

# CARTILLA PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

ELABORADO POR EL CENTRO DE ARBITRAJE Y  
CONCILIACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE  
BOGOTÁ PARA CONFECÁMARAS, EN EL MARCO DEL  
PROYECTO EMPRESAS POR LA PAZ.

Bogotá, 2.004

# CARTILLA PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

EN ESPACIOS COMUNITARIOS Y  
DE EMPRENDIMIENTO



# CARTILLA PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

EN ESPACIOS COMUNITARIOS Y  
DE EMPRENDIMIENTO

*Coordinadora del área social en MASC*  
Jaidivi Núñez Varón

*Coordinador Proyecto Empresas por la Paz*  
William Samacá Quiroga

*Profesional del Área social*  
Mariela Becerra

*Autora y Compiladora*  
Leonor Avella Bernal  
consultora

DOCUMENTO ELABORADO POR EL EQUIPO DEL ÁREA DE GESTIÓN  
SOCIAL DEL CENTRO DE ARBITRAJE Y CONCILIACIÓN DE LA CAMARA  
DE COMERCIO DE BOGOTÁ PARA CONFECÁMARAS EN EL MARCO  
DEL PROYECTO «EMPRESAS POR LA PAZ»:  
CONVENIO PG 3-060 OIM - CONFECAMARAS  
PALMIRA, POPAYAN Y PASTO.

2004

## Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio–Confecámaras

### Presidenta Junta Directiva

María Fernanda Campo Saavedra  
Presidenta Cámara de Comercio de Bogotá

### Presidente

Eugenio Marulanda Gómez

### Coordinación de Programas Sociales

Harvey L. Rodríguez Sanders  
Gerente Proyecto Empresas por la Paz.

### Equipo consultor en Resolución de Conflictos

Cámara de Comercio de Bogotá, Centro de Arbitraje y Conciliación  
Hernando Herrera Mercado, Director.  
Jaidivi Núñez Varón, Coordinadora del área social en MASC.  
William Samacá Quiroga, Coordinador Proyecto Empresas por la Paz.  
Mariela Becerra Profesional del Área social.  
Leonor Avella Bernal, Autora y Compiladora, consultora.

### Financiación Proyecto Empresas por la Paz

USAID

### Apoyo Técnico Proyecto Empresas por la Paz

O.I.M.

### Carátula

Editorial Carrera 7ª. Ltda.

### Armada Digital e impresión

Editorial Carrera 7ª. Ltda.  
E-mail: [editk7@epm.net.co](mailto:editk7@epm.net.co)  
Tels. 2684439-2684012

Confecámaras, 2004

Colección Emprendimiento y Resolución de Conflictos

Reservados todos los derechos.

Primera edición

Bogotá, Colombia, Octubre de 2004

[www.confecamaras.org.co](http://www.confecamaras.org.co)

ISBN: 958-97381-4-1

# PRESENTACIÓN

Por más de cinco años el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá ha venido trabajado en el fortalecimiento de la resolución pacífica de conflictos en contextos comunitarios. Gracias a esta experiencia Bogotá cuenta en la actualidad con un grupo de personas con conocimientos y habilidades, quienes de forma autónoma y voluntaria, y con el apoyo del programa de «Sedes de Conciliación Comunitaria» ayudan a otros a resolver sus conflictos de manera pacífica en cuatro localidades de la ciudad.

Dada la riqueza de conocimiento adquirido de esta experiencia y su evidente aplicabilidad universal en escenarios de emprendimiento comunitario en todo nivel, Confecámaras encomendó al Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá la realización de esta cartilla con el fin de contribuir a la resolución de los conflictos comunitarios urbanos desde la cotidianidad y en el marco de procesos productivos de carácter comunitario.

El presente documento está conformado por tres lecciones que, de manera didáctica y pedagógica, le permiten al lector adquirir una serie de herramientas metodológicas de carácter participativo sobre las cuales se pretende apoyar la construcción de soluciones en los conflictos que se originen en las comunidades.

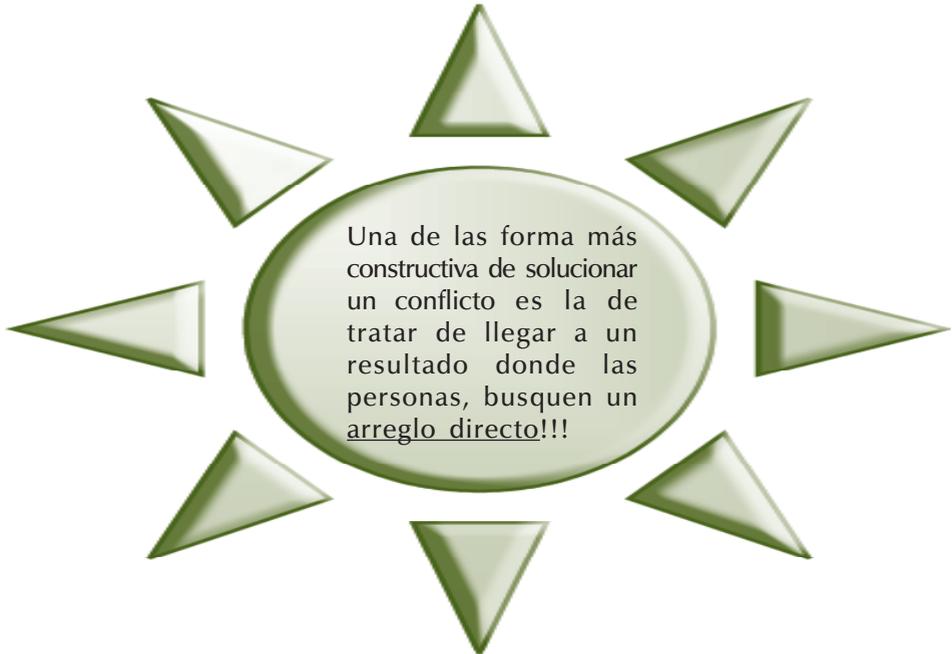
La elaboración de la presente cartilla responde a una estructura abierta y dinámica, en la que a partir de propuestas conceptuales y metodológicas, el participante se identifica con su propia experiencia, la aborda, la profundiza y la enriquece.

La cartilla no requiere de expertos ni de acompañamientos técnicos para su manejo, se trata de hacer aplicaciones prácticas a la solución de conflictos en contextos comunitarios y de emprendimiento. No obstante, se requiere preferiblemente de un proceso de formación, que va desde participar en talleres, hasta realizar prácticas en el uso de la metodología, acompañados por un facilitador, a fin de desarrollar suficientes habilidades y llegar a poner en práctica la metodología propuesta.



# LECCIÓN I

## EL ARREGLO DIRECTO



El reconocimiento de que somos seres complejos por la diversidad y pluralismo cultural en el cual nos hallamos inmersos, nos hace admitir que en las comunidades, existen diferencias y también múltiples posibilidades para su solución.



Le invitamos para que enseguida describa cómo manejan el conflicto en su comunidad.

---

---

---

---

En qué consiste el arreglo directo?

---

Cuál es la primera idea que se le viene a la cabeza cuando piensa en «un arreglo directo»

---

---

---

---

### EL ARREGLO DIRECTO ES.....

*Un proceso en el cual entran en relación dos o más partes con el objeto de llegar a algún acuerdo sobre un punto que genera diferencia o problema para las personas involucradas.*



Qué habilidades identifico en las personas que construyen buenos arreglos al interior de mi comunidad?

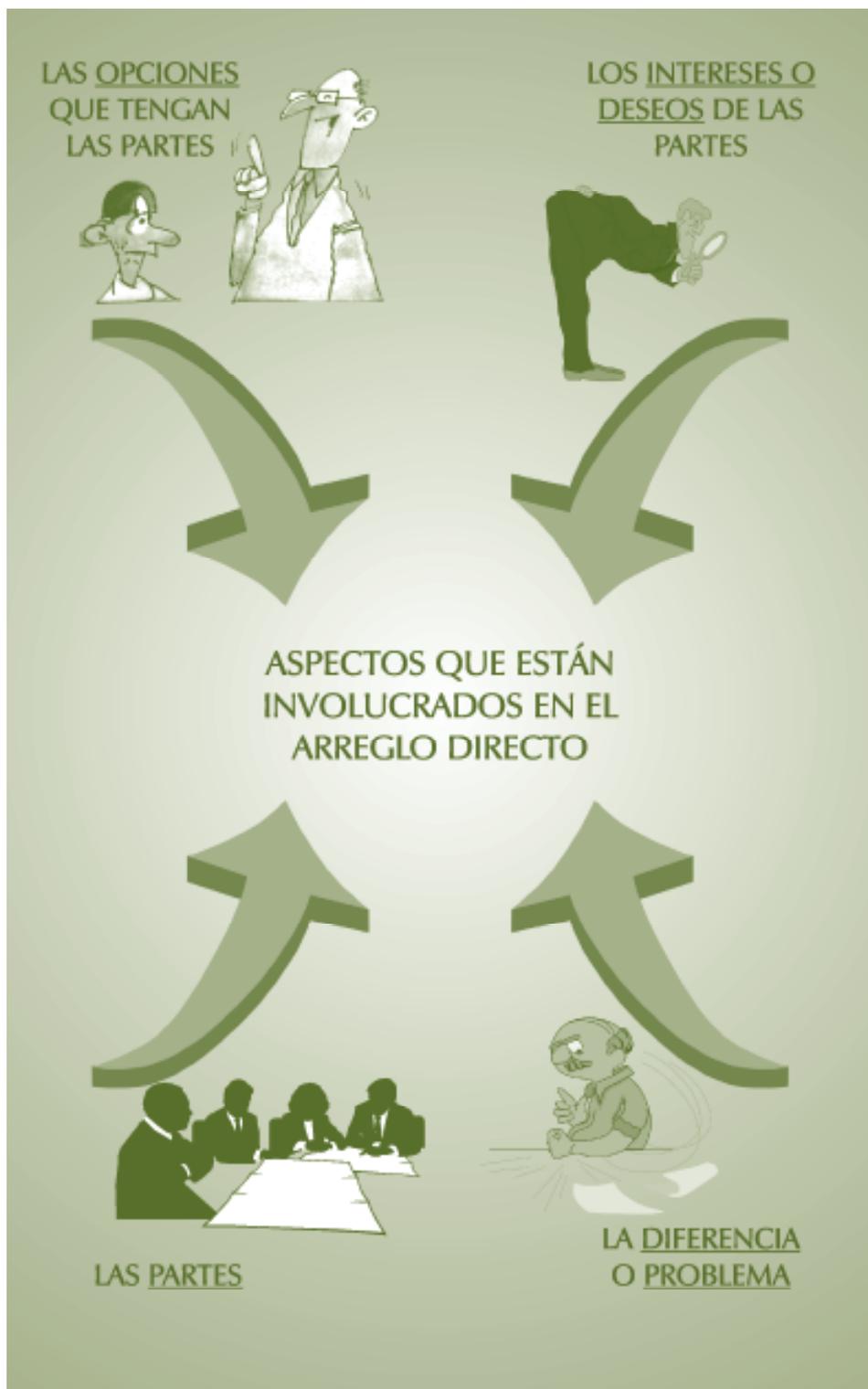
---

---

---

---

---



Señale a continuación cómo los aspectos involucrados en el arreglo directo se aplican en su comunidad:

<p><b>LAS PARTES</b></p>	<p>Anote enseguida entre quiénes de su comunidad se presentan las diferencias o problemas más frecuentes?</p>
<p><b>LAS DIFERENCIAS</b></p>	<p>Señale a continuación cuáles son los tipos de problemas o conflictos más persistentes en su comunidad?</p>
<p><b>LOS INTERESES O DESEOS DE LAS PARTES</b></p>	<p>Cómo puedo identificar de la manera más objetiva posible los intereses de las partes involucradas en una diferencia?</p>
<p><b>LAS OPCIONES QUE TIENEN LAS PARTES</b></p>	<p>Cómo puedo construir opciones de arreglo a las diferencias identificadas anteriormente?</p>

Habilidades requeridas para resolver un conflicto de manera directa. Enseguida encontrará una propuesta que Ud. puede ensayar para ejercitar sus habilidades en la construcción de acuerdos que le sean favorables a Ud.



*“EL GENIO: LA CARA SUCIA Y LA CARA LIMPIA”*: Imagínese que Ud. se ha encontrado con un Genio, y que este se ha dedicado en su vida a buscar tesoros especiales. Con el pasar de los años este genio se ha dado cuenta que los tesoros más importantes en la vida, son aquellos que parten de las experiencias personales, y quiere encontrar un tesoro especial en Ud.



El genio ha decidido ponerlo a prueba a Ud.!!!!!! Y le hace la siguiente pregunta: ¿ Si dos deshollinadores bajan por una chimenea y uno baja con la cara sucia y el otro con la cara limpia, cuál de los dos se irá a lavar la cara?

El Genio le compartió a Ud. que generalmente, la gente señala que el de la cara sucia es el que primero se va a lavar la cara, mientras que muy pocos señalan que el de la cara limpia sería el primero en lavársela, pues al ver la cara del otro que estaba sucia, supondría que su cara también estaría sucia, así que iría a lavarse la cara. Y el que tiene la cara sucia, vería que la cara del otro estaría limpia y supondría que él también la tendría limpia. Así que no se lavarían la cara.

Piense sobre esta versión.



A veces tendemos a buscar causas simples, hasta de los más complejos problemas y necesitamos recordarnos que los problemas son el resultado de múltiples causas que se relacionan entre sí !!

La historia del Genio: La cara sucia y la cara limpia, podría tener otro argumento distinto. ¿Cuál se le ocurre?

El genio de la historia se ha encontrado con otras versiones. Esta es una de ellas: “ Cuando el señor con la cara limpia se dirigiera al cuarto de baño, el que tendría la cara sucia le preguntaría a dónde iba. El individuo con la cara limpia le contestaría: A lavarme la cara i!!!! ¿Para qué?, preguntaría el otro, tu cara está limpia. Entonces el de la cara limpia le diría: Pero tu cara está sucia, así que el señor con la cara sucia, se iría a lavar la cara.

Por ejemplo, es difícil pensar la convivencia en nuestras comunidades y soñar que nuestros vecinos o amigos resuelvan efectivamente sus diferencias.

Una de las estrategias más útiles para construir arreglos directos con otros es la “*lluvia de ideas*”.

*Es una manera de ampliar y aumentar las opciones cuando aparece un problema, porque generalmente, cuando éste surge nos estancamos en una sola solución.*



Cuando queremos llegar a un arreglo directo con el otro, requerimos generar opciones nuevas y creativas, reflexionando sobre los intereses y necesidades de la gente!!!!

## CONCLUYAMOS

*¿Qué debo tener en cuenta para lograr acuerdos directos?*



Identifique el “juego “ que le plantea el otro!!!

*A través de las solicitudes y opciones que le presenta a usted!*

Un arreglo directo es como una danza, que requiere atención en los pasos.



No maneje acaloradamente sus emociones ni las de su adversario!!!!



Evalúe constantemente sus opciones y las de su adversario en función de los intereses y necesidades a satisfacer.



Utilice la “lluvia de ideas” para construir acuerdos favorables para ambos.

# LECCIÓN II

## EL TERCERO FACILITADOR





Los Terceros facilitadores en la resolución de conflictos podemos ser todos y todas. Veamos cuáles son las **CUALIDADES** que debemos poseer!!



*SE ORIENTAN HACIA AL FUTURO.* Pensando cómo la solución del conflicto beneficia la relación entre las partes.



*SON IMPARCIALES!!* Evitan “tomar partido” por alguna de las partes

*SON EXCELENTES COMUNICADORES !!* Transmiten confianza, comprenden los mensajes de las partes y atienden a los gestos y posturas de las partes.



## Veamos otras condiciones del PERFIL DEL FACILITADOR...



**SON ESTRATEGAS.** *Planean y anticipan cómo sus decisiones ayudan a la construcción de acuerdos ente las partes.*



**TIENEN BUENAS RELACIONES!!** *Aprovechan las diferencias con otros para mantener las relaciones.*



**SON PROACTIVOS Y NO REACTIVOS!!** *Planean sus acciones y aprovechan los talentos de las partes que tienen dificultades*

*Facilitar en la  
solución  
de conflictos es  
como....  
Un arte!!!!.*

REQUIERE LAS  
SIGUIENTES DOSIS:

Una dosis de *Talento personal*

Una segunda dosis de *reflexión  
constante*

Una tercera dosis de  
*entrenamiento*

Una cuarta dosis de *práctica i!!*



Le invitamos para que reflexione sobre las condiciones que ha de poseer un facilitador, a partir de su experiencia y de lo planteado anteriormente:

<p>Cuáles son las condiciones para ser un facilitador de la solución de conflictos de otros? (PERFIL DEL FACILITADOR)</p>	<p>Cómo se evidencia las condiciones del perfil en el facilitador? (HABILIDADES)</p>	<p>En qué medida se encuentra desarrollada esta condición de facilitador, en mi? (AUTOEVALUACION)</p>	<p>Cuáles son las acciones inmediatas que puedo implementar para desarrollar esta condición? (PLAN DE ACCION)</p>	<p>Cómo los demás se darán cuenta que he avanzado? (MEDIOS DE VERIFICACION)</p>
<p>Orientación hacia el futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Preocupación por la relación entre las partes .</li> <li>· Cuestionamiento de las propuestas de solución que afectan a las partes.</li> <li>· Se piensa en los acuerdos que benefician a las partes.</li> </ul>			
<p>Imparcialidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El facilitador no “toma partido” por una de las partes.</li> <li>· Se parte de la buena fé de las partes.</li> <li>· Se muestra ante las partes como comprensivo de la dificultad de ambas partes.</li> </ul>			

<p>Cuáles son las condiciones para ser un facilitador de la solución de conflictos de otros? (PERFIL DEL FACILITADOR)</p>	<p>Cómo se evidencia las condiciones del perfil en el facilitador? (HABILIDADES)</p>	<p>En qué medida se encuentra desarrollada esta condición de facilitador, en mí? (AUTOEVALUACION)</p>	<p>Cuáles son las acciones inmediatas que puedo implementar para desarrollar esta condición? (PLAN DE ACCION)</p>	<p>Cómo los demás se darán cuenta que he avanzado? (MEDIOS DE VERIFICACION)</p>
<p>Manejo adecuado de la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Utiliza el lenguaje de las palabras y el corporal para comunicarse efectivamente.</li> <li>· Atiende a los mensajes de las partes con una escucha activa.</li> <li>· Curiosear sobre la dinámica del conflicto y sus posibilidades de solución.</li> </ul>			
<p>Postura estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planea hasta donde le sea posible, su intervención frente al conflicto.</li> <li>· Anticipa cómo sus decisiones ayudan a la solución del conflicto.</li> <li>· Aprovecha las potencialidades de las partes para construir mejores soluciones.</li> </ul>			
<p>Relaciones Armónicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El facilitador establece y mantiene adecuadas relaciones.</li> <li>· Frente a las diferencias, las aprovecha para fortalecer la relación.</li> </ul>			

<p>Cuáles son las condiciones para ser un facilitador de la solución de conflictos de otros? (PERFIL DEL FACILITADOR)</p>	<p>Cómo se evidencia las condiciones del perfil en el facilitador? (HABILIDADES)</p>	<p>En qué medida se encuentra desarrollada esta condición de facilitador, en mi? (AUTOEVALUACION)</p>	<p>Cuáles son las acciones inmediatas que puedo implementar para desarrollar esta condición? (PLAN DE ACCION)</p>	<p>Cómo los demás se darán cuenta que he avanzado? (MEDIOS DE VERIFICACION)</p>
<p>Ser proactivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El facilitador piensa... y luego actúa.</li> <li>· Reconoce cuáles son sus debilidades y puede tomar la decisión de no actuar como facilitador en casos complejos ¡!!</li> <li>· Consulta con los compañeros o amigos sobre situaciones de conflicto poco claras.</li> </ul>			
<p>Creatividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No se “engolosina” con la primera solución que se le ocurre.</li> <li>· Utiliza la técnica de “Lluvia de ideas “ para construir opciones de arreglo.</li> <li>· Se atreve a ser original y creativo en las fórmulas de arreglo.</li> </ul>			

“Crónica de una paliza anunciada”-

Ud. ha sido enterado por el “correo de brujas”, que ayer en la tarde a la salida, pactaron cita 7A y 7B, y cada curso eligió sus líderes. Con tan mala suerte que 7A eligió a Pacho el “flaco” que tiene una presencia de descuálido y débil, recibiendo una fuerte paliza de Juancho “el Capi” quien representaba a 7B mucho más alto y gordo que Pacho. Hoy se presentó la queja sobre la golpiza en la Coordinación!! y...

Ud. cree que posee talentos para facilitar la solución de conflictos, por eso se dirigió a la Coordinación y pensó que una de las mejores cosas que podía hacer era ayudar a la Coordinadora a diseñar el encuentro con los de la paliza, Juancho y Pacho. Anote enseguida los asuntos que planeó:

---

---

---

Imaginemos que Ud. reúne la mayoría de las condiciones para ejercer de facilitador en nuestro caso “Crónica de una paliza anunciada”

¿Qué decisiones asumiría? \_\_\_\_\_

---

---

Tendría usted un encuentro con algunos de los personajes de la crónica? Quiénes? Para qué? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ PORQUÉ?

---

---

---

**RECUERDE QUE UN FACILITADOR ORGANIZADO...  
AYUDA MÁS!!**



Posteriormente, Ud pensó que era necesario investigar sobre la situación de conflicto entre los jóvenes, explorando las razones de la paliza y conociéndolos más de cerca. Ud. se preparó y pensó que las siguientes preguntas podrían ser útiles para Juancho y Pacho!!!

**Recuerde:** Sabio es aquel que no necesariamente tiene las respuestas al conflicto sino las mejores preguntas para comprenderlo ¡!

*Supongamos que Ud. hizo sus preguntas a Pacho y Juancho, y pudo obtener en este encuentro que ambos reconocieron su error, se pidieron excusas, acordaron no traer a sus acudientes y no pelear más ¡!*

*Cómo aplicó los conceptos del Perfil del facilitador en este encuentro con Juancho y Pacho?*

---

---

---

---

---



# LECCIÓN III

## MOMENTOS DE LA FACILITACIÓN

### 1. CONOZCAMONOS:



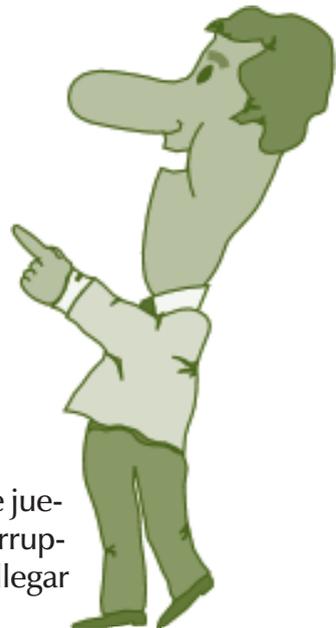
♦ Durante este Primer momento se prefiere que el facilitador conozca a las partes, identificándolos por su nombre y reconociendo el rol que tienen en la comunidad.

♦ El ofrecimiento de una cálida bienvenida ayuda a las partes a considerar que es un espacio para el diálogo y la construcción de opciones favorables para quienes participan.

### 2. ESTABLEZCAMOS LAS REGLAS:

♦ El facilitador en este Segundo momento menciona cuáles son las características del encuentro, que de una forma similar a la conciliación, consiste en una participación activa de las partes y con un rol de facilitador, por la persona que dirige el encuentro.

♦ Se pacta entre los participantes las “reglas de juego” tales como la confidencialidad, la no interrupción entre las partes, las consecuencias de llegar o no a un acuerdo para las partes.



### 3. EL VERDADERO PROBLEMA:

- ◆ Durante este Tercer momento, el facilitador se transforma en un detective interesado en identificar las versiones diferentes que tienen las partes sobre el conflicto.
- ◆ La labor de hacer preguntas durante este momento es muy importante porque le permite al facilitador identificar los intereses y necesidades que plantean las partes al exponer el problema.



### 4. MIREMOS POSIBILIDADES:

- ◆ Durante este Cuarto momento, el encuentro se caracteriza por la búsqueda de opciones para lograr acuerdos sobre las diferencias que plantean las partes.
- ◆ Recuerde que es mejor aquella opción que surge de las partes que, la propuesta por el facilitador.
- ◆ Tenga en cuenta que los mejores acuerdos son aquellos que son satisfactorios para las partes, los que se pueden cumplir y los que responden a las posibilidades de las partes.

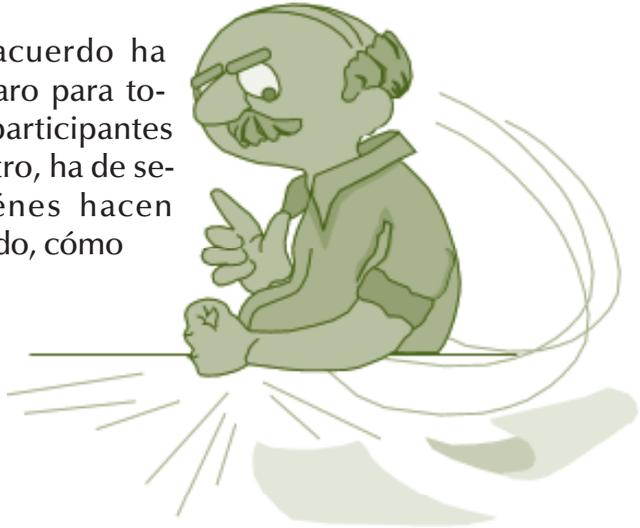


## 5. PONGÁMONOS DE ACUERDO:



♦ Durante este Quinto momento, el facilitador en conjunto con las partes empiezan a concretar las opciones planteadas en un acuerdo real y posible para las partes.

♦ El acuerdo ha de ser claro para todos los participantes del encuentro, ha de señalar quiénes hacen qué, cuándo, cómo, dónde.



## 6. FELICITÉMONOS:

♦ Durante este Sexto momento, el encuentro se caracteriza por el reconocimiento que han hecho las partes en la búsqueda de una solución satisfactoria para ellas.

♦ El facilitador felicita a las partes por su participación activa y por el esfuerzo en la construcción del acuerdo.

♦ Finalmente es importante recordar los compromisos generados entre las partes y las consecuencias de su cumplimiento o incumplimiento al interior de la comunidad educativa.





