar de claudicar determinaron construir una estrategia que combinara, por un lado, no retroceder en términos de dignidad de las comunidades, lo que significaba no aceptar un PIRC a medias y, por el otro, llegar a un nivel de practicidad necesario para poder acceder, en nombre de Cinco Corregimientos, al mayor número de medidas de reparación posible.

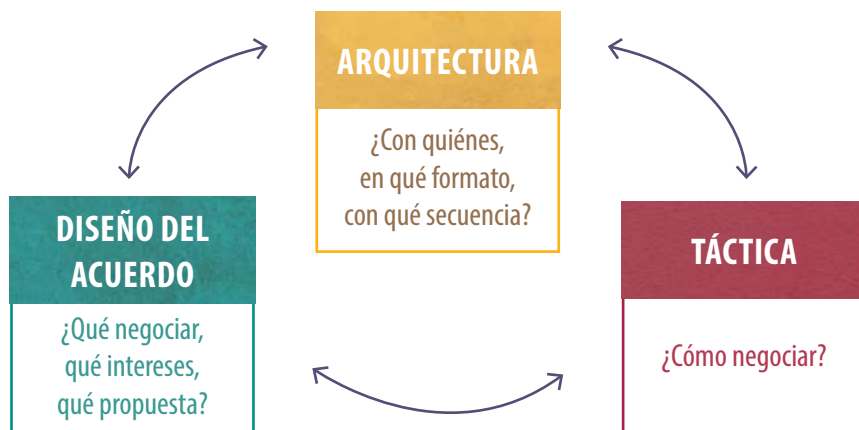
Asimismo, eran conscientes de la entrada en escena de la Resolución 03143 de 2018 que cambiaba las reglas de juego de la reparación colectiva instaurada por la Ley 1448 de 2011, y de que el desconocimiento en detalle de esta normatividad les ponía en desventaja. Reconocían igualmente que durante el año 2017 y parte del 2018 habían hecho parte del proceso participativo

del PDET (Punto 1 del Acuerdo de Paz) y habían incorporado muchas de las medidas iniciales, buscándoles caminos posibles. Estos elementos impulsaron las etapas del proceso que se presentan a continuación.

2) Preparación

El **primer paso** de la preparación para la negociación del Comité de Impulso de Cinco Corregimientos del CCSB con la UARIV fue reflexionar sobre las dimensiones que debía tener en cuenta la *estrategia de la negociación*. Esta contendría, en primer lugar, la arquitectura o el *con quiénes* negociar, en qué formato de relaciones y con qué secuencias; en segundo lugar, el diseño del acuerdo o el *qué* negociar, lo cual entrañaba estructurar una propuesta que identificara los intereses de las partes y, finalmente, la táctica o el *cómo* negociar dentro del encuentro o los encuentros entre las partes, como se muestra en la **ilustración 4**.

Ilustración 4. Dimensiones sobre el proceso de negociación



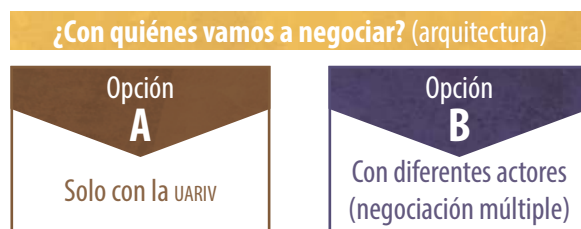
Fuente: elaboración propia.

Lo anterior permitió reconocer que un proceso de negociación tiene que ser debidamente preparado en estas tres dimensiones, y que no es suficiente con que las partes se encuentren y debatan sobre los puntos en desacuerdo. Una mirada más compleja mostró que exigía ejercicios de anticipación al momento del encuentro con la UARIV, conocimiento sobre las condiciones normativas e institucionales implicadas en un posible acuerdo, así como la construcción de una propuesta de acuerdo.

El **segundo paso** tuvo como propósito establecer claridad sobre la primera de las dimensiones, a saber: la arquitectura de la negociación (el con quién, el formato y las secuencias), con los siguientes objetivos:

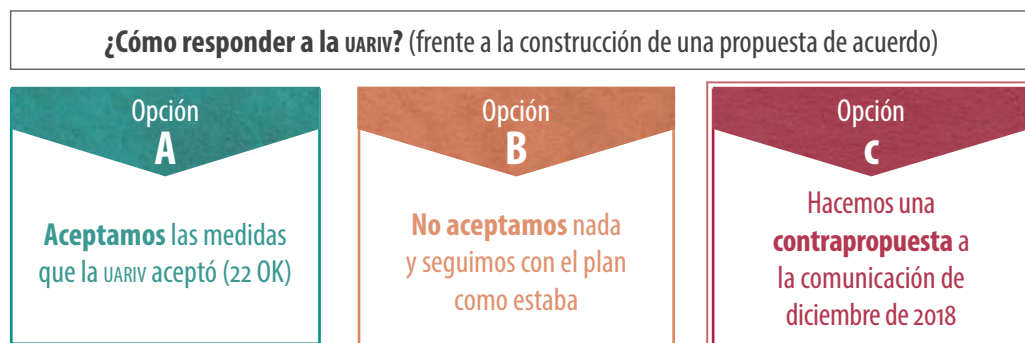
- Identificar los actores fundamentales vinculados a la posibilidad de la implementación de las medidas de reparación colectiva, para incluirlos dentro de la estrategia (**ilustración 5**).
- Identificar alternativas de negociación con la UARIV, para responder a su propuesta de medidas aprobadas (ok) y no aprobadas remitida en diciembre de 2018 (**ilustración 6**).

Entonces era fundamental hacer una contrapropuesta a la UARIV sobre las medidas de reparación. Se definió así que los criterios de una buena propuesta de acuerdo para Cinco Corregimientos debían tanto reflejar los intereses de la comunidad y ser viable como satisfacer al máximo posible las expectativas de reparación. De esta forma se deliberó sobre dos preguntas, planteando diferentes opciones para escoger (**ilustraciones 5 y 6**).

Ilustración 5. Posibles actores de la negociación

Fuente: elaboración propia.

Se decidió ampliar el número de interlocutores, es decir, la opción B, porque se concluyó que, dada la Resolución 03143, había impedimentos operativos y materiales para lograr a través de la UARIV, exclusivamente, todo el contenido de las medidas de reparación. Esto significaba continuar la negociación con la UARIV, pero también pensar en una estrategia para negociar con la ART, institución implementadora de los PDET, y con la Alcaldía de Simití. Esto, por una parte, porque sabiamente las y los líderes del CCSB habían logrado incluir en la propuesta participativa de reparación territorial del PDET muchas de sus medidas de reparación. Por otra parte, porque la Alcaldía sería un referente y un actor clave dentro de dicha implementación del PDET.

Ilustración 6. Posibles respuestas a la UARIV

Fuente: elaboración propia.

Se escogió la opción C, construir una contrapropuesta para la UARIV, clara y bien preparada.

LOGRO

Se planteó una arquitectura de negociación múltiple, en la cual se estableció la necesidad de realizar un proceso con diferentes actores bajo el mismo interés de lograr la reparación con el mayor número de medidas. Por otra parte, se promovió la construcción de una contrapropuesta a la UARIV, que fuera una propuesta de acuerdo (el qué negociar), fundamentada en conocimientos normativos e institucionales, para que tuviera un piso factible y un lenguaje común entre la institucionalidad y las comunidades.

El **tercer paso** de la preparación de la negociación, después de establecerse una arquitectura de negociación con múltiples actores, fue construir un diseño de acuerdo (el qué) desde las comunidades respecto a la propuesta de la UARIV. Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Estudiar en profundidad la normatividad vigente de la reparación colectiva, esto es, la Resolución 03143 de 2018 de la UARIV.
- Reformular las medidas de reparación, agrupándolas y precisando productos finales concretos para su implementación, así como escribir la carta de contrapropuesta.
- Preparar la reunión de negociación entre el Comité de Impulso y la UARIV para el 21 de junio de 2019, en Monterrey, Simití.

En consecuencia, se acudió a un profesional experto en el funcionamiento de la UARIV y en los procesos de reparación, quien orientó los ejercicios de este paso. Así, para el diseño de acuerdo el Comité de Impulso estudió la Resolución 03143 de 2018, para comprender la nueva lógica de la reparación colectiva.

Con base en esto, después de excluir algunas medidas por su falta de vigencia, se proyectó una contrapropuesta (diseño de acuerdo) a la UARIV. Esta contenía, primero, una reagrupación de medidas con base en los tipos estipulados en la Resolución 03143 de 2018, artículo décimo segundo;²² segundo, la formulación de un producto final concreto, cuantificable y costeable para cada medida, de tal manera que la UARIV la aprobara con base en un criterio de viabilidad y de implementación.

En resumen, el diseño de acuerdo organizó las 61 medidas que quedaron en total, en las categorías o tipos de medidas que se muestran en la **tabla 3**.

Tabla 3. Clasificación de medidas según tipos

Resolución 03143 de 2018	Cantidad
Medidas de restitución	22
Medidas de satisfacción	11
Medidas de garantías de no repetición	10
Medidas de rehabilitación	1
Gestión de oferta	17
Total medidas	61

Fuente: elaboración propia.

.....

22) Tipos de medidas. **Restitución:** productos que contribuyen a que el sujeto de reparación colectiva vuelva a la situación anterior a la ocurrencia de los hechos victimizantes; contribución al componente material (reconstrucción, mejoramiento o dotación de espacios colectivos, proyectos productivos colectivos). **Satisfacción:** restablecer la dignidad de las víctimas y difundir la verdad sobre lo sucedido a través de la reconstrucción y preservación de la memoria histórica, la conmemoración de los hechos y el fortalecimiento de los colectivos. **Garantías de no repetición:** relacionadas con la identificación de los daños y subcategorías del daño basadas en los siguientes atributos: i) autorreconocimiento y/o reconocimiento por terceros; ii) Formas de organización y relacionamiento, iii) proyecto colectivo (educación frente al tema de violencia de género, promover métodos de resolución pacífica de conflictos, fortalecimiento de nuevos liderazgos, rutas de prevención y protección a las víctimas del conflicto, fortalecer iniciativas de reconciliación, etc.). **Rehabilitación** (psicosocial colectiva): contribuir a la reconstrucción y el establecimiento del tejido social u organizativo y las relaciones de confianza, así como al fortalecimiento de la convivencia.

Finalmente, en cuanto a la táctica de negociación (el cómo), se acordó todo lo referente al modo de llevar la reunión programada entre el Comité de Impulso y la UARIV para presentar la contrapropuesta construida. Las formas prácticas para ese día incluían que dos voceros del Comité de Impulso explicaran ante la UARIV el procedimiento seguido para la construcción de la contrapropuesta basada en la normatividad vigente sobre la reparación colectiva, y la invitación a aliados del proceso como el PDPMM, la Misión de Apoyo al Proceso de Paz en Colombia de la OEA (MAPP/OEA) y el Cinep/PPP.

LOGRO

Se alcanzó un alto nivel de comprensión de la normatividad vigente y de la estructura institucional de la UARIV, lo que permitió tomar decisiones colectivas en torno al diseño de acuerdo. Un recurso fundamental fue la orientación por parte de un experto con quien se trabajaron los contenidos y la estructura. En conclusión, se logró una contrapropuesta pertinente, informada y organizada según las categorías normativas y los productos concretos, cuantificables y costeables que se expondrían en la negociación con la contraparte.

3) Desarrollo de la negociación

Una vez preparada la estrategia de la negociación (arquitectura, diseño de acuerdo y táctica), se pasó a la etapa de desarrollo, que ha tenido hasta el momento cuatro pasos.

El **primer paso** fue sentarse a negociar las medidas de reparación colectiva, a partir de la última propuesta de la UARIV (diciembre de 2018) y la contrapropuesta del Comité de Impulso, hecho que ocurrió el 21 de junio de 2019 en el corregimiento Monterrey, Simití, Bolívar.

La sugerencia inicial de la UARIV fue revisar su propuesta. Sin embargo, los voceros del Comité de Impulso pidieron la palabra para explicar el proceso que habían seguido frente a dicha propuesta: la revisión de la carta, el estudio de la Resolución 03143 de 2018 y la reorganización de las medidas en una contrapropuesta que mejoraba sustancialmente un posible acuerdo y su probabilidad de implementación (**tabla 3**). En consecuencia, propusieron que la reunión se orientara según esta contrapropuesta, proposición que la UARIV aceptó.

Finalmente, este paso de la negociación logró un aumento en las medidas aprobadas: de las 18 que habían quedado después de la depuración y reorganización del Comité de Impulso se pasó a 27. Otras 26 medidas se definieron como de gestión, es decir, que su implementación no depende directamente de la UARIV, pero esta debe acompañar las acciones ante otras entidades estatales para llevarlas adelante.²³

LOGRO

Se avanzó en el número de medidas aprobadas por la UARIV. Este, que podría ser un aspecto meramente cuantitativo, pone de relieve el éxito de la estrategia de negociación en su etapa de preparación, producto de la claridad de la exposición, la reorganización de medidas en categorías y la formulación de productos concretos, cuantificables y costeables que le permitieron a la UARIV reconocer su viabilidad. Ello no hubiera sido posible sin una detallada preparación en cuanto al proceso de negociación. Además, se convino con la UARIV crear un plan de gestión para las medidas que deberán tramitarse ante otras entidades, paralelo a la implementación de las medidas aprobadas.

23) Otras medidas salieron por ser más bien iniciativas de seguimiento y mecanismos de veeduría ciudadana. Algunas, al complementarse entre sí, terminaron fusionándose.

El proceso posterior a este logro activó un nuevo paso con la UARIV, muy exigente para el Comité de Impulso y las comunidades de Cinco Corregimientos, dados los requerimientos de la normatividad.

El **segundo paso** fue la priorización de las medidas aprobadas, dado que la Resolución 03143 de 2018 puso a los PIRC un techo presupuestal de 3840 smmlv. Esto movió al Comité de Impulso a elaborar presupuestos tentativos para una propuesta viable de medidas priorizadas según dicho techo.

Durante una deliberación realizada en septiembre de 2019, se acordaron inicialmente siete medidas con presupuestos tentativos. Este fue un proceso arduo que implicó que las y los líderes reconocieran que todas las medidas aprobadas no podían ser implementadas por la UARIV. A esto se sumó la preocupación por el hecho de que la UARIV no contaba con la claridad procedimental necesaria para llevar a cabo planes de gestión de oferta para las medidas que quedarían fuera del PIRC final.

Un **tercer paso** fue la socialización, por parte de la UARIV, de las siete medidas priorizadas con las comunidades de Cinco Corregimientos. Allí estuvieron las y los líderes del Comité de Impulso y algunas organizaciones aliadas del proceso, como el PDPMM y el Cinep/PPP (**tabla 4**). Se registraron los acuerdos, las objeciones y las dudas de las comunidades, y cada uno de los líderes y lideresas se comprometió a discutir estos puntos con su comunidad, orientados por los representantes que cada comunidad tiene en el Comité de Impulso, con miras a ir llegando a acuerdos entre corregimientos.

Tabla 4. Asistentes a las asambleas sobre las medidas del PIRC en Cinco Corregimientos

Corregimiento	Fecha	Lugar	N.º asistentes
Santa Lucía	18/09/2019	Vivienda Líder	70
San Joaquín	18/09/2019	Salón Comunal	65
San Blas	19/09/2019	Iglesia Católica	35
Monterrey	19/09/2019	Salón Comunal	27
Paraíso	20/09/2019	Salón Comunal	40
Total			237

Fuente: elaboración propia.

Como **cuarto paso** de esta etapa, el Comité de Impulso deliberó sobre las medidas debatidas en los corregimientos. Fue una experiencia tanto de diálogo como de negociación interna para llegar a una priorización final del PIRC. Esta deliberación quedó registrada en la comunicación del 11 de enero de 2020 enviada por el Comité de Impulso a la UARIV, y que se resume en los siguientes términos:

Las comunidades de Cinco Corregimientos priorizan cinco medidas de las 27 aprobadas por la UARIV. Estas se orientan a mejorar las condiciones de productividad de las comunidades y a la formación cultural de su niñez y juventud. Sin embargo, dado que las 22 medidas restantes fueron logradas legítimamente en la negociación de junio de 2019, invitan a la UARIV a considerarlas prioritarias dentro del plan de gestión con las otras entidades estatales. Estas se sumarían a las 26 que fueron consideradas de gestión desde la negociación (para un total de 48).

LOGRO

Se asumieron las consecuencias de la negociación de las medidas del PIRC según la normatividad vigente, a saber: la obligatoria priorización de medidas, dada la restricción del techo presupuestal por disposición de la Resolución 03143 de 2018. Esto, como si dicha negociación, al llegarse a un acuerdo entre las partes, hubiera desatado nuevas facetas del mismo conflicto. En ese sentido el proceso de negociación, como intervención del conflicto existente, ha propiciado su transformación haciéndolo evolucionar hacia nuevas etapas, no sin las tensiones de un proceso difícil, pero con el compromiso de avanzar sobre lo construido.

Por otra parte, la socialización en los corregimientos de las medidas priorizadas permitió aterrizar el proceso y adquirir un sentido de realidad ante la estricta y nueva normatividad. Asimismo, impulsó a los líderes, en esta última etapa, no solo a acompañar una negociación interna en su comunidad como sujeto de reparación para priorizar las medidas, sino a participar en la construcción de la nueva propuesta a la UARIV, constituida por un PIRC de cinco medidas, situación en la cual se encuentra el caso en estos momentos.

Finalmente, ahora más que nunca se evidencia la importancia de pensar, desde el principio, en una estrategia múltiple para la arquitectura de la negociación, es decir, en un número de actores y escenarios diversos ante los cuales tendrá que gestionarse la implementación de la reparación colectiva de Cinco Corregimientos, del Comité Cívico del Sur de Bolívar.

Desafíos

Uno de los desafíos más importantes para las comunidades ha sido convivir con el dilema entre resistir dignamente y rechazar el PIRC por considerarlo insuficiente ante el daño ocasionado por la violencia, o ser prácticas y aceptar lo que el Estado quiera darles. Las y los líderes han debatido entrañablemente las alternativas y se han resignificado en el propósito de no renunciar, sino de diversificar su estrategia de negociación con las instituciones con las que han venido y seguirán negociando: UARIV, PDET y gobierno local.

Hacia adelante el desafío es acordar, entre el Comité de Impulso y la UARIV regional, las medidas finales del pirc, así como un plan de gestión de oferta frente a otras entidades. Si el PIRC final es aceptado, tendrán que disponerse a facilitar el proceso y hacer control social a la implementación. De lo contrario, deberán socializar entre las cinco comunidades las razones del desistimiento del PIRC y del proceso con la UARIV.

Finalmente, deberán continuar el proceso del PDET con la ART y con la Alcaldía de Simití, dada la arquitectura múltiple asumida. Ello les implicará participar en la implementación del PDET a través de sus mecanismos de veeduría ciudadana.

APRENDIZAJES



LECCIÓN 1

Confrontar y negociar no son lo mismo y hay un momento y un objetivo diferentes para cada una. No es la confrontación en sí misma, sino la construcción de acuerdos, lo que transforma un conflicto en una oportunidad para los cambios deseables. Si bien la confrontación le permite a un actor establecer su posición frente a otro actor, así como ganar un lugar de dignidad, una vez se cumple este objetivo es necesario pasar a una etapa de construcción o de transformación de las condiciones que podrían facilitar soluciones parciales. Es posible que la confrontación, como táctica, normalmente tenga una función específica en momentos dentro de las negociaciones con el Estado.

LECCIÓN 2

La negociación requiere mucha preparación, no debe improvisarse. Encontrarse las partes simplemente para debatir una y otra vez sobre puntos en desacuerdo, termina por perpetuar el conflicto y dañar más las relaciones, lo que distrae del objetivo de solucionar un problema concreto. Inclusive, es importante, dentro de la preparación, prever el posible debate y su abordaje. En cambio, preparar conscientemente la configuración deseable de las relaciones para lograr un lugar apropiado entre los actores que influyen en la negociación (la arquitectura), así como construir una propuesta de lo que debe negociarse (el diseño del acuerdo) y aprestarse para el cómo negociar (la táctica), tiene una influencia directa

en el resultado, sobre todo cuando implica estudiar las normas vigentes y el proceder de las instituciones con miras a construir propuestas o contrapropuestas concretas, cuantificables y costeables.

LECCIÓN 3

No siempre se obtiene todo lo que se quiere de un solo actor, por lo que empeñarse en una negociación así puede conducir al fracaso o a un alcance mediocre de la satisfacción de las necesidades que están detrás de los intereses. De ahí la importancia estratégica de la arquitectura de la negociación.

En medio del realismo que debe caracterizar un proceso de negociación, lo cual significa ser consciente de la probabilidad de no lograr todo lo deseado, es necesario aprender a identificar con qué actor se negocia qué acuerdo en particular. Esto para no renunciar desde el inicio a intereses que, si bien son legítimos, no pueden alcanzarse por un solo medio.

LECCIÓN 4

Toda estrategia de negociación debe construirse sobre el mayor acumulado de información objetiva posible. Buscar personas expertas en aquello que el actor que negocia no tiene conocimiento o capacidad de manejo, puede conducir a diseños de acuerdo pertinentes, informados, bien organizados y claros para el actor oponente, facilitándole entender y reconocer la factibilidad de las propuestas.

LECCIÓN 5

Una negociación puede ser una serie concatenada de negociaciones parciales dentro de un proceso de transformación de conflictos. Llegar a un acuerdo entre las partes puede no ser la solución a un conflicto, sino apenas el inicio de su proceso de transformación, después de haberle encontrado solución a alguna de sus condiciones estructurales, institucionales, procedimentales o relacionales.



REFERENCIAS

- Agencia de Renovación del Territorio [art]. (22 de febrero de 2018). *ART presenta la etapa municipal del PDET en el Sur de Bolívar*. Recuperado de https://www.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/art_presenta_la_etapa_municipal_del_PDET_en_el_sur_de_bolvar
- Congreso de la República. Ley 1448 de 2011. “Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones”. Junio 10 de 2011. DO N° 48.096.
- Unidad para las Víctimas. Resolución 03143 de 2018. “Por la cual se adopta el modelo operativo de Reparación Colectiva de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas”. Julio 23 de 2018.

Capítulo 6

Florida (Valle del Cauca): diálogo de comunidades campesinas e indígenas para la convivencia y la defensa del territorio

Contexto regional del caso

Florida es un municipio ubicado en el suroriente del Valle del Cauca. Limita al norte con Candelaria y Pradera (Valle), al occidente con Candelaria (Valle), al oriente con Rioblanco (Tolima) y al sur con Miranda (Cauca). Como algunos de estos municipios, Florida ha sido históricamente escenario del conflicto armado y se caracteriza por presentar altas tasas de pobreza, economías ilegales y debilidad institucional. Por esta razón, fue uno de los 170 municipios priorizados por el Estado para la implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial.

Durante la fase exploratoria de las negociaciones de paz entre el Estado y la exguerrilla de las FARC, Florida y Pradera fueron dos municipios sugeridos por la insurgencia para la concentración de sus tropas sin la presencia de la fuerza pública. Sin embargo, como es conocido, esta propuesta no fue

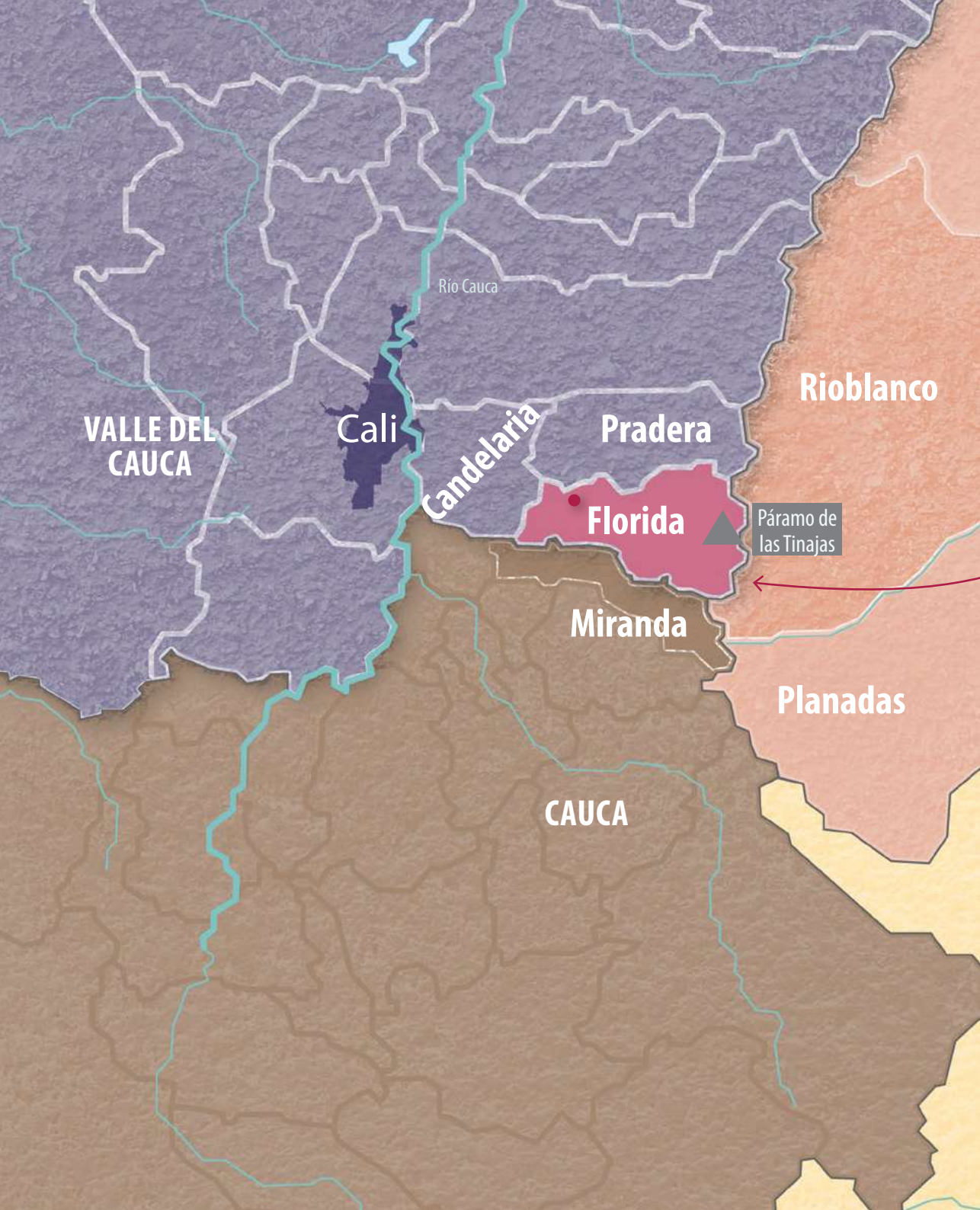
aceptada por el Gobierno y el proceso se desarrolló fuera del país, en La Habana, Cuba. Actualmente, este territorio es zona de tránsito de grupos armados ilegales como las disidencias de las FARC, el EPL o los Pelusos y carteles del narcotráfico.

Las comunidades temen que nuevamente estas organizaciones ilegales ejerzan control armado y afecten la seguridad, los derechos humanos y las dinámicas comunitarias, sociales, políticas y económicas de la región. La violencia contra líderes/as comunales es una problemática que ha tenido alta incidencia en el suroccidente colombiano. Según el Programa Somos Defensores (2020), en el 2019, en Valle del Cauca, se reportaron 42 agresiones contra esta población y, en Cauca, departamento limítrofe, 237 casos, la cifra más alta a nivel nacional.

Además de esta problemática, existen otras como los cultivos de uso ilícito y el microtráfico, el diseño y la implementación de megaproyectos, la dificultad para el acceso a la tierra por parte de campesinos e indígenas y la concentración de esta en manos de particulares, los conflictos por el acceso y uso del agua, y el deterioro de ecosistemas estratégicos.

La zona de alta montaña de Florida (alrededor de los 3800 msnm) es un ecosistema de páramo caracterizado por su importancia ambiental, ya que los páramos son las principales despensas de agua del país. Particularmente, Florida cuenta con varias lagunas que además son sitios sagrados para las comunidades indígenas que habitan en la región.

Actualmente, las comunidades tienen inquietudes sobre las posibles afectaciones de un proyecto de infraestructura denominado Conexión Pacífico-Orinoquia, el cual atravesaría la geografía de oriente a occidente para unir al Valle del Cauca con el Vichada. En septiembre del 2019, el tramo 3 que comprende Florida-Ruta 45 (Huila) se encontraba en estudio de diseño a cargo del Instituto Nacional de Vías (Crotes, 2019).



**VALLE DEL
CAUCA**

Cali

Río Cauca

Candelaria

Pradera

Rioblanco

Florida

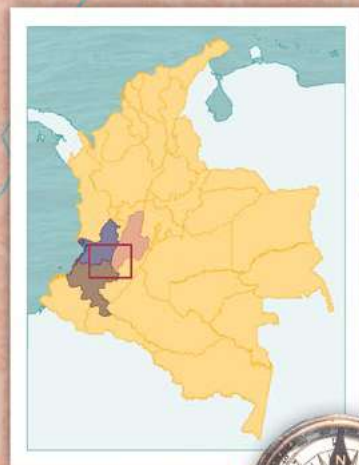
Páramo de
las Tinajas

Miranda

Planadas

CAUCA

TOLIMA



FLORIDA

ha sido históricamente escenario del conflicto armado

presenta

altas tasas
de pobreza

economías
ilegales

debilidad
institucional

por lo cual

es uno de los municipios priorizados por
el Estado para la implementación de los

**Programas de Desarrollo
con Enfoque Territorial**

HUILA

CAQUETÁ

A las anteriores problemáticas se suman la desarticulación y la división de las comunidades, las cuales han sido generadas por diferencias entre algunos actores comunitarios con posiciones e intereses opuestos (o percibidos como tales) en algunos temas, tales como la ampliación del Resguardo Triunfo Cristal Páez (RTCP), la competencia de figuras político-organizativas de campesinos e indígenas y las diferencias por los enfoques educativos de las escuelas del territorio.

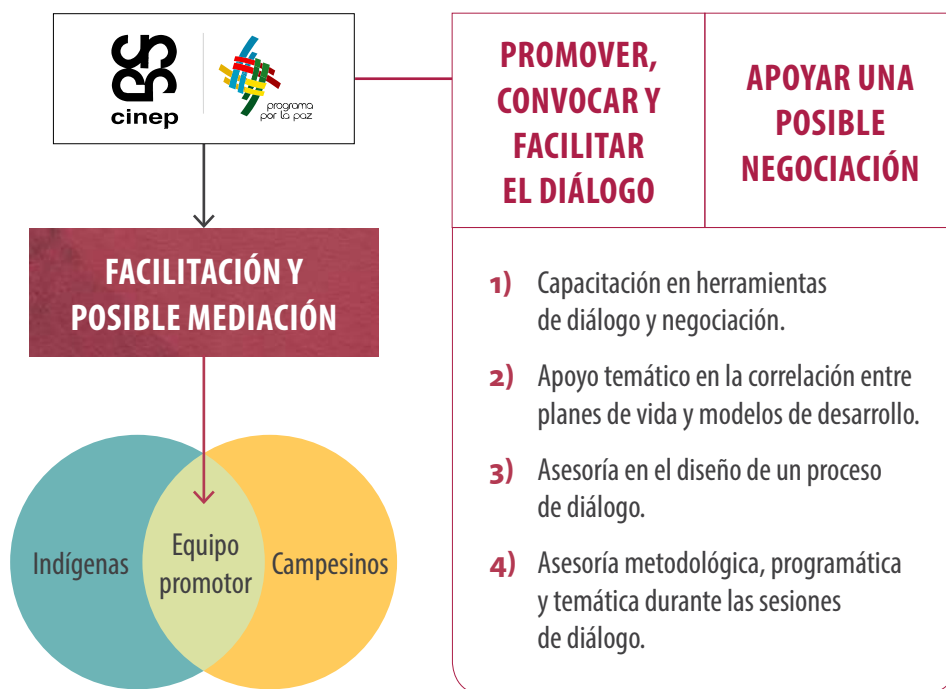
Descripción del caso y rol del acompañamiento

En la etapa de exploración se realizó una evaluación preliminar en la que se evidenció la existencia de un conflicto que tenía como núcleo la delimitación de tierras y territorio entre campesinos e indígenas. Su origen estaba relacionado con mandatos institucionales contradictorios generados, principalmente, por la Secretaría de Planeación Municipal, la Agencia Nacional de Tierras y el Ministerio del Interior. Sin embargo, durante el diseño se amplió el análisis y se identificó que el problema central, que derivaba en distintos conflictos, eran las diferentes concepciones de ambos sectores sobre los modelos de vida y de desarrollo.

Con esa información y análisis, el Cinep/PPP propuso facilitar un diálogo promovido y acompañado en alianza con cuatro organizaciones de la sociedad civil: la CIASE, el IMCA, el movimiento Ruta Pacífica de las Mujeres y el Secretariado de Pastoral Social de la diócesis de Palmira. Estas organizaciones, que contaban con trabajo previo en la región, han estado comprometidas con la construcción de paz y la defensa de los derechos de las comunidades rurales, y les interesaba fortalecer sus capacidades de mediación y facilitación para la transformación de conflictos en el territorio.

El rol del Cinep/PPP junto con las otras cuatro organizaciones aliadas era promover, convocar y facilitar el diálogo de comunidades campesinas e indígenas de Florida, a través de la capacitación en herramientas de diálogo y negociación, el apoyo temático en la correlación entre planes de vida y modelos de desarrollo, la asesoría en el diseño de un proceso de diálogo, y la asesoría metodológica, programática y temática durante las sesiones de diálogo. Posteriormente, se proyectó la posibilidad de que el Cinep/PPP tuviera un rol de mediación, si el diálogo transitaba a una eventual negociación (**ilustración 7**).

Ilustración 7. Rol del Cinep/PPP en el abordaje del caso: facilitación en el proceso de diálogo de comunidades campesinas e indígenas



Fuente: elaboración propia.

Fases del diálogo

El proceso de diálogo en Florida ha tenido cuatro fases: 1) exploración, 2) preparación, 3) desarrollo e 4) implementación. Si bien estas fases se han intentado llevar a cabo de manera secuencial, muchas acciones de una etapa en particular se han retomado posteriormente para ajustarlas o actualizarlas. Así mismo, el monitoreo y la evaluación se han realizado de manera transversal.

1) Exploración

En la etapa de exploración se evaluó la viabilidad de impulsar un proceso de diálogo. Con este objetivo se realizó un primer acercamiento a las comunidades para conocer su voluntad de participar, se validó si realmente se estaba ante un conflicto social, si el Cinep/PPP podía contribuir para su transformación y se realizó un primer análisis del conflicto.

Inicialmente se tenía planeado que esta etapa fuera corta, alrededor de cuatro meses; sin embargo, el acercamiento y construcción de confianza con cada uno de los sectores tomó más tiempo, alrededor de ocho meses, en particular con el sector indígena. Sin este paso no hubiera sido posible continuar con el proceso, ya que no se contaba con la voluntad de una de las partes.

LOGRO

Se sumó el Resguardo Triunfo Cristal Páez al proceso, a pesar de que inicialmente el sector indígena no estaba en disposición de participar en una nueva mesa, pues sus líderes/as expresaban que no existía un conflicto con los campesinos y desconfiaban de quienes planteaban el asunto. Su postura era que solo había malentendidos, pero terceras personas con intereses políticos y económicos particulares tenían motivos para crear un conflicto y dividir a la comunidad. Para contribuir a la construcción de confianza con este resguardo indígena, el Cinep/PPP ofreció y brindó apoyo en la línea de defensa de los derechos humanos, condición necesaria de la comunidad y un trabajo por el que Cinep/PPP era reconocido en el territorio.

Igualmente, en esta etapa era necesario validar que realmente se estaba ante un conflicto social que requería el acompañamiento del Cinep/PPP para contribuir a su transformación, a través de mecanismos como el diálogo, la negociación o la mediación. La revisión inicial de fuentes secundarias fue importante porque ayudó a elaborar un marco de la problemática y permitió identificar los temas relacionados; a algunos actores comunitarios, sociales e institucionales involucrados; así como sus posturas iniciales. Se encontró que la problemática se estaba visibilizando en medios de comunicación como agencias de prensa alternativa, canales regionales y portales institucionales y de organizaciones sociales, lo cual indicaba que algunos de estos actores tenían la intención de posicionar el conflicto en la agenda pública, para darle mayor relevancia, atención y priorizar su gestión.

Un medio de comunicación alternativa reportó que se llevó a cabo un Cabildo Abierto para tratar el “Conflicto Territorial entre Indígenas y Campesinos”. En este evento algunos/as líderes/as campesinos manifestaron públicamente su desacuerdo con la manera como algunas autoridades indígenas de Florida gestionaban la ampliación de sus resguardos, ya que afectaban la propiedad campesina (Rengifo, 2017). Dos meses después, el Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC) publicó en su portal web un comunicado titulado “Posición política, cultural y territorial del Pueblo Indígena Nasa del municipio de Florida”, en el cual manifestaba que no existía un problema territorial entre campesinos e indígenas y que había interés de terceras personas (instituciones locales y regionales) en generar divisiones internas entre ambas comunidades (CRIC, 2017).

LOGRO

Las autoridades del sector indígena y los/as líderes/as campesinos/as consideraron el acompañamiento de organizaciones externas no institucionales como una oportunidad para impulsar un nuevo proceso para abordar el conflicto. Ambos sectores tenían mucho escepticismo debido a la experiencia previa que habían tenido: una mesa de conversaciones convocada por la Alcaldía de Florida y la Secretaría de Paz de la Gobernación del Valle, que había fracasado en su intento por un acercamiento debido a varios factores, entre estos, que los/as líderes/as indígenas no veían a las instituciones como actores imparciales. El valor agregado en esta ocasión era el acompañamiento de organizaciones no gubernamentales que conocían el territorio, tenían trabajo previo con comunidades rurales en diferentes temas como la protección de los derechos humanos y venían abordando de manera técnica herramientas para la transformación de conflictos, como el diálogo, la negociación y la mediación.

LOGRO

Se reconstruyeron y analizaron las experiencias previas en las cuales se había abordado el conflicto (el Cabildo Abierto y la Mesa de Concertación), para identificar las lecciones aprendidas y tenerlas en cuenta en el diseño de la estrategia. En este sentido, se pudieron identificar claramente los principios que habían fallado y que se debían reforzar en el proceso de diálogo que se quería promover: convocantes confiables, inclusión, apropiación compartida, voluntad política y equilibrio de poder.

Por ejemplo, el Cabildo Abierto fue convocado por organizaciones cercanas o pertenecientes al sector campesino, es decir, careció de convocantes confiables para ambas partes. Así mismo, la Alcaldía creó una Mesa de Concertación, iniciativa propuesta por el cabildo, pero que no fue consultada previamente con las autoridades indígenas, por tanto, no hubo la debida inclusión ni fue apropiada de igual manera por ambos sectores. En ese marco, era evidente que las autoridades indígenas se sentían en desventaja y, por consiguiente, no tenían la voluntad política de avanzar en un proceso que no les garantizaba igualdad de condiciones.

Con el panorama previo en el que se construyeron los primeros elementos del análisis del conflicto, se continuó y fortaleció este proceso utilizando varias herramientas aplicadas de manera participativa a lo largo de la exploración, tales como: árbol del conflicto, mapa de actores y relaciones, análisis de conectores y divisores, entre otras. El análisis de conflicto permitió caracterizar algunos elementos de importancia

para la preparación y desarrollo del proceso. Por ejemplo, se identificaron los actores directa e indirectamente involucrados en el conflicto, se reflexionó sobre quiénes debían hacer parte de un nuevo proceso para abordar el conflicto, las relaciones entre estos actores y quiénes podían potenciar o sabotear el eventual proceso.

Teniendo en cuenta estos elementos de análisis, se definieron cuatro comunidades que harían parte del proceso: el RTCP, Ebenezer, La Diana y Brisas del Valle. Más adelante se incluiría a la comunidad de Los Negros. En su momento, se tenía la duda sobre si lo más conveniente era abordar un conflicto territorial que involucraba a un total de cinco comunidades o, si resultaba más adecuado, trabajar en un conflicto concreto con menos comunidades, por ejemplo, solamente el RTCP y Ebenezer. De cualquier manera, durante las consultas a las comunidades la recomendación fue incluir a todos los actores involucrados para buscar una solución integral y sostenible al conflicto.

Además, se hizo un análisis del contenido del conflicto identificando los asuntos que debían ser abordados en el marco del proceso. Para esto se utilizó el árbol de conflicto, orientado a reflexionar sobre cuál era el problema principal, cuáles sus causas (factores estructurales) y cuáles sus consecuencias (síntomas del conflicto). Definir el problema principal fue de mucha utilidad para el diseño, ya que teniendo esta claridad era más fácil definir hacia dónde se debía orientar el objetivo del diálogo que debía contribuir a la solución del problema.

Luego de construir los dos insumos —el análisis del relacionamiento entre actores y el árbol del conflicto—, y con los resultados de las entrevistas y las demás herramientas, se construyó una síntesis de las posiciones (lo que las partes dicen que quieren), los intereses (lo que quieren realmente) y las necesidades (lo que requieren). Estos elementos de caracterización de actores fueron claves al momento de construir el diseño marco del proceso en la etapa de preparación.

2) Preparación

En la etapa de preparación se realizó el diseño del proceso de diálogo, las consultas a las comunidades y la formación de las personas dialogantes. Para el diseño del proceso el Cinep/PPP convocó a las organizaciones aliadas que tenían voluntad de contribuir a un nuevo proceso, las cuales contaban con trabajo previo en la región y han estado comprometidas con la construcción de la paz y la defensa de los derechos de las comunidades rurales: CIASE, IMCA, Ruta Pacífica de las Mujeres y Secretariado de Pastoral Social de la diócesis de Palmira. Estas organizaciones conformaron el Equipo Promotor del diálogo (**ilustración 8**).

Ilustración 8. Organizaciones que conforman el Equipo Promotor del diálogo en Florida



Fuente: elaboración propia.

LOGRO

Se conformó un Equipo Promotor para impulsar y acompañar el diálogo de manera sistemática, coordinada y colaborativa durante la preparación, el desarrollo, la implementación, el monitoreo y la evaluación del diálogo. En especial, durante el diseño, el Equipo Promotor, asesorado por swisspeace, construyó una nota conceptual del diálogo en Florida, documento clave que ha servido como hoja de ruta del proceso.²⁴

Luego de diferentes propuestas analizadas y consultadas con las comunidades, se definió colectivamente que el objetivo del diálogo comunitario en Florida sería:

- *Fortalecer las relaciones de confianza y cooperación entre las comunidades campesinas e indígenas a través del diálogo y el intercambio cultural, para la convivencia y la defensa del territorio.*

En particular, se esperaban como resultados:

- *La promoción de mecanismos para la convivencia comunitaria.*
- *La promoción de acciones conjuntas entre campesinos e indígenas.*

24) Contiene una síntesis de la problemática, la caracterización de los actores y las lecciones aprendidas de los procesos anteriores, la hipótesis de cambio, los principios rectores del diálogo, los objetivos y los resultados esperados del nuevo proceso, los criterios para la selección de las personas dialogantes, los roles de las organizaciones acompañantes y los elementos metodológicos para el desarrollo como el formato, los tiempos, las reglas de juego, la logística y la ruta metodológica (Equipo Promotor, 2019).

Para la selección de las personas dialogantes se definieron algunos criterios obligatorios y deseados. Entre los criterios obligatorios estaba la paridad en número entre los representantes de cada sector (indígena y campesino) y que los participantes fueran líderes/as representativos/as de sus comunidades, con legitimidad y poder de decisión. Entre los criterios deseados se encontraban la representatividad de mujeres, jóvenes y mayores, y la inclusión de personas con capacidad de construir puentes, conciliar y facilitar consensos.

También se definieron los roles de las organizaciones acompañantes. El Equipo Promotor tenía la función de fomentar y promover el diálogo en su inicio, construir de manera participativa el diseño marco, documentar y sistematizar, liderar la logística y administración del proceso, realizar las convocatorias y hacer tanto el monitoreo como la evaluación del proceso, entre otras. Por su parte, la facilitadora experta debía crear el espacio de confianza para las personas dialogantes, realizar la conducción metodológica del proceso y liderar el equipo de facilitación. Finalmente, las personas cofacilitadoras conformaron el equipo de facilitación y se encargaron de dar acompañamiento y apoyo a la facilitadora experta.

La nota conceptual del diálogo fue validada por las comunidades, en un proceso de consulta en el cual se recogieron diferentes planteamientos, inquietudes y propuestas, así como temas de interés para una agenda de diálogo. Igualmente, las comunidades seleccionaron a las personas delegadas para participar en el diálogo. Posteriormente, por solicitud de las comunidades, se realizaron dos talleres de preparación con las personas dialogantes de cada sector, en donde se construyeron previamente las reglas de juego y se validaron nuevamente elementos claves del diálogo, como los principios rectores, el objetivo y los resultados esperados.

LOGRO

Se concluyó el diseño de la estrategia mediante un proceso ampliamente participativo en el que intervinieron, en diferentes momentos, las organizaciones del Equipo Promotor, el asesor del proceso y las comunidades involucradas en el conflicto.

Para esto el Cinep/PPP organizó un espacio de trabajo clave: un taller de diseño en el que participó el Equipo Promotor y en el cual se construyó la propuesta que sería presentada y consultada con las comunidades. La metodología de las consultas permitió recoger inquietudes y retroalimentar la propuesta. Este proceso participativo sirvió para tener un diseño marco mucho más contextualizado y orientado a las necesidades del territorio.

3) Desarrollo del diálogo

En la etapa de desarrollo se han realizado tres sesiones de diálogo con la participación de las personas dialogantes de los dos sectores (12 dialogantes campesinos y 12 dialogantes indígenas) y la facilitación de dos expertas con el apoyo del Equipo Promotor. En estas tres sesiones de diálogo se trabajó de manera paralela en dos aspectos: por un lado, mejorar y fortalecer la relación entre las personas dialogantes y, por otro, profundizar en el contenido y los temas del conflicto.

En el primer aspecto, mejorar y fortalecer las relaciones entre las personas, se acordaron las reglas de juego para las diferentes sesiones; se creó un espacio de confianza en el cual se pueden acercar las subjetividades, es decir, se intercambian experiencias y visiones personales que permiten entenderse a sí mismo y a la otredad; se reflexionó sobre cómo las percepciones y los prejuicios definen nuestro comportamiento, para luego, a través del intercambio y la cercanía, comprobar cómo se han ido derrumbando prejuicios

personales y de los demás; se profundizó en la idea que actualmente se busca, es decir, que todas y todos lleguemos a ser sujetos de derechos, supliendo las necesidades individuales y comunitarias para vivir dignamente.

En el segundo aspecto, profundizar en el contenido y los temas del conflicto, se validaron las temáticas, problemas y conflictos recogidos en los diferentes espacios de consulta con las comunidades y en la etapa de preparación con ambos sectores. Finalmente quedaron cinco temas: 1) circulación territorial, 2) ambiente y protección del agua, 3) distribución territorial, 4) megaproyectos y 5) modelos de vida y de desarrollo (**ilustración 9**). Con estos temas, en un primer momento se identificaron las necesidades, temores y tensiones existentes, y en un segundo momento se realizó la proyección comunitaria relacionada con los planes de vida o modelos de desarrollo a dos, cinco y diez años.

Ilustración 9. Temas acordados para tratar en el desarrollo del diálogo en Florida



Fuente: elaboración propia.

LOGRO

Se posicionó la mesa de diálogo como un espacio que tiene un sentido diferente a las experiencias anteriores. No es un campo de batalla en el que vale todo con tal de demostrar que se tiene la razón y que la otra parte se equivoca. En este nuevo proceso las partes intercambian sus visiones sobre los temas territoriales en los que hay desacuerdos, para lograr un entendimiento común y avanzar en acciones que contribuyan a su solución. Pero no solo se pretende trabajar en el contenido del conflicto, también se busca de manera paralela contribuir a mejorar la relación entre las partes cuidando de las personas participantes.

Actualmente, el proceso se encuentra en un momento de abordaje y profundización en cada uno de los temas. Se ha empezado por circulación territorial, ya que se identificó que en este tema existen algunos desarrollos que se pueden retomar para avanzar en un entendimiento común y en la formulación de acciones conjuntas que fortalezcan las relaciones de confianza y cooperación entre las comunidades. Así mismo, se está ajustando el diseño de la estrategia de diálogo para reconfigurar el proceso de acuerdo con el nuevo contexto territorial, teniendo en cuenta que hubo cambios importantes en las direcciones de ambos sectores: nuevas autoridades indígenas y representantes de las juntas de acción comunal (Equipo Promotor, 2019b).

Desafíos

- *Reconocer que las comunidades no tienen posiciones, intereses y necesidades unificadas, sino que dentro de cada comunidad hay diferentes tendencias.* Esto dificultó llegar a una caracterización completa, detallada y profunda de las posiciones, intereses y necesidades de todos los actores. Además, a medida que avanza el proceso se ha identificado que hay actores que no fueron incluidos en el diálogo, pero que tienen mucha incidencia en el desarrollo del conflicto y en la posibilidad de su transformación.
- *La interacción entre dos grupos de dialogantes con cosmovisiones y culturas diferentes.* El equipo de diálogo debe asegurar que los mensajes transmitidos son entendidos de la misma manera por cada una de las partes. Por ejemplo, cuando se construyeron las reglas de juego se mencionó la importancia de la puntualidad, pero no se tuvo en cuenta que la visión occidental del tiempo es entendida de diferente forma por los indígenas, lo que generó una crisis en la primera sesión de diálogo, ya que este grupo étnico llegó más tarde de lo acordado y los campesinos percibieron esto como una ofensa.
- *Acordar acciones concretas que se implementen en el territorio en el corto plazo (victorias tempranas), con el objetivo de que las personas dialogantes puedan mostrar avances a su comunidad y esto contribuya a afianzar la confianza en el diálogo.* Esto, debido a que luego de más de un año de proceso las nuevas autoridades indígenas manifestaron que no estaban interesadas en dialogar por dialogar sin resultados concretos. Además, algunos participantes han mencionado que el proceso es muy provechoso para ellos, pero no tienen qué mostrarles a las comunidades que representan.
- *Hay otros desafíos en la etapa de desarrollo del proceso.* Primero, lograr un compromiso político con el diálogo por parte de las directivas tanto indígenas del resguardo como campesinas de las juntas de acción comunal que van asumiendo nuevos cargos. Segundo, fortalecer la apropiación del

proceso por parte de las comunidades para garantizar su sostenibilidad una vez finalice el acompañamiento y apoyo por parte del Equipo Promotor. Tercero, hacer el monitoreo a la implementación de los mecanismos para la convivencia comunitaria diseñados en el marco del diálogo, como el manual para el control del tránsito territorial compartido. Finalmente, incorporar la mesa de diálogo como un mecanismo permanente en el territorio para tramitar diferencias que se presenten o se puedan presentar entre las comunidades, y con esto fortalecer la convivencia y el cuidado del territorio.

An illustration showing two hands, one light-skinned and one dark-skinned, gently holding several colorful, translucent spheres. The spheres are in shades of red, yellow, green, and blue, some with internal patterns. The background is a soft, light blue gradient.

APRENDIZAJES

LECCIÓN 1

Para la construcción de confianza entre las organizaciones que promueven y apoyan los procesos de transformación de conflictos y las comunidades locales, se puede identificar y promover intereses articuladores que pueden motivar a diversos actores comunitarios de un territorio a participar y apropiarse mucho más de estos procesos, por ejemplo, la protección de las comunidades y los derechos humanos, los recursos naturales y el ambiente. Esto debido a que

en un contexto de continuidad del conflicto armado y de múltiples intereses particulares sobre los territorios, las comunidades tienen permanente desconfianza hacia actores externos.

LECCIÓN 2

La articulación de organizaciones nacionales y regionales que promueven la transformación de conflictos y que tienen diferentes niveles de relacionamiento con actores

locales permite abordar los procesos desde la multiparcialidad, lo cual contribuye a la confianza en los convocantes y al equilibrio del diálogo en todas sus etapas. Complementar las capacidades de las organizaciones promotoras permite potenciar el apoyo y el acompañamiento al diálogo.

LECCIÓN 3

Así como se construyen unas reglas de juego para la interacción de las personas dialogantes, es importante acordar unas reglas de juego para la interacción de las organizaciones que conforman el Equipo Promotor y unos criterios de imparcialidad o multiparcialidad para su labor en el territorio. Lo anterior, teniendo en cuenta que estas organizaciones al mismo tiempo que acompañan un proceso de diálogo continúan desarrollando diferentes tipos de proyectos con las comunidades involucradas, y una acción que sea percibida por las comunidades como poco equilibrada puede afectar negativamente el proceso.

LECCIÓN 4

Durante la preparación y el desarrollo del diálogo se debe reflexionar sobre el equilibrio entre confidencialidad (no revelar

todo lo que se dijo en el diálogo) y transparencia (informar a las comunidades sobre el desarrollo del diálogo), con el fin de tener una estrategia coordinada de comunicación entre el Equipo Promotor y Facilitador y los participantes. En Colombia la comunicación entre los/las líderes/as y sus comunidades muchas veces no es eficiente ni fluida y, por tanto, aumenta el riesgo de que posibles saboteadores internos o externos aprovechen la desinformación para deslegitimar los procesos.

LECCIÓN 5

Cuando en el contenido del conflicto exista un tema vetado por una parte y privilegiado por otro (en este caso, el tema de la distribución territorial), una estrategia para avanzar es ampliar la agenda a otros temas en los cuales ambas partes sientan, por un lado, que están recogidos sus intereses y, por otro, que todos están cediendo de manera mutua. Esto permite destrabar el proceso cuando hay bloqueos por el tema más difícil de tratar. Sin embargo, no se puede ignorar todo el tiempo “el elefante en la habitación”; llegará el momento en que es necesario abordar el tema más difícil, y para entonces lo importante es haber construido previamente las bases del proceso y unos mínimos de confianza entre los participantes.

LECCIÓN 6

Las metodologías de facilitación deben equilibrar las decisiones entre la formación (fortalecimiento de capacidades para el diálogo) y el abordaje del contenido (los temas a tratar). La formación se debe privilegiar en las primeras sesiones, pero una vez

se construyan unas bases sólidas, se debe avanzar ágilmente en el contenido para no desgastar el proceso. De lo contrario, tras varias sesiones los participantes se pueden frustrar al sentir que no están en un diálogo para abordar los temas en conflicto, sino en un taller con herramientas útiles pero descontextualizadas.



REFERENCIAS

Consejo Regional Indígena del Cauca [CRIC]. (27 de julio de 2017). *Posición política, cultural y territorial del Pueblo Indígena Nasa del municipio de Florida, Valle del Cauca*. Recuperado el 4 de marzo de 2020 de <https://www.cric-colombia.org/portal/posicion-politica-cultural-y-territorial-del-pueblo-indigena-nasa-del-municipio-de-florida-valle-del-cauca/>

Crotes, Ericka Vanessa. (9 de septiembre de 2019). *La Conexión Pacífico-Orinoquia será la vía decisiva para juntar al país*. Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/valle-del-cauca-la-tierra-sabe/articulo/la-conexion-pacifico-orinoquia-conectara-el-pais-con-buenaventura/630890>

Equipo Promotor. (2019a). *Nota conceptual. Diseño del diálogo en Florida*, 11. Bogotá, D.C.: Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz.

Equipo Promotor. (2019b). *Informe del proceso de diálogo en Florida 2019*, 3. Bogotá, D.C.: Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz.

Programa Somos Defensores. (2020). *La ceguera. Informe anual 2019*. Bogotá: Asociación Minga. Recuperado el 26 de mayo de 2020 de <https://www.colectivodeabogados.org/?La-Ceguera-Informe-anual-2019>

Rengifo, Diana María. (26 de mayo de 2017). *Florida, indígenas y campesinos en conflicto territorial*. Obtenido de <https://www.laremap.com/2017/05/florida-indigenas-y-campesinos-en.html>

MEDIACIÓN





Capítulo 7

Aprendizajes sobre procesos de diálogo y negociación para la transformación noviolenta de conflictos locales en Colombia

A continuación se presenta un conjunto de aprendizajes que, aunque han sido extraídos de experiencias de procesos de transformación noviolenta de conflictos, son expuestos de modo extrapolado y general. El objetivo es que sean recibidos como lecciones para la acción y resulten útiles al ejercicio de líderes y lideresas comunitarios y miembros de organizaciones sociales e instituciones públicas que orientan o acompañan casos particulares.

En este sentido, el carácter práctico de estos aprendizajes está anclado no al universo de los conflictos sociales, sino a las dinámicas de estos en Colombia. A fin de que sean pertinentes a tales dinámicas y a los vacíos en el modo de tramitación de los conflictos, como se mostró en el primer y segundo capítulo,²⁵ estos aprendizajes serán expuestos en forma de lecciones precisas y sucintas para que inviten a reflexionar y a actuar.

25) Primer capítulo: El contexto colombiano para la transformación de conflictos. Segundo capítulo: El conflicto social y su transformación noviolenta en el contexto colombiano. Algunos elementos conceptuales para la lectura de casos.



LECCIÓN 1.

El carácter intercultural

El lenguaje técnico utilizado por las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales y demás instituciones y organismos que practican y promueven la mediación, el diálogo y la negociación debe adecuarse a la cultura, la cosmovisión y el lenguaje de los distintos grupos étnicos y sociales presentes en el nivel local, que hacen parte de lo que llamamos actores comunitarios, en el contexto de un país pluriétnico y multicultural como Colombia.

El equipo de transformación no violenta de conflictos necesita una preparación especial al respecto. De esta manera podrá identificar los elementos identitarios de los actores y los obstáculos comunicativos, para diseñar su propuesta de acompañamiento. Asimismo, ello contribuirá a equilibrar las asimetrías de información entre los actores y a garantizar un intercambio efectivo durante el proceso, lo cual puede incluir acciones de traducción intercultural.

LECCIÓN 2.

Autoconsciencia de los actores y autocrítica de la estrategia

Aplicar la teoría de diálogo y negociación en procesos locales implica un ejercicio autoconsciente de reconocimiento de la estructura interna de los participantes, las comunidades a las que representan, sus procesos organizativos y sus prácticas cotidianas, así como también una revisión autocrítica constante de la estrategia diseñada para el proceso.

Esto tendrá repercusiones, en primer lugar, en la comprensión de la realidad de continuo cambio de los procesos organizativos, de los roles de los actores y de los liderazgos comunitarios, como resultado de transformaciones políticas, sociales, ambientales y culturales del territorio, las cuales afectarán de algún modo las dinámicas de transformación de conflictos. En segundo lugar, un comportamiento flexible de las personas asesoras o facilitadoras ante las contingencias y normal descoordinación de los actores entre sí. En tercer lugar, en los espacios internos de reflexión de las personas líderes o acompañantes del proceso, con miras a preparar nuevamente los pasos y las tácticas de la estrategia, para hacerla fluir o para desbloquear momentos coyunturales.

LECCIÓN 3.

Discernir el relacionamiento entre las partes

Debatir y dialogar no son lo mismo, tampoco confrontar y negociar. Hay un momento diferente y un objetivo específico para cada una de estas acciones, por lo que no distinguirlas conduce a la ineficacia o al fracaso en procesos de tramitación de conflictos. Diferenciarlas, en lugar de persistir en una misma conducta, puede destrabar procesos bloqueados.

Si bien debatir ayuda a esclarecer los argumentos propios y de la otra parte, y confrontar, como táctica, permite a un actor ganar un lugar de dignidad ante otro, como a veces parece ser indispensable frente al Estado, es necesario avanzar a una etapa de construcción de condiciones que puedan facilitar soluciones parciales o totales a los conflictos. En la misma lógica son importantes los momentos informales entre las partes, para generar confianza y destrabar obstáculos que aparecen en los momentos formales. Así, el discernimiento de las relaciones y la generación de espacios tranquilos de intercambio son indispensables para pasar de la manifestación de posiciones a la exposición de los intereses, y de estos al conocimiento bilateral de necesidades entre seres humanos.

LECCIÓN 4.

Asimetrías de poder por falta de información y conocimiento

Toda estrategia de transformación noviolenta de conflictos debe construirse sobre el mayor acumulado posible de información, conocimiento y capacidades, porque esto redundará en la posibilidad de abordar con propiedad las asimetrías de poder entre los actores. Ello otorgará bases sólidas para la toma de decisiones, así como habilidades tácticas para cualificar la interacción entre las partes tanto en etapas preliminares de los procesos como durante estos.

El factor información y conocimiento puede implicar tanto la inclusión de conceptos jurídicos y la selección de personas expertas en aquello en lo que una de las partes no tiene formación o capacidad de manejo, así como la estructuración de planes de capacitación de manera separada con cada actor, si se facilita un diálogo o se media, o con una de las partes, si se asesora en una negociación. El tratamiento de las asimetrías de poder por esta causa es indispensable tanto entre los actores estatales y comunitarios, en los que es evidente el desbalance, como entre actores comunitarios entre sí o con otros sectores sociales y empresariales.

LECCIÓN 5.

La necesidad de la preparación y el diseño

El diálogo, la negociación y la mediación requieren alta preparación metodológica, pues su estructuración facilita lo temático. Diseñar y transitar por un proceso organizado toma tiempo, pero contribuye a transformaciones eficaces y sostenibles. La improvisación solo tiene sentido sobre la base de una estrategia ya preparada, no por sí misma. Encontrarse las partes simplemente para debatir o para confrontar una y otra vez sus desacuerdos perpetúa el conflicto, daña las relaciones y distrae del objetivo de lograr compromisos o acuerdos implementables.

Diseñar el proceso de diálogo y construir la estrategia de negociación tiene influencia directa en el resultado. Esto puede ser de utilidad en la tramitación de conflictos sociales en Colombia, donde los actores muchas veces tienden a enfocarse más en el contenido temático y menos en el carácter del proceso, dificultando la estructuración de diseños y estrategias conscientes y realistas. Por tanto, no basta con aumentar la sapiencia sobre temas de un conflicto para pasar apresuradamente a su solución, si no se acompaña de un método para lograr el objetivo propuesto según el caso. Además, es oportuno identificar los mecanismos de tratamiento de conflictos propios de las partes, para incorporarlos en el diseño, lo cual podría facilitar una mayor apropiación y sostenibilidad en los procesos.

LECCIÓN 6.

El cuidado de los liderazgos y los procesos

El acompañamiento a la transformación de conflictos sociales debe fortalecer estratégicamente la relación entre los liderazgos y sus comunidades y organizaciones, a través del cuidado consciente de la comunicación que equilibre confidencialidad del proceso y transparencia con los colectivos, por medio de dinámicas que evidencien la utilidad temprana del proceso y, por ende, la confianza en él.

Esto redundará tanto en la legitimidad de esos liderazgos como en el seguimiento y apoyo de sus comunidades, y a su vez en una relación menos asimétrica y más asertiva frente a funcionarios e instituciones públicas, contribuyendo en lo posible al cumplimiento de sus funciones. Por el contrario, una comunicación poco oportuna y fluida aumenta el riesgo de que posibles saboteadores externos o internos aprovechen la desinformación para deslegitimar o debilitar los procesos, así como el peligro de desgaste de los espacios y de credibilidad en los esfuerzos.

LECCIÓN 7.

La seguridad

La incorporación del tema de protección implica hacer un análisis de la seguridad en un territorio, para identificar riesgos y amenazas para las comunidades y sus representantes en los procesos de tramitación de conflictos. Ello debe hacer parte explícita de las estrategias y los diseños de procesos, con miras a formular medidas pertinentes.

Este ejercicio puede realizarse con el apoyo de organizaciones locales y nacionales especializadas en la seguridad local, los derechos humanos y el diseño de planes de protección personal y comunitaria.

LECCIÓN 8.

Marcos para la comprensión de los casos

Una lectura diferenciada de los conflictos sociales y del conflicto armado en Colombia ayuda a la construcción de procesos regionales y locales que respondan a las demandas de los actores, a su relación histórica y cultural con el territorio, así como a la promoción de procesos de transformación de conflictos que generen narrativas menos polarizadas y polarizantes.

Esto conlleva la construcción de marcos locales para comprender la auto-percepción de las partes en conflicto frente a la incompatibilidad que experimentan entre sí, los niveles de escalamiento de las tensiones, los actores del contexto aliados o en potencial alianza con alguna de las partes, las relaciones violentas y las desconfianzas históricas, las dimensiones de la limitación de los recursos y los derechos vulnerados, y el carácter territorial de las historias de poblamiento, de cohesión social y de formación local del Estado y su integración nacional. Todo esto es de incumbencia en un proceso concreto de transformación de conflictos.





Schweizerische Friedensstiftung
Fondation suisse pour la paix
Fondazione svizzera per la pace
Swiss Peace Foundation



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Paz y Derechos Humanos

Con la colaboración y participación de



Comunidades
campesinas e
indígenas de la
zona rural de Florida
(Valle del Cauca)