 <p>Agencia Nacional de Tierras JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</p>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

## PROTOCOLO PARA EL MANEJO Y TRATAMIENTO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA


### Introducción

En Colombia la movilización social y las demandas al Estado colombiano por parte de las comunidades rurales se ha enfocado en la mejora de las condiciones de vida en el campo, la garantía en el cumplimiento de sus derechos y la solución de las conflictividades de la ruralidad. En el marco de las movilizaciones sociales suscitadas en la última década, se han consolidado espacios de dialogo y gestión con el fin de establecer rutas de atención a las diferentes problemáticas que enfrenta el campo colombiano. En este contexto, desde el año 2012 las Mesas de interlocución campesinas se han establecido como un mecanismo de interlocución directa entre las instituciones estatales y las organizaciones sociales, las cuales parten de la voluntad política de ambos actores construir conjuntamente agendas de trabajo para la gestión de los conflictos territoriales.

La experiencia del Equipo de Dialogo Social de la Agencia Nacional de Tierras y las iniciativas de las vocerías de los movimientos sociales en los espacios de interlocución con el Estado, otros movimientos y las empresas, han permitido aprendizajes y reflexiones de este proceso han sido recogidos y clasificados de manera conceptual y metodológica con el fin de producir este protocolo. El mismo no pretende ser una pieza acabada sobre gestión de conflictos, sino aportar al debate a partir de la metodología de acercamiento y diálogo para el tratamiento de los conflictos interculturales y las herramientas que hemos venido innovando para fortalecer el trabajo como facilitadores e intérpretes interculturales en la ruralidad.

En tiempos de implementación del punto 1 sobre Reforma Rural Integral de los Acuerdos de Paz de la Habana, el mecanismo de *Fast Track* dio origen al Decreto-Ley 902 de 2017 sobre Tierras, el cual contempla la implementación de mecanismos alternativos de solución de conflictos<sup>1</sup> en el marco del Procedimiento Único de los planes de Ordenamiento Social de la Propiedad que establecerá la Agencia Nacional de Tierras. Este protocolo permite avanzar en el diseño de estrategias para la gestión y transformación positiva de conflictos que contribuya al cambio social, particularmente, desde la comprensión de la interculturalidad. En este orden, en una primera parte se presenta la razón que justifica el abordaje de los conflictos desde el lente de la interculturalidad; en segundo lugar, se propone una caracterización de los actores y los conflictos y finalmente, se describe una caja de herramientas para la mediación y gestión de conflictos interculturales.

<sup>1</sup>Ver Artículo 55. Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos.

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018


## Una mirada desde la interculturalidad a los conflictos relativos al acceso a tierras en Colombia

El enfoque intercultural se centra en comprender las interacciones que se producen entre individuos y grupos que pertenecen a diferentes culturas, es decir, la convivencia de la diversidad a partir del conocimiento, reconocimiento y aceptación del otro. En el caso de los conflictos sobre el territorio, se trata del proceso de relacionamiento e interacción entre culturas, en las que se deben tener en cuenta las diversas visiones que tienen sobre los usos y conservación de la tierra (Duarte, 2013). Este es un enfoque que dista del multiculturalismo, pues este último se centra en la definición y descripción de los grupos humanos en función de su cultura, clasificándolos a partir de criterios como la etnicidad, y excluyendo aquellas manifestaciones y modos de vida que no encuadren taxonómicamente. La Multiculturalidad parte de la coexistencia de la diversidad. En este orden, la interculturalidad representa un desafío en la ruralidad colombiana, en tanto exige pensar el campo como un espacio en el que conviven diversos actores los cuales, al menos en el caso de Colombia, tienen en común la vulnerabilidad socioeconómica y la profunda desigualdad propia de los habitantes rurales, evidente, por ejemplo, en el precario acceso a derechos sociales.

La Constitución Política de 1991 significó un cambio histórico de un Estado confesional, centralizado y monocultural, a un Estado laico, descentralizado y multicultural<sup>2</sup>. De esta manera, en 1991 las comunidades indígenas fueron reconocidas constitucionalmente como sujeto colectivo y con derechos diferenciales. Estos le permitían el acceso a la tierra, la titulación colectiva de resguardos, el establecimiento de autoridades propias mediante los cabildos, y la posibilidad de administrar dineros producto de los ingresos por transferencias a través de las alcaldías municipales. Así mismo, las comunidades afrodescendientes recibieron un reconocimiento diferencial de sus particularidades étnicas en la Constitución, el cual se consolidó con la Ley 70 de 1994 al estipular las figuras de los Consejos Comunitarios como autoridades locales de las comunidades afro, así como la posibilidad de titulación colectiva de la tierra.

Si bien este reconocimiento y los mecanismos estipulados para el cumplimiento de los derechos diferenciales de indígenas y afros significan un gran avance en la política rural colombiana, el mismo se produce sobre una omisión muy importante del Estado colombiano, la de los derechos de quienes en el campo no se reconocen ni como indígenas ni como afros: los campesinos. Durante muchos años las comunidades indígenas, campesinas y afros convivieron en sus territorios, y durante el siglo XX las luchas de estos tres actores estuvieron entrelazadas. En efecto, los primeros dirigentes del Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), habían militado con la ANUC y apoyaron eventos de trascendencia para el movimiento campesino como la marcha realizada por ANUC- línea Sincelejo para ratificar su independencia del Gobierno de Pastrana en la ciudad de Bogotá en 1974, y la presencia del CRIC en la Décima Junta Directiva de ANUC en enero de 1974 en la ciudad de Popayán (Peñaranda 2012, p. 69). Si bien, entre los movimientos había debates sobre la lucha por el reconocimiento y el territorio, sobre todo entre las organizaciones campesinas e indígenas, sus relaciones la mayoría de las veces, fueron de colaboración, tanto en la cotidianidad a nivel local, como en la movilización y lucha política; por ejemplo, las tomas de tierras fueron la herramienta de lucha que ambos usaron para garantizar el acceso a la tierra (CNMH, 2016). Sin embargo, luego de la Constitución de 1991, las diferencias entre ambos empezaron a centrarse en una suerte de jerarquía identitaria frente al acceso a los derechos y las garantías brindadas por el Estado, este tratamiento diferencial y descontextualizado de las dinámicas territoriales ha provocado nuevos conflictos en la ruralidad. Así pues, mientras las comunidades indígenas han tenido la posibilidad de acceder a tierra titulada colectivamente mediante resguardos, y acceder a una política diferencial para el cumplimiento de los derechos a la educación, la salud, entre otros, las comunidades

<sup>2</sup> La adopción de este modelo en la Constitución de 1991 es detallada por Daniel Bonilla (2006) en su texto “La Constitución Multicultural” en el cual plantea que el texto constitucional evidencia una tensión entre unidad y diversidad cultural y propone que se trata de principios que no pueden coexistir y tampoco se pueden alcanzar simultáneamente, o no al menos bajo una teoría liberal como en la que descansa la idea de multiculturalidad.

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCION INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

campesinas no tienen dichas garantías, y acaban quedando en muchos casos, rezagados frente a los derechos a la tierra y sus derechos sociales.

Cabe aclarar que esta situación se produjo luego de una década de aplicación del modelo multicultural, cuando en varios territorios de la geografía nacional empezaron a emerger conflictividades comúnmente enraizadas a pretensiones territoriales, las cuales pueden entenderse desde las consecuencias del modelo multicultural que encarna la constitución de 1991, y de otros factores convergentes entre los que se destacan la inequidad en el acceso a tierra y el hacinamiento en aumento de las áreas de minifundio.


La inequidad en la tenencia de la tierra tiene raíces tan profundas que llegan hasta la construcción de las jerarquías sociales en la época colonial (*Colmenares, 1990*), y en las narrativas del conflicto armado a ella se atribuye una de sus causas principales (*Fajardo, 2002*). Según datos del diario *El Tiempo* (2016), el índice de Gini que mide la equidad frente al acceso a la tierra, asciende en Colombia a 0.89 siendo uno de los más altos, es decir, desiguales del mundo. La inequidad frente al acceso a la tierra está íntimamente relacionada con un modelo productivo y de ordenamiento del campo colombiano en el cual se privilegia el latifundio o grandes propiedades como las mejores unidades productivas, y una lógica de monocultivos en grandes extensiones de tierra. Aparte de las implicaciones ambientales que tiene este modelo, conllevar también una reducción de las zonas posibles del minifundio, es decir, de las pequeñas unidades de economía familiar.

Consecuentemente, mientras las mejores tierras quedan en manos de grandes poseedores para la producción a gran escala de monocultivos, las comunidades indígenas, afro y campesinas son replegadas y hacinadas en las zonas de ladera donde deben lidiar con el crecimiento poblacional y el aumento de las necesidades de consumo. De esta manera, la imposibilidad de que las comunidades rurales amplíen significativamente sus territorialidades, produce tensiones entre indígenas, afros y campesinos en las localidades donde estos conviven. De otro lado, las demandas hacia el Estado incrementan con motivo del aumento del hacinamiento y de la falta de garantías para la pequeña producción agraria en el marco de los acuerdos comerciales firmados con otros países<sup>3</sup> (los paros agrarios de 2013 y 2016 son clara muestra de ello) y por supuesto, en las zonas donde las comunidades son vecinas de las grandes propiedades, las tensiones surgen en los intentos por evitar que el latifundio siga avanzando sobre el territorio y por las exigencias de las comunidades reclamando las tierras que están en manos de terratenientes y empresas.

A esto se suma una característica fundamental del conflicto armado colombiano, la cual consiste en que la cartografía de la guerra no representa solamente el control sobre espacios geográficos, sino que también tiene como objetivo gestionar la administración de los recursos naturales, económicos y humanos que se producen y circulan a través de estas territorialidades. De ahí que la presencia de actores armados ilegales (y legales) confluya en la ruralidad disputándose el control de los recursos y profundizando los problemas relativos a la seguridad jurídica sobre la propiedad de la tierra.

Los Acuerdos de la Habana evidencian esta complejidad y tratan de dar respuesta estableciendo dos pilares para la transformación territorial: los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDTs y la Reforma Rural Integral – RRI. En el caso de los PDTs, de acuerdo con el Decreto 893 de 2017, las territorialidades a intervenir tienen en común: i) el grado de afectación del conflicto armado; ii) los niveles de pobreza o de necesidades básicas insatisfechas; iii) la debilidad de la institucionalidad administrativa y de la capacidad de gestión; y iv) la presencia de cultivos ilícitos y otras economías ilegítimas. De otra parte, la Reforma Rural Integral – RRI- es la apuesta por reforzar la seguridad jurídica en la endémica informalidad en la tenencia de la tierra campesina,

<sup>3</sup> Según Luis Garay, Fernando Barberi e Iván Cardona (2010), el TLC con Estados Unidos está afectando al 70% de los campesinos y pequeños productores que han perdido el 16% de sus ganancias sin recibir apoyos del estado mediante subsidios a la producción, o privilegiando la compra de sus productos.

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

así como lograr mejores niveles de equidad en el acceso a las tierras baldías de la nación. Esta reforma es la que impulsa el Decreto 902 de 2017, y se implementará por medio de la creación de un Fondo de Tierras para la Paz y un Procedimiento Único para que haga posible los Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad.

La implementación de estas apuestas territoriales involucra, por un lado, la recuperación del monopolio del orden territorial por parte del Estado y por el otro, la necesidad de concertar con la diversidad de comunidades que habitan la ruralidad con el fin de imaginar un territorio que responda a las necesidades de desarrollo, pero con adecuación cultural y social. De ahí que el enfoque intercultural sea útil para comprender las formas de interacción entre estos grupos culturales diversos y construir alternativas que favorezcan su coexistencia en un campo en paz, es decir, una gestión de conflictos basada en la interculturalidad.

## Definiciones

### ¿Qué entendemos por conflicto?


Los conflictos son inherentes a la vida social, son una fuerza que permite la transformación de las condiciones sociales, o como decía *Estanislao Zuleta (2015[1989])* “una sociedad mejor es una sociedad capaz de tener mejores conflictos. De reconocerlos y de contenerlos. De vivir no a pesar de ellos, sino productiva e inteligentemente en ellos”. La estructura y dinámica del conflicto vienen determinados por la interacción de distintos factores (*Lederach, 1984*): los actores, el proceso y el tema o problema. Esto nos lleva al segundo aspecto, referente al hecho de que cada conflicto es contextual. Es decir, que depende de causas estructurales, pero también de situaciones concretas, de historias de relacionamiento entre los sujetos involucrados, de intereses particulares, de deseos, de contradicciones múltiples; lo que se traduce en la imposibilidad de crear una receta única para gestionar o superar los conflictos. En este sentido, la gestión de conflictos implica un conjunto de acciones y estrategias orientadas a producir un cambio en la forma de relacionamiento de los actores involucrados en el proceso y el problema con el fin de que la situación generadora se encauce de manera tal que se promueva un cambio social positivo (*Redorta, 2011*).

Todo conflicto involucra una serie de actores. En los conflictos relativos al acceso a tierras, estos son las comunidades, el Estado y las empresas. La conceptualización que se presenta parte de una lectura de varios marcos analíticos y de la experiencia de trabajo del Instituto de Estudios Interculturales, por tanto, es una reflexión inacabada. Los tres actores están muy lejos de ser homogéneos o fáciles de caracterizar.

### *Los actores del conflicto: Comunidades, Estado y Empresas*

#### *a) Comunidad*

La mayoría de acepciones de “comunidad” se refieren a quienes tienen algo en común, o comparten en la cotidianidad rasgos persistentes que les permiten identificarse como grupo y diferenciarse del resto como un colectivo (*Godelier, 2010*). La comunidad se distingue de la sociedad, en tanto esta última es un espacio social más complejo en el que coexisten un sinnúmero de “comunidades”. La inclusión total de las diversas “comunidades”, en las “sociedades” de los estados nacionales es un asunto inacabado y un generador permanente de tensiones y conflictos. Cuando nos referimos al actor “comunidad” estamos aludiendo a las organizaciones, procesos colectivos, y comunidades en general de indígenas, campesinos y afros. Esto es a la totalidad de comuneros indígenas que habitan los resguardos, parcialidades y asentamientos indígenas; a los afrodescendientes que se auto-reconocen como tal y viven en las tierras colectivas o hacen parte de la base de los numerosos Consejos Comunitarios; y a los campesinos y campesinas que viven en sus parcelas, que trabajan la tierra y se sustentan en la economía familiar.

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCION INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

Es importante tener en cuenta que los procesos de conflictividad y de construcción social de las comunidades, se dan a través de la interacción cotidiana local entre indígenas, campesinos y afros, pero también desde las organizaciones que los representan o pretenden hacerlo. Por consiguiente, el actor “Comunidad” implica tanto a los procesos y comunidades base, como a las organizaciones que los representan, a sus líderes y a sus apuestas programáticas, ideológicas, así como las procedencias históricas que les dan sentido político en los procesos de relacionamiento con otras comunidades, con el Estado y las empresas.

### b) El Estado

El Estado es una de las entidades o instituciones sociales sobre la cual abundan definiciones y debates. Dos enfoques fundamentales permiten entender al Estado en clave de su relacionamiento con las comunidades son: (1) El Estado en su visión más liberal, es decir, la institución que emerge de la sociedad misma para regular su funcionamiento, que existe gracias al tributo público y entre cuyas funciones está garantizar los derechos de todos los ciudadanos; y (2) el Estado entendido desde sus funcionarios, esto es, desde la complejidad de sujetos que lo componen, sus trayectorias y culturas particulares<sup>4</sup> (Buchely, 2014), así como también los diferentes intereses políticos que están en juego<sup>5</sup>. Estos dos elementos hacen que muchas veces existan conflictos entre las comunidades y el Estado en su institucionalidad (cuando las comunidades exigen algo que se sale de las normas vigentes, y que implicaría reformas a la legislación) y conflictos que tienen que ver con malos manejos de los funcionarios o cortos circuitos en la comunicación entre éstos con las comunidades.

El Estado como tal, no se puede entender como un sujeto de la relación intercultural, ya que sus funcionarios expresan una enorme diversidad interna, sin embargo, sí es cierto que el Estado colombiano representa los intereses de un grupo cultural que, sin decir que es mayoritario, sí es hegemónico. Este bloque cultural hegemónico expresa esa cultura que, bebiendo de fuentes norteamericanas y europeas, caracteriza la supuesta mayoría cultural colombiana, la cual es católica, mestiza, urbana, entre otros elementos. Esta cultura es tal vez la que más entra en choque con las particularidades étnicas y culturales del campo colombiano (Duarte, 2013).


### c) Las Empresas

Las empresas son iniciativas privadas cuyo fin es principalmente económico y/o comercial. Están compuestas por empleados de todos los niveles académicos, organizados por niveles jerárquicos estando en la cúpula funcionarios ejecutivos y principales accionistas que son quienes tienen poder de decisión. Si bien el propósito principal de las empresas es la generación de lucro, la actividad a la que se dedican genera un fuerte impacto ambiental, social, territorial, e incluso político de ahí que la empresa es hoy día un actor social con una cultura propia y una identidad, y frente al cual se pueden hacer exigencias respecto a su función y responsabilidad social (Kirschner, 2006).

Consecuentemente, las empresas de gran escala son un actor clave para la sostenibilidad en el territorio y la región. Sus acciones deben darse en el marco de la responsabilidad ambiental, de una política laboral respetuosa de los derechos de los trabajadores y de los recursos naturales que pretenden explotar. Muchas comunidades y sus organizaciones están en desacuerdo en la forma que las grandes empresas de vocación

<sup>4</sup> En la institucionalidad de tierras, por ejemplo, trabajan funcionarios afros, indígenas y de origen campesino, aun cuando estos no orientan necesariamente las políticas regionales o nacionales de la Agencia, sí inciden en la relación concreta con las comunidades y acaban siendo muchas veces puente entre estos.

<sup>5</sup> La mayoría de cargos directivos de las instituciones estatales son de “libre remoción y nombramiento”, lo que implica que, dependiendo de la marea coyuntural de la política, los funcionarios cambian y con esto vira ligera o profundamente la orientación de las instituciones.


 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

agroindustrial, agroforestal y minera explotan la tierra, y de las ventajas de los grupos empresariales para el acceso a la tierra, que contrastan con las condiciones de miseria y pobreza rural, siendo este uno de los detonantes de los conflictos en el territorio.

## Los tipos del conflicto

Aunque cada conflicto tiene su contexto y sus actores, es posible identificar un patrón que nos permita entrever los tipos de conflictos según su causa, su intensidad y el escalamiento de los antagonismos que involucra. De las reflexiones en el marco del debate de la Cumbre Agraria (*Duarte, 2017*) celebrada en septiembre de 2016 con la presencia de representantes de diversos movimientos sociales de la ruralidad colombiana y el Estado, es posible identificar algunos de los factores incidentes en los conflictos territoriales que complementan el contexto general relativo a las disputas multiculturales, la inequidad en el acceso a tierras y el hacinamiento en la tierras, expuestas en la parte primer de este documento. Los factores son:

1. **El modelo de desarrollo económico.** La imposición de un modelo de desarrollo económico basado en el extractivismo u otras prácticas que se establecen sobre los territorios actividades y que son contrarias a las cosmovisiones o intereses ambientales, culturales y económicos de las comunidades; por ejemplo, la implantación de monocultivos, minería, obras de infraestructura, etc.
2. **La inadecuada implementación de políticas públicas por parte del Estado.** Este factor está asociado a la falta de conocimiento y/o de planeación en la ejecución de políticas públicas en los territorios. Presenta un componente técnico dado por la carencia de sistemas de datos actualizados sobre la propiedad; o la omisión en el trámite de solicitudes administrativas de saneamiento de las propiedades adquiridas por el estado frente a la oficina de registro; la delimitación defectuosa en las figuras de gobierno territorial étnicas, la invisibilidad de comunidades étnicas en los procesos de consulta previa; las compras de predios para una comunidad en las áreas de influencia de otra comunidad, fallas imputables a la administración central o local. Por consiguiente, el segundo componente tiene que ver con el modelo de reconocimiento multicultural y la forma como el Estado cumple unilateralmente compromisos desconociendo los contextos de operatividad de sus decisiones generando tensiones relacionadas con las ventajas en la posibilidad de acceder a la tierra que tienen los sujetos diferenciales étnicos y cuyas pretensiones se sobreponen y son priorizadas por el Estado frente a las de otros sectores igualmente vulnerables; concretamente, campesinos con necesidades de tierra evidentes.
3. **Ausencia de diálogo intercultural.** Debido al hacinamiento al que se ven sujetas las comunidades afro, campesinas e indígenas, es común que éstas riñan en sus pretensiones territoriales particulares y sobre sus visiones culturales; esto ocurre incluso al interior de comunidades campesinas, así como entre diferentes cabildos indígenas e incluso entre consejos comunitarios de afros. La ausencia de diálogo implica una subvaloración de la cosmovisión de la contraparte, lo que muchas veces se reafirma con el cumplimiento unilateral por parte del Estado que incurre, en ocasiones, en reconocer un mayor valor a las pretensiones de ciertos actores de la ruralidad en detrimentos de otros.
4. **Disputas ambientales:** El cambio climático, la escasez de agua dulce, la extinción rápida de especies y bosques y la contaminación descontrolada, así como la explotación indiscriminada de recursos naturales son factores transversales a los conflictos territoriales, en tanto se erigen como una amenaza para la sostenibilidad alimentaria, la autonomía de las comunidades, y la pervivencia. El reconocimiento del derecho a un ambiente

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIREMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

sano es una de las banderas no solo del movimiento social campesino, sino de otros procesos organizativos y de activistas, que reclaman la importancia del medio ambiente como elemento para una vida digna.

**5. Inequidad y desigualdad social:** sin duda esta es una forma de violencia estructural que se manifiesta en la inequidad en acceso a servicios y bienes básicos para la garantía de los derechos humanos al favorecer la concentración de la riqueza en un sector de la sociedad, dejando por fuera a comunidades rurales, mujeres, personas con discapacidad, grupos étnicos, entre otros. Se trata de un factor transversal a la ruralidad y que en el caso de Colombia se constata en la inequidad en el acceso a agua potable, sistema de salud, educación, y oferta institucional en general, frente a la Colombia urbana.

Estos factores permiten hablar de una tipología de los conflictos a nivel de tierras.


1. **Conflictos territoriales interculturales:** luchas por el territorio caracterizadas por la ausencia de diálogo y comprensión intercultural entre dos o más comunidades que habitan un mismo territorio y/o por la intervención estatal focalizada en políticas multiculturales, y desfasada del contexto cultural del territorio. Estos conflictos territoriales, políticos y culturales que emergen entre las comunidades rurales se complejizan en la cotidianidad, cuando escalan a violencia verbal o física favoreciendo el enquistamiento de los antagonismos. Los actores son las comunidades.

2. **Conflictos territoriales ocasionados por la ausencia u omisión estatal.** Son las fallas imputables al Estado por su omisión respecto a la ejecución de políticas públicas integrales y decisiones armonizadas contextualmente a los territorios a intervenir. En este caso los actores son el Estado, representado por sus funcionarios competentes en los temas de tierras y desarrollo territorial, y las diversas comunidades involucradas. En este caso la acción estatal puede reorientarse a partir de procesos de diálogo intercultural y conocimiento de los contextos previo a las decisiones sobre el territorio.

3. **Conflictos territoriales por el modelo económico nacional:** son luchas relativas a los intereses de explotación de la tierra en tanto recurso, y las visiones de desarrollo. Por lo general intervienen como actores empresas (típicamente multinacionales), el Estado cuando respalda o ejecuta megaproyectos y las comunidades que tratan de proteger sus territorios, usos y costumbres. Estos conflictos pasan por la inequidad en el acceso a tierras que se traduce en fallas estructurales para la provisión de derechos, bienes y servicios básicos que aseguren su calidad de vida y satisfacción de necesidades básicas. Y se profundizan con las pretensiones de actores armados ilegales sobre el territorio, quienes a través del uso ilegítimo de la fuerza generan desplazamiento y despojo, y un control geopolítico sobre el territorio.

4. **Conflictos territoriales de carácter interno:** son aquellos que las mismas comunidades pueden solucionar sin la presencia del gobierno y acompañadas por sus propios procesos organizativos de orden regional o nacional y empleando sus mecanismos de concertación y dialogo en espacios autónomos, en estos no se requiere mediación externa.

5. **Conflictos por actores armados:** se trata de los conflictos en los que actores armados (gubernamentales y no gubernamentales) mantienen unos niveles de enfrentamiento prolongados por el control territorial y poblacional de una zona en específico o una extensión mayor del territorio Estatal. Jurídicamente, este tipo de conflictos pueden interpretarse a la luz del artículo 3 común a los Convenios de Ginebra de 1949; y el artículo 1 del Protocolo adicional II, sobre conflictos armados no internacionales. En el caso colombiano, la existencia de este tipo de conflictos con guerrillas como las FARC o el ELN se explica, entre otras causas, por la inequidad en el acceso a tierra para la población campesina.

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCION INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

Un aspecto a tener en cuenta es que frente a los conflictos 2 y 3, la reacción a las problemáticas puede estar dada por la movilización de las comunidades y sus organizaciones. En el caso de los conflictos tipo 1, la reacción se basa, generalmente, en la concertación a través de espacios de discusión política y foros reconocidos como la Cumbre Agraria. Por otra parte, los conflictos susceptibles de ser gestionados con las herramientas que se proponen en este protocolo, son los de tipo 1 y 2, es decir, aquellos que tienen por actores a las comunidades y al estado. Frente a los conflictos tipo 3, la respuesta es más compleja pues se incrusta en la necesidad de un cambio estructural sobre la inequidad y la presencia estatal en el campo y en este sentido, se trata de una respuesta que involucra la corresponsabilidad de varios actores gubernamentales y el establecimiento de políticas públicas con recursos suficientes para su implementación.

De acuerdo con su intensidad, se han identificado dos tipos de situaciones de conflicto:

**Situaciones de Conflicto Urgente o Manifiesta:** estas situaciones implican la degradación de los mecanismos institucionales y de negociación entre las partes, la posibilidad de recurrir a repertorios de violencia física y enfrentamientos colectivos entre los actores en disputa. En este tipo de situaciones pueden existir procesos organizativos comunitarios y territoriales pero que presentan desavenencias, disputas y tensiones históricas.

**Situaciones de Conflicto Potencial o Latente:** se trata de aquellas situaciones que en un escenario futuro podrían generar efectos negativos con una extensión municipal, regional o nacional; el detonante podría ser una política pública de carácter nacional no concertada con los procesos sociales. Por lo general, la percepción de estas situaciones como conflictos está ligada a la existencia de procesos organizativos consolidados con la capacidad de reflexionar acerca de los efectos futuros de una decisión estatal pero que, además, su influencia les permite mantener instancias de negociación abiertas y frenar los repertorios de violencia física colectiva.


### **El intérprete intercultural**

Al referirnos a la gestión de conflictos territoriales de tipo intercultural, y/o ocasionados por la ausencia u omisión estatal, se hace necesario retomar la premisa según la cual el proceso de cambio del conflicto debe basarse en la comprensión de las formas de relacionamiento e interacción entre culturas. Quien asume la tarea de comprender dicho relacionamiento es el intérprete intercultural. La labor del intérprete es facilitar el diálogo obstruido por los impases propios de lenguajes diferentes y de cosmovisiones distantes que influyen en el entendimiento de los conflictos y las realidades sociales, y construir un puente entre dos orillas que de otra forma difícilmente confluirían. El intérprete juega un papel analítico cuando estudia, describe e interpreta a profundidad las causas históricas, sociales entre otras del conflicto, los factores subyacentes, el territorio y sus dinámicas, etc., o un rol práctico cuando actúa como mediador, traductor o facilitador intercultural en los espacios de negociación entre partes en desacuerdo. Estos dos papeles pueden ser desempeñados por una misma persona o por varias, dado el caso. Sin embargo, algunas habilidades que son transversales a uno y otro rol son:

- 1. Caracterización de los contextos** a partir de la lectura de las particularidades, las trayectorias de vida y culturales de los actores sociales presentes en el conflicto, teniendo en cuenta que presentan cosmovisiones diversas<sup>6</sup> y típicamente, opuestas. Solo reconociendo la cosmovisión de las partes es posible

<sup>6</sup> Ejemplo: Los directivos tienen una cosmovisión muy permeada por la cultura europea y norteamericana (modelo dominante, capitalista), muchos de ellos formados en escenarios culturales internacionales, ellos son los tomadores de decisión que imparten políticas y estrategias que impactan no solo su organización, sino otras organizaciones y la sociedad



 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

encontrar puntos en común, objetivos conjuntos y generar acercamientos desde ese horizonte. A este ejercicio sobre la cultura, debe aunarse el del contexto social, económico y político que afecta el territorio en el cual se gesta el conflicto.

**2. Identificación de las representaciones sociales** que los actores implicados en el conflicto tienen sobre la situación. Las representaciones integran los conocimientos sociales que se construyen a partir de las relaciones, y subyacen a los comportamientos que se adoptan ante las mismas, por ende, las representaciones son un criterio que debe analizarse de cara a la gestión del conflicto. Para identificarlas resulta útil elaborar las matrices que integren las nociones y el significado que los sujetos le otorgan a su realidad.

**3. Identificación del componente afectivo<sup>7</sup>** subyacente el conflicto pues todo comportamiento asumido ante el conflicto implica la articulación de aspectos cognitivo y afectivos, de allí la importancia de descifrar su presencia y su relación a la hora de caracterizar la situación y los mecanismos para su gestión.


Para efectos de este protocolo, no interesa centrarnos en el rol del intérprete intercultural como mediador traductor o facilitador intercultural en la gestión del conflicto. De acuerdo con *Castiglioni (1997, 64)* el mediador lingüístico-cultural *tiene que ser una persona capaz de traducir tanto las palabras como las especificidades culturales implicadas en toda interacción comunicativa*. Además de las habilidades arriba enlistadas, este rol exige de manera específica las siguientes:

1. Construir acercamientos desde el ejercicio de reconocimiento de la cosmovisión de las partes para encontrar puntos y objetivos en común.
2. Construir vínculos a partir de la emergencia de la confianza que se origina en una comunicación clara, precisa, desprovista de parcializaciones, centrada en una escucha activa y un relacionamiento empático.
3. Identificar el componente afectivo en acción durante el desarrollo del espacio de negociación y establecer su impacto en la sesión. En términos prácticos, esto implica desactivar las emociones negativas y retomar los puntos de encuentro detectados para transformar la relación entre las partes involucradas.
4. Fortalecer a cada una de las partes, de tal manera que puedan entrar en contacto y crear escenarios dialógicos desde las representaciones que tienen unos de los otros.
5. Estimular entre las partes la capacidad creativa de construir y crear condiciones para el dialogo y el encuentro desde lo emergente en el relacionamiento.
6. La solución del conflicto tiene que ver con asumir una perspectiva corresponsal, es decir, llevar a las partes a reconocer que cada uno aporta a la situación conflictiva tanto en sus orígenes como en su transformación resolutive.

En el caso de los conflictos territoriales interculturales entre comunidades rurales, el reto mayor es lograr la construcción de una propuesta en donde las partes en conflicto ganen en sus intereses, aun cuando deban ceder en algún punto. Es fundamental persuadir a cada actor del hecho de que si ambos no ganan algo es

en general. Son ellos quienes vuelven a su lugar de origen a dirigir o gerenciar las empresas colombianas en las cuales su gente de base que mueve la producción de la compañía, quienes son mayoría, tienen una cosmovisión muy distinta y heredera de una historia de discriminación y rechazo en su mayoría.

<sup>7</sup> Al respecto ver: La razón sensible de Maffesoni (1997); El Árbol del conocimiento de Maturana y Varela (1990), entre otros.

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

imposible llegar a salidas concertadas. Logrado este acuerdo inicial, queda a la creatividad tanto de los líderes de las comunidades como del facilitador, la construcción y diseño de la propuesta que responda a los impases producto del conflicto.

En el caso de los conflictos territoriales Comunidad-Estado, es fundamental entender desde el inicio que ninguna de las dos partes es homogénea, y que tanto los líderes como los funcionarios involucran en los debates sus propias personalidades, intereses y deseos. Igualmente, es necesario comprender que las procedencias históricas y culturales de ambas partes son diferentes, y pueden generar asimetrías en el proceso de escucha y en el dialogo que se entable. Por ejemplo, el intérprete debe ser un canal que permita que los funcionarios estatales, que provienen de Bogotá o de ciudades centrales y que se han formado en la academia nacional e incluso, en universidades extranjeras, entren en diálogo con los movimientos indígenas, afrodescendientes y campesinos, los cuales en su interior cuentan con profesionales y líderes formados en las organizaciones y con otros saberes locales que un funcionario, por lo general, desconoce. La carente mediación en este dialogo puede provocar desencuentros debido a la falta de entendimiento de los contextos y el lenguaje de las partes. Sin embargo, hay dificultades que se generan producto de la escasa voluntad política para llegar a acuerdos; en este escenario no queda más que la persuasión mutua.

Consecuentemente, se requiere un sistema o método abierto de diálogo, ya que de la creatividad de las partes depende el surgimiento de salidas concertadas y propuestas que gestionen, de ahí entonces la creatividad y la capacidad de inventiva del traductor o facilitador intercultural que no es otra cosa que poner las culturas e identidades en movimiento, dinamizar lo anquilosado y permitir el entendimiento pleno entre quienes ven el mundo con ópticas distintas.

### Parte III: Caja de herramientas para la mediación


Como hemos mencionado, nuestra apuesta al abordar los conflictos interculturales no es “resolverlos” o “solucionarlos” ni mucho menos, lograr que no existan. Consideramos que los conflictos son inherentes a la vida social y siempre son susceptibles de emerger, transformarse, agudizarse o atenuarse. Cuando hablamos de “*gestión de conflictos*” hacemos referencia a abordarlos con claridad, o como dicen las comunidades “*tomando el toro por los cuernos*”. Esto es, considerando sus actores, las posturas (lo que cada uno reclama como solución al conflicto), los intereses (el porqué de esa postura) y las necesidades (otros motivos profundos que existen detrás de la postura), enmarcadas en el contexto cultural de las partes. A partir de esto, el intérprete intercultural que obra como moderador, puede entrar a gestionar el conflicto por vía del diálogo, y traduciendo los intereses en juego para que las partes al comprenderse puedan buscar un “*gana-gana*”; es decir, un camino que transforme las condiciones del conflicto para liberar la tensión con base en un acuerdo en el que ambas partes vean realizados, así sea parcialmente, sus pretensiones o intereses.

Este es un proceso que puede describirse a partir de los siguientes pasos:

#### 1) *Identificación del conflicto*

En este punto es necesario precisar los actores, el tipo de conflicto, verificar la intensidad del conflicto para idear estrategias de abordaje. Para ello puede usarse la tipología sugerida en la parte dos de este documento. La identificación del conflicto permite además ciertas predicciones sobre la forma como el conflicto podría evolucionar o escalar.


#### 2) *Caracterización y contexto del conflicto*

 <p>Agencia Nacional de Tierras <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small></p>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

La adecuada gestión del conflicto involucra una rigurosa caracterización que permita dar cuenta de los pormenores y complejidades del mismo. Esto significa dilucidar qué está en conflicto, cuáles son sus actores, qué historia de relacionamiento previo hay entre ellos, qué necesidades e intereses están en juego, cuáles intereses o necesidades se niegan antagónicamente y cuáles se complementan, cuál es la territorialidad y/o geografía del conflicto, qué intentos previos de gestionar el conflicto ha habido y qué resultados y aprendizajes han arrojado. Esta caracterización puede ser realizada por aquel que desempeña el rol analítico como interprete intercultural. Algunas herramientas de las ciencias sociales para sistematizar estas variables son:

- *Cartografía Social:*


Este es un ejercicio colaborativo y participativo que consiste en la generación de mapas que expresen la complejidad física y social (Vélez, Rátiva, & Varela, 2012) de los territorios en donde emergen conflictos interculturales. La información geográfica de las diversas instituciones estatales y la información generada por algunos estudios académicos, dan cuenta que los datos sobre los territorios –no solo geográficos – en muchos casos carece de exactitud o profundidad y es necesario hacer frente a esta dificultad si se desea gestionar un conflicto. La cartografía social es una técnica dialógica que permite contrastar estos datos con información no oficial a partir de un ejercicio donde líderes y comunidades de base o funcionarios del Estado o las empresas expresan su propio conocimiento del territorio. Del cruce de ambas fuentes se obtienen mapas que expresan la enorme complejidad del territorio y sus conflictos, dando cuenta de los contextos particulares en los cuales estos surgen y de las formas para gestionarlos, todo ello alrededor de una reflexión sobre el territorio como una dinámica compleja histórica y geográfica (De Sousa-Santos, 1991).

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIAMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

- *Matriz de conflicto:*


Se trata de una herramienta que permite obtener una panorámica general sobre el conflicto para su análisis y gestión. A través de la matriz es posible identificar los actores, la población afectada, clasificar el tipo de conflicto, sus causas y factores a tener en cuenta para su resolución. Esta es una matriz enfocada en situar a unos actores sociales relevantes, es decir, sujetos de acción colectiva que apelan en sus discursos o en sus comportamientos a principios de estructuración, conservación o cambio de la sociedad, y que tienen una trayectoria histórico-espacial vinculada con el conflicto (Garretón, 1985). La tabla 1, sugiere los elementos y preguntas para realizar el mapeo del conflicto.

Espacio: <i>Municipio/corregimiento</i>			Identificación: <i>Código interno de caso</i>		
Actores	Tiempo	Causa	Repertorio del conflicto	Intensidad	Nivel de resolución
<b>Estos pueden ser:</b> - <b>Campesinos</b> - <b>Indígenas</b> - <b>Afrodescendientes</b> - <b>Empresa privada</b> - <b>Estado</b> - <b>Actores armados</b> <b>ilegales</b> - <b>Otros</b>	Fecha de inicio: DD/MM/AAA  Fecha de cierre de la negociación DD/MM/AAA	- Disputa por predios - Constitución de una figura territorial - Ampliación territorial - Acción/Omisión del Estado - Incumplimiento de acuerdos - Economías ilícitas - Jurisdicción especial - Violencia armada - Ambiental - Derechos humanos	Se refiere a las herramientas empleadas para la gestión del conflicto: -Diálogo -Acciones Jurídicas -Acciones de hecho -Acciones violentas	Alta Media Baja	Puede ser: Urgente Vigente Potencial Solucionado
Guía de preguntas para el mapeo					
¿Quién o quienes tienen interés en el conflicto (directa o indirectamente)?	¿Hace cuánto tiempo se originó?  ¿Se han presentado conflictos	¿Qué tipo de causas se apelan como origen del conflicto?  ¿Cuáles causas se esgrimen como consecuencia del conflicto y que contribuyen a su escalamiento?	¿Qué tipo de acciones han desplegado los actores? (presente y pasado)		¿Se han presentado acciones violentas entre las partes?

 <p>Agencia Nacional de Tierras JUNTOS ABRIAMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</p>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

<p>¿Qué actores son los responsables de la gestión del conflicto?</p> <p>¿Cuál es su grado de conocimiento del territorio y sus conflictividades?</p> <p>¿Cuál es su postura frente al conflicto y qué la motiva?</p> <p>¿Qué acciones han desplegado frente a la situación?</p> <p>¿Sienten que tienen algo que perder o ganar con su posición sobre el tema?</p> <p>¿Cuál es el grado de influencia en las personas con capacidad de decisión en políticas públicas?</p> <p>¿Cuáles son sus redes de apoyo?</p> <p>¿Quiénes conflicto? (puede ser actores diferentes a los directamente involucrados)</p>	<p>similares en el pasado?</p> <p>¿Cómo se han resuelto o porque no se han resuelto los conflictos en el pasado?</p>		<p>¿Qué tipo de recursos los actores han invertido en dichas acciones?</p> <p>¿Cuál o cuáles han sido los resultados de esas acciones?</p>	<p>¿Qué razones impiden la gestión del conflicto?</p>
---	--	--	--	---

Fuente: Elaboración Instituto de Estudios Interculturales (2017)

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCION INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

### 3) Construcción de una estrategia de intervención de conflicto

Una vez identificado el tipo de conflicto y habiendo caracterizado a sus actores, las causas, los repertorios y la intensidad, es posible diseñar una estrategia de intervención que responda a las particularidades del contexto y las necesidades de los actores. Se debe evaluar si es posible responder a la situación de conflicto con la oferta institucional vigente del Estado, o si por el contrario se requiere otro tipo de intervención. En este sentido, se señalan algunas de las estrategias implementadas por la ANT.

#### a. Procesos pedagógicos:

##### i. Capacitación con funcionarios estatales. Lectura en contexto y DDHH

Muchas situaciones de conflicto detonan debido a la escasa formación de los funcionarios en aspectos relacionados con la interculturalidad y la ruralidad, esto puede ser un defecto general de la formación universitaria del país, y en este sentido, es necesario capacitar mejor a aquellos que se relacionarán directamente con las comunidades y sus procesos organizativos.

##### ii. Procesos de formación y cualificación con organizaciones sociales


En muchas situaciones de conflicto es necesario fortalecer a las partes, o al menos a las que se encuentra en mayor desventaja. Debido a la inequidad que afecta a las comunidades rurales, es necesario empoderar los procesos sociales de estas con el fin de brindarles herramientas que les permitan una mejor gestión de sus conflictos territoriales.

#### b. Diálogo y negociación

Este espacio debe ser construido por ambas partes, es decir, son las partes las que deciden encontrarse para dialogar. De acuerdo con *Vincenç Fisas (2005)*, un conflicto puede someterse a un proceso de mediación cuando se ha prolongado por mucho tiempo y han sido infructuosos los intentos de solución bilateral; cuando no se está dispuesto a asumir los costos de la escalada del conflicto; cuando las partes están dispuestas a buscar formas de cooperación o ponerse en contacto para solucionar las diferencias. En este tipo de espacio, la mediación es una de las maneras de gestionar un conflicto para el cambio social<sup>8</sup>. Esta implica ubicarse en una posición neutral en la que la polifonía de voces alrededor de una situación problemática, puedan ser armonizadas de manera tal que las partes, al escucharse logren una resonancia en el otro y, por ende, un proceso de transformación, en este sentido la escucha implica apertura cognitiva y emocional para comprender al otro (Nancy, 2007). En esta lógica, el acuerdo final siempre corresponderá a las partes. El mediador intercultural, es por excelencia un intérprete de las voces, sentires y manifestaciones que se generan en el espacio, su tarea es de brindar claridad cultural y regular la conversación entre las partes promoviendo la escucha.


Lo anterior, está atado a la construcción conjunta de una agenda y la concertación de los tiempos para el desarrollo del diálogo. El facilitador debe, a partir de los insumos de la caracterización, facilitar el encuentro y la comunicación intercultural, esta última hace referencia al *proceso de intercambio de información entre individuos y grupos que poseen diferencias culturales reconocibles en las percepciones y formas de conducta que pueden afectar significativamente la forma o resultado del encuentro datos como fuente primaria para las traducciones interculturales* (Asunción-Lande, 1989). De estos espacios también es fundamental concertar

<sup>8</sup> Sobre modelos de mediación se han desarrollado diversas apuestas metodológicas tales como la Escuela de Negociación de Harvard, el modelo transformativo de Bush y Folger, la propuesta de circularidad narrativa de Sara Cob, Lederach, Galtung, entre otros (Hernández, 2014).

 <p>Agencia Nacional de Tierras JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</p>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCIÓN INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018


mecanismos de evaluación y afirmación de los acuerdos a los que las partes lleguen como resultado de la manifestación de su voluntad.

En el caso de los conflictos territoriales, las partes involucradas en la gestión son el Gobierno representado por las y los funcionarios del nivel central y local, y las vocerías de las organizaciones sociales, ellas y ellos desempeñan un papel clave para que esa polifonía sea armónica. La tabla 2 resume algunas prácticas que favorecen o no la gestión de conflictos en los espacios de encuentro de las partes, las mismas son un recuento de lo que ocurre en el desarrollo de las mesas de interlocución .


 <p>Agencia Nacional de Tierras JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</p>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCION INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

ACTOR	JEFE NEGOCIADOR DEL GOBIERNO	FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO	VOCERIAS DE ORGANIZACIONES SOCIALES	MEDIADORES/AS
<b>PRÁCTICAS QUE FAVORECEN EL DIÁLOGO</b>	Utilizar un lenguaje apropiado para referirse a los procesos organizativos, siendo respetuoso del enfoque de género, étnico y reconociendo códigos culturales.	Tener actitud de gestión; ser propositivos.  Comprometerse a hacer seguimiento a los compromisos acordados.  Estar dispuesto a trabajar articuladamente con otras entidades públicas para el cumplimiento de los compromisos.	Tener claridad y la mayor uniformidad posible respecto a las demandas contenidas en el pliego.  Reconocer el alcance de las competencias de las entidades y sus funcionarios.  Ser propositivos.  Estar dispuesto a integrar comisiones conjuntas para el seguimiento de los acuerdos.	Tener claridad sobre el contexto del conflicto y estar dispuesto a aclararlo a las partes.  Conocer previamente el tiempo de negociación, la agenda a desarrollar y socializarla con las partes.  Identificar los diferentes roles que asumen los representantes de las partes y apoyarse en aquellos que ejercen liderazgos positivos.  Identificar los estilos de negociación.  Estar atento a las contribuciones, comentarios, exposición de alternativas, preguntas, cuestionamientos de las partes y valorar posibles formas de acuerdo.  Respetar a las partes en la negociación y promover el respeto entre ellas.  Tener un liderazgo definido dentro del equipo de mediación, de manera que sea identificable también para las otras partes de la mesa.
	Tener una actitud dispuesta para gestionar dentro de sus competencias; ser propositivo.	Reconocer el contexto de la negociación, los actores y el papel de la entidad a la que representa en el marco del conflicto y su gestión.		
	Reconocer el alcance de sus propias competencias y las de su entidad, y la interdependencia con las de otras entidades públicas, locales y/o nacionales.			



 <p>Agencia Nacional de Tierras JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</p>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCION INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

Evitar el punto de no retorno en la negociación, es decir, el punto en el que las partes deciden levantarse de la mesa.				
<b>PRÁCTICAS QUE LIMITAN EL DIÁLOGO</b>	Desconocer el contexto de los actores que participan en la mesa y/o no saber interpretar el alcance del mismo en la negociación.	Reiterar la oferta institucional que las comunidades ya conocen (descontextualización), sin demostrar flexibilidad ante la posibilidad de gestión de las demandas.	Desconocer las competencias de las entidades y su oferta.	Desconocer el contexto del conflicto, sus actores y la incidencia de estos en el territorio.
	Dar respuestas que no corresponden a las demandas del pliego.	Desconcentrarse	Expresarse con un lenguaje verbal y/o corporal displicente o grosero.	Desconocer los códigos culturales de las partes.
	Retirarse rápido de la mesa/Ausentismo.	Desconocer las competencias de las otras entidades del Gobierno.	Realizar intervenciones extensas y no relacionadas al tema de negociación.	Mostrarse favorable hacia una de las partes
		No valorar la capacidad de interlocución y negociación de las mujeres participantes de la mesa, por el hecho de ser mujeres.	Desconocer las distintas posturas sobre el pliego al interior de la organización.	Sustituir la voluntad de las partes imponiendo fórmulas de arreglo.
		No valorar la capacidad de interlocución y negociación de las mujeres participantes de la mesa, por el hecho de ser mujeres.	Fomentar un proceso de negociación competitivo y no colaborativo.	Desconcentrarse.
			Desconocer las distintas posturas sobre el pliego al interior de la organización.	Realizar intervenciones que no contribuyen al desarrollo de la negociación.

 <p>Agencia Nacional de Tierras JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</p>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCION INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

#### 4) Seguimiento de los acuerdos y estrategias para la gestión del conflicto

En el caso de los procesos de negociación, la construcción de una agenda y tiempos para el desarrollo del diálogo es fundamental, así como también tener espacios de evaluación sistemática y afirmación de acuerdos, ya que estos serán el resultado principal del proceso de gestión de conflictos. Para ello, es importante que en el transcurso de la negociación se establezcan mecanismos de seguimiento a los compromisos entre las partes y de evaluación interna de éstos para verificar su nivel de cumplimiento y realizar un examen autocrítico. Implica hacer que los acuerdos sean operativos (Fisas, 2005). Igualmente, el seguimiento supone una oportunidad de encuentro para las partes y fija unas reglas del juego que constituyen un precedente para la gestión de conflictos futuros, incluso sin necesidad de un tercer mediador.

Cuando se recurre a otras estrategias, como las pedagógicas, es importante generar de mecanismos de evaluación y autoevaluación de los conocimientos adquiridos y su aplicación en terreno.

#### Referencias

Asunción-Lande, Nobleza (1989). Comunicación intercultural. En M. Fernández Collado y G.L. Dahuke (eds.). *La comunicación humana, una ciencia social*. México: McGraw-Hill.

Bonilla M. D. (2006). *La Constitución multicultural*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores. 298p.

Buchely, L. (2014). Estudio preliminar de Las burocracias. En, Gupta A., Lipsky M., Sharma A. y Mills C. W. *Las burocracias: una nueva forma de pensar el estado*, Bogotá: Siglo del Hombre, 13-95.

Centro Nacional de Memoria Histórica CNMH (2016). Organizaciones y movimientos agrarios. En: *Tierras y conflictos rurales Historia, políticas agrarias y protagonistas. Informe CNMH*. Pp. 475- 548. Disponible en: <file:///C:/Users/gabrielarecalde/Downloads/tierras-y-conflictos-rurales.pdf> Fecha de acceso: 06 sep. 2017.


Colmenares, G. (1990). La ley y el orden social: fundamento profano y fundamento divino. Boletín cultural y bibliográfico, 27(22), 3-19.

De Sousa-Santos, Boaventura (1991). Una cartografía simbólica de las representaciones sociales. Prolonguémonos a una concepción posmoderna del derecho. *Nueva Sociedad* 116, 18-38.

Duarte, C. (2013). Desencuentros territoriales: la emergencia de conflictos interétnicos e interculturales en el departamento del Cauca. Cali: Centro de Estudios Interculturales, Universidad Javeriana,

(2017). Historia de los conflictos territoriales y la urgencia de una jurisdicción agraria. La Silla Vacía. Recuperado 11/08/17 de <http://lasillavacia.com/silla-llena/red-rural/historia/los-conflictos-territoriales-y-la-urgencia-de-una-jurisdiccion>

El Tiempo (2016). *El 64 % de hogares rurales no cuentan con acceso a la tierra*. Consultado 18/07/2017/ <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/desigualdad-en-la-propiedad-de-la-tierra-en-colombia-32186>

 <b>Agencia Nacional de Tierras</b> <small>JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</small>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCION INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

Fajardo, D. (2002). La tierra y el poder político; la reforma agraria y la reforma rural en Colombia. *Revista Reforma Agraria Colonización y Cooperativas*, 1, 4-20.

Fisas, V. (2005). Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación. *Revista futuros*, 10(3).

Garretón, M. (1985). Actores sociopolíticos y democratización. *Revista Mexicana De Sociología*, 47(4), 5-16. doi:10.2307/3540572

Godelier M. (2010). Comunidad, sociedad, cultura. Tres claves para comprender las identidades en conflicto. *Cuadernos de antropología social*, (32), 13-29.

Hernández R, C. (2014). Modelos aplicables en mediación intercultural. **Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales**, [S.l.], n. 17, p. 67-80. Disponible en: <<https://revistabarataria.es/web/index.php/rb/article/view/56/55>>. Fecha de acceso: 01 sep. 2017

Hoffmann O. (2002) Conflictos territoriales y territorialidad negra, el caso de las comunidades afrocolombianas. En, Mosquera C., Pardo M. & Hoffmann O. *Afrodendientes en las Américas. Trayectorias sociales e identitarias a 150 años de la abolición de la esclavitud en Colombia*, Bogotá: UN-ICANH-IRD-ILSA, pp.351-358.

Kirschner, A. M. (2006). La responsabilidad social de la empresa (Translated by Mario Cámara). *Nueva sociedad*, 202, 133-142.

Lederach, J. P. (1984): Educación para la paz. Barcelona: Fontamara.

Maffesoli, M. (1997). Elogio de la razón sensible: una visión intuitiva del mundo contemporáneo. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, SA

Maturana, H. y Varela F. (1990). El árbol del conocimiento, Madrid: Debate.

Marinis, P. Comunidad: derivas de un concepto a través de la historia de la teoría sociológica. *Papeles del CEIC* (1), 1-13.


Nancy, J. L. (2007). A la escucha. Madrid: Amorrortu.

Peñaranda, D. (2012). Nuestra vida ha sido nuestra lucha resistencia y memoria en el Cauca indígena. Bogotá: Centro de memoria Histórica. Disponible en: <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2012/cauca.pdf> Fecha de acceso: 06 sep. 2017.

Redorta J. (2011). Manual de gestión de conflictos: lo que necesita saber. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, P.204.

Vélez Torres, I., Rátiva Gaona, S., & Varela Corredor, D. (2012). Cartografía social como metodología participativa y colaborativa de investigación en el territorio afrodescendiente de la cuenca alta del río Cauca. *Cuadernos de Geografía-Revista Colombiana de Geografía*, 21(2).

Zuleta, E. (2015) [1989]. Sobre la guerra. *Revista Universidad de Antioquia*, (319).

 <p>Agencia Nacional de Tierras JUNTOS ABRIMOS LAS PUERTAS AL PROGRESO</p>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>PROTOCOLO DE CONFLICTOS, ALERTAS Y ESTRATEGIAS DE REACCION INMEDIATA</b>	<b>CÓDIGO</b>	COOGI-I-001
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	<b>VERSIÓN</b>	01
	<b>PROCESO</b>	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	<b>FECHA</b>	01-03-2018

HISTORIAL DE CAMBIOS		
Fecha	Versión	Descripción
01-03-2018	01	Primera versión del documento.

<b>Elaboró:</b> Pontificia Universidad Javeriana de Cali Xiomara Albarrán Patricia del Carmen Piamba Schmalbach	<b>Revisó:</b> Patricia del Carmen Piamba Schmalbach	<b>Aprobó:</b>  <b>Miguel Samper Strouss</b>
<b>Cargo:</b> Contratista Asesor Dirección General	<b>Cargo:</b> Asesor Dirección General	<b>Cargo:</b>  <b>Director General</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>