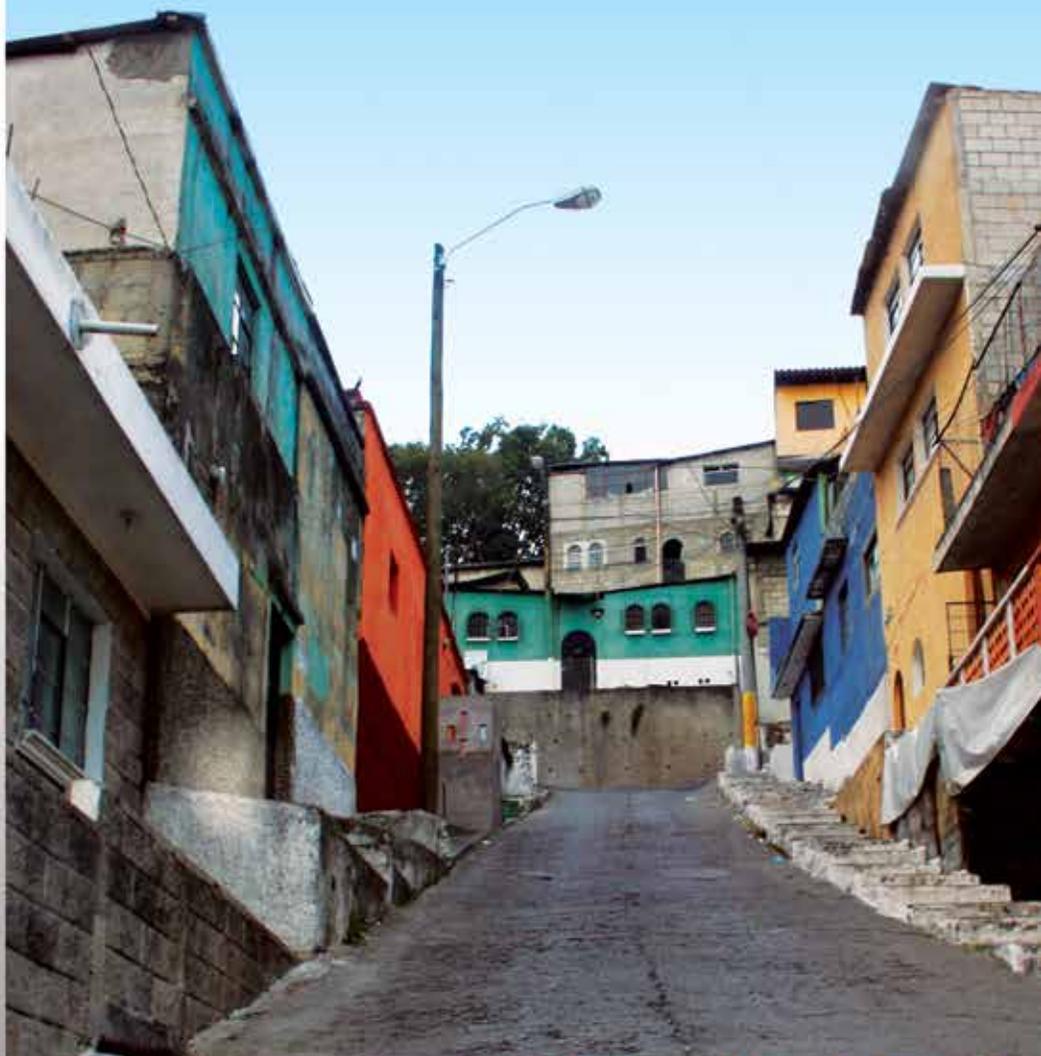




**American Friends
Service Committee**

Valores cuáqueros en acción



El **MANUAL** de las Plataformas de **PAZ**

Comunidad
de Aprendizaje
de América Latina
y el Caribe,
sobre Paz Urbana y
Transformación
de Conflictos

Guía de Reflexión
y Acción
para la Reducción
de la Violencia
Urbana

¿A que le llamamos Micro plataforma de Paz?



Micro Plataformas de Paz y Plataformas de Paz son dos niveles distintos pero complementarios de una misma estrategia para la construcción de la paz urbana.

Las Micro Plataformas son grupos integrados por entre 8 y 12 personas que se reúnen frecuentemente para buscar una mejor comprensión entre las y los vecinos en su comunidad, en donde:

- 1) Se analizan los conflictos locales
- 2) Se promueve la no-violencia
- 3) Se reflexiona a partir de la práctica diaria y de los aprendizajes del grupo

¿A que le llamamos Plataforma de Paz?



Es un grupo más amplio donde varios grupos pequeños convergen para pensar en la comunidad como un conjunto y reflexionan sus conflictos y sus raíces principales proponiendo acciones de transformación involucrando instituciones locales y la gestión ante el Estado.

Ficha Bibliográfica:
AMERICAN FRIENDS SERVICE COMMITTEE. AFSC.
American Friends Service Committee. AFSC.
El Manual de las Plataformas de Paz Urbana. Guía de Reflexión y acción para la reducción de la violencia urbana.
Plus Impresos, 1a. Ed., Guatemala, 2013. (80 pags.)



**American Friends
Service Committee**

Valores cuáqueros en acción

© 2013

Prohibida su reproducción parcial o total
con fines comerciales sin permiso de la AFSC.

American Friends Service Committee -
1501 Cherry Street, Philadelphia, 19102
Tel: 215/241-7170 | Fax: 215/241-7177
www.afsc.org

Redacción: Ivan Monzon, AFSC-Haiti.

Equipo de Trabajo

Ulises Urusquieta (CPACSI- México)
Marleny Montenegro (AFSC - Guatemala)
Licerio Camey (FLACSO – Guatemala)
Manuel Dammert (Universidad Pontificia de Lima)
Marco Castillo (Grupo Ceiba)

Diagramación: Heidy Paredes
Diseño de portada: Gabriel Perez

AFSC deja constancia de las contribuciones de la Comunidad Virtual de Aprendizaje,
debidamente reconocidas en la sección de agradecimientos.

Esta publicación fue elaborada con el apoyo de
Evangelischer Entwicklungsdienst, EED.

Agradecimientos

El comité de revisión agradece a más de 40 participantes de la Comunidad Virtual de Aprendizaje de América Latina y el Caribe convocada por el AFSC, para la construcción de aportes que dieron lugar al manual. Estos formaron parte de la producción de materiales previamente publicados como: “Inseguridad Urbana y Transformación de Conflictos: Hacia un nuevo paradigma” (2010), “Plataformas de Acción Juvenil” (2011) y la versión original del presente manual, la cual fue discutida y ampliada durante el seminario de intercambio y dialogo en la ciudad de Puerto Príncipe, Haití, del 24 al 26 de Agosto del 2012. Sus nombres y aportes están consignados en estos documentos.

Agradecemos a los integrantes de otras organizaciones fuera de AFSC que participaron en el seminario de Puerto Príncipe: Marco Castillo (Director de la Asociación Grupo Ceiba, basada en Guatemala), Kirenia Criado (del Martin Luther King Jr. Center de Cuba), Manuel Dammert (Profesor Investigador, Universidad Católica de Lima), Enrique Oviedo (de la CEPAL de Chile), Filiberto Terrazas (del Gobierno del Estado de Chihuahua, Ciudad Juárez, Chihuahua), Frantz Greandiot (de la Comisión de Justicia y Paz), Jean Webert, Coordinador de Plataformas de Paz Escuela San Charles Borromeo, Haití, Hermana Gloria Gonzalez, Directora de la Escuela de San Charles Borromeo, Haití y Licerio Camey, de Flacso-Guatemala.

Del Equipo de AFSC también participaron: el Director del Programa de América Latina y el Caribe (2012), Jorge Laffite, a quien el equipo editorial deja constancia de su gratitud por los aportes realizados para este manual. Del equipo de Guatemala: Ulises Urusquieta, Ignacio Gutierrez, Marleny Montenegro y de Haití: Ivan Monzon, Reniteau Jean, y France Remy.

Agradecemos el permiso de la CDA-Collaborative Learning Projects por el permiso de traducción de la herramienta de análisis de Conectores y Divisores, la cual ha sido muy útil para el desarrollo de la Plataforma de Paz, también al Instituto de Recursos para la Paz IRENEES y la Organización Modus Operandi, por su permiso para citar la descripción de la herramienta publicada en la plataforma virtual, así como nuestro agradecimiento a otras fuentes citadas en su momento, las cuales son de uso público.

El Comité de Revisión

Contenido

1	¿A que le llamamos Micro plataforma de Paz?
1	¿A que le llamamos Plataforma de Paz?
3	Agradecimientos
5	Introducción
7	1. ¿Cómo saber lo que realmente funciona? La Teoría del Cambio
8	¿En qué nos basamos para decir que el cambio es posible?
10	¿Qué es una Plataforma de Paz? Una estrategia para cambiar la forma como interactuamos
12	El principio de la Inter-mediación
13	¿Cómo se construye una verdadera teoría del cambio basada en la Paz?
16	Un ejemplo de la Teoría del Cambio
18	RESUMEN DEL CAPITULO
19	2. La Estrategia del Cambio en la Comunidad: Micro-Plataformas de Paz
23	¿Qué es lo que produce la confianza en el grupo?
25	Transparencia.
34	RESUMEN DEL CAPITULO
35	3. El Trabajo de Reflexión: Acción con la comunidad
37	La estrategia de entrada: Atención no violenta de conflictos
39	Preparando el terreno:
40	Definiendo los “puntos de apoyo” en la comunidad: El grupo gestor
45	Analizando el conflicto
47	Definiendo un punto de interés común: el cambio que queremos
47	Estrategia de trabajo con la comunidad
49	La Plataforma: Estrategias de Articulación Entre-Micro Plataformas
50	Estrategias de influencia política e institucional
53	RESUMEN DEL CAPITULO
55	4. Cómo han funcionado las MPP La evaluación de la iniciativa
56	¿Cómo se evalúan estos cambios en un programa de paz?
64	RESUMEN DEL CAPITULO
65	5. Una perspectiva crítica ¿Cómo mejorar la estrategia y hacerla sostenible?
66	Sostenibilidad de las estrategias locales
67	RESUMEN DEL CAPITULO
69	ANEXO 1
72	ANEXO 2 El Café Ciudadano como herramienta de diálogo
74	ANEXO 3 El Teatro Foro de Augusto Boal
77	GLOSARIO
79	Referencias

Introducción

Una construcción colectiva

De acuerdo con UNICEF en el Caribe la violencia es la mayor causa de muertes entre jóvenes y adolescentes de 15-24 años. Y América Latina en su conjunto presenta una tasa de homicidios hasta siete veces más que Europa. Cerca de 220 niños y adolescentes menores de 18 años mueren todos los días víctimas de la violencia doméstica – el equivalente a 80,000 niños por año¹. Y la mayor parte de víctimas de armas de fuego en la calle son hombres jóvenes.

Pero la situación para las mujeres tampoco es alentadora. Por citar algunos ejemplos, desde la violencia doméstica, violencia sexual y diferentes formas de exclusión y discriminación, hacen que la vida en las grandes ciudades de América Latina y el Caribe sean más inseguros. En el telón de fondo, la región se encuentra con una fuerte historia de represión y violencia armada, escenarios de conflicto armado, dictaduras, y más próximamente, organizaciones criminales que operan de manera transnacional, haciendo de los territorios urbanos un campo de batalla.

El aumento de la población urbana a la vez avanza sin frenos. Estas realidades han hecho revolucionar las definiciones de paz. El concepto de paz en los grandes tratados del siglo XX donde «La única base cierta de una paz duradera radica en la cooperación voluntaria de todos los pueblos libres que, en un mundo sin la amenaza de la agresión, puedan disfrutar de seguridad económica y social»² hoy ha tenido que “bajar de las alturas” para hablar de la vida del barrio, y de las relaciones cotidianas en países con altos niveles de inseguridad.

Ahora, la paz vivida en la calle, en la intimidad del hogar, en la vida de la escuela, o en el barrio no es más considerada como un asunto “privado” sino más bien como algo central en el debate público.

Hoy día en las Américas muchas más personas mueren por la delincuencia que por las guerras. En América Latina y el Caribe, la fuerte presencia del narcotráfico, la violencia relacionada con la juventud (en muchos casos como El Perú, Guatemala, el Salvador y Honduras son generaciones ha crecido luego de conflictos armados) y los conflictos derivados de los altos niveles de exclusión y desigualdad social también han hecho necesario volver a pensar la paz desde las relaciones cotidianas y de la subsistencia. Y las grandes ciudades son por excelencia escenarios donde esta conflictividad puede verse.

Este brutal cambio justifica el desarrollo de nuevas estrategias para comunidades urbanas, a partir de la transformación de las relaciones entre sus integrantes. Es así como la AFSC en alianza con la Asociación Guatemalteca Grupo Ceiba, desarrolló una experiencia piloto durante los años 2009 al 2012 donde se implementó un centro móvil de mediación de conflictos, acompañado de un sistema de parti-

1 [http://www.unicef.org/lac/Fast_facts_SP\(1\).pdf](http://www.unicef.org/lac/Fast_facts_SP(1).pdf)

2 Declaración del Palacio de St. James Londres, 1941.

cipación ciudadana no violenta en dos de los barrios con más violencia en la ciudad de Guatemala, de donde esta metodología pudo ser implementada.

En este manual se recogen las principales conclusiones y lineamientos de aplicación, a partir de un programa de Diálogo e Intercambio celebrado en Guatemala el 28 y 29 de Marzo del 2012 y de un segundo seminario celebrado en Puerto Príncipe, del 24 al 26 de Agosto del 2012, pero ambos forman parte de todo un proceso llevado a cabo desde el año 2008, en el cual una red de profesionales y practicantes de paz latinoamericanos y del Caribe, han aportado con sus experiencias e ideas a construir diferentes formas de abordar la inseguridad ciudadana en una forma no violenta.

Este manual fue creado como una herramienta para que líderes comunitarios, instituciones locales y organizaciones que trabajan en la comunidad puedan aplicar la estrategia de las Plataformas de Paz.

El material puede ser usado de diferentes maneras:

1. Como una primera consulta para explorar lo que es una Plataforma de Paz (y su pequeña constelación de Micro Plataformas de Paz)
2. Como texto de apoyo para la formación de líderes comunitarios.
3. Como guía para el trabajo comunitario (capítulo 3).
4. Como guía para la evaluación (capítulo 4)

Durante el transcurrir del libro, iremos mezclando (como un buen fabricante de pasteles), diferentes ingredientes necesarios para lograr un aprendizaje integral.

1. Historias y ejemplos
2. Ejercicios de reflexión para los líderes comunitarios
3. Esquemas teóricos sobre las ideas o principios del método
4. Conceptos y preguntas clave
5. Resúmenes de cada capítulo

El objetivo de estos elementos es permitir que cada lector pueda “dialogar” con el libro, ir y venir, tomar notas, hacer discusiones y ejercicios en grupos, o desarrollar nuevas ideas sobre las bases.

1. ¿Cómo saber lo que realmente funciona?

La Teoría del Cambio



La comunidad de la Esperanza es un barrio con unas tres mil viviendas, ubicado en la parte vieja de la ciudad. Hace mucho tiempo esta comunidad había sido construida para ubicar a personas a través de un proyecto de vivienda implementado por el gobierno en las orillas de un barranco. Pero a pesar de que cada familia tenía una pequeña casa con dos habitaciones, los habitantes de “la Esperanza” no tenían suficiente acceso a agua potable o servicios públicos y también es una zona vulnerable de deslaves durante las temporadas de lluvia.

Muchos padres y madres jefes de hogar trabajan en maquilas o negocios informales y dejan a sus hijos en la escuela, o al cuidado de otros vecinos. Incluso algunos padres de familia que viven en los Estados Unidos han dejado a sus hijos al cuidado de los abuelos o tíos durante meses o años.

Hace más de 15 años, comenzaron a llegar las drogas al barrio, y también comenzaron a darse nuevos conflictos entre los vecinos, debido a un proyecto de construcción de un mercado local impulsado por la municipalidad. Finalmente el proyecto se construyó pero una parte del barrio quedó descon-

tento y construyo su propio mercado. Hasta hoy día las relaciones entre ambas partes del barrio son difíciles.

Últimamente algunas bandas locales han comenzado a cobrar “impuestos” a los dueños de las tiendas y las armas y drogas han circulado, incluso dentro de la Escuela. Algunos secuestros también se han descubierto en la zona. El último incidente, el mes pasado, ocurrió mientras dos de los principales grupos que se disputan el barrio se enfrentaron en la calle principal. Murieron 5 personas entre ellos un niño que transitaba en la calle en el momento de la pelea.

Si tú fueras un miembro del comité de vecinos en ese barrio ¿Qué crees que podría cambiar en él? ¿Cómo crees que podrían lograrse esos cambios?

A lo largo de este material estaremos hablando constantemente acerca de la “Teoría del Cambio”. Una teoría del cambio no es más que la manera como pensamos producir un impacto positivo sobre un problema.

Muchas “recetas” de participación ciudadana y resolución de conflictos se ven muy fáciles en el papel, pero al llevarlas a un barrio o comunidad pueden no funcionar porque hay otros elementos que no fueron contemplados. Por esto, en cada comunidad y en cada barrio o ciudad, es necesario desarrollar una teoría particular sobre como producir transformaciones que ayuden a reducir la violencia.

Nunca podremos desarrollar una buena teoría del cambio a menos que comprendamos bien lo que realmente pasa en nuestras comunidades y cuáles son las raíces de los problemas y las capacidades reales para enfrentarlos. Por esto es que la Teoría del Cambio en una comunidad siempre va de la mano con el análisis de sus problemas.

¿En qué nos basamos para decir que el cambio es posible?

Cuando el matemático y sociólogo Johan Galtung distingue entre “Paz Positiva” y “Paz Negativa” (Galtung, 1985) quizás no pensó que se estaba marcando una nueva etapa en la teoría de la paz mundial, de vital importancia para entender los conflictos en un barrio o en una comunidad, como en una nación.

Para Galtung hay formas positivas y negativas de definir la paz: cuando decimos que la paz es “cuando **no** hay guerra”, o cuando “**no** hay agresiones”.

Estas definiciones – dice Galtung – son negativas porque solo nos dicen lo que no es la paz pero no nos dicen claramente lo que sí es. Por otro lado cuando decimos que la paz se da cuando los fenómenos caracterizados por la violencia se identifican y se resuelven favorablemente, esta sería una definición “Positiva”.





Esto significa entonces que:

- No estar en guerra no necesariamente significa que se esta en paz.
- La paz implica una constante transformación y análisis.
- A menudo se necesita pensar en las violencias ejercidas desde distintas direcciones a la vez y no solo en una forma de violencia.
- La parte "subjetiva" (relaciones, percepciones, actitudes) pueden ser tan importantes como la parte económica o material del conflicto.
- Una paz impuesta difícilmente será de larga duración.

Entonces...

- A pesar de que no existe una guerra declarada, los conflictos que se viven en muchas ciudades y barrios son tan complejos que no puede hablarse de solamente dos "bandos".
- La paz no puede fijarse como una única meta final, porque es un proceso constante y una característica de las relaciones en la vida diaria.
- Los programas de paz no pueden centrarse en una sola línea de causa - efecto.

De estas reflexiones podemos pensar en la Paz Urbana es la cualidad en las relaciones sociales en un territorio urbano en el que las personas e instituciones logran una mutua valoración de sus necesidades e intereses y una comprensión de sus conflictos; y desarrollan una búsqueda activa y constante del bien común, la reducción de los niveles de exclusión y la reducción del recurso de la violencia como medio para enfrentar sus diferencias, crisis o necesidades.

De manera que es posible transformar la situación de violencia e inseguridad un barrio o comunidad urbana de una manera no-violenta en la medida que:

- Se fortalezca la relación, el dialogo y la comprensión mutua entre sus habitantes.
- Se identifiquen y aborden raíces estructurales (normas, geografía, ambiente, organización e instituciones locales, economía y estructuras de control, corrupción o terror).
- Los aspectos culturales (valores, actitudes, prejuicios, prácticas) son reflexionados y superados de forma participativa a través de un nuevo aprendizaje social.
- Se dan cambios personales (reconocimiento de la dignidad personal, estima y valoración personal, superación de experiencias traumáticas, aprendizaje para la paz y la convivencia).

Con ello no estamos diciendo que las acciones como el control del narcotráfico, la captura de redes de tráfico de personas o de secuestro no sea una tarea importante. Lo es, pero no es suficiente para la construcción de la paz, al menos no si hablamos “paz positiva” en la vida cotidiana de la ciudadanía.

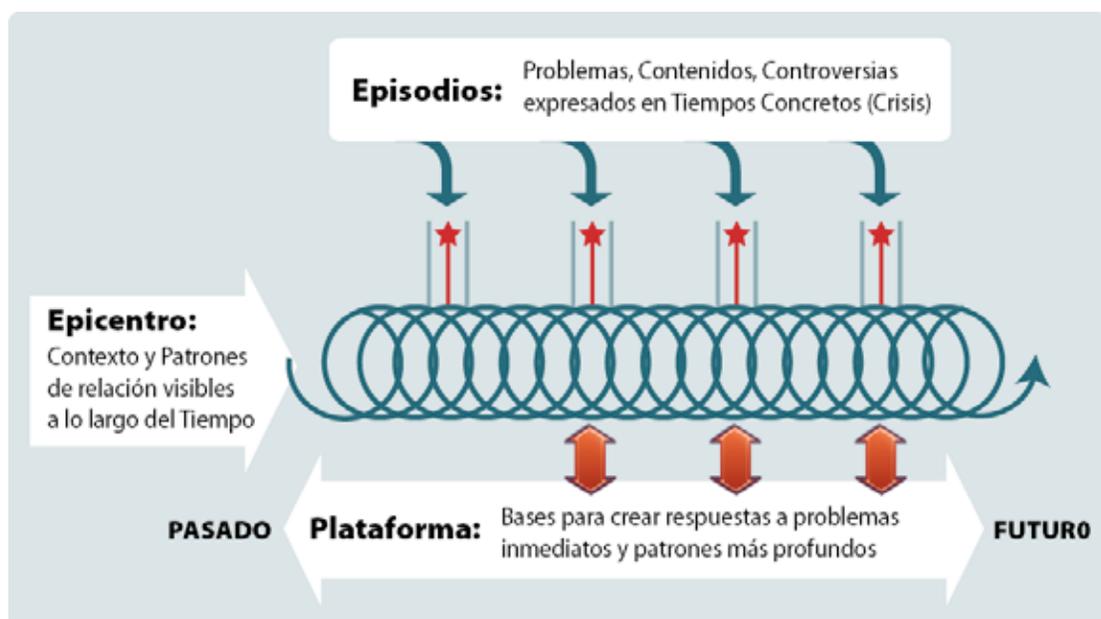
¿Qué es una Plataforma de Paz?

Una estrategia para cambiar la forma como interactuamos

Erving Goffman (1961) un sociólogo especialista en el comportamiento de grupos pequeños, desarrollo un modelo de analizar la vida social de las personas a través de comprender la forma como estas interactúan entre si. El descubrió que las personas en todas las culturas desarrollan y aprenden ciertos patrones, ciertas tradiciones y ciertos “rituales” para interactuar entre sí (la forma como se relacionan y comunican, la manera como se ven unos a otros, etc.). Se podría decir que las Plataformas de Paz son un espacio para transformar la manera en la que la gente interactúa en una comunidad.

Estas ideas guardan mucha relación con lo que Juan Pablo Lederach (1997) propone como una Plataforma de Paz. Para Lederach, en una Plataforma funciona con *un grupo de personas que crean un espacio de reflexión y acción para promover cambios en aquellos aspectos que generan conflictos violentos en la comunidad, buscando un balance entre los intereses de los miembros de una comunidad.*

Plataforma de Paz



Como podemos ver en este cuadro, una plataforma para transformar el conflicto, promueve una mejor relación entre los involucrados frente a problemas concretos (Epicentro), lo que va permitiendo que estas personas mejoren su respuesta a las situaciones de crisis que se aparecen (Episodios), tengan una mejor comprensión de lo que acontece en la comunidad y puedan anticipar nuevas situaciones de conflicto (Plataforma) yendo desde el análisis del pasado hasta la proyección a futuro.

Palabras clave:

Epicentro	Momento donde los actores de paz se encuentran para producir un cambio.
Episodio	Etapas del trabajo con la comunidad.

Esta idea se ha aplicado a una gran diversidad de grupos sociales, comités ciudadanos e incluso instituciones, sin embargo una plataforma de paz, no se define solo por su estructura o su forma de organizarse, sino también por sus objetivos y por la manera como los y las participantes logre a trabajar juntos.

Esto también ha llevado a llamar como “Plataformas” a diversas formas de alianzas entre instituciones, movimientos sociales, campañas e incluso espacios físicos, ya que pueden dar la base para interactuar y lanzar una iniciativa.

Por ello, en la Experiencia de trabajo del proyecto de grupo CEIBA-AFSC, el uso del concepto “Plataforma de Paz” resultó muy general y con el paso de los meses se descubrió que mucha gente no se sentía cómoda hablando de inseguridad y violencia en su barrio en un grupo grande, debido al miedo que los miembros de los barrios tenían frente al clima de terror y de violencia armada ya que estos no querían ser vistos como un “opositor” a los grupos que controlaban el barrio.

Esto llevo al equipo del proyecto a plantearse alternativas en pequeña escala que permitieran la interacción de los miembros en un espacio de más confianza, sin sentirse amenazados, de dónde provino la idea de “Micro-Plataformas”.

La experiencia de Grupo Ceiba y AFSC, llamada “Paz en el Barrio”, consistió en 2 años piloto en dos Barrios de la Ciudad de Guatemala. Allí se instaló una unidad móvil de resolución de conflictos (con una clínica de primeros auxilios al interior, para dar atención inicial en casos de mayor violencia física) y dos salas de mediación. Alrededor de esta unidad se fue construyendo un grupo más amplio de personas del barrio, interesadas en promover la paz, a través de micro plataformas funcionando en diferentes lugares. Finalmente, estos trabajaron juntos conformando una plataforma más amplia e involucrando autoridades e instituciones locales.

El principio de la Inter-mediación:

Si bien es cierto, las Plataformas de Paz funcionan para transformar situaciones de conflicto, no son simples espacios para mediar o resolver cada conflicto, caso por caso. Las Plataformas de Paz en cambio promueven más bien una reflexión de las conexiones entre los distintos conflictos en la comunidad, sus denominadores comunes y las acciones que pueden ayudar a transformar varios conflictos al mismo tiempo.

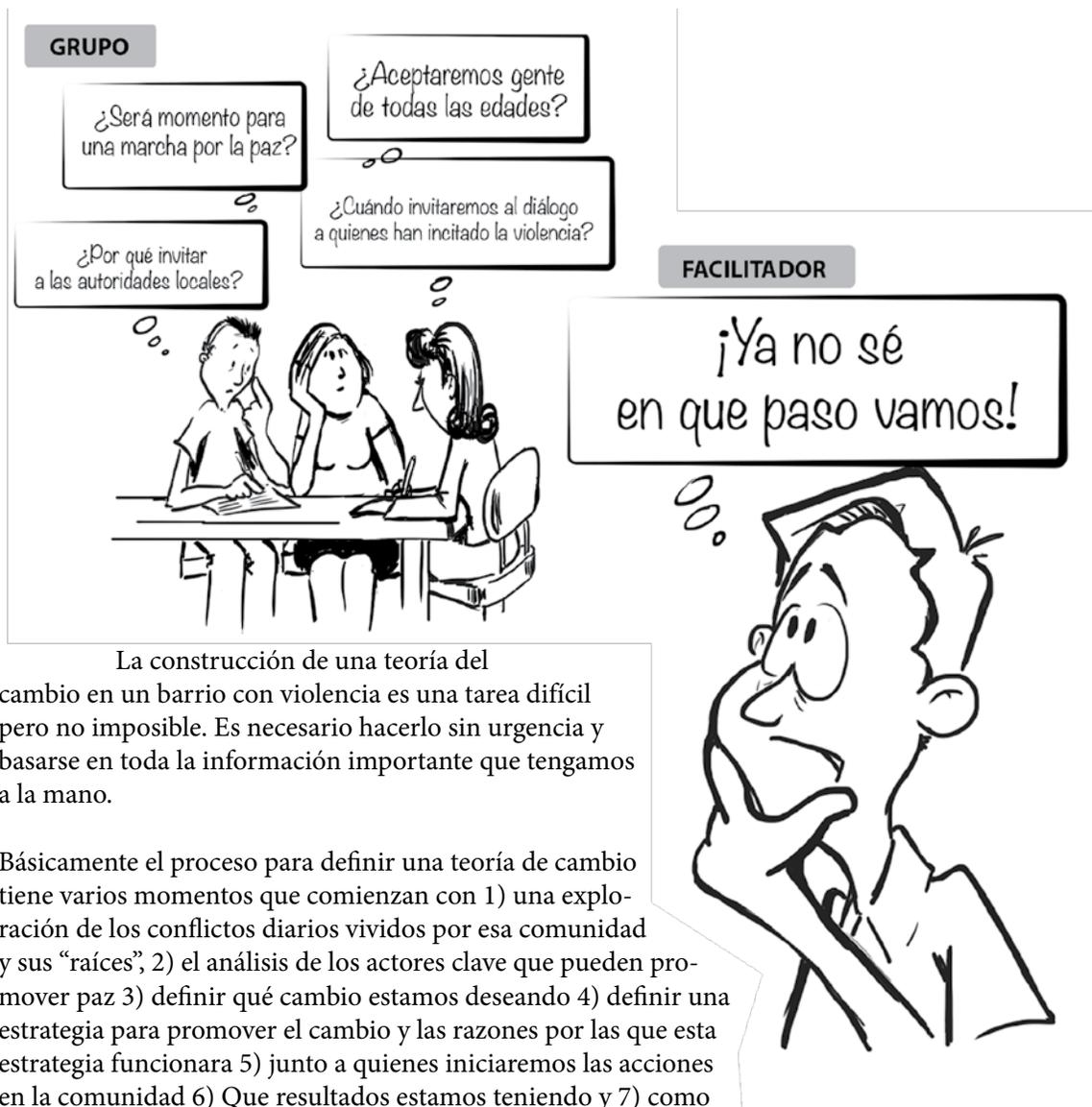
También la inter-mediación implica que hay “terceros” o personas que no necesariamente son parte de la comunidad pero que interactúan, no como controladores, sino como animadores de la reflexión colectiva, como promotores del diálogo y de la acción no-violenta.

De manera que las Plataformas de Paz se basan en la siguiente idea:

- Si se construyen pequeños espacios de diálogo y participación donde se incluyan diversos actores sociales y se logra que estos espacios se interconecten entre sí, en una comunidad urbana afectada por la violencia, esto elevará los lazos de cooperación y solidaridad entre los vecinos y con las instituciones locales ayudando también a reducir el clima de inseguridad en el barrio.

¿Cómo se construye una verdadera teoría del cambio basada en la Paz?

La única manera de tener una idea si la acción por la paz va a funcionar o no, es definiendo antes cual es nuestra idea del cambio deseado y por qué creemos que las acciones propuestas van a producir ese cambio. ¿Qué es lo que queremos que cambie? ¿Cuáles son las condiciones que se necesitan para que esta situación comience a cambiar de dirección? ¿Cuáles son nuestros “puntos de apoyo” en la comunidad?



La construcción de una teoría del cambio en un barrio con violencia es una tarea difícil pero no imposible. Es necesario hacerlo sin urgencia y basarse en toda la información importante que tengamos a la mano.

Básicamente el proceso para definir una teoría de cambio tiene varios momentos que comienzan con 1) una exploración de los conflictos diarios vividos por esa comunidad y sus “raíces”, 2) el análisis de los actores clave que pueden promover paz 3) definir qué cambio estamos deseando 4) definir una estrategia para promover el cambio y las razones por las que esta estrategia funcionara 5) junto a quienes iniciaremos las acciones en la comunidad 6) Que resultados estamos teniendo y 7) como podemos “revisar” nuestra teoría.

El llevar a cabo este análisis nos ayudara a pensar mejor antes de decidirnos por una acción u otra.

Para entender mejor este ciclo, es mejor no ver cada parte como “Pasos” porque a veces estos momentos se pueden hacer al mismo tiempo, o cambiar el orden entre algunos. Pero es necesario asegurarse que en las discusiones grupales ninguno de estos elementos quede fuera.

Ahora haremos una breve descripción cada aspecto, para luego comenzar a ver cómo llevar a la práctica el análisis en el siguiente capítulo.

En cada aspecto a explorar, encontraremos una pequeña descripción y una pregunta clave. Estas estarán siendo explicadas ampliamente en el capítulo 4.

PRINCIPALES COMPONENTES DE UNA TEORIA DE CAMBIO PARA CONSTRUIR PAZ

Exploración de los conflictos diarios y las fuentes de poder local

Este análisis inicial se realiza reflexionando y recolectando información sobre tres aspectos centrales: 1. Las fuentes de tensión en el barrio 2. El contexto en el que el barrio se encuentra 3. Los obstáculos para la plataforma de paz.

Preguntas clave:

- ¿Cómo podemos saber lo que piensan y como se relacionan en la comunidad?
- ¿Qué aspectos de la economía, políticos, sociales y de la cultura local pueden obstaculizar o facilitar o el trabajo de las MPPs?
- ¿Qué situaciones pueden impedir o afectar negativamente las MPP?

Análisis de los actores clave que pueden promover paz

En esta parte del análisis, se identifican las personas, instituciones o experiencias compartidas que pueden generar confianza en la comunidad y pueden unir a las personas en un trabajo colaborativo a pesar de estar en conflicto.

Pregunta clave:

- ¿Quiénes participan activamente en la vida del barrio que cuenten con la confianza de la gente? ¿Tienen ellos o ellas formas de llevar a cabo acciones de paz en la comunidad?

Definir el cambio que queremos

En esta parte del análisis es necesario definir cuál es la situación concreta que queremos transformar en la comunidad. Y cuáles es el cambio principal que esperamos producir en el corto, mediano y largo plazo.

Pregunta clave:

- ¿Qué valores compartimos y cómo estos deben expresarse en acciones específicas?

Como promover el cambio

Durante esta fase del análisis se identifican diferentes alternativas de acciones que pueden promover el cambio deseado en el barrio o en la comunidad. Se analizan las ventajas, dificultades y recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia, pensando principalmente en quienes son más vulnerables o están en mayor riesgo.

Pregunta clave:

- ¿Qué estrategias podemos utilizar para identificar grupos más afectados por la violencia y la exclusión en la comunidad?

Aliados clave

Una vez se cuenta con una estrategia clara, es posible comenzar a construir alianzas con personas e instituciones clave que se interesen en contribuir.

Pregunta clave:

- ¿Qué requisitos deben cumplir los participantes en las Micro Plataformas, sabiendo que el objetivo central es generar la confianza para la construcción de paz?

Evaluación de los resultados y revisión de la estrategia

Esta parte del análisis consiste en regresar a la reflexión después de haber avanzado un poco en la estrategia, ya sea para determinar cuánto se ha logrado o bien para revisar la estrategia.

Pregunta clave:

- ¿Cómo garantizar el paso de las MPP hacia un espacio de decisiones políticas?

Normalmente esta pregunta puede irse trabajando a partir de los primeros seis meses de funcionamiento de las MPPs.

Un ejemplo de la Teoría del Cambio:

La Teoría del Cambio puede expresarse mediante gráficas, dibujos, imágenes, o bien palabras. Normalmente la formulación de una teoría del cambio se puede resumir en una frase que diga

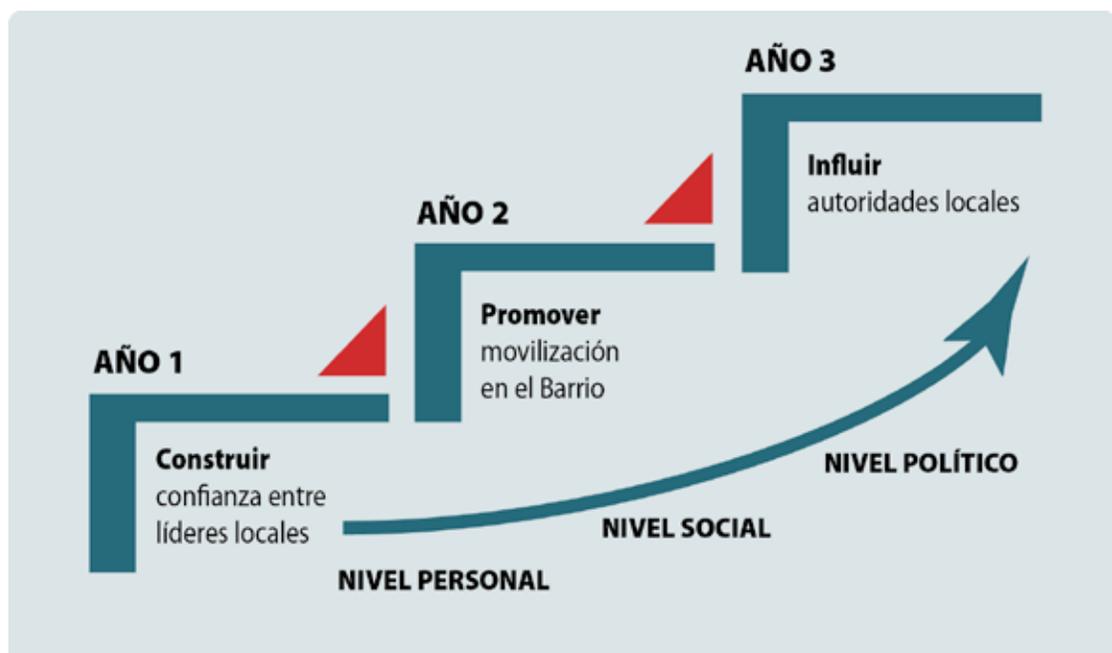
“Si... Entonces”

“Si logramos esto...entonces pasará esto...”

Por ejemplo:

“Si aumentamos las relaciones de confianza y apoyo mutuo en la comunidad (a través de las Micro Plataformas de Paz) entonces la gente se sentirá menos sola y el clima de inseguridad se reducirá.”

Graficamente, podríamos usar un esquema como el que sigue para mostrar el proceso de cambio esperado. En este caso damos un ejemplo de como pensamos pasar de los líderes locales, a la gente de la población y luego a las autoridades locales.

Proceso del Cambio Esperado

Pero de igual modo también podemos usar otros esquemas para mostrar otros tipos de caminos del cambio (Dependiendo de nuestra teoría), por ejemplo:

- a. De reparar el daño físico a la atención comunitaria y luego a las políticas públicas.
- b. De los niños a los adultos y luego a los líderes.
- c. De un acuerdo político, a un proyecto en la comunidad.

Lo importante es definir “cómo vemos este cambio” y cómo pensamos lograrlo.

Para resumir, presentamos este esquema general de los diferentes elementos que conlleva un proceso de reflexión en las Plataformas de Paz. El resto del libro es una guía para ir desarrollando ese proceso.



RESUMEN DEL CAPITULO: >>>

La construcción de paz en un barrio o comunidad, es una tarea que solo puede realizarse a de manera participativa. Un primer paso para ello es “dibujar” el tipo de cambios que queremos antes de llevarlos a la práctica. A esto le llamamos una Teoría del Cambio: ¿Qué paz queremos? ¿Qué significa esto en la vida de nuestra comunidad?

En este capítulo se sugieren algunos elementos importantes que pueden ayudar a la reflexión inicial en el barrio. A diferencia de otros métodos, este no es un conjunto de pasos a seguir, sino más bien son un conjunto de preguntas guía para que quienes tienen la iniciativa de conformar Plataformas de Paz, se hagan a sí mismos y se discutan en sus mismas comunidades.

ACTIVIDADES DE FORMACION >>>

- *Discuta con su grupo lo que significa para cada quien la palabra Paz. Puede usar alguna técnica de arte para que cada quien lo exprese a su manera y saquen conclusiones del grupo.*
- *Presente al grupo el concepto de paz positiva.*
- *Analice cuales de los conceptos presentados antes fueron conceptos “positivos” y “negativos” de la paz.*
- *Discuta el caso descrito de la comunidad.*
- *Presente en sus palabras lo que es una Plataforma de Paz.*

PARA DISCUTIR Y REFLEXIONAR >>>

1. *¿En que se diferenciaría un trabajo por la paz en la comunidad basado en el concepto de paz negativa en comparación con la paz positiva?*
2. *¿Qué significa definir una “teoría del cambio” en una comunidad?*

2. La Estrategia del Cambio en la Comunidad

Micro-Plataformas de Paz

Durante la experiencia llamada “Paz en el Barrio” implementado por la Asociación Grupo Ceiba de Guatemala, el concepto de Plataformas de Paz fue transformado en un sistema mucho más concreto basado en pequeños grupos de 6 a 12 miembros que se denominó “Micro-Plataforma de Paz” donde fue más fácil construir confianza entre los Jóvenes y los vecinos y vecinas del barrio y fue posible promover una participación más activa y local (a nivel de familias y de calles).

Este sistema al mismo tiempo ayudó a que el grupo no fuera visto como una afrenta directa a grupos armados, pandillas o traficantes de drogas, sino más bien como una iniciativa de fortalecimiento y de mejoramiento de la convivencia en el barrio.

Conforme los grupos pequeños fueron consolidándose se fueron conformando acciones con otros grupos, en un espacio más amplio llamado Plataforma de Paz.

Las MPP son una estrategia orientada a construir nuevas relaciones de poder locales basadas en la cooperación. Se espera que una MPP produzca cambios sostenibles sobre las raíces del conflicto local.

Podríamos decir que aunque que las MPP pueden tener distintas formas de inicio, o estrategias de trabajo, en general existen ciertos requisitos mínimos para saber cuándo un grupo local es realmente una Micro Plataforma de Paz y cuando no:

-  Parten de **grupos pequeños**
-  Construyen **objetivos orientados en la paz**
-  Persiguen trascender de **grupos pequeños a espacios más “públicos”**
-  Mantienen un **ciclo de reflexión y práctica constante**
-  Promueven **relaciones horizontales**

A continuación desarrollaremos estas características junto a algunos ejemplos prácticos que ilustran como esto se pone en acción dentro de una MPP.



Parten de grupos pequeños

Cuando los facilitadores de Ceiba en Guatemala intentaron por primera vez construir una plataforma de Paz, descubrieron hasta donde el miedo había invadido a los habitantes del barrio. Ellos no se sentían cómodos de participar en un espacio amplio y hablar de sus conflictos frente a otras personas, ni mucho menos hablar sobre la violencia y la inseguridad. *“En mi casa ha habido disparos por las noches y la situación de violencia de mi comunidad es muy fuerte”* nos declaró una de las voluntarias del proyecto.

Una niña de 13 años viviendo en la zona de “Cruz de Flores” alrededor de Puerto Príncipe, nos compartió su experiencia personal trabajando con grupos pequeños: *“En mi barrio tenemos un montón de problemas de inseguridad contra jóvenes y nadie hablaba uno con el otro porque tienen miedo. Yo también era muy tímida cuando empecé a unirme a las plataformas de paz. Ahora me siento más segura de usar mi voz para arreglar las cosas hablando con gente y compartir con otros sobre diferentes conflictos con de mi barrio a través de los diálogos en mi Micro Plataforma”*.

Las **MPPs** pretenden generar una construcción de confianza desde el inicio donde la gente se reúne periódicamente en casas u otros espacios no expuestos al público. Una clave en el inicio de las Micro Plataformas es cierto espíritu de “informalidad”, en el sentido que no son espacios cooptados por una estructura institucional ya dada, o por un protagonista en la comunidad, aunque su fin sea promover cambios institucionales y políticos, y aunque se articule con instituciones. Esto tiene varias ventajas:

- En un grupo pequeño, los que no se sienten cómodos de hablar en público sienten más confianza de hablar.
- Existe más refuerzo afectivo entre los y las integrantes.
- Hay más espontaneidad.
- Se pueden reunir en espacios no tan sofisticados (una sala, una cocina, un patio, una iglesia o un salón de clases).
- Se construyen lazos de amistad más estrechos entre quienes viven cerca.



PARA QUE SIRVEN LAS PLATAFORMAS DE PAZ...

Estas son algunas de las “utilidades” de las plataformas de paz, además de su trabajo central: la transformación de la conflictividad local.

Aunque sabemos que la metodología puede servir para cosas distintas en cada barrio o zona, pues son las personas las que le dan la utilidad que desean o necesitan, por ejemplo:

a. **Recuperar el barrio**, la calle, el asentamiento, la colonia, cantón, campamento, etc.

Muchas veces nos hemos encontrado con que, las personas que viven en nuestra calle o barrio ya no las conocemos, a veces parece que al llegar a casa y caminar por las calles de siempre, ya estamos en un lugar desconocido, pues no es tan nuestro.

Hemos visto que, donde se hacen las Micro Plataformas de Paz, las personas retoman el barrio, recuperan su calle y ya no les parece extraña de ninguna forma la relación con las personas con quienes conviven más y se sienten seguros, sin miedo. No sólo estás recuperando el barrio y su gente, sino que además, estás retomando un espacio que te permitirá relacionarte con otras y otros.

b. **Fortalecer las relaciones comunitarias:**

Las sociedades y las comunidades son como una tela para hacer ropa, conformada por muchos hilos que, juntos hacen una tela fuerte y resistente, por el contrario los hilos separados hacen una tela débil, por la que fácilmente pasa cualquier aire o agua. Hay varias razones por las que un tejido social o esta tela se dividen, se rompe, se desgasta, se desune.

Nuestra sociedad presenta esta situación, dividida, fácil de romper, dañada; el texto que ahora vemos, así como las acciones que se proponen sirven para crear un nuevo tejido social, uno que sirva para hacernos una sociedad más justa y equilibrada.

c. **Conocer vecinos y vecinas:**

Saber quiénes son las personas que viven cerca de nosotros y nosotras para que nos ayuden o ayudarles en momentos difíciles, o celebrar y estar juntos y juntas cuando sean buenos tiempos; pero en cualquier caso, conocernos.

d. Actuar en la transformación del barrio:

No pocas veces nos quejamos de la situación, del estado de las cosas, de cómo se vive, pero cuando vemos una situación nos vamos como si no tuviera que ver con nosotros y nosotras, por ello, para que las cosas cambien es necesario involucrarse, comprometerse. Las Micro Plataformas permiten trabajar la conflictividad del barrio para generar y fomentar mejor convivencia.

e. Organización comunitaria básica:

Tomando en cuenta, las distintas formas de participar y generar acciones comunitarias de cambio, la organización se fortalece mucho, permite alcanzar, entre otras cosas:

- Trabajar juntos y juntas por el bien común.
- Conocernos y apoyarnos más.
- Surgimiento y reconocimiento de nuevos líderes que, por diversas razones han estado ocultos.
- Identificar elementos que nos unen o dividen en la organización y en el barrio.
- Personas que, con la unidad y la organización, asumen la responsabilidad y realizan las actividades.

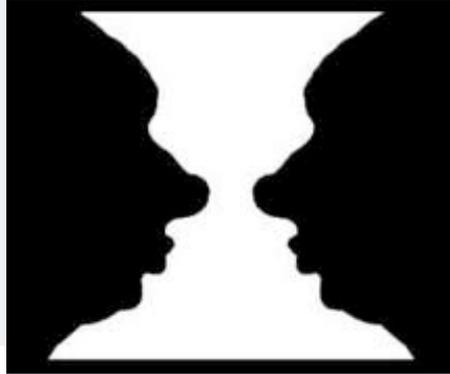
f. Dirigir las acciones del cambio comunitario que queremos de manera directa.

AFSC, 2012

En la medida que los miembros de las MPPs aprenden las técnicas del diálogo, desarrollan ciertas normas de cortesía como escucharse unos a otros, no interrumpirse, valorar las opiniones de los demás, dirigirse al problema y no a la persona, o hacer preguntas que ayuden a clarificar información, etc. Lo interesante es que poco a poco estos grupos no solamente aplican estas normas al momento de la Micro Plataforma, sino también las integran a su vida cotidiana, a su comunicación en familia y a su relación con los vecinos.

Al mismo tiempo estos grupos aprenden a compartir de lo que tienen con los demás, generando actitudes más colaborativas.

A veces las personas se ven unas a otras con desagrado pero no reflexionan sobre lo que ocurre entre ellas. Una Micro Plataforma de Paz es una forma de encontrarse con los vecinos y reflexionar sobre lo que pasa alrededor de sus conflictos y problemas diarios y no solo fijarse en quien es el más agresor y el más agredido.



¿Qué es lo que produce la confianza en el grupo?

En términos prácticos, la confianza en un grupo es como el aceite en una máquina: Hace que las cosas funcionen con más fluidez. Pero también reduce el stress y la necesidad de tener “todo bajo control” pero cuando la confianza no es mutua o no esta sintonizada en el mismo nivel, se corre el riesgo de manipular a las personas en mayor desventaja.

Una relación de confianza se produce con algunos de los siguientes principios:

1. **Reciprocidad.**

Se recibe y da de forma recíproca, se ayuda mutuamente, se muestra empatía y comprensión. Por ejemplo, si hoy el café de la reunión fue ofrecido por el facilitador, la reciprocidad de otra persona voluntaria seria lavar las tazas. Si recibimos una solicitud mediante una carta, seria reciproco dar la respuesta también escrita.

2. **Interés genuino.**

Es decir, un interés no fingido en los problemas y vivencias del grupo. Desde la tradición de saludarse o presentarse al inicio de la reunión hasta la atención o expresión de solidaridad en situaciones adversas forma parte de la construcción del interés en los demás. Por ejemplo, si hay una reunión por la tarde y uno de los participantes informa que su hijo se acaba de accidentar en una motocicleta. Esta es una oportunidad para mostrar solidaridad e interés y nada será más importante en ese momento.

3. Escucha.

Se dedica tiempo a comprender y escuchar otros puntos de vista. Expertos en transformación de conflictos han desarrollado varias técnicas para promover lo que se denomina como el “escuchar activamente” esto significa que quien escucha no es un receptor pasivo que no reacciona, sino más bien es alguien que se asegura de haber entendido prestando toda su atención a la persona. Algunas técnicas para escuchar activamente son:

Escuchar activamente va mucho más lejos que las palabras. Incluso se dice que uno puede “escuchar” con el rostro. Podemos sentirnos escuchados por los demás cuando vemos que la persona que nos escucha abre sus ojos un poco, frunce la frente a una expresión de dolor o tristeza, o aprieta los labios un poco más cuando le contamos algo desagradable o esboza una sonrisa cuando contamos algo gracioso. Todas esas actitudes generan un clima de confianza.

Tres formas de escuchar activamente

<p>Recapitular o paráfrasis.</p>	<p>Decir lo mismo que la persona dijo para ver si le entendimos bien.</p> <p>Al hacer esto, no necesariamente significa que estamos de acuerdo con la otra persona, pero si significa que estamos comprendiendo su punto.</p>	<p>Si te entendí bien, tú no estás tan de acuerdo con la idea de hacer una marcha por la paz, debido a que esto puede poner en riesgo algunos de los líderes en la comunidad al oponerse a la violencia entre las bandas locales. ¿Es eso lo que realmente te preocupa?</p>
<p>Reflejar</p>	<p>Repetir ciertas palabras clave que la persona ha dicho.</p>	<p>Quizás no es el momento de invitar al comité local a la Micro Plataforma de Paz. Anoche no pude dormir pensando en eso.</p> <p>Veo que esto le preocupa bastante ¿verdad?</p>
<p>Hacer preguntas abiertas</p>	<p>No obligar a la persona a contestar “si o no” sino invitarla a darnos más sobre su opinión.</p>	<p>¿Qué piensan sobre la propuesta de María? En vez de preguntar ¿Quiénes están de acuerdo?</p>

Transparencia.

Lo que se dice es lo que se hace, no hay secretos, agendas ocultas, etc.

En un clima de transparencia, los objetivos y las intenciones del grupo están puestos “sobre la mesa”. Las cuentas son claras y accesibles para todos, a pesar que la transparencia debe ir de la mano con la confidencialidad.

Algunas cosas que pueden ayudar a tener un clima de transparencia en el grupo son:

- Cada quien dice al grupo lo que espera de la MPP.
- El facilitador o facilitadora deja claro desde un principio cuál es su función y cual no.
- Los miembros expresan cuando hay algo que por razones morales no están dispuestos a aceptar.
- No se miente.
- Se expresan los desacuerdos con libertad y respeto.
- Se respeta la propiedad y opinión de cada uno. Si yo necesito algo, lo pido, si me molesta algo, lo digo, si cometí una clara ofensa, lo admito y expreso mi intención de reparar.

Sin embargo, en algunas culturas la transparencia fácilmente puede confundirse con ser indiscretos. Hay personas que con la excusa de ser transparentes pueden revelar información de manera maliciosa o indiscreta.



4. Fácil de predecir.

Se actúa de forma lógica en el grupo y poco a poco la gente ya sabe lo que puede esperar de los demás. Es interesante que a veces produce más confianza una persona que ya sabemos que no estará de acuerdo con nosotros, porque la conocemos, que una persona que no sabemos cómo va a reaccionar.

5. Comunicación.

Se logra transmitir lo que se necesita transmitir, se logra la comprensión y se mejora la forma de usar las palabras y las actitudes para comunicar.

Comunicarse es un arte. Se requiere tener claros los objetivos y el tipo de palabras que mejor lo expresen. Muy frecuentemente hay formas de expresarse que no ayudan a mejorar la relación, por ejemplo:

Errores comunes en la comunicación interpersonal	Ejemplo
Referirse a la persona en vez del problema	"Daniela es una un irrespetuosa", en vez de "lo que Daniela dijo fue muy ofensivo para mucha gente"
Sarcasmo	¿Miedo yo? Para nada, por el contrario, me siento feliz por haber sido asaltado.
Descalificar una opinión	Esta no es una buena idea ¿Alguien tiene una mejor?
Generalizar	"Siempre vienes" tarde o "Nunca pones atención"
Dar demasiadas vueltas al punto	Me gustaría mucho, si fuera posible, considerando que quizás si sea posible, pero no sé si es posible que usted me ayude con un asunto.
Expresar posiciones cerradas	Yo digo que no, porque no. Esa es mi razón.

6. Confiabilidad.

Finalmente otro factor clave es que el grupo aprenda a seguir adelante con sus compromisos, permite que haya resultados y se organiza bien para hacer las tareas que se propone.



Construyen objetivos orientados en la paz y la transformación de conflictos.

En una plataforma (y su derivado sistema de micro-plataformas) de paz, el problema principal a analizar siempre se relaciona de una u otra forma con la violencia y sus derivados: el miedo, el trauma, la inseguridad, la desconfianza, la desesperanza, etc., y su propósito es construir una visión compartida de paz que pueda construirse en conjunto desde la comunidad.

Muchas agrupaciones locales pueden constituirse y trabajar conjuntamente, pero esto no las convierte en plataformas o espacios para la paz. Por ejemplo, en la ciudad de Leogane, Haití, después del terremoto fueron capacitados un grupo de líderes en participación ciudadana, superación del trauma, resolución de conflictos y planificación participativa en la ciudad.

Este grupo posteriormente constituyó una primera generación de Plataformas y Micro-Plataformas que hasta el momento ha continuado funcionando, a pesar que el soporte financiero cesó. Este grupo no se constituye automáticamente en Plataforma de Paz urbana por el simple hecho de continuar reuniéndose, sino porque tiene como prioridad el fortalecimiento de los lazos de cooperación y solidaridad entre las comunidades y barrios que lo integran, y las respuestas al conflicto y las situaciones de riesgo en las comunidades.

La definición de los objetivos de una Plataforma de Paz no puede hacerse de forma antojadiza. Es una decisión compartida, un acuerdo entre diferentes intereses en la comunidad como producto de un análisis de los conflictos, los elementos que los agravan y las capacidades reales de transformación e influencia del grupo.

Esta tarea es lo que se convierte en la función central del grupo que promueve las MPP. En la medida que el grupo que promueve la MPP tiene más claro su enfoque y su objetivo, esto le permitirá evaluar mejor su impacto y definir mejor su estrategia.

Esta “visión de paz” en la comunidad se puede asemejar a un tejido artesanal, donde los hilos de diferentes colores van cobrando un diseño que permite que todos queden incluidos, de una forma coherente, pero también dando lugar a la imaginación y la creatividad. La diferencia, es que el diseño final puede llegar a ser muy distinto al inicial y aun así, contar una hermosa historia sobre cómo esta idea fue cambiando.

Sin embargo, las Plataformas de Paz no son consultorios para resolver conflictos aislados, como sí lo son por ejemplo los programas de mediación, en donde un facilitador o mediador ayuda a dos o más personas (o grupos) a resolver un conflicto o una disputa. En la Mediación, la persona mediadora no puede juzgar o decidir la solución del conflicto pero ayuda a las partes a encontrar soluciones aceptables, promoviendo la comunicación entre ellos.

En cambio la Plataforma de Paz es un espacio donde los conflictos que ocu-

En la comunidad se reflexionan como un “todo” con raíces comunes, y las acciones involucran a más de una persona o a más de dos partes.

A pesar de ello, un programa de mediación, como ocurrió en Guatemala y en la Escuela San Carlos Borromeo en Haití, puede ayudar a abrir la puerta a las Plataformas de Paz, porque “viendo un árbol, se puede comprender mejor el bosque”.



Trascender de grupos pequeños a procesos más “públicos”

“Durante las formaciones iniciales, he podido cambiar mi forma de resolver los problemas que tengo con mis vecinos”

“Tengo una mejor comunicación con mis padres y amigos”

“He podido aprender diferentes formas de prevenir incidentes de violencia en mi barrio”

Estos son algunos testimonios que normalmente escuchamos durante los primeros meses de implementar las MPP, todos ellos se relacionan con un nivel del cambio que podríamos llamar “personal”. Valores, formas de reaccionar, capacidades de comunicación, etc. Sin embargo, las MPPs no han sido pensadas solo como grupos terapéuticos que persigan nada más un cambio individual.

A través de las MPPs se busca que haya un cambio que trascienda hacia lo colectivo. Esto significa, que el cambio individual en la vida personal, de vecinos y familiar no necesariamente significa que las estructuras injustas, los sistemas corruptos, la discriminación vaya a ser dejada atrás en los espacios urbanos.

“El proyecto me parece bien, es algo bueno en la comunidad, porque aquí no tenemos lo suficiente para enfrentar este desastre” – dijo el Alcalde de Leogane, cuando la organización Ayuda a Haití presentó la idea de construir pequeñas plataformas de planificación urbana y resolución de conflictos en el municipio. Dicho esto, el equipo que conformó las MPP se aseguró de involucrar algunos funcionarios de la municipalidad, quienes a su vez han abierto un puente de comunicación y negociación entre las comunidades “de base” y algunas decisiones municipales.

Pero esto aún podría no ser suficiente. La participación formal de funcionarios públicos no garantizará que haya cambios en las políticas públicas locales o que existan respuestas institucionales sensibles al conflicto. Y aun cuando se lograra definir algunas respuestas al conflicto, en muchas sociedades ni

siquiera la formulación de una política pública (como un documento que declare la forma de proceder ante determinado problema) es una garantía del cumplimiento de compromisos en la manera de atender los conflictos por parte del Estado o un conjunto de instituciones.

Para pensar en este paso de lo “individual a lo colectivo”, y de lo “privado a lo público”, es necesario tomar en cuenta:

1. **El contexto amplio** en donde este conflicto se da, por ejemplo: si el conflicto por el agua, se da en medio de un escándalo político sobre la nueva ley de agua. O si la violencia y la inseguridad local está en el contexto de una nueva estrategia militar para el combate a las drogas. Esto cambia totalmente el nivel del conflicto al que nos enfrentamos.
2. **La forma como las instituciones del Gobierno han actuado** con los conflictos locales (negando el conflicto, reprimiendo la expresión pública, chantajeando líderes, construyendo canales eficaces de comunicación, etc.). Esto incluye las respuestas fallidas al conflicto en momentos pasados y las consecuencias que tuvo ese fracaso.
3. **La forma como se comunican las organizaciones locales de la comunidad** (vecinos, comité, asociación de padres, y otros).
4. **Los costos globales del conflicto**, por ejemplo: ¿Cuánto nos está costando este problema y quien está pagando este costo? ¿Cuánto se ha invertido o se necesita invertir para hacerle frente seriamente?
5. **Quienes son los verdaderos “contactos clave” disponibles** (personas con quienes se puede hablar) en el Estado, el sector privado, las organizaciones de sociedad civil en el país.

Poco a poco pueden involucrarse a los comités locales, juntas de vecinos, iglesias, centros de salud, la Municipalidad, la policía local, las escuelas y otras instituciones relevantes en la comunidad, con la idea de promover acuerdos y formas de abordar los problemas en el mediano y largo plazo.



Mantienen un ciclo de reflexión y práctica constante.

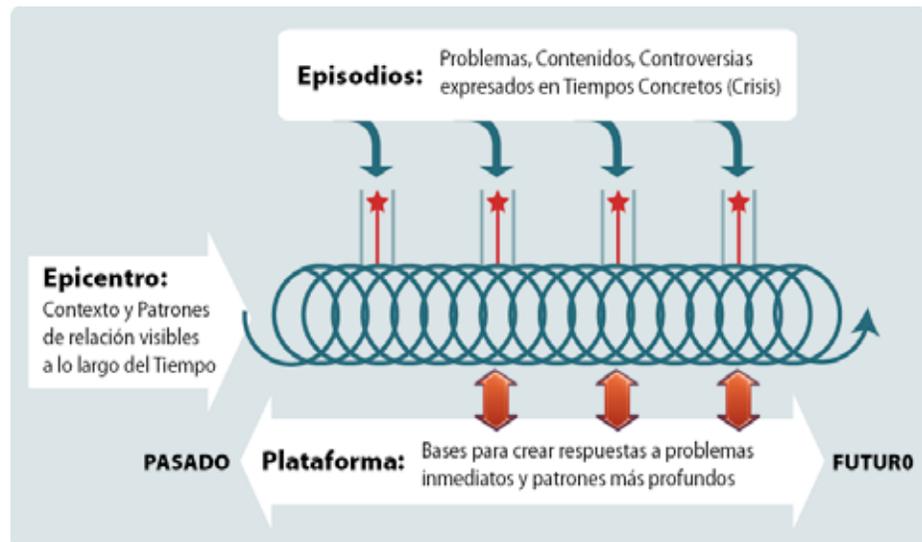
Las MPP no son simplemente espacios para conversar o desahogarse unos con otros, o simplemente clubes convivencia para hacer nuevos amigos. Están orientados a producir cambios concretos en la vida cotidiana del barrio y a promover una reflexión crítica sobre la violencia.

Esto requiere un balance entre la reflexión y la práctica:

Una reflexión que no se enriquece en la práctica es una forma de resistirse a cambiar. Una práctica que no se basa en la reflexión, esta ciegamente dirigida por la ansiedad y el entusiasmo.

En ambos casos, las cosas no cambiaran como se desea. Pero es importante que la reflexión sea sistemática. En el siguiente capítulo estaremos desarrollando toda una guía detallada sobre cómo hacer esta reflexión que guie la práctica.

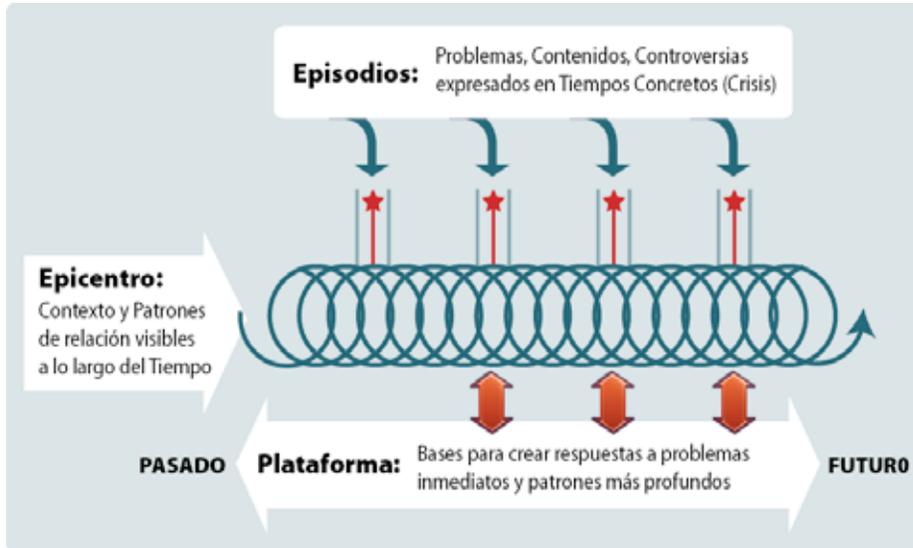
Si regresamos al dibujo original de Lederach, que representa lo que es una Plataforma de Paz, encontraremos simbolizada esta “danza” entre la reflexión y la acción en forma de espiral:



Sin embargo ahora que queremos hacer de esta reflexión un proceso constante y organizado, colocaremos ciertos momentos en donde los participantes se reúnen explícitamente para reflexionar, evaluar, “cosechar” y contar los frutos cosechados y analizar qué funcionó, qué no funcionó y por qué.

En el principio, será necesario que un facilitador o facilitadora ayude a generar las preguntas que guíen la reflexión, pero con el paso del tiempo, el grupo también podrá aprender a formular sus propias preguntas.

Al mismo tiempo, el trabajo de campo “con la comunidad”, no son momentos de activismo espontáneo, sino más bien son momentos para trabajar conjuntamente en el cambio de la comunidad.



Promueven relaciones horizontales.

Aunque haya personas de diferentes estratos socioeconómicos, o diferentes rangos de autoridad, en las MPP todas las personas tienen el mismo derecho a opinar, disentir o a aportar.



Tener una relación informal permite que las personas puedan participar sin tener que tomar una "postura fija", sin tener que votar o aprobar mociones como si estuviesen en un parlamento. Más bien, se promueve el consenso antes que el "voto". Ya que en una estructura de decisión basada en el voto, siempre hay una minoría que queda descontenta y frustrada porque su opinión no pudo valer.

Uno de los desafíos encontrados de esta metodología es la conexión entre el grupo pequeño y el contexto local del barrio o de la ciudad. Cuando no se analiza el contexto adecuadamente, el grupo puede fácilmente desarrollar una visión poco realista de los cambios, o dejarse llevar por el miedo.

Otro desafío que se ha observado es que las personas que han vivido en un barrio con mucha violencia pueden tener mucho miedo de hablar acerca de las raíces de la violencia.

Cuando finalmente las y los participantes han identificado los conflictos, es también un reto que pueda centrar su mirada en los escenarios de paz al mismo tiempo que analizan el conflicto. Esta doble mirada es necesaria porque justamente escuchándose hablar sobre el conflicto es como encontrarán la clave para construir paz.

¿Qué se necesita para poder implementar esta estrategia de paz urbana?

Aunque la estrategia puede funcionar en diversos contextos, para poder implementarla hay algunas condiciones mínimas en la comunidad:

- **Voluntad expresada de algunos vecinos**, para trabajar juntos o buscar alternativas a la violencia en la comunidad. Esto significa contar con líderes formales e informales que tengan interés o disposición en participar y convocar otras personas.
- **Que la violencia no coopte la capacidad de acción** de la organización que apoyará la iniciativa, es decir debe haber cierto margen de libertad para reunirse con las personas sin que eso represente un riesgo para la integridad de estas personas. Un control simbólico a través del terror, el chantaje, la intimidación o la extorsión puede fragmentar los grupos y hacerlos inoperantes. No se puede comenzar una Micro Plataforma si las reuniones públicas son censuradas
- **Se necesita un nivel mínimo de comunicación** entre los grupos en conflicto en la comunidad, de lo contrario al intentar forzar el diálogo, el conflicto se polarizará aún más. Esto implica que se necesita desarrollar algunos entrenamientos antes de iniciar la implementación.
- Las y los participantes necesitan tener un **conocimiento claro del modelo básico**, su finalidad y los pasos que se llevarán a cabo.

La Metodología de Micro Plataformas de Paz es replicable a una diversidad de espacios urbanos en disputa pero *necesita ser constantemente re-adaptada dependiendo de: a) las características culturales y b) el contexto local. Es importante que cuando se inicie la metodología en un contexto nuevo, comience con pocas experiencias para ir reflexionando y perfeccionando las técnicas.* Algunos de los aspectos culturales o del contexto que necesitan evaluarse antes de implementar la metodología son:

- ¿Cómo se percibe el Estado y su presencia en la comunidad?
- ¿Qué entiende la gente por facilitación o intermediación de un tercero?
- ¿Qué actividades pueden ser aceptadas como “puntos iniciales” para activar las plataformas (P.E: un Centro Móvil de Mediación, Teatro Foros, Una Biblioteca, etc.)?
- ¿Es posible iniciar con un grupo heterogéneo o es más conveniente trabajar con un grupo específico afectado (jóvenes, mujeres, etc.)?
- ¿Cómo entiende la gente la diferencia entre lo público y lo privado?
- ¿Quiénes son los líderes de “subsuelo” reconocidos como líderes no formales o personas que influyen en la comunidad?
- ¿Qué instituciones públicas generan más confianza-desconfianza?
- ¿Qué palabras clave relacionadas con el conflicto y la paz tienen un significado distinto en la región?

RESUMEN DEL CAPITULO

No cualquier grupo de reflexión y acción es una Micro Plataforma de Paz. Existen ciertos criterios básicos que definen lo que es una Micro Plataforma de Paz: la manera como se conforma en grupos pequeños, sus propósitos orientados a la paz, el que no tenga jerarquías (horizontalidad), su acción sobre el conflicto, su paso constante de la acción a la reflexión y luego a la acción y su impacto a nivel de políticas e instituciones locales que produzcan cambios duraderos.

ACTIVIDADES DE FORMACION

- *Aplique 2 o 3 dinámicas grupales para “romper el hielo” y promover la confianza de forma respetuosa.*
- *Realice en parejas tiempos de 2 minutos de discusión donde apliquen las herramientas de comunicación en situaciones diversas: Escuchar Activamente (en general), parafrasear, resumir, etc.*
- *Identifiquen en grupos situaciones en las que no sería conveniente comenzar una Plataforma de Paz y comenten por qué.*

PARA DISCUTIR Y REFLEXIONAR

¿En qué situaciones no sería conveniente comenzar una Plataforma de Paz y por qué?

¿Qué desventajas tiene que la Plataforma tenga un director o directora?

¿Hasta dónde las Plataformas de Paz debieran mediar conflictos particulares en la comunidad?

3. El Trabajo de Reflexión

Acción con la comunidad

HABLEMOS CLARO:

1. **¿QUIEN hace esta reflexión-acción?**
Todos los miembros de las Micro Plataformas con la guía del equipo de “facilitadores”.
2. **¿CUANDO se hace?**
Antes de que se conforme la plataforma, el “Grupo Facilitador” implementa la estrategia de entrada, prepara el terreno y analiza los actores. Cuando la Micro Plataforma ya está conformada juntos hacen las demás acciones.
3. **¿DONDE se hacen?**
Las primeras reuniones se harán en algún local de la institución. Las siguientes en casas, escuelas, iglesias o donde el grupo se sienta cómodo.
4. **¿CUANTO cuesta?**
Puede ser tan barato como una taza de café por persona.

Las Micro Plataformas de Paz no funcionan como estrategias aisladas o pequeños grupos para ayudarse entre quienes participan, sino más bien es necesario articular distintas acciones a la vez en el nivel de grupos pequeños, comunidad e instituciones locales. Entre estas acciones están:

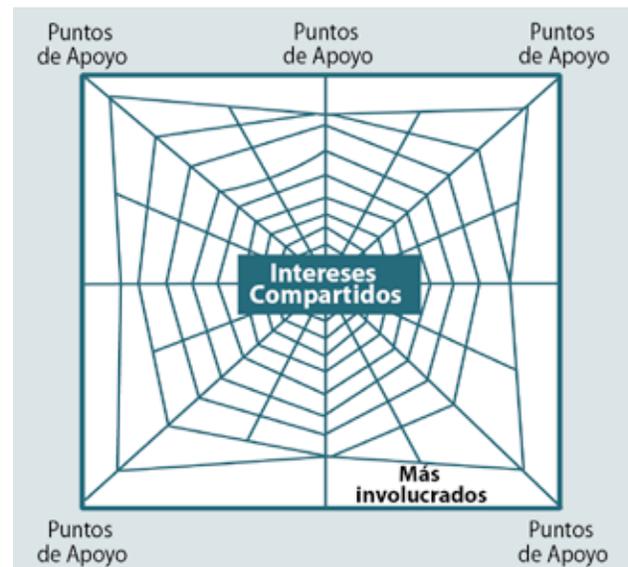
- 1) Estrategias para atender conflictos y la **desactivación de la violencia** en el conflicto.
- 2) Un proceso de **análisis participativo**, de la comunidad que se actualiza constantemente.
- 3) Las MPPs propiamente como **pequeños grupos trabajando** y reflexionando sobre temas de paz.
- 4) Estrategias de **trabajo con la comunidad**: caminatas en el barrio, ferias temáticas sobre la paz (actividades lúdicas, material visual, filmografía), actividades culturales y otras actividades que pueden ayudar a la ciudadanía a re-usar el espacio público como un espacio para la convivencia pacífica.
- 5) Las acciones de **influencia política e institucional** de la plataforma

en la toma de decisiones desde y con la comunidad (negociación de temas de conflicto, creación de sistemas para atender conflictos, construcción de políticas, articulación de organizaciones e instituciones locales, apoyo a la gestión pública, gestión de mejoras en el barrio, sistemas de gestión de riesgo, etc.).

Estas acciones han funcionado en tres distintos niveles de trabajo:



Juan Pablo Lederach (2008) plantea en su libro “La Imaginación Moral” que una plataforma de paz puede “pensarse” de forma similar a la forma como una araña va tejiendo su tela. No obstante, esta “tela” llamada Plataforma de Paz, no es algo fijo, sino es más bien una estructura que se modifica constantemente donde actores van y vienen comunicándose desde las instituciones hasta las bases, desde los grandes objetivos compartidos hasta la vida cotidiana.



La estrategia de entrada: Atención no violenta de conflictos

Aunque se denominan estrategias de “entrada” pueden permanecer por largo tiempo en la comunidad como un buen complemento que permite el involucramiento de más y más personas. En la Experiencia de Guatemala, antes de conformar las MPP, Grupo Ceiba instaló en las comunidades de trabajo un camión que funcionaba como una unidad móvil para mediar conflictos. Sin embargo, la unidad tenía en su interior un cubículo de enfermería para prestar primeros auxilios en los casos en que fuera necesario.

En el caso de Guatemala la unidad móvil se ubicaba en días diferentes, en distintos puntos de los barrios. En este caso esta unidad recibió el nombre de la “Burrina de la Paz” ya que los jóvenes llaman coloquialmente “Burras” a los buses públicos. Al lado del cubículo de enfermería se instalaron dos cubículos más que funcionan como salas de mediación, y tanto la enfermera como los mediadores de la burrina, aprendieron técnicas de mediación y resolución de conflictos para realizar diálogos en casos concretos.



Esta estrategia responde a lo que en el presente documento llamamos “Estrategia de entrada”. La estrategia de entrada es una forma de llegar a la comunidad con un mensaje ético distinto frente a la conflictividad. Una estrategia de entrada efectiva, no necesariamente es un camión o bus, pero necesita cumplir con las siguientes funciones:



- Es una forma atractiva de despertar la curiosidad en el Barrio.
- Contiene un mensaje de paz, cuidado hacia los demás, convivencia y aprendizaje.
- Promueve la interacción entre los vecinos y el programa.
- Llega a diferentes áreas de la comunidad a la vez.
- Ayuda a identificar los conflictos locales y a tener un espacio para trabajar sobre ellos con la comunidad.
- Promueve una comunicación informal con el liderazgo local.



En el caso de Guatemala, las Burritas de la Paz funcionaron como centros de resolución de conflictos, sin embargo, esta “resolución” fue visualizada como parte de una transformación comunitaria más amplia.

Pensando hacia atrás: Los retos prácticos de la Burrита de la Paz

Instalar un centro móvil de resolución de conflictos en un barrio urbano no es algo sencillo, pero es menos sencillo si se trata de un barrio donde durante décadas ha habido miedo y un alto nivel de inseguridad debido a los altos índices de homicidios, extorsiones, tráfico de drogas y las tensiones entre la policía y diversos grupos y bandas locales.

La mediación parece algo tímido comparado con las formas rudas como muchos conflictos se resuelven. Sin embargo, en muchos casos, nada requiere más coraje que la determinación de hablar y la determinación de escuchar, cuando resultaría más sencillo golpearse.

El equipo de mediadores, tuvo que lidiar con esto durante la experiencia de la “Burrита de la Paz”.

La seguridad misma del equipo y de la burrita es cuestión de confianza y depende totalmente del respeto ganado entre la comunidad. Es cierto que para una organización como CEIBA, que lleva más de dos décadas trabajando en la zona, construir esta confianza puede resultar algo más sencillo que para una iniciativa que recién comienza a trabajar.

Por otro lado, el hecho de que la gente acepte el proyecto y la

presencia física del camión, no significa que entiendan lo que es la mediación y acudan a ella de forma automática. El equipo desarrollo un trabajo de sensibilización comunitaria con escuelas, iglesias, comités locales y autoridades públicas durante dos meses antes de comenzar a ofrecer la mediación.

La presencia de la enfermera podría verse como “la estrategia de entrada de de la estrategia de entrada”. Ya que los servicios de enfermería abrieron la brecha para que la gente se acercara a la Burrita y a partir de allí conociera lo que es la mediación.

En la Comunidad Virtual de Aprendizaje promovida por AFSC, los participantes de América Latina han experimentado con distintas alternativas como otras posibles estrategias de entrada en la comunidad, entre ellas, el teatro (usado en Haití), Fútbol (fue un tiempo usado en Colombia), la música (fue usada en el Perú), el arte callejero (usado en México), sin embargo ninguna de estas ha probado tener el mismo nivel de conexión tan directa con la transformación de conflictos como las unidades móviles de mediación.

A pesar de este potencial, el hecho que una unidad de mediación funcione no asegura el éxito de las plataformas de paz, pero es una buena forma de activar una nueva dinámica local para la convivencia no violenta.

Preparando el terreno:

Antes de comenzar con las MPP y todo el trabajo con la plataforma más amplia, es necesario preparar ciertos elementos en la comunidad que hagan posible que la gente participe. Lo primero que se requiere es identificar quienes son las personas clave en la comunidad que pueden ser parte del grupo promotor de la Plataforma de Paz.

Es muy importante realizar un mapeo comunitario en el que pueda identificarse:

- ¿Quiénes son los líderes formales (e informales) que ejercen una mayor influencia en la comunidad?
- ¿Cuál es la situación socioeconómica, cultural y social de la población en el barrio?
- ¿Cuáles son las grandes raíces de la conflictividad local?
- ¿Qué papel o presencia tiene el Estado en el barrio?

- ¿Quiénes son los más afectados por la situación de violencia?
- ¿Qué tipos de violencia se hacen manifiestas?
- ¿Qué programas e instituciones funcionan para ayudar a la comunidad?
¿En qué se enfocan estos programas?
- ¿Qué otras iniciativas de paz se han intentado? ¿Qué paso con estas iniciativas?

El Mapeo Comunitario puede planificarse a partir de técnicas muy concretas: Encuestas Cortas (Citizen Score Cards), entrevistas domiciliarias en el barrio, grupos focales, análisis de informes policiales o documentos ya existentes, y una gran diversidad de técnicas participativas.

En algunas ocasiones puede resultar muy útil hacer un mapa geográfico de la comunidad, e identificar algunos puntos de referencia, zonas de mayor conflicto, etc., pero en todo caso este mapa debiera mostrar mucho más la dinámica de la comunidad que simplemente el terreno y los lugares.

También es de utilidad identificar un listado de potenciales líderes o actores locales que son vistos como un conector, quienes podrían ser anfitriones de las MPP. Sin embargo, es importante conocer si este liderazgo está vinculado fuertemente con un partido político, con un grupo que ejerce opresión, con algún otro tipo de compromiso que puede generar ciertos anticuerpos en la comunidad.

No obstante no es muy conveniente tomar este principio como una norma a ciegas porque en ocasiones hay personas políticamente muy comprometidas con su agrupación, que tienen la capacidad de ser buenos interlocutores aun con otros grupos.

Definiendo los “puntos de apoyo” en la comunidad: El grupo gestor

Normalmente las Plataformas de paz pueden ser al principio una iniciativa de una institución local, como la municipalidad, una ONG, una iglesia o un comité. Cuando ellos deciden iniciar un programa local de paz, es necesario que conformen un equipo de voluntarios, profesionales, líderes locales, etc., que le den forma a la idea. Estos pueden llamarse grupo gestor. Y necesitan tener una capacitación básica sobre la Paz Urbana, sus implicaciones, herramientas de análisis de conflictos (Conectores y Divisores), herramientas de planificación comunitaria y las técnicas de facilitación de diálogos en grupos pequeños.

Las capacitaciones pueden planificarse en talleres de 1 o 2 días semanales en la medida que el equipo se adentra en la comunidad en actividades que no tengan una gran complejidad durante el primer mes de trabajo.

Durante esta preparación, también se va organizando el equipo de facilitadores y se planifican los posibles grupos y algunos potenciales líderes locales de esos grupos. No se recomienda que un facilitador (trabajando a tiempo completo) atienda a más de 5 MPP a la vez, debido a que una clave del éxito de las MPP radica en tener mucho contacto personal con los miembros.

¿Con cuántos cuento?

Existen varios niveles de compromiso en una Micro Plataforma de Paz.

Simpatizantes:

Entendemos a esta persona como alguien que el tema le interesa, le gusta, le atrae, pero aún no es capaz de dejar su película del domingo para irse a la reunión, puede comprarte un número de rifa, pero no irá a ver quién ganó. Puede salir a la calle a conversar, pero no prestará su casa para reunirse, es observador.

Colaborador:

Esta persona está más dispuesta, dejará de hacer cosas que le dan gusto, le dan descanso, como dormir el domingo, levantarse tarde, dejará eso por colaborar, pero no se hará responsable más allá. Estas personas si prestan el portón de la casa, pero no dan café, sólo un lugarcito, están encima del simpatizante.

Responsable:

Estas personas, son siempre tan necesarias como las que más, llegan temprano, consiguen más gente, discuten mucho y aportan desde su punto de vista, son capaces de poner el café si se necesita, van jalando al grupo a los colaboradores y conocen muchos simpatizantes, sus acciones permiten que se les confíen asuntos importantes como la logística, llevar la discusión de manera ordenada y respetuosa, entre otros. Está consciente de lo que se debe hacer, actúa, es más de los de acción que los de observación como el simpatizante o colaborador.

Las o los Involucrados:

Forman parte vital de la organización, se mueven más que un colaborador simple, llevan nuevos temas a la mesa, encabezan acciones de cambio, ponen la casa, lavan los trastos que prestaron para café, llegan antes y si hace falta algo van a traerlo rápido, dejan de tomar o comer, para que alcance para el resto. Dispuestos al sacrificio, a madrugar, a llevar y traer desde personas hasta cosas, son como el aire de la organización, pero no se harán cargo de hacer crecer más la organización.

Finalmente se encuentra el comprometido:

Pone su vida en el desarrollo de la Micro Plataforma, encabeza las acciones acompañando a quienes lo propusieron, negociará y gestionará recursos, se responsabiliza comunitariamente para que la realidad cambie buscando el bien común, sabe que el futuro siempre será mejor.

Los grupos humanos empiezan a participar siempre como simpatizantes, que tu micro plataforma tenga muchas personas a ese nivel no debe preocuparte, debes ocuparte, para que poco a poco vayan pasando de un nivel al siguiente. A continuación verás el dibujo que representa los distintos niveles, observa detenidamente para que con este gráfico puedas también tener un diagnóstico de la situación.

Comprometida: encabeza acciones, gran responsable, organizado, coherente, cambia realidades, actúa.
Es como tú.

Involucrada: encabeza acciones de cambio, sin duda va a la marcha, pondrá su casa, lavará trastos, colabora fuerte, dispuesto a sacrificios por otros y otras.

Responsable: puede ver el horario y la puntualidad, consigue más personas, discute y aporta, lleva la agenda, colabora con bienes e insumos. **Gran confianza.**

Colaboradora: le gustan las charlas especiales, actividades donde se sienta importante, logística es su fuerte, hacer cosas para la comodidad del grupo.

Simpatizante: Le gusta ver cosas como músicos, teatro, malabares, pinturas colectivas, presentaciones, de todo donde no lo toquen o tenga que hacer algo. **Espectáculos.**

Para reflexionar: ¿Qué nivel de involucramiento es el que prevalece en el grupo que promueve la MPP en tu comunidad?

Gráfico No. 1.
Diálogo entre miembros de Micro Plataformas de Paz
y la Policía en la Ciudad de Guatemala, 2011



Ciudad de Guatemala - Plataforma de Paz
Fuente: Grupo Ceiba

Es importante que el grupo gestor no opaque los liderazgos locales, principalmente cuando es un grupo percibido como “gente de fuera”. De hecho, no se pueden superar los estilos autoritarios de gestión en la comunidad mediante la imposición de nuevas estructuras de fuera. Posiblemente un buen punto de partida para lograr ello es que la plataforma no se conforme mediante una estructura institucional jerarquizada con Junta directiva, presidente, etc., sino más bien, se organiza de forma tal que haya un espíritu de reciprocidad e igualdad de participación.

Análisis de los actores clave que pueden promover paz

En esta parte del análisis, se identifican las personas, instituciones o experiencias compartidas que pueden generar confianza en la comunidad y pueden unir a las personas en un trabajo colaborativo a pesar de estar en conflicto.

Conectores sociales: Son los elementos que hacen que la gente se una a pesar del conflicto o las diferencias en un barrio o comunidad. Pueden ser experiencias compartidas, personas o líderes, valores, instituciones o programas, lugares o símbolos.

Preguntas clave:

¿Quiénes participan activamente en la vida barrial que no poseen una posición cuestionada? ¿Cuentan ellos o ellas con los recursos materiales e inmateriales para llevar a cabo acciones de paz en la comunidad?

¿Qué requisitos deben cumplir los participantes en las Micro Plataformas, cuyo objetivo central es generar la confianza para la construcción de paz?

Actividades sugeridas para el Análisis:

Asigne un color para cada grupo de problemas identificado en la sesión anterior y recorte varias ruedas de todos los colores: Por ejemplo violencia intrafamiliar (rojo), problemas de mejoras en la calle (amarillo), y así sucesivamente.

Por aparte, realice un listado de: a) instituciones, b) líderes, c) lugares, d) experiencias, e) valores y f) actividades o programas que normalmente unen a la gente en el barrio o la comunidad.

Coloque en un cuadro el listado de nombres y a la par de cada uno, coloque ruedas de colores para indicar sobre qué problemas pueden estos aspectos influir positivamente.

Seleccione un grupo más pequeño de “conectores” y en una tercera columna coloque cuanta capacidad o recursos para influir tiene este elemento.

Al terminar el ejercicio, quizás podrán identificar algunas personas que sería importante que participaran en las Plataformas de Paz en el futuro.

Finalmente piensen juntos en cómo se pueden fortalecer esos elementos que generan “conexiones” en el barrio.

Analizando el conflicto

No es aconsejable arrancar una iniciativa de MPP si no hay un buen conocimiento del entorno, un análisis de los elementos que realmente tienen el potencial de conectar a la comunidad y aquellos elementos que pueden profundamente dividirla.

Para ello es importante que el Diagnóstico inicial sea retomado cuando ya se conforme el grupo gestor y a partir de este diagnóstico se realice un Análisis del Conflicto.

El análisis del conflicto es una forma “no lineal” de entender lo que ocurre en una comunidad, es decir, no en términos de $A+B=C$ sino más bien permite identificar “fuentes de tensión” y también “capacidades para la construcción de paz”, tomando como base las herramientas de análisis de Conectores y Divisores desarrollada por CDA (2009).

Cuando se han analizado esas “fuentes” y la manera como operan en el mapa local, ha llegado el momento de conducir al grupo gestor en un tiempo de reflexión sobre los mensajes éticos de las actividades de la MPP. ¿Cuál es el papel de las MPP frente a estas fuentes de conflictividad? ¿Cómo las MPP pueden fortalecer las capacidades identificadas para construir paz?

De esta manera el análisis del conflicto no se centra en la parte operativa sino en comprender y definir el tipo de cambio que se espera producir a través de la estrategia de intervención. Este análisis nos revelará si realmente existe un problema “sentido” que haga que la comunidad verdaderamente tenga la necesidad de trabajar en el tema de la paz.



Exploración de los conflictos diarios y las fuentes de poder local

Este análisis inicial se realiza reflexionando y recolectando información sobre tres aspectos centrales:

1. Las fuentes de tensión en el barrio
2. La situación en el que el barrio se encuentra
3. Los obstáculos que pueden tener las Micro Plataforma de Paz.

Preguntas clave:

- ¿Cómo podemos conocer el papel que juegan las personas e instituciones en la comunidad frente a los diferentes conflictos?
- ¿Cuáles son los elementos económicos, políticos, sociales y culturales que obstaculizan o facilitan el trabajo de las MPPs?
- ¿Qué fuentes, (personas o instituciones) pueden impedir o poner en riesgo las MPP?

Actividades sugeridas para el análisis:

- Realice entrevistas con diferentes miembros de la comunidad para conversar sobre cómo era la comunidad hace algunos años y en que ha cambiado.
- Identifique una lista de problemas en su barrio y luego organícelos en grupos e identifique algunas de las raíces comunes que tienen esos problemas ¿De dónde vienen? ¿Qué es lo que los agrava? de acuerdo a aquellos problemas que son centrales y los que se derivan
- Haga una lista de diferentes personas "clave" (líderes, autoridades locales, líderes no formales, personas e instituciones en la comunidad) identifique cuáles de ellos pueden jugar un papel importante en cada grupo de problemas.
- Para estos ejercicios puede usar tarjetas de cartulina o papel y agrupar las tarjetas.
- Finalmente retorne a las preguntas para tratar de sacar una conclusión.

Para este análisis pueden usarse también una diversidad de herramientas (véase anexos).

Definiendo un punto de interés común: el cambio que queremos

Una vez que hay una comprensión más amplia de los conflictos, sus raíces y los en esta parte del análisis es necesario definir cuál es la situación concreta que queremos transformar en la comunidad. Y cuales son los cambios que esperamos producir en el corto, mediano y largo plazo. Esta definición puede hacerse desde cada micro plataforma y luego compartirse en una reunión más amplia para intentar construir una visión compartida.

Definiendo el cambio deseado

Preguntas clave:

- ¿Cómo visualizamos la paz en nuestra comunidad?
- ¿Qué es lo que queremos cambiar, de manera realista en la comunidad?
- ¿Cuál es nuestra ética, que valores compartimos y cómo estos pueden expresarse en cambios específicos en la comunidad?

Actividades sugeridas para el análisis:

1. Compartan en grupos pequeños que es la paz para ustedes.
2. Lean juntos esta definición de paz urbana: cuando las personas viviendo en un espacio urbano logran una mutua valoración de sus necesidades e intereses y una comprensión más profunda de sus conflictos; y desarrollan una búsqueda activa y constante del bien común, la reducción de los niveles de exclusión y reducen el uso de violencia como medio para enfrentar sus diferencias, crisis y carencias.
3. Piensen por un momento en silencio. Después de ello, discutan: ¿Cómo se conecta esta idea de paz con la idea que cada uno he tenido? ¿Qué significa la paz para mi vecindario?
4. Haga una lista de esas expresiones de paz.

Estrategia de trabajo con la comunidad

Durante esta fase del análisis se identifican diferentes alternativas de acciones que pueden promover el cambio deseado en el barrio o en la comunidad. Se analizan las ventajas, dificultades y recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia, pensando principalmente en quienes son más vulnerables o están en mayor riesgo.

A partir de este momento, la Micro Plataforma de paz puede elaborar conjuntamente una modesta “agenda” con las actividades, fechas y tareas previas que requieren lograrse para estas actividades.

Planificando el trabajo con la comunidad

Preguntas clave:

- ¿Cómo involucrar e identificarse con grupos vulnerables a la violencia dentro de la estrategia?

Actividades sugeridas para el análisis:

1. Regresen al análisis del conflicto y vean cuales de esas expresiones de paz que se han definido se relacionan con las principales fuentes del conflicto.
2. ¿Cuales podrían ser algunas metas de la micro plataforma para promover la paz que queremos construir? Haga una lista de 3-5 metas para el año en curso.
3. ¿En cuál de los tres niveles se ubican esas metas?
4. ¿Se relacionan estas metas con los conflictos principales de la comunidad?
5. ¿Qué conectores necesitamos fortalecer para lograr estas metas?
6. ¿Cómo podemos fortalecer esos conectores?
7. Si el ambiente lo permite, realicen con los jóvenes o niños de la comunidad algunas “obras de arte” (Dibujo, obra de teatro, maqueta, logotipo) que represente lo que significa la paz en su comunidad.

Es muy importante que no se planifiquen muchas actividades al inicio para permitir que haya tiempo suficiente para hacer las tareas previas y para que el equipo vaya reflexionando sobre sus propias interacciones.

Después que las actividades iniciales son definidas, el grupo comienza verdaderamente lo que será un proceso permanente de acción-reflexión en sus micro plataformas. Este proceso no tiene un fin. Simplemente se convierte

en un ciclo en el que los miembros de la micro plataforma se reúnen periódicamente para evaluar y reflexionar sobre la paz (ver evaluación) y su construcción en acciones en la comunidad, cambiar las metas, involucrar otros actores, planificar nuevas estrategias en la comunidad.

En la medida que esto ocurre se espera que las personas que participan no solo mejoren sus habilidades personales de liderazgo y sus habilidades para superar conflictos y trabajar con el barrio, sino creen espacios de confianza y de apoyo entre los integrantes de la comunidad, basados en el respeto y la solidaridad, al mismo tiempo que promuevan una cultura de paz pensada “desde dentro”.

La Plataforma: Estrategias de Articulación Entre-Micro Plataformas

Luego de un par de meses de trabajo en las Micro Plataformas de Paz, es posible que haya llegado el momento de compartir con las distintas MPPs con las que se trabaja en el barrio. Estos tiempos para compartir, pueden comenzar como simples intercambios donde cada grupo presenta su experiencia y aprendizajes de una forma creativa. Pero el objetivo es que estos encuentros entre MPPs se conviertan en el futuro en una plataforma más amplia donde puedan discutirse problemas comunes en la comunidad y promoverse cambios más amplios así como fortalecer las bases, capacitar, y organizar actividades más amplias en toda la comunidad.

También pueden en el futuro servir como un espacio más formal para invitar a las distintas organizaciones locales, abrir el dialogo con ellas y discutir un tema de común interés. Pueden a través de las Plataformas establecerse acciones en conjunto.

Un riesgo de estas plataformas más amplias, es que alguien intente “formalizarlas” dándoles una rigidez institucional como junta directiva, buscando una personería jurídica, o estableciendo un nuevo grupo para competir o debilitar el trabajo de un comité local ya existente. Es allí donde el principio de la horizontalidad cobra relevancia. En la experiencia de Guatemala, las Plataformas de Paz han funcionado como espacios de convergencia entre micro plataformas y otros actores locales. Pero nunca se le ha dado un carácter institucional. Más bien estos existen como espacios de dialogo para fortalecer el trabajo institucional.

Facilitando una Plataforma de Paz

La facilitación de una plataforma de paz lleva un trabajo que va desde la convocatoria hasta la conducción de actividades y dinámicas de diálogo entre los y las participantes. Normalmente durante la primera reunión se establece un intercambio de experiencias donde cada grupo tiene la oportunidad de compartir con los demás algunas de sus principales experiencias y aprendizajes y pasar un tiempo de convivencia informal juntos para conocerse mejor.

En los anexos encontrarán algunas actividades y herramientas para trabajar tanto en grupos pequeños como en las micro plataformas, pero la creatividad no tiene límites.

Preguntas Clave:

- ¿Qué “conectores” tenemos en nuestra comunidad?
- ¿Cómo pueden fortalecerse estos conectores?
- ¿Qué podemos promover el cambio o en que podemos contribuir para transformar esta situación?

Actividades para el análisis:

1. Realizar un ejercicio de “Café Mundial” (ver anexo)
2. Convocar un panel-foro sobre un tema de interés común
3. Establecer una mesa de diálogo abierto.

Estrategias de influencia política e institucional

Además del trabajo directo con la comunidad, el segundo nivel operativo es el trabajo con las instituciones locales, a través de las Plataformas de Paz. Este nivel es mucho más formal y se requiere de una definición más rigurosa de los cambios que la comunidad quiere impulsar, así como también se requiere de un análisis más profundo de las formas de poder local.

En este nivel, es más conveniente que las Plataformas definan pequeñas comisiones o grupos de trabajo (no para toda la vida por supuesto) que puedan acercarse a las instituciones, convocar funcionarios públicos locales para presentar problemas, realizar propuestas conjuntas o conseguir el apoyo necesario para hacer cambios en la comunidad, sobre aquellos aspectos que generan

violencia. Aparentemente este pareciera ser un trabajo de “Gestión” pero en realidad lo que se está haciendo es convenciendo a funcionarios públicos en diferentes niveles, de la relevancia que tienen los conflictos locales y la forma como se están atendiendo. En esta línea la comunidad construye sus “aliados de paz” y promueve cambios que fortalezcan el beneficio común.

Desde la creación de un programa de prevención de violencia intrafamiliar, hasta un plan de iluminación de las vías públicas, puede guardar relación estrecha con la violencia. Todo depende de los “conectores y divisores” sociales que se han identificado.

Del cambio en las relaciones al cambio en el sistema local

Uno de los desafíos más difíciles de las Plataformas de Paz es el lograr influir en las políticas de las instituciones locales. Lograr impactar las normas locales, las estrategias para abordar las situaciones de conflicto urbano en el barrio: violencia contra la mujer, violencia de grupos criminales, disputas violentas por Servicios públicos, regularización de la tierra, delincuencia común, creación de sistemas de atención de conflictos y participación local, incorporación del sector privado en los proyectos de desarrollo local, y muchos otros temas más.

Ninguno de estos temas podría realmente transformarse a no ser que haya un consenso serio en el que se comprometan líderes comunitarios, organizaciones locales, gobierno local e instituciones públicas y el sector privado. Esto no pudo lograrse de la noche a la mañana e incluso, aun cuando se suscriben acuerdos o políticas locales, tampoco esto es garantía de que las políticas y acuerdos serán implementados. Y aun cuando las políticas se implementan, esto no necesariamente significa que la cultura local y los “rituales de interacción” hayan sido transformados. Es por esto que los cambios en

el sistema local son algo que en Teoría de la Paz pueden llevar entre 5 y 10 años. Pero a fin de cuentas ocurren si se promueven con las condiciones y estrategias necesarias.

Pregunta clave:

¿Cómo garantizar el paso de las MPP hacia un espacio de decisiones políticas?

Actividades sugeridas para el análisis:

Las metas en el nivel político e institucional también necesitan tener un plan y tareas previas para lograrse. Reúnase con la Plataforma de Paz cada cierto tiempo para evaluar cómo van con este tipo de metas, identifiquen qué hace falta, ¿Qué alianzas se necesitan construir aun?, ¿es una meta que todavía vale la pena seguir?, ¿la meta es alcanzable o realista?, ¿Realmente la meta contribuirá a la construcción de paz?, ¿Qué intereses en la comunidad pueden poner en riesgo lograr la meta?, ¿son trabajables esos obstáculos?



Se espera que como producto de esta interacción constante, el clima de seguridad del barrio mejore y las capacidades de trabajar juntos también aumenten, de modo que los elementos que generan conflicto en la comunidad (divisores) pueden ser abordados de una manera constructiva, y las capacidades para la paz (conectores) se fortalecen.

RESUMEN DEL CAPITULO

El punto de partida de las MPP es la construcción de confianza y lo que los facilitadores hagan para generar este clima de confianza es muy importante. Para ello se ha propuesto que las MPPs pueden comenzar de la misma manera como se hace una telaraña: Punto por punto, hacia objetivos comunes, y luego involucrando más personas.

Durante las primeras semanas, recopilar información para analizar mejor las fuentes de tensión locales y los aspectos que conectan a la gente viviendo allí (conectores), es la base de una buena estrategia. Una vez se tiene claridad del análisis, podemos plantear acciones y estrategias con un objetivo claro, de acuerdo a los recursos que tengamos disponibles para comenzar.

ACTIVIDADES DE FORMACION

Dramatice una reunión de Micro Plataformas de Paz usando la técnica del Teatro Foro (Ver Anexos).

Desarrolle grupos de 3 a 5 participantes (facilitadores de la MPPs) para realizar un “simulacro” de análisis en cada uno de los recuadros después de un recorrido rápido por cada paso.

Reúna un participante de cada grupo para que compartan que les pareció interesante y que les pareció difícil del ejercicio.

4. **Cómo han funcionado las MPP**

La evaluación de la iniciativa

Cuando evaluamos las acciones estamos determinando si lo que nos propusimos se logró, y si no se logró como se esperaba podemos evaluar qué fue lo que no permitió el logro deseado. Hay varios aspectos que pueden evaluarse, por ejemplo:

1. Evaluar una actividad.
2. Evaluación sobre una meta u objetivo.
3. Evaluación del equipo o grupo gestor.
4. Evaluación del impacto en la comunidad a lo largo de los años.

En una evaluación tradicional, la gente lleva a un “experto” que realiza entrevistas, encuestas y revisa los documentos para determinar cuál es el verdadero trabajo realizado y su impacto. Pero en las Plataformas de Paz, la evaluación es un proceso participativo en donde la misma gente construye conclusiones sobre su propio camino avanzado, también evalúa la iniciativa y sus alcances. La evaluación es la respiración de las MPP, en el sentido de preguntarse ¿Qué cambios estamos teniendo nosotros mismos y la comunidad? Y ¿Qué ha funcionado y que no?

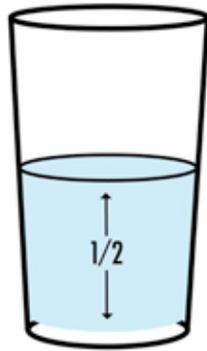
Sin embargo, a lo largo de todo el proceso es necesario determinar no solamente los cambios inmediatos relacionados con el proceso de las MPP, sino también sobre el impacto que las MPP tienen en el territorio y en la transformación de la conflictividad.

En el año 2010, la AFSC publicó un conjunto de enunciados conceptuales y teóricos que definen de qué manera, desde una perspectiva de paz, se pueden evaluar los cambios en una comunidad para saber si las plataformas de paz están cumpliendo su objetivo de mejorar las relaciones de cooperación mutua y reducir el clima de inseguridad en el barrio.

Estos enunciados conceptuales se recogen en el libro “Inseguridad Urbana y Transformación de Conflictos: Hacia un nuevo paradigma” (AFSC, 2010) y son también producto de una profunda discusión entre diversos profesionales de la Comunidad de Aprendizaje de América Latina convocado por la AFSC.

Este material clarifica las preguntas ¿Cómo sabemos que realmente estamos construyendo paz? ¿Cómo podemos comparar nuestros resultados con los de otras comunidades? ¿Cómo saber qué tipos de cambios son relevantes?

Los indicadores de la transformación



Perspectiva optimista: “el vaso está medio lleno”.

Perspectiva pesimista: “el vaso está medio vacío”.

Perspectiva de la Plataforma de Paz:

- ¿Quién escogió ese vaso?
- ¿Para qué va a servir el agua?
- ¿Cómo se decidirá el uso de esa agua, y de la que aún no se ha puesto?

A veces juzgamos el estado de las cosas con parámetros distintos y eso hace que lleguemos a conclusiones distintas pero igualmente validas de una misma situación.

Hay muchos conceptos de paz, como se compartió al inicio de este manual. Y el modelo de las MPPs se basa en una idea de paz “positiva” donde el conflicto es también una oportunidad para aprender y cambiar. Sin embargo, el conflicto no es en sí mismo bueno ni malo. Simplemente es una situación originada por dos intereses que no parecen ser compatibles, o quizás no lo son.

Sabemos cuáles son los resultados de una iniciativa porque hay elementos, cambios en la comunidad que nos indican que la paz se está construyendo. A estas evidencias les llamamos “Indicadores”.

¿Cómo se evalúan estos cambios en un programa de paz?

Evaluar un programa de paz no significa determinar si estamos haciendo bien nuestro trabajo como equipo de proyecto. Significa determinar si la estrategia de paz realmente está produciendo los resultados en la dirección deseada, si la metodología se adaptó bien a la cultura local y si fue aplicada de manera coherente con la teoría del cambio, etc.

En principio la MPP puede participar activamente en todos los tipos de evaluación, pero podemos dejar algunas recomendaciones iniciales para cada tipo:

1. Evaluar una actividad.

Evaluar una actividad nos permite determinar hasta donde las cosas fueron realizadas conforme lo planeado y que resultado mostro tener. Algunos aspectos que pueden discutirse para analizar una actividad son:

ASPECTO	Funcionó como esperaba	Lo que no funcionó	Lo que no esperábamos que pasara	Lo que aprendimos
La participación de la gente				
La coordinación de la actividad				
Las técnicas y dinámicas usadas				
Los efectos sobre el conflicto				

Es muy valioso tomar un tiempo no después de un mes de realizada la actividad, para realizar una reflexión sobre cada aspecto de la evaluación, sobre todo durante los primeros meses de trabajo en las MPPs. Con el tiempo esta práctica de evaluación se va incorporando a la práctica cotidiana y se vuelve parte del “diario pensar” en la comunidad.

2. Evaluación sobre una meta u objetivo.

META	Lo que logramos	Cuanto logramos de la meta (%)	Evidencia: Cómo sabemos lo que logramos	Obstáculos o dificultades encontradas	Cómo superaremos el obstáculo
Meta 1					
Meta 2					
Meta 3					
Meta 4					

Este ejercicio de evaluación requiere tener información organizada de las actividades y resultados de la meta propuesta. A veces el porcentaje de logro no es lo más relevante, pues solo es un aproximado en términos de lo que hace falta para completar la meta. Pero la discusión en grupo sobre los obstáculos y la forma de superarlos puede ser muy útil.

En esta parte, herramientas como el Teatro Foro pueden ayudar a que el gru-

po “ensaye” diferentes estrategias para librar los obstáculos en el grupo (ver anexo sobre teatro foro). También el Café Mundial puede usarse para el mismo fin.

3. Evaluación del equipo o grupo gestor.

Algunos de estos elementos a evaluar están inspirados en la teoría de los grupos operativos (Pichon-Riviere, 1980) quien establece niveles de conflictos internos en el grupo para la realización de una meta común.

La evaluación del grupo gestor es un proceso que requiere de una mayor madurez y “autocrítica” de parte del grupo porque se orienta a reconocer las principales fortalezas y debilidades del funcionamiento del grupo, así como de los cambios que el grupo mismo está teniendo en su forma de vincularse con los demás, y las formas en que consciente o inconscientemente se resiste a cambiar los viejos esquemas.

Aspecto	Lo positivo	Lo “mejorable”	Lecciones aprendidas
Claridad en la comunicación			
Cohesión del grupo			
Claridad en los papeles y responsabilidades de cada uno			
Habilidad para resolver conflictos internos			
Comprensión de las tareas centrales			

En este ejercicio, el grupo gestor puede usar una diversidad de técnicas, que van desde grupos focales, entrevistas individuales, encuestas, socio drama y otras técnicas que alientan la expresión de los participantes sobre sus propios conflictos, los papeles desempeñados por los integrantes del grupo y las diferentes alternativas para transformar esas interacciones y volverlas más orientadas a sus objetivos centrales.

Luego de las actividades que estimulen esta “auto crítica-constructiva” en el grupo, pueden identificar algunas conclusiones sobre cada aspecto:

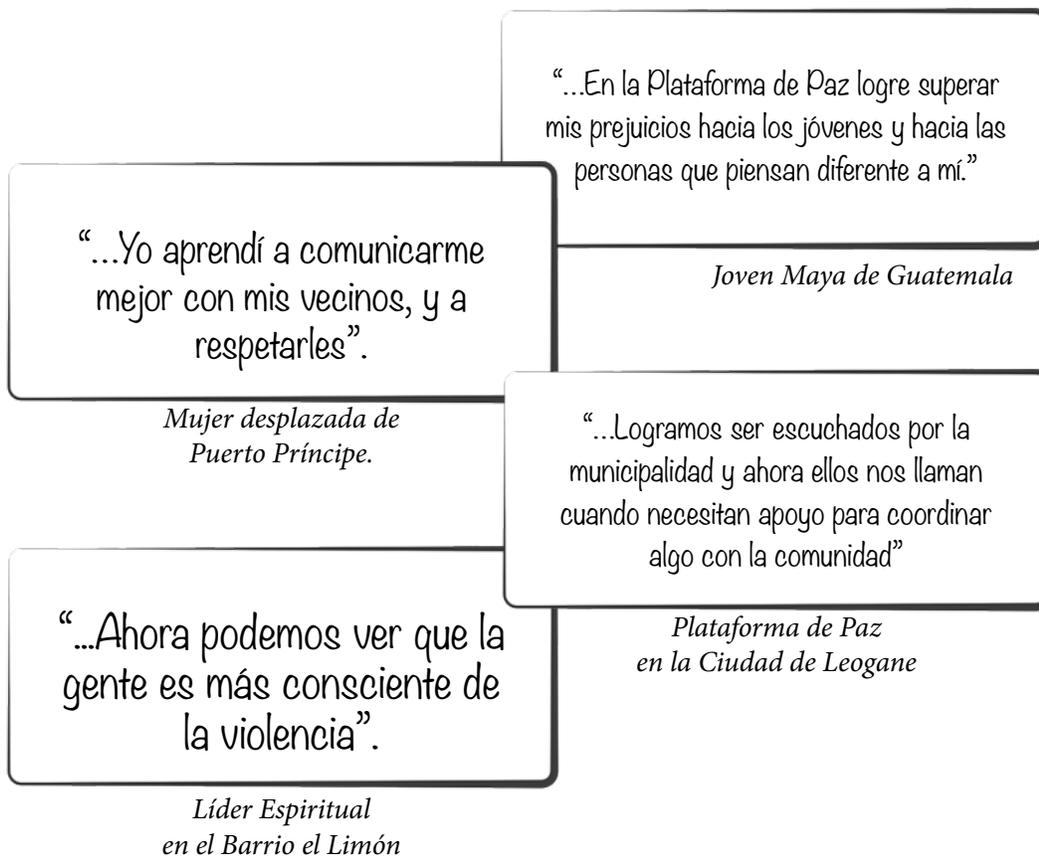
Para ello puede leer todas las preguntas de cada aspecto, y luego permitir que el grupo comparta sus reacciones, no tienen que llenar cada pregunta como si

fuese un cuestionario cerrado, sino solamente lanzar la idea y esperar las reacciones del grupo. Esta guía no es exhaustiva en el análisis de los grupos operativos, pero pretende sacar a la luz algunos elementos del grupo que pueden ayudar a hacer más coherente el trabajo diario.

ASPECTO	DEFINICION	PREGUNTAS PARA EL GRUPO
Claridad en la comunicación	Capacidad del grupo de expresarse e interpretar los mensajes de forma clara.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podemos decir lo que queremos decir sin ofendernos? • ¿Somos claros sobre lo que esperamos de los demás? • ¿Logro comprender lo central de lo que se conversa? • ¿Conseguimos la información suficiente y en el momento que necesitamos? • ¿Nos comprendemos bien?
Cohesión del grupo	Capacidad de trabajar juntos de forma colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Me siento parte del grupo? • ¿Me siento aceptado por el grupo? • ¿Somos un equipo? • ¿Nos aceptamos unos a otros a pesar de las diferencias? • ¿Todas las personas participantes contribuyen? • ¿Hay más que simpatía, compromiso?
Claridad en los papeles y responsabilidades de cada uno	Cada quien sabe lo que puede hacer y lo que los demás pueden hacer	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está claro cuáles son los talentos de cada uno en el grupo? • ¿Cuándo hay una tarea tenemos claro quien la coordinara?
Habilidad para resolver conflictos internos		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Nos sentamos a resolver los conflictos relevantes? • ¿Logramos separar el conflicto de la relación personal?
Comprensión de las tareas centrales		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Comprendemos la visión del grupo? • ¿Se habla de lo que nos preocupa para lograr nuestra meta? • ¿Tenemos claras las tareas previas para lograr la meta? • ¿Buscamos alternativas para no paralizarnos cuando hay un obstáculo? • ¿Reconocemos nuestros obstáculos y limitaciones?

4. Evaluación del impacto en la comunidad a lo largo de los años.

El Impacto de una estrategia en la construcción de paz, puede evaluarse a partir de los 4 grandes niveles de transformación que plantea Paul Lederach (2008) y del cual también la Comunidad de Aprendizaje se ha apropiado en América Latina. Es una manera de verificar que nuestro trabajo es integral, es decir que produce cambios en diferentes niveles a la vez:



Estos cuatro testimonios, tomados de los programas de paz en América Latina y el Caribe, reflejan cuatro niveles muy distintos del impacto:

- 1) Los cambios en el nivel personal
- 2) Los cambios en las relaciones
- 3) Los cambios en la cultura
- 4) Los cambios estructurales

Hasta el momento, las MPPs parecen tener un impacto más orientado a las relaciones y el cambio personal, pero las MPPs pueden producir un impacto más estructural y cultural en la medida que se articulen para tratar problemas de carácter “público”.

Haciendo una mirada inicial, podemos decir que la paz está construyéndose en una comunidad o barrio urbano cuando:

- La gente siente más confianza en su barrio y en los vecinos.
- Más personas comienzan a recurrir a mecanismos no violentos para discutir y resolver sus conflictos.
- Hay una mejor comunicación y comprensión con las instituciones estatales o de Gobierno, incluida la Policía local.

Una evaluación más sistemática requiere enumerar, discutir y validar algunos indicadores específicos para cada uno de los niveles en donde se asume que las MPPs están teniendo impacto.

Cambios Esperados en Un Territorio Urbano

CAMBIOS PERSONALES

- Reducción del miedo.
- Confianza interpersonal.
- Menos estereotipos y prejuicios.
- La gente es capaz de identificar distintos tipos de violencia que antes no identificaba.
- Mayor aceptación y sentido de pertenencia (le gusta vivir en el barrio).
- La gente tiene metas personales de vida y un sentido de esperanza frente a estas metas.

CAMBIOS RELACIONALES

- Una mayor reciprocidad entre vecinos.
- Más comunicación constructiva y respetuosa en el barrio.
- Se aplican métodos de resolución de conflictos.
- Más tolerancia y menos violencia directa entre los vecinos.

CAMBIOS CULTURALES

- Los miembros de MPPs influyen a personas fuera de las MPPs.
- Nuevas representaciones de paz, cooperación, convivencia.
- Empoderamiento y aceptación del dialogo como forma principal de resolver conflictos.
- Mayor legitimidad del liderazgo.
- Se construyen nuevos rituales o formas de interacción a partir de la paz que antes no estaban en la vida cotidiana.

CAMBIOS ESTRUCTURALES

- Surgen nuevas formas de organización más incluyentes y participativas.
- Nuevas estructuras de poder y el liderazgo local.
- Se construyen e implementan políticas públicas orientadas a la transformación.

Nivel	Cambios evidenciados en la comunidad	Evidencias (por que decimos que éste cambio se dio)	Técnicas que usamos para recabar estas evidencias
PERSONAL			
RELACIONES			
CULTURA LOCAL			
CAMBIOS ESTRUCTURALES (Políticos, materiales, económicos institucionales)			

El proceso de evaluación del impacto tiene el mismo tono “participativo” que los otros aspectos a evaluar, sin embargo debido a su complejidad se recomienda que este proceso sea conducido por un profesional que maneje técnicas para evaluar proyectos pero a la vez sepa conducir un dialogo con la gente en torno al proyecto. Por ejemplo no es sencillo determinar si el cambio se debió al proyecto o a otro factor que casualmente coincidió con el proyecto.

ALGUNOS EJEMPLOS DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES COMUNES ENCONTRADAS EN LAS MICRO PLATAFORMAS DE PAZ

Problemas...	Ideas útiles...
La gente llega para ser oída a la unidad móvil, pero no siempre se llega a una verdadera mediación entre partes.	<p>Usar diálogos como una estrategia para sensibilizar.</p> <p>Brindar asesoría a una de las partes en conflicto para promover la transformación.</p>
La gente quiere usar el espacio de la Micro Plataforma como un grupo social o terapéutico autoayuda	Esto puede ser parte de la confianza y de la construcción de paz y es parte de las necesidades expresadas en el grupo, pero el facilitador puede introducir técnicas de diálogo como el Café Mundial para ayudar a aterrizar el dialogo en acciones de cambio.
Temor de la gente a participar en un espacio público	Usar las MPPs como una primera estrategia durante varios meses antes de la primera reunión de dialogo en la plataforma
La Plataforma se puede ver como una posible competencia con otros comités locales	Desde un principio se invitan a los diversos comités locales a conocer sobre los objetivos de la Plataforma de Paz como un espacio informal y abierto

RESUMEN DEL CAPITULO

La evaluación de nuestras propias acciones es la clave del aprendizaje. En este capítulo se desarrollaron algunas herramientas, preguntas clave y aspectos que nos pueden indicar si realmente estamos teniendo un impacto profundo y de largo alcance en la comunidad, tanto en los y las participantes de las MPPs (personal), en la convivencia del barrio (relaciones), en la forma de vivir y pensar (cultura) y en las condiciones que generan conflictos (estructural).

Se proponen varios ejercicios que pueden hacerse en distintos momentos para evaluar cuánto se ha avanzado, que hace falta mejorar y cómo podemos mejorarlo.

ACCIONES DE FORMACION

Identifiquen en grupos una lista de “evidencias” que podrían indicar el cambio en cada uno de los cuatro niveles de la Paz (personal, relacional, cultural y estructural).

Aplique la tabla de “Evaluación de Actividad” para evaluar el taller de formación. Puede hacer un mural en que todos puedan expresarse espontáneamente dentro de esas casillas.

5. Una perspectiva crítica

¿Cómo mejorar la estrategia y hacerla sostenible?

Las MPP no son la panacea de todos los problemas en la comunidad, pero han mostrado que es posible resolver muchos problemas que generan tensiones sociales, sin el uso de la represión armada, el chantaje político o el daño a la integridad de los habitantes en un espacio urbano.

Las MPP han probado funcionar en barrios pobres, donde los Jóvenes tienen conflictos intergeneracionales con los adultos, las mujeres sufren distintos tipos de violencia, los pequeños negocios son extorsionados por pandillas, el recurso del agua es escaso, existen riesgos altos ante un fenómeno natural o climático, los niños no son atendidos adecuadamente, etc.

Pero esta diversidad de problemas nos hace pensar a la vez, que no es posible plantear las MPP como un modelo cerrado con técnicas únicas y exclusivas. Esto haría perder por completo la principal riqueza del método, que es su apertura a adaptarse a problemas con distinto tipo de complejidad. Sin embargo en la medida que las discusiones con la Comunidad de Aprendizaje avanzan, se han identificado varias formas, aún pendientes de mejorar la técnica:

- Incorporar otras técnicas de diálogo dentro del ciclo. Se ha discutido si es posible ampliar los criterios y herramientas para el uso de las técnicas de diálogo y facilitación, tanto en el diagnóstico participativo, en las MPPs, en la Plataforma y en los ejercicios de evaluación de un programa.
- Un tema que aún no ha sido profundizado es el de la construcción de nuevas estrategias de entrada. No tenemos otra experiencia que haya usado una estrategia distinta a las Unidades Móviles de resolución de conflictos, que pueda probar ser igual o más efectiva, pero seguramente habrá diferentes formas de adaptar la estrategia de entrada en la comunidad, aun no imaginadas por las y los artesanos de paz.
- Otro elemento crítico importante es la conexión entre la Estrategia de Entrada, las MPP y la Plataforma de Paz. La misma apertura del método no ha permitido tener suficiente claridad sobre cómo mejorar esta conexión, cuándo enfocarse en las MPP y cuándo enfocarse en Plataforma como un espacio más amplio.
- Algunas preguntas que aun necesitan desarrollarse con mayor profundidad son:
 1. ¿Cuál es el papel de la Policía desde un enfoque de Paz Urbana en el barrio?

2. ¿Hasta dónde las MPPs deben ser incluyentes, por ejemplo de actores que han lastimado fuertemente a la comunidad?
3. ¿Cómo garantizar la horizontalidad entre gente con diferentes tipos de conocimiento, diferente situación económica o educación formal?
4. ¿Puede funcionar una MPP integrada por solo mujeres, solo jóvenes o solo adultos mayores y al mismo tiempo promover inclusión de la diversidad en el barrio?
5. ¿Cuál es la capacidad de las MPPs de trabajar con un enfoque de atención de situaciones de crisis y reducción del riesgo?
6. ¿Pueden las MPP dedicarse a la anticipación de incidentes de violencia?

Sostenibilidad de las estrategias locales

Cada campo de aplicación de las MPP presenta diferentes desafíos, pero un desafío compartido es el desafío de que la iniciativa no muera por falta de recursos, o por falta de promoción en otros barrios. Por lo regular, las MPPs son implementadas dentro de un ciclo de proyecto con inicio y fin, y se espera que después de este tiempo, la comunidad incorpore a su *modus vivendi* los elementos de diálogo y transformación de conflictos de manera cotidiana. Pero ¿De qué depende que esto se logre? Algunos elementos basados en lecciones aprendidas en América Latina y el Caribe son:

- La sostenibilidad es más factible en la medida que los miembros de la comunidad y el liderazgo local hacen propia la visión y existe una institución que pueda acompañarles. Por ello es mucho mejor trabajar con socios locales que son parte de un programa permanente (centros educativos, escuelas, centros comunitarios, iglesias, etc.).
- La motivación de la gente en seguir trabajando con las MPPs no sólo depende del dinero, sino del hecho que vean este sistema como una forma verdaderamente efectiva de resolver sus problemas en la comunidad.
- Aunque al inicio, el rol del facilitador es más activo y dinámico, gradualmente resulta todo un desafío y un arte, lograr que este rol resulte en el protagonismo de los vecinos locales. Si esto se logra, es más factible que muchas acciones continúen en la comunidad aunque el facilitador ya no este.
- Existen muchas formas de financiamiento que pueden explorarse, que no dependen de la cooperación internacional. Es un hecho que en América Latina y el Caribe las fuentes de cooperación no son fáciles de encontrar,

o bien, las tendencias en la cooperación pasan de un tema a otro y no necesariamente son accesibles para una organización que opera a nivel del barrio. Con todo, los recursos que se necesitan para implementar el método no son muy altos, quizás con excepción de la unidad móvil y los salarios.

RESUMEN DEL CAPITULO



No es lo mismo hacer que algo funcione, que hacer que siga funcionando cuando nosotros ya no estemos. De esto trata este capítulo. Sin tener todas las respuestas, el capítulo plantea algunas preguntas interesantes que pueden ayudar a hacer esto posible.

En el capítulo se recogen algunos aprendizajes valiosos: como el hecho de que las Plataformas son más sostenibles, no porque tengan más dinero, sino porque la gente que las conforma esta mas convencida de lo valioso de trabajar y reflexionar en comunidad.

ANEXO 1.

Esta herramienta fue originalmente promovida por la empresa consultora CDA, como parte de una metodología más amplia para determinar hasta qué punto las organizaciones humanitarias estaban contribuyendo a una paz sostenible, o agravando el conflicto (en el largo plazo). En adelante se adjunta solamente la parte correspondiente al análisis de Conectores y Divisores, preparado como una herramienta para uso público, para fines didácticos, por el Instituto de Recursos para la Paz de París, IRENEES y la ONG Modus Operandi www.ireenes.net

El proceso completo de esta metodología comienza con un análisis del contexto y concluye con un tiempo de puesta a prueba del impacto de las Iniciativas de Paz www.cdainc.com. Pero descubrimos que el análisis de Conectores y Divisores también es una herramienta valiosa en sí misma para entender una situación de conflicto, incluso cuando no se use para determinar el impacto de un programa externo. Nosotros usamos esta herramienta para tener una mejor comprensión de los escenarios locales y los posibles punteos de entrada para una iniciativa de paz.

Tabla No. 2
Análisis de conectores y divisores

	Divisores o Fuentes de tensión	Conectores o capacidades para la paz
Sistemas e instituciones		
Actitudes y acciones		
Valores e intereses (diferentes o compartidos)		
Experiencias diferentes o compartidos		
Símbolos		

Table No.3
Issues Definition

	Definición	Ejemplos
Sistemas e instituciones	Aquellas estructuras formales o políticas institucionales, organizaciones locales, ONGs, empresas y programas del gobierno local que pueden tener un papel importante en la solución de conflictos.	Estación de policía, un programa de cuidado diurno para niños, una iglesia, una red de Comité, un club o comunidad de vecinos, una crisis y plan de emergencia en la comunidad, un sistema de distribución de agua.
Actitudes y acciones	Predisposiciones y patrones de comportamiento entre los miembros de la comunidad	Hostilidad hacia los extranjeros, tradiciones y creencias, patrones de ocio de los jóvenes, formas de crianza.
Valores e intereses (diferentes o compartidos)	Diferentes puntos de vista sobre el reconocimiento o la importancia de algunas cosas por encima de otras.	La aparición de la juventud; moda, música, autoridad en la familia o los conflictos relacionados con un recurso que escasea. Lucha por oportunidades de empleo.
Experiencias diferentes o compartidos	Situaciones importantes que marcaron o construyeron un "esquema de referencia".	Personas que han vivido un terremoto, personas con experiencias en el ejército, las personas que han vivido fuera del país.
Símbolos	Representaciones artísticas de la identidad, la historia o la diferentes "caras" de un conflicto.	Banderas, ropa tradicional, los productos tradicionales (alimentos, artesanías, etc.). A veces una pared, una calle o un río que representa el conflicto, o la reconciliación.

Este análisis le ayudará a saber qué se puede hacer (como punto de partida) para crear un clima de confianza y utilizar los "espacios de paz" en un barrio como puntos de expansión. El análisis no debe considerarse como una receta; la herramienta proporciona un conjunto de puntos de referencia que requiere también una perspectiva creativa y la innovación para llevar a la conceptualización de una iniciativa de paz a la práctica.

El análisis de los conectores y divisores ayudará a definir los puntos de partida para transformar un conflicto complejo (multilateral) en un escenario local. El ejercicio puede funcionar mejor si se hace de manera participativa entre un grupo de actores que participan en programas de paz y desarrollo local. Pero podría ser utilizado como una metodología de investigación para comprender los diferentes factores de conflicto.

Uno de estos elementos (institución, valor, experiencia, etc.) puede ser un “conector” en algunos escenarios, pero en otros casos el mismo elemento podría desempeñar un papel de “divisor”. Dependiendo de los conflictos, la cultura o el papel de la comunidad, por ejemplo: un programa de Gobierno para proveer alimentos a las personas, podría ser un “conector”, si el pueblo se organiza y comparten la comida de una manera justa. Pero si los miembros de la comunidad tienen varias luchas por el poder y la rivalidad, el mismo programa podría exacerbar la violencia.

Fuente:

*IRENEES – Modus Operandi (2011).
Dividers and Connectors Analysis*

*Understanding the sources of tension
and the local capacities for peace.
www.irenees.org*

ANEXO 2

El Café Ciudadano como herramienta de diálogo.

Esta técnica se basa en la metodología llamada Café Mundial (O World Café). Esta metodología consiste en un conjunto de principios para abrir espacios informales de diálogo y confianza donde las y los ciudadanos puedan analizar una problemática, proponer soluciones y re-descubrir formas de abordarla.

Como lo describe The World Café Community Foundation www.theworldcafe.com la técnica se basa en el hecho que cuando la gente toma café de modo informal, surgen muchas ideas valiosas y espontaneas. En Guatemala, por ejemplo, la fundación Propaz le ha llamado a este método de dialogo “Café Ciudadano”.

Grafico No.2
Principios del Café Ciudadano



www.theworldcafe.com

Cada ciclo de diálogo en el Wold Café fue adaptado en tres momentos: La siembra, el cultivo y la cosecha.

- En el caso de la “siembra”, las personas participantes plantean sus diferentes inquietudes iniciales sobre la conflictividad, la violencia u otros tipos de problemas comunitarios.

- El “cultivo” es un momento de análisis sobre las raíces de estos problemas y las alternativas que pueden contribuir a transformarlos. En esta fase, la MPP puede diseñar alguna actividad en el lapso de los siguientes días para poner a prueba las ideas que han descubierto en el vecindario.
- Finalmente la “Cosecha” recoge las experiencias, aprendizajes y conclusiones del grupo en torno a los conflictos atendidos. El ciclo se mantiene de forma permanente a través de los principios del World Café hasta que la MPP se va apropiando de estos principios a partir de su reflexión y práctica.

A partir de la experiencia de Guatemala, las MPPs pueden iniciar con mucho entusiasmo pero es muy importante cuidar que no se “quemen” y entren en una dinámica de frustración y agotamiento, después de la cual, será difícil reactivar el grupo. Esto puede prevenirse cuando las expectativas iniciales son moderadas (o realistas), y las reuniones son breves (no más de 1 hora).

El World Café puede ser usado como herramienta, tanto para las Micro Plataformas como para la plataforma o para la misma evaluación del programa de paz.

ANEXO 3.

El Teatro Foro de Augusto Boal

Los conflictos son parte natural de la convivencia, lo cual no quiere decir que siempre los resolvamos de modo pacífico y constructivo. Poner los conflictos bajo análisis y reflexionar respecto a las distintas alternativas de solución, puede ser una muy buena forma de ir aprendiendo habilidades para abordar este tipo de situaciones que se presentan frecuentemente.

La presente actividad basada en la dramatización, ayuda a los estudiantes a poner en juego distintos modos de resolución de conflictos guiados por la técnica del teatro foro.

...PASOS A SEGUIR

1. **Motivación a la actividad** (5 minutos). (Al final de esta sección se hace una propuesta para la apertura de la actividad).
2. **Selección de conflicto**, individual: (5 minutos).
Pedir a los participantes que recuerden una situación de conflicto. Es importante considerar para la elección del conflicto el que:
 - Haya interacción entre dos o más personas,
 - El conflicto puede ser o no personal (lo central es aprender a resolver conflictos y no el que cada uno resuelva problemas personales).

3. **Puesta en común de los conflictos**, grupal: (15 minutos)
Solicitar que formen grupos (no más de 6 integrantes) y que cada uno relate brevemente el conflicto elegido. Indique que la narración no incluya los antecedentes del conflicto ni sus consecuencias posteriores, sino el momento conflictivo propiamente.

Explicite el tiempo del que dispondrán para que los participantes se puedan organizar en relación al tiempo.

4. **Selección y preparación dramatizaciones**: (5 minutos)
Una vez relatados los episodios conflictivos vivenciados por los integrantes de cada grupo, se les solicita que elijan sólo uno de ellos para representar. Se sugiere que la elección sea en base a cuatro criterios:
 - Relevancia del conflicto para los participantes,

- Interés que les suscita el conflicto para ser trabajado,
- Frecuencia en que se presenta (representativo de situaciones vividas por los participantes).

Cuando ya han seleccionado el episodio, los miembros del grupo deberán preguntar, a quien narró el suceso, los detalles que requieran para comprenderlo mejor. Luego, deberán buscar lo central del conflicto, despejando lo prescindible y se deberán poner de acuerdo en el inicio, el desarrollo y cierre de la dramatización.

Se distribuyen los roles entre los integrantes (no es necesario que todos actúen); el diálogo será improvisado en escena.

* Es importante que el conflicto se presente sin una resolución considerada adecuada por los participantes del grupo, para favorecer la reflexión posterior.

5. **Dramatizaciones:** (25 minutos)

Reúna a todo el grupo e invítelos a observar las representaciones sin intervenir sobre ellas. El moderador pedirá que se le asigne un nombre a cada una y los registrará en un lugar visible para todos.

*En caso de realizarse esta actividad en dos clases separadas, se sugiere que en la primera de ellas, se realicen todos los pasos previos y se comiencen las dramatizaciones durante el tiempo restante.

6. **Selección de conflicto para teatro foro:** (5 minutos)

Una vez finalizadas las representaciones, invite al grupo a seleccionar una de las dramatizaciones para trabajar con la técnica de teatro foro, utilizando los mismos criterios con que hicieron la selección en los grupos (relevancia, interés y frecuencia). El moderador registrará en síntesis las demás historias, para que puedan ser trabajadas en otras instancias formativas.

7. **Teatro foro:** (40 minutos)

Se vuelve a representar la historia o episodio conflictivo seleccionado por todo el grupo y se trabaja sobre él en base a la técnica del teatro foro. Para ello:

- a. Se solicita a todos los que no actúan en ella, que esta vez, participen en su resolución, interviniendo en la representación. El moderador debe precisar que la persona que intervenga puede hacerlo desde el inicio de la historia o en su desarrollo. La idea es intervenir en escena, introduciendo una nueva estrategia para resolver el conflicto.
- b. Quien quiera detener la historia e intervenir, debe golpear las manos como señal de anuncio. La consigna de este momento es: “No lo diga,

actúe”. Todas las intervenciones deben ser dramatizadas.

- c. Se explicará, asimismo, a los actores de la escena original que reciben nuevas intervenciones por parte del resto del grupo, que deben intentar defender su posición original, a menos que se vean obligados a modificar su conducta, dados los cambios que se introdujeron.
- d. Se probará una intervención a la vez, permitiéndosele a quien lo hace, terminar. Sin embargo, será el foro el que decidirá si considera que la estrategia es positiva o no, apoyando con un aplauso aquella que lo amerite. No se trata de aplaudir la actuación, sino la estrategia, siempre y cuando se la considere positiva para la buena resolución del conflicto. Si no se aplaude ninguna, se continúa motivando al foro para que se busque una estrategia mejor.
- e. Cada vez que una estrategia de modificación no se aplauda, se indicará por qué no gustó o por qué no es positiva la resolución que logró. Podría ocurrir también que el conflicto se agudice. Lo mismo se hará con aquella estrategia que se aplauda: deberá fundamentarse después del aplauso por qué se considera una buena resolución. No se trata de buscar recetas para la acción, sino estrategias de orientación frente a determinado tipo de conflictos.

8. Discusión: (10 minutos)

Se le preguntará a los actores del conflicto acerca de los cambios que se hicieron sobre la dramatización del conflicto y cómo los sintieron: al que intervino, cuál fue su idea al hacerlo de tal o cuál manera, y a los que se vieron obligados a modificar su comportamiento, por qué lo hicieron.

En esta etapa del desarrollo de la actividad es importante que el conductor aluda a formas de resolución del conflicto que no aparecieron en las representaciones y que son importantes como estrategias. Por ejemplo, si no apareció explícitamente el tomar la perspectiva del otro, debe explicarse y solicitar a alguien que la actúe. De ese modo, se garantiza trabajar las estrategias más importantes relacionadas con los objetivos que persigue esta actividad.

9. Cierre: (5 minutos)

Una vez finalizada la actividad, se les pregunta qué aprendizajes realizaron a partir de esta experiencia. Las ideas fuerzas que se presentan a continuación puede orientar la conducción del cierre.

Fuente:
Valoras UC Herramientas de Juego
<http://www.educarchile.cl>

GLOSARIO

PARA ACLARAR ALGUNAS PALABRAS CLAVE

1. **Conectores:** Elementos materiales, valores, personas o experiencias que contribuyen al trabajo cooperativo en una comunidad, a pesar del conflicto.
2. **Confianza:** Es una actitud que predispone a la persona a esperar reciprocidad y un resultado positivo basado en ciertos indicadores, reduciendo el miedo, la ansiedad y las actitudes defensivas.
3. **Divisores:** Elementos materiales, valores personas o experiencias que generan tensión y fraccionamiento en una comunidad.
4. **Epicentro de la Plataforma:** Puntos centrales de convergencia entre ciudadanos desde donde se promueven cambios.
5. **Episodios de la Plataforma:** Momentos de reflexión o interacción del grupo con la comunidad.
6. **Espacio urbano:** un espacio geográfico de convivencia e interacción económica y social caracterizada por una mayor concentración demográfica, la centralización y sofisticación de bienes y servicios, el desarrollo de infraestructura y estructuras organizativas más complejas y el desarrollo de una dinámica social derivada de estos procesos.
7. **Estrategia de Entrada:** Actividad central pensada didácticamente para despertar el interés y la participación de los ciudadanos en las Micro Plataformas de Paz.
8. **Grupo Gestor o Grupo Facilitador:** Equipo de facilitadores de las MPP
9. **Inter Diálogo:** Proceso de comunicación constructiva y reflexiva entre varios grupos.
10. **Inter-Mediación:** Facilitación de un tercero en un espacio social con el fin de promover o activar un mejor relacionamiento y la solución a las raíces de la conflictividad. A diferencia de la mediación, la intermediación es más amplia ya que abarca un espacio social, más que un caso en concreto y se vale de un conjunto más grande de técnicas.
11. **Intra Diálogo:** Proceso de comunicación constructiva y reflexiva entre un grupo.
12. **Mediación:** Método de resolución de conflictos en el que un tercero ajeno al conflicto promueve la negociación de las partes sin intervenir directamente en la decisión final.
13. **Micro Plataformas de Paz:** Metodología de diálogo y acción comunitaria basada en el paradigma de la construcción de paz y la transformación de conflictos.

14. **Participación ciudadana:** Involucramiento de los y las habitantes de una comunidad o país, en las decisiones de interés público y común, sobre la base de sus derechos civiles.
15. **Participación Política:** Involucramiento de la ciudadanía en ejercicios y proyectos políticos de representación ante el Estado a través del sistema político-partidario (en el caso de los Gobiernos democráticos).
16. **Participación Social:** Involucramiento de los y las habitantes de una comunidad o país en actividades que promueven la relación con otros.
17. **Paz Urbana:** Proceso social en el que las personas viviendo en un espacio urbano logran una mutua valoración de sus necesidades e intereses y una comprensión más profunda de sus conflictos; y desarrollan una búsqueda activa y constante del bien común, la reducción de los niveles de exclusión y reducen el uso de violencia como medio para enfrentar sus diferencias, crisis y carencias.
18. **Teoría del cambio:** Esquema central que resume el fundamento de una iniciativa o proyecto y por qué esperamos que esta iniciativa produzca cambios.
19. **Violencia:** Estrategia para ejercer fuerza física, psicológica o política sobre otra persona para lograr un fin. La violencia implica un daño en mayor o menor escala a la integridad y un deseo de control sobre la voluntad de otra u otras personas, por lo tanto, toda violencia es siempre generada por un tipo de conflicto, aunque no todo conflicto tiene que ser violento.

Referencias

- AFSC (2008) IPLAC- Glosario del Programa Internacional para América Latina y el Caribe. American Friends Service Committee. Fortaleza, Brasil.
- AFSC (2010) Inseguridad Urbana y Transformación de Conflictos. AFSC. Guatemala, 2010
- AFSC (2011) Plataformas de Acción Juvenil. AFSC, Guatemala.
- AFSC (2012) Construyendo Paz en Mi Barrio. Manual de participación juvenil urbana. American Friends Service Committee International Program for Latin America and the Caribbean. AFSC. Guatemala:74pp.
- CDA (2009) Collaborative Learning Projects. Reflexiones Acerca de la Práctica de la Paz: Manual de
- CDA Collaborative Learning Projects (2008). Consultation Report: Understanding Cumulative Impacts. Reflecting on Peace Project.
- CDA Collaborative Learning Projects (2008). Consultation Report: Understanding Cumulative Impacts.
- CDA Collaborative Learning Projects (S.F) El Manual de No Hacer Daño: El Marco Contextual para Analizar el Impacto de la Asistencia en el Conflicto. Proyecto No Hacer Daño. CDA. www.cdainc.com
- CDA Collaborative Learning Projects (S.F) El Manual de No Hacer Daño: El Marco Contextual para Analizar el Impacto de la Asistencia en el Conflicto. Proyecto No Hacer Daño. CDA. www.cdainc.com
- GALTUNG, JOHAN (1985) Sobre la paz. Barcelona: Fontamara.
- GALTUNG, JOHAN (2003) Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización. Gernika Gogoratuz, 360 pp.
- GOFFMAN, ERVING (1967) Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior. Anchor Books.
- LEDERACH, P. (1997) Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies. Washington, d.c. US Institute of Peace Press.
- LEDERACH, PABLO (2008) La Imaginación Moral. Bakeaz/Gernika Gogoratuz. Espana.272 pp.
- PICHON-RIVIERE, Enrique (1980) Historia de la Técnica de los Grupos operativos en Revista Temas de Psicología Social, Año 4, N° 3, Septiembre de 1980.



Equipo de Trabajo
DEP Haiti, 2012