

# ¿CÓMO PUEDE TENER ÉXITO UN IMPULSO PARA UN NUEVO PASO CONJUNTO EN EL PROCESO DE PAZ COLOMBIANO?

**Andrea Heise** ● ● *Responsable del proyecto Promoción de la Justicia Federal para la Protección de los Derechos Humanos (FORTAJUS) en México en colaboración, con Jaime Andrés Gómez Navarro, Coordinador Nacional Proyecto Buena gobernanza municipal para la paz, Paz Comunal en lugar del encuentro, Ciudad de México.*



## HERRAMIENTA: ARTE DE LA COMUNICACIÓN


### · VISIÓN GENERAL

El largo proceso del acuerdo de paz en Colombia ha mantenido en vilo tanto a la población local como a muchos observadores internacionales. En 2018 fue elegido un candidato presidencial que prometió cambiar la anterior política de paz y el acuerdo de paz. Esto creó un ambiente de inseguridad

porque, por ejemplo, no se dio continuidad a los programas de sustitución alternativa para evitar los cultivos ilegales de coca ni a los proyectos de inversión que se habían iniciado en las zonas rurales para reinsertar a los guerrilleros de las FARC-EP. Además, se acrecentó un clima de miedo con el



**Andrea Heise:** *es Abogada y trabaja desde hace 20 años en GIZ Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Disfruta impartiendo los conocimientos adquiridos en numerosos cursos de formación y perfeccionamiento (desarrollo organizativo sistémico, pensamiento de diseño, EOL y facilitación gráfica) de forma orientada a la práctica y estableciendo impulsos para pasos de desarrollo conjuntos.*



aumento de amenazas y asesinatos de líderes sociales y políticos. En este difícil momento, se necesitaba un espacio protegido para intercambiar puntos de vista y desarrollar opciones de acción a través de un cambio de perspectiva.

Nueve altos asesores y asesoras de Colombia de diferentes proyectos de

la **Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)**<sup>1</sup> quisieron dar un impulso a ese espacio de diálogo. Estos nueve participantes pasaron dos días juntos para encontrarse como equipo y prepararse para el encuentro y acto de diálogo de unos 100 representantes de grupos de la sociedad civil colombiana previsto para el tercer día.

## TEMA: SENSIBILIZACIÓN PARA UN DIÁLOGO ABIERTO

Los participantes contaban con mucha experiencia como consultores en el uso profesional de métodos clásicos como la facilitación de grupos orientada a objetivos, el consenso y la planificación. Les unía una amplia experiencia laboral en el contexto de paz colombiano y un amplio conocimiento tanto teórico como de la práctica concreta de implementación. Al mismo tiempo, sin embargo, cada uno de ellos sentía cierta reticencia a adoptar un enfoque sistémico y a los procesos implicados. Todos compartían un gran respeto por las intervenciones que no pueden gestionarse y controlarse temáticamente o en términos de dinámica y proceso.

La pregunta elemental clave para una

intervención con la herramienta El Arte de la Comunicación fue: “¿Cuáles fortalezas y competencias nos sirven de apoyo para conducir a un grupo muy heterogéneo de actores con diferentes experiencias, posiciones políticas y perspectivas a un diálogo abierto en un momento político tan difícil?”

El objetivo, por tanto, era encontrar una base y una actitud comunes para iniciar la puesta en práctica metódica y poder soportar en equipo dinámicas imprevisibles en el marco de este extraordinario formato de diálogo. Para ello, primero era necesario reflexionar sobre la propia actitud, los puntos fuertes, pero también los débiles, y la voluntad de enfrentarse a los propios miedos.

### La herramienta EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN debería tener en cuenta los retos especiales del contexto colombiano, porque:



En general, la comunicación colombiana se caracteriza menos por centrarse en el nivel factual que en el emocional.



La interacción tiene lugar principalmente a través del contacto directo (tocarse, hablar rápido, contacto visual, etc.).



La atención suele centrarse en las propias competencias y logros. La falta de autorreflexión crítica conduce a veces a una escasa disposición a comprometerse con los demás y a confiar en ellos.

1 Proyectos relacionados con la paz, la educación para la paz, el desarrollo económico, el trabajo con comunidades y municipios, y el deporte para el desarrollo.

# PUESTA EN ESCENA

## A | PREPARACIÓN

Las sillas se colocan en círculo, de modo tal, que los participantes no puedan tocarse. Los participantes toman asiento. Se les entregaron vendas para los ojos que ellos mismos se colocaron. Se realizaron pruebas al azar para comprobar si los participantes

realmente no podían ver nada. De las 30 tarjetas de plástico originales, se eligieron cinco formas y cuatro colores diferentes. De estas 20 tarjetas, la facilitadora se quedó con dos; las 18 restantes se distribuyeron entre los participantes.

## B | IMPLEMENTACIÓN

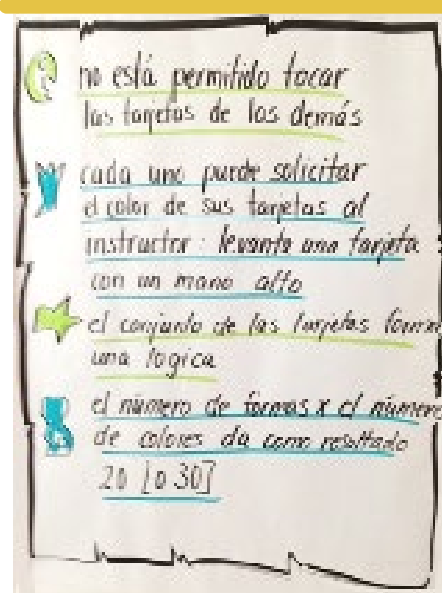
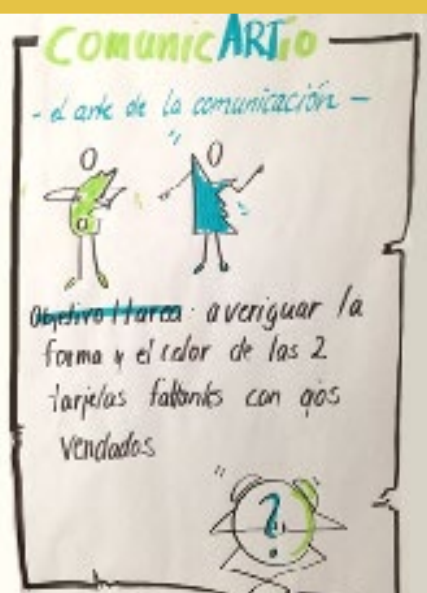
A continuación, se encomendó al grupo la siguiente tarea: “Como equipo, ustedes son responsables de coordinar la reunión de diálogo con todos los actores importantes en el proceso de paz. Para ello necesitan una visión completa de los grupos y las personas, así como de los principales temas que se debatirán mañana. La mayor parte de la

información ya está a su disposición como equipo. Cada uno de ustedes recibirá ahora información de mi parte en forma de una o dos tarjetas de plástico. En total tienen 18 informaciones, pero faltan dos. Ahora tienen que trabajar en equipo para averiguar de qué información se trata en un plazo de 30 minutos.



### Tienen las siguientes opciones y reglas:

- No pueden quitarse la venda de los ojos.
- No pueden dar sus tarjetas de plástico a nadie y no pueden tocar las tarjetas de los demás.
- Pueden hablar entre ustedes todo lo que quieran.
- Les diré el color de sus tarjetas cuando las levanten por encima de la cabeza”.



Al iniciar el ejercicio, el nivel de ruido se disparó inmediatamente. Hubo conversaciones en voz alta con los vecinos de la derecha y de la izquierda. Además, muchas manos se levantaron al mismo tiempo y la facilitadora nombraba los colores en la sala.

Con relativa rapidez, sin embargo, el equipo encontró el camino de vuelta a la calma y el acuerdo. En el sentido de las agujas del reloj, se explicaron una o dos tarjetas de plástico por persona. La pregunta sobre el color respectivo también se abordó de

forma más sistemática: la persona daba su nombre, decía qué mano tenía levantada y sólo entonces se nombraba el color.

Sin embargo, al cabo de otros 10-15 minutos, todos se dieron cuenta de que las descripciones anteriores se basaban menos en descripciones que en interpretaciones.

A todos les quedó claro que había más variaciones de las tarjetas de plástico de lo que hasta ese momento parecía. A algunos les resultaba muy difícil describir algo que no existía en su mundo real (experiencial).

## C | CONCLUSIÓN

Este reto provocó tensiones y momentos bastante críticos en la dinámica del equipo. Para algunos de los participantes masculinos en particular, esperar sin poder actuar o intervenir por sí mismos fue un gran obstáculo. Dos personas simplemente se

negaron a cooperar y participar. Otros miembros del equipo mostraron abiertamente su impaciencia y descontento. Los nervios estaban a flor de piel. El ambiente era irritable. En estas condiciones, el equipo no pudo resolver su tarea y fracasó.

### Transferencia al mundo real (isomorfismo)

Elementos del proyecto de aprendizaje	Elementos en el mundo real
Tarjetas de plástico	Información sobre los participantes, temas e intereses (visible)
Formas (inusuales) de las tarjetas de plástico	<i>Enfoque sistémico:</i> búsqueda de la lógica de las tarjetas de plástico.
Lógica de las tarjetas de plástico	<i>Enfoque sistémico:</i> búsqueda de lógicas y límites del sistema con apertura simultánea de no poder captar e interpretar todo.
Vendas en los ojos	<i>Contexto colombiano:</i> trabajo frecuente a distancia, es decir, sin contacto visual y con restricciones regionales; contradicción con las rutinas de la comunicación típica (tacto, escucha adecuada, etc.)

## REFLEXIÓN

No fue sino hasta después de una pausa más larga y de tranquilizarse, que el grupo reflexionó sobre la dinámica vivida y sobre sus experiencias y observaciones personales.

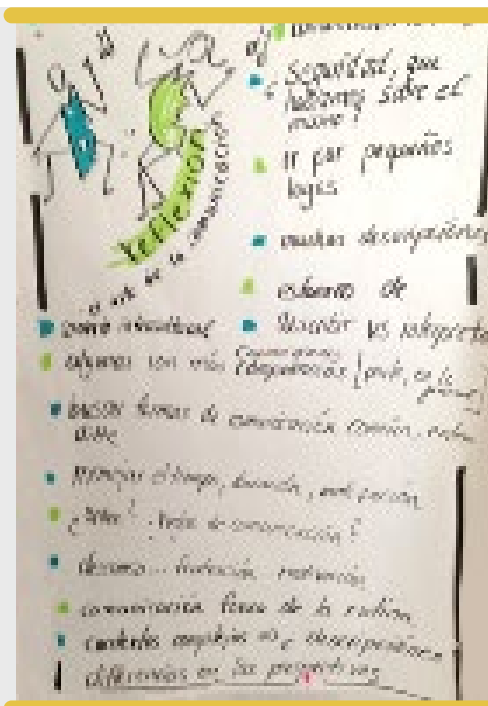
La pregunta “¿Cómo podemos estar seguros de que estamos hablando de lo mismo?” Porque todos consideraban que su capacidad para limitarse a describir y no también interpretar y evaluar variaba.

Las siguientes preguntas ayudaron a los participantes a orientarse mejor para seguir la reflexión:

- ¿Cómo se puede describir de forma sencilla y clara?
- ¿Cómo se logra describir y no evaluar?
- ¿Cómo escuchar (mejor) y liberarse de ideas preconcebidas?

En el siguiente paso, el equipo también abordó cuestiones incómodas pero muy importantes:

- ¿Cómo se afronta individualmente, pero también en grupo, cuando la percepción y los sentidos son limitados?
- ¿Cómo se puede reconocer lo que conecta y lo que falta? ¿Cómo se puede confiar o permitir que se confíe en el equipo? ¿Qué se necesita para ello?



Tras esta experiencia, el equipo pudo intercambiar ideas con mucha confianza y reflexionar críticamente sobre su propio comportamiento. Esta apertura permitió debatir los factores de éxito de una buena

cooperación y comunicación. Se sentaron las bases de la cooperación, las funciones y los procesos del evento de diálogo, que contenía muchos elementos poco claros e imprevisibles.

## CONCLUSIÓN

El equipo pudo reflexionar sobre el comportamiento individual y la dinámica de grupo a través de experiencias concretas. Se hizo tangible para todos lo que se siente cuando las cosas simplemente suceden. Salieron a la luz reacciones sorprendentes incluso para los propios individuos. Estos momentos de incertidumbre e impaciencia habían hecho algo por el equipo. El grupo pudo conocerse a sí mismo a través de

esta experiencia compartida e identificar palancas sobre cómo se pueden valorar las competencias en el grupo y crear confianza.

Por cierto: el evento de diálogo fue todo un éxito. La interacción del grupo y la comparecencia conjunta fueron muy profesionales. En ningún momento los facilitadores y moderadores del evento se sintieron inseguros.<sup>2</sup>

2 El artículo refleja la opinión personal del autor.