

#MÁS Y MEJOR  
ESPACIO PÚBLICO

AQUÍ  
SI PASA  
BOGOTÁ  
MI CIUDAD  
MI CASA

Gestión de  
conflictos  
en el

ES  
PA  
CIO público

EscueLab  
de Espacio Público



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA  
DEFENSORÍA DEL  
ESPACIO PÚBLICO







**El desarrollo de la COLECCIÓN DE LECCIONES SOBRE EL ESPACIO PÚBLICO es una iniciativa de la Escuela de Espacio Público de la Defensoría del Espacio Público, que busca promover acciones pedagógicas que aporten a la construcción de una cultura ciudadana. La colección incluye textos con los fundamentos básicos para que los ciudadanos tengan información clara y que fortalezca el uso, disfrute y apropiación adecuada de los espacios públicos.**

En esta ocasión presentamos la cartilla Gestión de conflictos en el espacio público, con el propósito de brindar las bases conceptuales y metodológicas para que las comunidades puedan desarrollar habilidades y capacidades enfocadas en gestionar las tensiones en el espacio público de manera pacífica, constructiva y colaborativa.

## **ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ**

CARLOS FERNANDO GÁLÁN  
Alcalde Mayor de Bogotá

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA DEFENSORÍA DEL ESPACIO PÚBLICO – DADEP**

LUCÍA BASTIDAS UBATÉ  
**Directora**

EDGAR ENRIQUE DUARTE QUIROGA  
**Subdirectora Gestión Inmobiliaria y del Espacio Público**

## **EscueLab de Espacio Público**

DANIEL SANDOVAL  
**Coordinador**

### **Pedagogos**

JOAQUÍN RUEDA  
CAMILA BUSTAMANTE OLARTE  
MAYRA MÉNDEZ  
NATALIA GÓMEZ  
DANIEL PARDO  
KARÍN QUIJANO

## **Grupo de Comunicaciones**

PATRICIA HERNÁNDEZ ACOSTA  
**Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones**

JUAN SEBASTIAN CALLEJAS PARADA  
**Periodista**

RONALD MÉNDEZ  
**Fotografía**

JAVIER PATIÑO RODRÍGUEZ  
**Diseño y diagramación**

# Contenido

	<i>Pag.</i>
<b>1</b> <b>Presentación</b> .....	6
<b>2</b> <b>Módulo 1</b> ..... Introducción a los conflictos en el espacio público	8
<b>3</b> <b>Módulo 2</b> ..... Técnicas para la gestión pacífica de conflictos	16
<b>4</b> <b>Módulo 3</b> ..... Herramientas para el análisis de conflictos	26
<b>5</b> <b>Módulo 4</b> ..... Habilidades para la gestión de conflictos	36
<b>6</b> <b>Módulo 5</b> ..... Herramientas para la gestión de conflictos	44

## Presentación

**El Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP) tiene como misión proteger, recuperar y gestionar los espacios públicos en beneficio de toda la ciudadanía, promoviendo su uso inclusivo y democrático. En este marco, los conflictos que surgen en estos espacios representan desafíos, pero también oportunidades para fortalecer la convivencia ciudadana y garantizar el derecho al espacio público.**

Por ello, la Escuela y el Laboratorio del Espacio Público, adscritos a la Defensoría del Espacio Público, han construido esta cartilla llamada “Gestión de conflictos en el espacio público” con el objetivo de fortalecer las capacidades ciudadanas en identificar, comprender y gestionar estos conflictos, lo cual empoderará a las comunidades para participar activamente y construir así una ciudad más inclusiva y democrática.

Para tal fin, esta cartilla se estructura en 5 módulos: 1. Introducción a los conflictos en el espacio público, 2. Técnicas para la gestión pacífica de conflictos, 3. Herramientas para el análisis de conflictos, 4. Habilidades para la gestión de conflictos y 5. Herramientas para la gestión de conflictos.

Estos módulos en su conjunto brindan pistas teóricas y actividades prácticas que permiten desarrollar procesos autónomos y comunitarios que garanticen el posicionamiento y multiplicación de capacidades y habilidades enfocadas en encausar cambios en los comportamientos que mejoren la convivencia en entornos del espacio público.





COMITÉ DE PASAJEROS Y CICLISTAS

ROSITA



# MÓ DU LO

|

# 1

**Introducción a  
los conflictos en el  
espacio público**

**En el contexto del espacio público, el conflicto refleja la diversidad de usos, expectativas y derechos que convergen en un mismo lugar. Por ejemplo, un parque puede ser un espacio de recreación para algunas personas, mientras que puede ser un lugar de trabajo y una zona de tránsito para otros. Estas percepciones pueden generar tensiones cuando no se encuentran formas de convivencia equilibradas.**

Por ello, este primer módulo proporciona una introducción al concepto de conflicto en el espacio público, destacando su naturaleza diversa y las diferentes formas en que se manifiestan. Esto es clave, ya que reconocer los tipos de conflictos y su dinámica es el primer paso para desarrollar estrategias efectivas de gestión y resolución que promuevan la convivencia y la inclusión en el espacio público.

### ¿Qué es un conflicto?

En este sentido, los conflictos se definen como una interacción social en la que dos o más partes perciben incompatibilidad entre sus objetivos, intereses o valores, generando tensiones que pueden manifestarse en distintas formas. Johan Galtung (1969) plantea que el conflicto “es una discordancia inherente entre necesidades humanas no satisfechas y los mecanismos existentes para abordarlas”.

El espacio público, siendo un entorno dinámico y plural donde convergen múltiples actores, se convierte en un terreno propicio para el surgimiento de conflictos; las fuentes del conflicto “están determinadas por cinco elementos inherentes a la vida de los hombres, o bien, a procesos y relaciones de los grupos o sociedades: poder, necesidades, valores, intereses y la percepción y comunicación.” (Mercado & Gonzales, 2008). Estas pueden clasificarse según diversos criterios que nos permiten comprender su naturaleza, causas y posibles formas de abordarlos:

### SEGÚN SU NATURALEZA

1. Conflictos de intereses	2. Conflictos de valores	3. Conflictos de poder
<p>Estos reflejan tensiones entre el uso colectivo y el uso individual.</p> <p>Surgen cuando los actores compiten por recursos o usos específicos del espacio público.</p> <p><b>Ejemplo:</b> disputas entre comerciantes informales y residentes por el uso de una plaza.</p>	<p>Estos evidencian la coexistencia de identidades diversas en un espacio común.</p> <p>Aparecen cuando diferentes sistemas de valores, creencias o normas culturales chocan en el espacio público.</p> <p><b>Ejemplo:</b> rechazo a prácticas religiosas y rituales, o a la expresión cultural de un mural o manifestación artística.</p>	<p>Estos reflejan las dinámicas de dominación y resistencia. Surgen por la disputa sobre quién tiene la autoridad para definir, gestionar o controlar el espacio público.</p> <p><b>Ejemplo:</b> protestas sociales versus intentos de las autoridades por mantener el orden; la privatización y exclusión para ciertos grupos sociales.</p>

## SEGÚN SU ALCANCE

### 1. Conflictos locales

Son aquellos que afectan a un espacio público específico y tiene un impacto limitado que, aunque parezcan pequeños, pueden ser síntoma de tensiones más amplias en la comunidad.

**Ejemplo:** vecinos que se oponen al uso de un parque para actividades nocturnas.

### 2. Conflictos sistémicos

Son aquellos que reflejan tensiones estructurales más amplias relacionadas con la distribución de recursos, acceso al espacio y la desigualdad social.

**Ejemplo:** gentrificación que desplaza a comunidades vulnerables de sus barrios tradicionales.

## SEGÚN SU MANIFESTACIÓN

### 1. Conflictos explícitos

Son aquellas tensiones visibles que se expresan de manera abierta.

**Ejemplo:** disputas físicas entre grupos que buscan controlar un área específica.

### 2. Conflictos latentes

Son aquellas tensiones que no se expresan abiertamente, pero que generan malestar o descontento.

**Ejemplo:** percepción de inseguridad en un parque frecuentado por grupos marginados.

## SEGÚN SU DIMENSIÓN

### 1. Dimensión física

Son aquellos conflictos relacionados con el uso físico del espacio público, lo que los hace más tangibles y fáciles de identificar.

**Ejemplo:** problemas de movilidad en calles compartidas por peatones y vehículos o comercio informal.

### 2. Dimensión simbólica

Son aquellos conflictos sobre el significado cultural, histórico o social atribuido al espacio público, lo que los hace menos visibles ya que afectan las identidades y los valores colectivos.

**Ejemplo:** controversias sobre el derribo de estatuas y/o monumentos coloniales o religiosos en espacios públicos.

### 3. Dimensión política

Son aquellos conflictos que involucran el control y regulación del espacio público, lo que los hace una manifestación directa de las luchas de poder en la sociedad.

**Ejemplo:** restricciones a protestas en espacios emblemáticos o políticas que priorizan ciertos intereses económicos sobre los comunitarios.

Muchos de estos conflictos terminan en situaciones y dinámicas de violencia. Esta se entiende como las acciones humanas intencionales o no, que, por medio de la fuerza, niega o impide la satisfacción de las necesidades de particulares o grupos sociales. Estas pueden agruparse, según Johan Galtung (1996), en tres dimensiones claves para su análisis:

- ◆ **Violencia directa:** Es aquella que supone una agresión física, verbal o psicológica. Se caracteriza por generar algún nivel de afectación en la integridad de las personas. Este tipo de violencia se puede presentar en espacios personales, sociales y mundiales, además de tener una intencionalidad y propósito de quien la ejerce.

- ◆ **Violencia estructural:** Es aquella que se instaura de manera oculta o explícita en la transformación y articulación de las instituciones en una sociedad. Puede ser tanto de manifestación política, como también económica y se caracteriza por: una imposibilidad generalizada de acceso a bienes y servicios; una negación de la participación de grupos en las decisiones institucionales; y dificultad en identificar de dónde y cómo proviene esta violencia resulta de una compleja articulación institucional.
- ◆ **Violencia cultural:** es aquella que está conformada por un conjunto de ideas, símbolos, significados, saberes y prácticas que pueden ser utilizadas para respaldar la violencia directa o estructural. Esta es transmitida por la familia, la escuela, los medios de comunicación entre otras instituciones.

Existen dos perspectivas para abordar y entender los diversos conflictos que hemos visto hasta el momento:

**Conflicto negativo:** son aquellas tensiones que, al no encontrar un manejo adecuado, terminan intensificando las desigualdades y produce daño emocional, físico o social, lo que termina en violencias que dividen y polarizan a las partes involucradas y al tejido comunitario. Este tipo de conflicto “se vuelve negativo cuando no se aborda de manera constructiva, degenerando en violencia o reforzando desigualdades” (Galtung, 1996).



**Conflicto positivo:** son aquellas tensiones que, por medio de escenarios de diálogo y una gestión adecuada, logran la transformación de la realidad social por medio de la negociación y la cooperación. Este tipo de conflicto “cuando se gestiona adecuadamente, puede fortalecer las relaciones sociales y construir comunidades más resilientes” (Sennett, 1977).



## Conflictos en el Espacio Público



**El espacio público se entiende como “el conjunto de muebles e inmuebles públicos, bienes de uso público, bienes fiscales, áreas protegidas y de especial importancia ecológica y los elementos arquitectónicos y naturales de los inmuebles privados, destinados por su naturaleza, usos o afección, a la satisfacción de necesidades colectivas que trasciende los límites de los intereses individuales de todas las personas en el territorio nacional” (Ley 1801 de 2016).**

Los conflictos en el espacio público son naturales a la vida urbana y reflejan la complejidad de las interacciones sociales en entornos compartidos. Hemos identificado que algunas de sus características recaen en la diversidad de actores, cada uno con distintos intereses y usos específicos; además de que estos conflictos se refieren tanto a la dimensión simbólica y material de estos espacios.

En este contexto, los conflictos surgen cuando distintos grupos o individuos compiten por el control, uso o significado de estos espacios. Por ejemplo, la coexistencia de vendedores ambulantes y peatones, ciclistas y automovilistas, o residentes y turistas, puede derivar en tensiones por la ocupación física del espacio o las normas de comportamiento aceptadas.

Es clave entender que estos conflictos son manifestaciones de las dinámicas sociales, políticas y económicas, los cuales reflejan mecanismos de exclusión y control social, al mismo tiempo que representan un potencial transformador al impulsar cambios en las políticas urbanas y en la promoción de una mayor inclusión y equidad.

Desde la Defensoría del Espacio Público, consideramos que el conflicto en el espacio público puede ser positivo y transformador en tanto su resolución no sea violenta, es decir, que su gestión sea mediante un diálogo que permita promover soluciones creativas, fortalezca el tejido social y la generación de compromisos que mejoren la convivencia y el uso responsable del espacio público.

Para lograrlo, es clave el empoderamiento de una cultura ciudadana basada en valores, lo cual desde la Secretaría de Cultura de Bogotá corresponde al “enfoque de política pública que le apuesta a la transformación social a partir del ejercicio de la auto y mutua regulación en los espacios en los que se ejerce la ciudadanía”.

Esto entra en el marco de las normas sociales y antisociales desde el institucionalismo económico que, Thorstein Veblen (1899) y John R. Commons (1931), plantean como una corriente que enfatiza el papel de las instituciones en el desarrollo económico y en la estructuración del comportamiento humano dentro de la sociedad.

- ◆ **Normas sociales:** son expectativas compartidas sobre cómo deben comportarse las personas en diferentes situaciones dentro de una sociedad. Estas pueden ser formales, respaldadas por sanciones legales; o informales, que refieren a prácticas culturales, valores y costumbres que, aunque no estén codificadas en leyes, son ampliamente aceptadas y respetadas en sociedad.
- ◆ **Normas antisociales:** son acciones o comportamientos que contravienen las expectativas sociales, causando daño a la cohesión social y al buen funcionamiento del sistema económico. Estas a menudo emergen en contextos donde las instituciones son débiles o cuando hay una falta de sanciones eficaces para disuadir las violaciones de normas.

En el contexto del espacio público, estas normas antisociales se establecen en el artículo 140 del Código Nacional de Policía, en donde se establecen los comportamientos contrarios al cuidado e integridad del espacio público:

- 1 Omitir el cuidado y mejoramiento de las áreas públicas mediante el mantenimiento, aseo y enlucimiento de las fachadas, jardines y antejardines de las viviendas y edificaciones de uso privado.
- 2 Realizar obras de construcción o remodelación en las vías vehiculares o peatonales, en parques, espacios públicos, corredores de transporte público, o similares, sin la debida autorización de la autoridad competente.
- 3 Alterar, remover, dañar o destruir el mobiliario urbano o rural tales como semáforos, señalización vial, teléfonos públicos, hidrantes, estaciones de transporte, faroles o elementos de iluminación, bancas o cestas de basura.
- 4 Ocupar el espacio público en violación de las normas vigentes.
- 5 Ensuciar, dañar o hacer un uso indebido o abusivo de los bienes fiscales o de uso público o contrariar los reglamentos o manuales pertinentes.
- 6 Promover o facilitar el uso u ocupación del espacio público en violación de las normas y jurisprudencia constitucional vigente.
- 7 Consumir bebidas alcohólicas, sustancias psicoactivas o prohibidas en estadios, coliseos, centros deportivos, parques, hospitales, centros de salud y en general, en el espacio público, excepto en las actividades autorizadas por la autoridad competente.
- 8 Portar sustancias prohibidas en el espacio público.

- 9 Escribir o fijar en lugar público o abierto al público, postes, fachadas, antejardines, muros, paredes, elementos físicos naturales, tales como piedras y troncos de árbol, de propiedades públicas o privadas, leyendas, dibujos, grafitis, sin el debido permiso, cuando este se requiera o incumpliendo la normatividad vigente.
- 10 Drenar o verter aguas residuales al espacio público, en sectores que cuentan con el servicio de alcantarillado de aguas servidas y en caso de no contar con este, hacerlo incumpliendo la indicación de las autoridades.
- 11 Realizar necesidades fisiológicas en el espacio público.
- 12 Fijar en espacio público propaganda, avisos o pasacalles, pancartas, pendones, vallas o banderolas, sin el debido permiso o incumpliendo las condiciones establecidas en la normatividad vigente.

### Actividad

Te invitamos a poner en práctica lo aprendido hasta el momento. Por eso, queremos que hagas el ejercicio de identificar al menos 3 conflictos que afecten los espacios públicos de tu barrio y los clasifiques según los conceptos claves que hemos visto en este primer módulo.

### Ejemplo

Situación	Naturaleza	Alcance	Manifestación	Dimensión	Tipo violencia
Conflicto por el uso del parque (jóvenes deportistas vs adultos mayores)	Conflicto por intereses y valores	Local (barrio o sector)	Explícitos (disputas verbales, quejas a la alcaldía local, restricción del espacio)	Física	Directa y simbólica

Situación	Naturaleza	Alcance	Manifestación	Dimensión	Tipo violencia

## Referencias:

- Castells, M. (1983). *La ciudad y las masas: Sociología de los movimientos sociales urbanos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Commons, J. R. (1931). *Institutional Economics*. *The American Economic Review*
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press.
- Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. London: Sage Publications.
- Harvey, D. (2008). *El derecho a la ciudad*. En *New Left Review*, 53, 23-40.
- Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House.
- Kohn, M. (2003). *Radical Space: Building the House of the People*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Lefebvre, H. (1974). *La producción del espacio*. Madrid: Capitán Swing.
- Low, S. (2000). *On the Plaza: The Politics of Public Space and Culture*. Austin, TX: University of Texas Press.
- Mercado Maldonado, A., & González Velásquez, G. (2008). *La teoría del conflicto en la sociedad contemporánea*. *Espacios Públicos*
- Policía Nacional de Colombia. Ley 1801 de 2016: Código Nacional de Policía y Convivencia. Recuperado de <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/ley-1801-codigo-nacional-policia-convivencia.pdf>
- Sennett, R. (1977). *El declive del hombre público: Las tiranías de la intimidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class*. New York: Macmillan.





# MÓ DU LO | 2

Técnicas para la  
gestión pacífica  
de conflictos

**Como hemos visto, los conflictos son una parte inherente de la interacción humana, pero, no necesariamente son algo negativo, también tienen un potencial transformador siempre que se aborden y gestionen con un enfoque de diálogo y negociación que aporte significativamente a cada una de las partes involucradas en las dinámicas sociales, económicas y culturales que se relacionan en el espacio público.**

Por eso, en este módulo exploraremos conceptos claves para la gestión pacífica de conflictos, entre estos vamos a abordar la resolución y la mediación, para luego presentar una técnica práctica y esencial para resolver disputas en el espacio público desde una perspectiva positiva del conflicto.

Vamos a conocer la técnica de comunicación no violenta, que es clave para transformar tensiones en oportunidades de diálogo y convivencia, la cual busca empoderar a los ciudadanos y fortalecer el tejido social, contribuyendo a crear espacios públicos más inclusivos y armoniosos en donde todos puedan ejercer su derecho a la ciudad.

### Enfoques para la gestión de conflictos

Según Mayer (2012), “la gestión de conflictos no se trata de evitar las tensiones, sino de aprender a enfrentarlas de manera que construyan relaciones más fuertes y soluciones más creativas”. En este contexto, la gestión de conflictos no es solo una herramienta reactiva, sino un enfoque preventivo y transformador que promueve el entendimiento mutuo y soluciones sostenibles.

En esta línea podríamos definir la gestión de conflictos como el conjunto de estrategias, habilidades y procesos que buscan abordar y transformar las tensiones entre las partes, de manera que se reduzcan sus efectos negativos y se maximicen sus potenciales positivos.

Existen dos enfoques claves para la gestión de conflictos, la preventiva y la transformadora. Ambos enfoques son esenciales y complementarios, ya que mientras la preventiva se enfoca en mitigar tensiones antes de que escalen, la transformadora aprovecha el conflicto como una oportunidad para generar cambios profundos en las relaciones y estructuras.

Aspecto	Gestión Preventiva	Gestión Transformadora
Foco principal	Anticipar y evitar que el conflicto escale	Aprovechar el conflicto para transformar relaciones y estructuras
Temporalidad	Proactivo: se enfoca en el presente y en evitar futuros conflictos.	A largo plazo: busca generar cambios sistémicos y sostenibles.
Métodos principales	Regulaciones claras, capacitación en habilidades, sistemas de alerta.	Inclusión, diálogo participativo y reconfiguración de normas sociales.
Resultados esperados	Reducción de tensiones y conflictos.	Relaciones fortalecidas y mayor justicia social.

La gestión preventiva busca anticipar y reducir la probabilidad de que los conflictos emerjan o escalen a niveles destructivos. Esto se articula con lo que plantea John Burton (1990) de que “los conflictos muchas veces se generan porque las necesidades de seguridad, identidad y participación no son reconocidas o abordadas”.

En el espacio público, esto podría implicar diseñar regulaciones claras para el uso compartido de plazas y parques, evitando que grupos con intereses opuestos entren en conflicto por la falta de reglas predefinidas. Kennerh Boulding (1989) sugiere que la prevención se fortalece al equilibrar el poder entre las partes, reduciendo la posibilidad de que una domine o margine a otra.

Por otro lado, la gestión transformadora en lugar de tratar el conflicto como algo que debe resolverse rápidamente, lo percibe como una oportunidad para el cambio personal, relacional y sistémico. Lederach (2003) plantea que “la transformación de conflictos es visualizar y responder a los flujos y reflujos de los conflictos sociales, como oportunidades vitales para crear procesos de cambio constructivo que reducen la violencia, incrementan la justicia (...) y responden a los problemas de la vida real en las relaciones humanas”.

En un conflicto por el uso de un espacio público, la gestión transformadora podría implicar incluir a todas las partes interesadas en el diseño participativo de políticas que regulen el uso del espacio revisando el equilibrio de los acuerdos alcanzados anteriormente entre derechos y deberes, fomentando el sentido de propiedad y responsabilidad compartida.

Estas perspectivas no solo enriquecen nuestra comprensión del conflicto, sino que también ofrecen herramientas prácticas para manejarlo de manera constructiva. Como señala Lederach (2003), “el verdadero desafío no es evitar el conflicto, sino aprender a utilizarlo para construir relaciones más fuertes y una sociedad más justa”.

### Resolución de conflictos

La resolución de conflictos es un proceso mediante el cual las partes involucradas buscan superar sus diferencias y encontrar soluciones mutuamente aceptables. Esto se encausa con el enfoque transformador de la gestión de conflictos que, según Mayer (2012) es “un proceso interactivo en el que las partes analizan las causas, exploran sus intereses y diseñan soluciones que satisfacen sus necesidades de manera equilibrada”.

Algunas características claves de este enfoque son las siguientes:

- ◆ **Enfoque en las causas raíz:** lo cual busca abordar estas causas, como desigualdades estructurales, intereses contrapuestos o dinámicas de poder desequilibradas, ya que “el conflicto no puede resolverse de manera duradera si las causas que lo generan no son comprendidas y tratadas” (Galtung, 1996).
- ◆ **Orientación hacia el futuro:** esto se enfoca en construir relaciones sostenibles que prevengan futuros conflictos, ya que “la resolución efectiva de conflictos no solo trata el presente, sino que establece bases para relaciones más saludables en el futuro” (Mayer, 2012).

- ◆ **Participación activa de las partes:** esto fomenta un sentido de propiedad y compromiso con los acuerdos alcanzados, ya que “las soluciones impuestas rara vez son sostenibles, las partes deben ser protagonistas en la creación de acuerdos” (Rosenberg, 2003).
- ◆ **Reconocimiento de emociones:** la resolución de conflictos integra estrategias para validar y gestionar estas emociones, promoviendo un diálogo más abierto, ya que “el reconocimiento de las emociones es clave para transformar el conflicto en una experiencia constructiva” (Fisher, 2000).

Como señala Galtung (1996), la “paz no es la ausencia de conflictos, sino la habilidad de manejarlos de manera pacífica”. Adoptar esta perspectiva nos permite construir entornos más inclusivos y relaciones más resilientes, tanto en el espacio público como en la vida cotidiana, ya que este enfoque de gestión de conflictos nos ayuda a abordar el conflicto directamente para resolverlo junto a las personas y grupos involucrados.

### Mediación de conflictos

La mediación de conflictos es un proceso colaborativo y estructurado que permite a las partes enfrentadas dialogar y encontrar soluciones mutuamente aceptables con la ayuda de un tercero imparcial. Este enfoque, ampliamente utilizado en contextos comunitarios, laborales y judiciales, destaca por abordar conflictos específicos y su énfasis en el empoderamiento de las partes y la construcción de acuerdos que refuercen las relaciones a largo plazo.

El Ministerio de Justicia de Colombia y el Departamento Nacional de Planeación, en su Caja de herramientas de métodos de resolución de conflictos, define la mediación comunitaria como:

*“un mecanismo de solución alternativa de los conflictos que mediante la intervención de un tercero facilitador llamado Mediador, permite la prevención y abordaje de las diferencias cotidianas a través del diálogo (...) sin la necesidad de acudir a instancias institucionales y con base en sus saberes, costumbres y la confianza y reconocimiento mutuos”.*

La mediación no busca imponer soluciones, sino proporcionar un espacio seguro donde las personas puedan expresar sus necesidades e intereses. El Ministerio de Justicia plantea que la mediación “se realiza a través de escenarios democráticos, participativos y organizativos, tales como Juntas de Acción Comunal, comités, asociaciones, redes sociales y/o emprendimientos de base comunitaria”.

Algunas características claves de este enfoque son las siguientes:

- ◆ **Neutralidad del mediador:** que no toma partido ni impone soluciones ya que su papel es facilitar el proceso de diálogo. El Ministerio de Justicia establece que el mediador comunitario actúa “para generar confianza en las partes y fomentar un diálogo auténtico” (Moore, 2014).

- ◆ **Voluntariedad del proceso:** la mediación es un proceso al que las partes acceden de manera libre y consciente, ya que “solo funciona cuando las partes están dispuestas a participar de manera activa y constructiva” (Bush & Folger, 2005).
- ◆ **Confidencialidad:** todo lo discutido durante la mediación se mantiene en privado, lo que crea un espacio seguro “que permite a las partes explorar soluciones sin temor a represalias o juicios” (Menkel-Meador, 2016).
- ◆ **Enfoque en los intereses:** la mediación explora los intereses de las partes para identificar soluciones creativas, ya que “cuando las partes se enfocan en sus intereses en lugar de en sus posiciones, el conflicto se convierte en una oportunidad para la colaboración” (Fisher, 2000).
- ◆ **Sostenibilidad de los acuerdos:** que suelen ser más duraderos porque las soluciones son co-creadas por las partes y reflejan sus verdaderas necesidades, lo que los hacen “más efectivos porque las partes sienten que forman parte del proceso” (Bush & Folger, 2005).

La mediación de conflictos es un enfoque colaborativo que transforma las tensiones en oportunidades para el diálogo, la cooperación y el cambio positivo. Como señala Cristopher Moore (2014), “la mediación es una herramienta transformadora que permite a las partes no solo resolver un conflicto, sino también fortalecer su capacidad para gestionar futuras tensiones”.

Si quieres profundizar en la mediación de conflictos, te invitamos a revisar la Caja de Herramientas en el siguiente enlace:



<https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/caja-herramientas-mrc/Documents/index.html>

Es importante comprender las diferencias entre ambos enfoques, con el objetivo de entender mejor cuál abordar según el tipo de conflicto:

Aspecto	Resolución	Mediación
<b>Rol del facilitador</b>	Los facilitadores pueden proponer o incluso imponer soluciones. Suelen ser una figura formal como jueces, representantes gubernamentales o instituciones.	El mediador no propone ni decide, sino que facilita el proceso de diálogo. Suelen ser líderes comunitarios o presidentes de JAC.
<b>Metodología</b>	Incluye el análisis estructural y técnicas de negociación.	Se basa en la construcción de consensos mediante el diálogo.
<b>Aplicabilidad</b>	Es más adecuada para conflictos sistémicos o estructurales.	Es ideal para conflictos locales o interpersonales.

### Técnica de comunicación no violenta

La comunicación no violenta (CNV) es una metodología desarrollada por Marshal B. Rosenberg que es utilizando en la resolución y la mediación de conflictos y se basa en la premisa de que la manera en que comunicamos nuestras necesidades y emociones puede generar tensiones o contribuir a la resolución pacífica de los conflictos. “La CNV nos guía para reformular la forma en que expresamos y recibimos mensajes, apartándonos de patrones de culpa, crítica o juicio” (Rosenberg, 2003).

Esta técnica es una herramienta transformadora en la gestión de conflictos, especialmente en contextos complejos como el espacio público. Al integrarse en los enfoques de resolución y mediación, la CNV fomenta el entendimiento mutuo, la colaboración y la construcción sostenibles. Como señala Rosenberg (2003), “el espacio público debe ser un lugar de encuentro, no de exclusión, y la CNV es una herramienta para transformar las diferencias en oportunidades” (Rosenberg, 2003).

Como afirma Rosenberg (2003), “la CNV nos invita a transformar la manera en que interactuamos con el mundo, reemplazando la reactividad y el juicio por el entendimiento y la conexión. Algunos beneficios clave de usar esta técnica son:

- ◆ **Mejora la comunicación interpersonal:** ya que “transforma las relaciones al crear un espacio para que las personas se comuniquen desde un lugar de comprensión mutua” (Rosenberg, 2003)
- ◆ **Reduce tensiones y conflictos:** ya que “la forma en que enmarcamos nuestras palabras puede determinar si un conflicto escala o se convierte en una oportunidad para la cooperación” (Rosenberg, 2003).
- ◆ **Fomenta la empatía y la colaboración:** ya que enseña a escuchar activamente y a validar las emociones y necesidades del otro, siendo un “puente que conecta nuestras diferencias y nos permite resolver conflictos con respeto mutuo” (Rosenberg, 2003).



Esta técnica consiste en cuatro pasos claves que guían el diálogo y permiten a las personas expresar sus pensamientos y emociones de manera constructiva:

### Paso 1. Observar sin juzgar



Consiste iniciar la conversación formulando la situación de manera objetiva, describiendo los hechos sin añadirles juicios de valor o interpretación.

**Ejemplo:** es muy diferente decir “Pedro; no eres puntual”, a decir “Pedro, has llegado tarde a las dos últimas reuniones”.

### Paso 2. Identificar emociones



En este punto se expresa lo que sientes, tanto en sensaciones físicas como emocionales, haciendo énfasis en manifestar el cómo te están afectando los hechos. Este paso requiere que seamos vulnerables con el objetivo de abrir un diálogo más cercano.

**Ejemplo:** “Cuando llegas tarde a las reuniones, me siento irrespetado y que no tomas en serio el compromiso del grupo”.

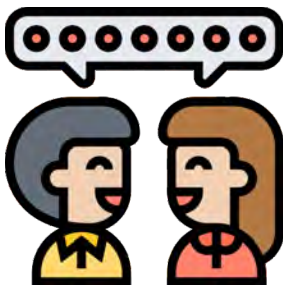
### Paso 3. Reconocer necesidades



Este punto complementa al anterior al incluir la causa que provoca tus sentimientos. Al hablar de necesidades es clave entender que estas nacen de ti, aunque la provoque el otro.

**Ejemplo:** “Necesito sentir que mi tiempo y el del grupo es valorado y que podemos trabajar juntos de manera eficiente”.

### Paso 4. Realizar peticiones claras



En este punto es clave evitar las exigencias, ya que estas provocan sumisión o resistencia en el otro. Para lograrlo, se formulan las peticiones en positivo, pidiendo lo que quieres y no lo que no quieres. Es importante expresar con claridad el tipo de respuesta que esperas, es decir las acciones específicas y realizables, además del beneficio para ambas partes.

**Ejemplo:** “Me gustaría que llegues a la hora que fijamos, de esta manera podremos aprovechar todo el tiempo de trabajo como grupo y así ser efectivos para evitar se alargue el proceso”.

**Recomendación:** es importante que des un momento para que el otro pueda expresar lo que ve, siente y necesita para así construir un diálogo empático, recuerda que el fin de esta técnica es la cooperación.

### Actividad

1. Te invitamos a poner en práctica lo aprendido hasta el momento. Por eso, queremos que hagas el ejercicio de seleccionar un conflicto que identificaste en el módulo anterior, para luego responder unas preguntas que te ayudarán a determinar si requiere un enfoque de resolución o de mediación de conflictos.

#### ¿Cuál es la situación o conflicto en el espacio público?

---



---



---



---

Preguntas orientadoras	Si	No
<i>¿Es la primera vez que ocurre este conflicto?</i>		
<i>¿El conflicto se basa en un desacuerdo puntual y no en problemas estructurales?</i>		
<i>¿Ambas partes están dispuestas a dialogar?</i>		
<i>¿Ambas partes consideran que un mediador puede ser imparcial y confiable?</i>		
<i>¿Ambas partes tienen claridad sobre lo que necesitan y quieren resolver?</i>		
<i>¿La situación involucra el incumplimiento de leyes, normas o regulaciones claras?</i>		
<i>¿Las partes tienen un nivel equilibrado de poder e influencia?</i>		
<i>¿Las partes cuentan con opciones o recursos adicionales para abordar este conflicto?</i>		
<i>¿El conflicto puede ser manejado sin una solución inmediata y permite tiempo para explorar acuerdos?</i>		

Si la mayoría de las respuestas son "Sí", el conflicto es más adecuado para un enfoque de mediación.

Si la mayoría de las respuestas son "No", el conflicto requiere un enfoque de resolución, especialmente si involucra riesgos, desequilibrios de poder o incumplimiento de normativas.

**¿Cuál es el enfoque de gestión que mejor se adapta al conflicto que has elegido?**

---

---

---

---

2. Posterior a esto, te invitamos a que hagas el ejercicio de preparar el diálogo con alguno de los actores involucrados en el conflicto que escogiste, a partir de la técnica de la comunicación no violenta (CNV).

**Observar sin juzgar**

**¿Qué ocurrió exactamente y cómo puedes describirlo sin incluir interpretaciones, opiniones o juicios? ¿Qué detalles específicos de la situación puedes mencionar que todos los involucrados podrían reconocer como ciertos?**

---

---

---

---

**Identificar emociones**

**¿Qué emociones o sentimientos surgen en ti al observar esta situación? ¿Cómo puedes expresar estos sentimientos de manera clara y honesta, sin culpar a la otra persona?**

---

---

---

**Reconocer necesidades**

**¿Qué necesidad o valor tuyo está relacionado con los sentimientos que experimentas en esta situación? ¿Puedes conectar esos sentimientos con una necesidad insatisfecha que sea importante para ti?**

---

---

---

---

### Realizar peticiones claras

**¿Qué acción específica podría la otra persona realizar para contribuir a satisfacer tu necesidad? ¿Cómo puedes formular esta petición de manera clara, respetuosa y evitando exigencias?**

---



---



---



---



---

#### Referentes:

- Boulding, K. E. (1989). *Three Faces of Power*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burton, J. (1990). *Conflict: Resolution and Prevention*. London: Macmillan.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fisher, R. (2000). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books
- Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. London: Sage Publications.
- Lederach, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Intercourse, PA: Good Books.
- Mayer, B. S. (2012). *The Dynamics of Conflict: A Guide to Engagement and Intervention*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Menkel-Meadow, C. (2016). *Mediation: Theory, Policy, and Practice*. New York: Routledge.
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (n.d.). *Guía para la implementación de la mediación comunitaria [Versión final]*. Recuperado de <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/caja-herramientas-mrc/Documents/assets/3.1.1.-gu%C3%ADa-para-la-implementaci%C3%B3n-de-la-mediaci%C3%B3n-comunitaria---versi%C3%B3n-final.pdf>
- Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.





# MÓ DU LO | 3

Herramientas  
para el análisis  
de conflictos

**Como hemos visto, el espacio público es un terreno donde coexisten múltiples y diversos intereses y necesidades que en muchas ocasiones terminan manifestándose como tensiones y conflictos puntuales, así como también en desigualdades estructurales y dinámicas de poder que necesitan ser comprendidas para abordarlas adecuadamente.**

Por eso, en este módulo vamos a identificar y diferenciar dos enfoques claves para la gestión de estos conflictos, siendo estos la justicia punitiva y la justicia restaurativa, buscando entender cómo estas perspectivas afectan el análisis y las estrategias de intervención en los conflictos que surgen en el espacio público.

A partir de esta conceptualización vamos a abordar la técnica de los círculos restaurativos, que ayudará en la organización y coordinación de los procesos de resolución y mediación, iniciando así por el análisis de los conflictos con dos herramientas claves: el mapa de actores y el diagrama de estilos de manejo de conflictos.

Estas herramientas nos ayudarán a entender las dinámicas de los conflictos y empezar a pensar estrategias más inclusivas y efectivas para su gestión. Al combinarlas con los enfoques de justicia, podremos transformar el análisis del conflicto en un proceso integrador que impulse la convivencia y la cultura ciudadana en el espacio público.

### Enfoques de justicia

En sociedades como la colombiana, donde el conflicto ha sido un eje que constituye y hace parte de nuestra historia social y política, la justicia como debate filosófico, ético y político ha sido un factor clave en el modelo penal que busca darle tratamiento a los escenarios de conflicto. En este contexto, es clave diferenciar dos enfoques de justicia: la punitiva y la restaurativa.

En Colombia, la teoría de justicia que ha configurado los marcos normativos y penales ha sido la justicia punitiva o retributiva, un modelo basado en el castigo y la represión de conductas que se consideran una amenaza para el orden social. Este tipo de justicia se consolida con base en sistemas fuertes estructuralmente que se sostienen gracias a dispositivos como el encarcelamiento, el recrudescimiento de la pena y las facultades estatales para su permanencia en el tiempo (Márquez, 2007).

Este enfoque tradicional considera que el conflicto surge de la violación de una norma establecida y que la reparación consiste en imponer sanciones al infractor. En este marco, el daño se concibe como una ruptura en el orden social que debe ser corregida por una autoridad externa, ya que “busca restaurar el orden a través del castigo” (Zehr, 2002).

En un conflicto en el espacio público, como el uso indebido de un parque, la justificación punitiva podría implicar desalojos, multas o restricciones de acceso para quienes violaron las normas. Sin embargo, en la práctica funciona como un instrumento social que no necesariamente aborda las causas fundamentales del conflicto ni logra una verdadera

rehabilitación o justicia social.

La justicia restaurativa, en cambio, es un enfoque alternativo que pone el énfasis en reparar el daño causado a las personas, más que en castigar al infractor. Este modelo considera el conflicto como una oportunidad para el diálogo, la reconciliación y el aprendizaje mutuo, enfocados en “transformar los conflictos al centrarse en las relaciones” (Zehr, 2002).

Este enfoque en el país se consagró en el artículo 518 del Código de Procedimiento Penal, donde se establece que el resultado restaurativo es “el acuerdo encaminado a atender las necesidades y responsabilidades individuales y colectivas de las partes y a lograr la reintegración de la víctima y del infractor en la comunidad en busca de la reparación, la restitución y el servicio a la comunidad”.

Este enfoque permite situar en el centro aspectos como el derecho a la verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición, en donde el foco se dirige hacia las trayectorias de vida, donde las personas pueden hacer un ejercicio de comprensión de las causas y consecuencias de las acciones de muerte y dolor, mientras que a la par, problematizan violaciones a los territorios y otros delitos de carácter más estructural (Patiño & Ruiz, 2015).

En un conflicto por el uso del espacio público, como tensiones entre residentes y vendedores ambulantes, la justificación restaurativa podría incluir círculos restaurativos donde se lleguen a acuerdos sobre horarios y áreas de operación.

A continuación, te brindamos un cuadro comparativo de ambos enfoques de justicia:

Justicia punitiva / retributiva	Justicia restaurativa
A todo delito u ofensa debe ser atribuido un castigo de igual o mayor proporción, que sirva como ejemplo para la sociedad.	Cada delito u ofensa se convierte en un instrumento pedagógico y en una oportunidad de aprendizaje para todos los involucrados en el conflicto.
Se asume que el daño cometido es contra el Estado, razón por la cual la víctima es mantenida al margen y el proceso se centra en el ofensor.	El daño cometido es contra las personas: no solo contra la víctima; se incluye al ofensor, pero de manera importante también la comunidad en que ocurre el hecho.
La víctima solo recibe como respuesta o contraprestación la dimensión del castigo impuesto a su ofensor y en el mejor de los casos una retribución económica a manera de indemnización.	La víctima tiene la oportunidad de recuperar alguna contraprestación por el daño que le han causado, sea esta simbólica o física.
La posibilidad de un encuentro entre víctima y ofensor es limitada y pocas veces puede darse esta situación.	Se propician encuentros entre víctima y ofensor con el fin de reparar los daños, recuperar la confianza y restaurar las relaciones.

En todo acto o delito cometido existe un culpable que debe ser castigado.	En todo acto o delito cometido existe un responsable para quien se generan unas obligaciones.
Tiene en cuenta únicamente al ofensor, a la víctima y al sistema estatal que “impone el castigo”.	Involucra tanto a la víctima como al ofensor, a la vez que a la comunidad en que ocurrieron los hechos.
La falta cometida crea culpabilidad y vergüenza.	La falta cometida crea responsabilidades y obligaciones.

Teniendo en cuenta que el foco de esta cartilla es el empoderamiento de las capacidades y habilidades de la ciudadanía para la gestión de los conflictos en el espacio público, vamos a enfocarnos en el modelo de justicia restaurativa mediante la técnica de los círculos restaurativos.

### Círculos restaurativos

Esta es una técnica de intervención basada en la reparación y el aprendizaje a través de un proceso de participación y toma de decisiones grupal y colectiva. Estos círculos tienen sus raíces en las prácticas comunitarias de resolución de conflictos de pueblos indígenas, como los maoríes de Nueva Zelanda y las Primeras Naciones de Canadá.

A finales del siglo XX, estos círculos fueron adaptados al ámbito de la justicia restaurativa, inicialmente para tratar delitos, pero posteriormente se extendieron a contextos educativos, comunitarios y sociales, ya que “nos muestran que la justicia no es solo castigar, sino también sanar y reconectar” (Zehr, 2002).

Algunas características claves de esta técnica son las siguientes:

- ◆ **Creación de un espacio seguro:** buscando sea un lugar neutral en donde se garantice que todos los participantes tengan voz y sean escuchados en un entorno de respeto mutuo.
- ◆ **Facilitación del diálogo:** en donde se “permite que las voces marginalizadas sean escuchadas, promoviendo la justicia social y la cohesión comunitaria” (Pranis, 2005).
- ◆ **Promoción de la corresponsabilidad:** en donde se enfatiza que todas las partes tienen un papel en la solución del conflicto y en la reparación del daño, ya que “cuando las partes asumen responsabilidad compartida, los acuerdos son más sólidos y duraderos” (Zehr, 2002).

Según el Manual para facilitadores de círculos de Kay Pranis (2009), para llevar a cabo la técnica de los círculos restaurativos existen 4 etapas que orientan el proceso de manera organizada y efectiva:

### Etapa 1. Discernimiento

Este momento requiere determinar si es aplicable un círculo restaurativo según el contexto y el tipo de conflicto. Es importante señalar que los círculos restaurativos pueden ser informales o formales, siendo los primeros llevados de manera autónoma por la comunidad, cuando los conflictos son latentes y puntuales; mientras que los formales se realizan en compañía de autoridades cuando el conflicto ha escalado a situaciones de violencia o vulneración de derechos.

A partir de este primer diagnóstico se busca determinar los objetivos y metas del proceso, la aceptación y voluntad de las partes en asistir y participar de los círculos, así como también la selección de los facilitadores.

### Etapa 2. Pre-círculo o preparación

La preparación del encuentro de esta práctica restaurativa es muy importante ya que implica sentar las bases al entender el contexto del conflicto y establecer un entorno que inspire confianza. En esta fase son claves las siguientes acciones:

- ◆ **Identificar las partes interesadas:** tanto directos como indirectos, que incluye a tanto a quienes están en conflicto como también a aquellos que puedan aportar en la construcción de soluciones.
- ◆ **Explorar el contexto:** que busca comprender el conflicto a través de entrevistas individuales con las partes involucradas, previo al encuentro como tal.
- ◆ **Definir los objetivos:** que implica asegurarse de que todas las partes comprendan el propósito que guiará el encuentro.
- ◆ **Planificación de aspectos logísticos:** tales como la hora, el lugar y materiales para la realización de los círculos.
- ◆ **Preparación de los facilitadores:** que deben clarificar sus valores personales y hacer un autoexamen en relación con el conflicto o situación, ya que deben ser neutrales, para luego iniciar a construir relaciones con los participantes.

### Etapa 3. El círculo

El éxito del círculo depende la creación de un ambiente en donde todos se sientan escuchados y respetados, por ello se suelen usar “pieza para el diálogo” o “tótem”, que debe ser un objeto que se sitúa en el centro del círculo y que tenga un significado para los participantes, el cual va rotando por cada persona que al tenerlo tiene el poder de la palabra y no puede ser interrumpido.

Esta etapa consiste en 4 fases, las cuales son flexibles y pueden adaptarse según las necesidades del grupo:

- ◆ **Fase 1 - Introducción:** aquí se da la bienvenida a los participantes, se realiza un ritual de apertura y se comparte el propósito del encuentro, presentando la metodología y el uso

del tótem o pieza para el diálogo. Es clave hacer un reconocimiento de las personas presentes y crear colectivamente unos acuerdos para el desarrollo del círculo.

- ◆ **Fase 2 - Creando confianza:** aquí se busca llegar a niveles de comunicación más profundos que ayuden a crear una dinámica de grupo más cercana. Aquí es recomendable hacer un rompehielos que ayude a los participantes a reconocerse mejor entre ellos.

Posterior a esto es recomendable realizar una actividad de relatos de historias personales, en donde se invita a las personas a compartir una historia personal relacionada con el tema o conflicto a tratar en el círculo. Esto es clave ya que ayuda a generar un espacio de vulnerabilidad y a propiciar una mejor comprensión como grupo.

- ◆ **Fase 3 – Tema o asunto:** aquí se pone el énfasis en la situación o conflicto a tratar, buscando que los participantes y las partes expresen sus sentimientos, intereses y preocupaciones. Es importante que el facilitador realice preguntas abiertas que inviten a la reflexión y la expresión personal.

Es clave que en el proceso se validen las emociones y se identifiquen patrones comunes para fomentar la empatía y humanizar el conflicto. Es viable que luego de una ronda, pueda hacerse una lluvia de ideas de opciones o soluciones posibles para romper en el grupo la sensación de estancamiento y sirva de puente para la siguiente fase.

- ◆ **Fase 4 – Soluciones:** aquí se busca crear un consenso y acuerdo entre todas las partes, de tal manera que puedan aceptar y responsabilizarse con la decisión escogida como grupo.

Es clave que el facilitador ayude a identificar las áreas de desacuerdo, motive la exploración y comprensión de las distintas perspectivas y realice preguntas para encontrar soluciones, compromisos y acciones específicas. Así mismo, es vital que los acuerdos se tengan por escrito e incluso ideal que se entreguen copias a las partes y participantes.

También es importante darle un cierre al círculo con una ceremonia de clausura que ayude a los participantes a transitar entre el encuentro y la vida cotidiana. Estos pueden ser de carácter simbólico dependiendo de las condiciones socioculturales del grupo, por lo que es ideal solicitar con anticipación a algún participante que lo realice.

#### **Etapa 4. Post encuentro o seguimiento**

Este es uno de los retos más grandes en el éxito de los círculos, ya que “no solo evalúa los resultados, sino que fortalece el compromiso de las partes con las soluciones acordadas” (Pranis, 2005). Aquí es importante tener conversaciones y realizar entrevistas con los participantes para hacer revisión y monitoreo de los compromisos acordados durante el círculo restaurativo.

En el caso de que se incumplan los acuerdos se puede requerir el desarrollo de otras sesiones de seguimiento para hacerles ajustes a los acuerdos si surgen nuevos desafíos o, en caso de ser necesario, requerir el apoyo formal de las instituciones y autoridades.

Así mismo, cuando se cumplen los acuerdos es recomendable realizar algún círculo comunitario para celebrar los logros y agradecer a los participantes, voluntarios y grupos de apoyo que hicieron parte del proceso.

### Herramientas para el análisis de conflictos

Teniendo en cuenta un proceso de gestión de conflictos inicia por el análisis del contexto y las tensiones, vamos a iniciar con la herramienta del árbol de problemas y de objetivos.

Esta herramienta ha sido usada en gran medida en proyectos de investigación-acción participativa y en gestión de proyectos de desarrollo, ya que su propósito es representar gráficamente la realidad social para comprender la complejidad del contexto, esto “revela no solo quién está involucrado, sino cómo las percepciones influyen en el curso del conflicto” (Moore, 2014).

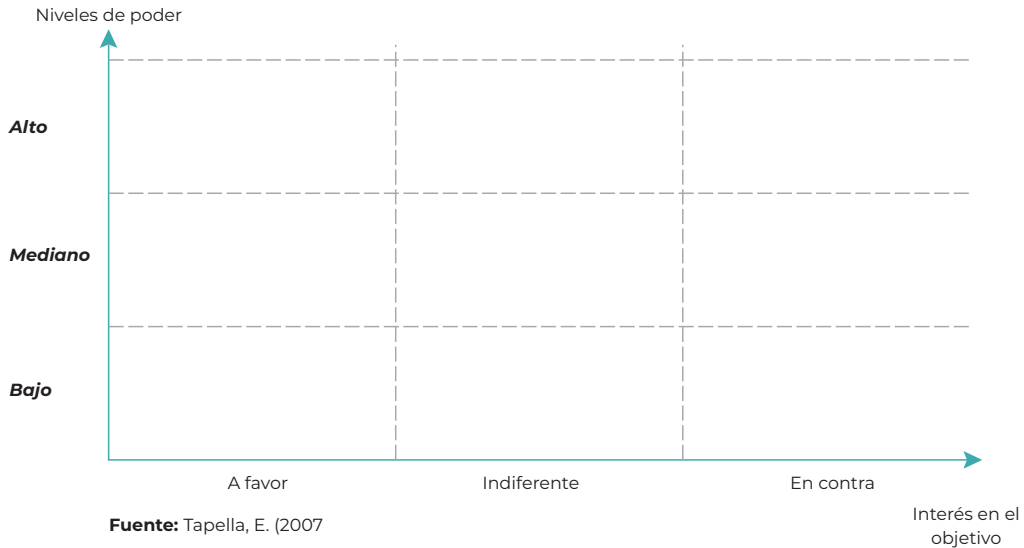
En el contexto de los conflictos en el espacio público, esta herramienta ha sido adaptada para identificar las tensiones y los puntos de cooperación entre grupos diversos. Su capacidad para mapear relaciones de poder, alianzas y tensiones la hace especialmente útil en entornos donde los recursos y el acceso al espacio son motivos de disputa.

Algo que es clave para este ejercicio es caracterizar las variables del rol de cada uno de los actores, involucrados directa e indirectamente, según su tipo de organización, su nivel de relación e interés y su nivel de poder e influencia:

Tipo de organización	Actor social	Relación e interés	Poder e influencia
<b>Clasificación de los diferentes actores y sectores:</b> -Público -Académico -Sociedad civil -Privado -Medios de comunicación -Otros	Clasificación de los actores según su competencia, su rol específico	<b>-A favor:</b> relaciones de confianza y colaboración <b>-Indeciso/Indiferente</b> <b>-En contra:</b> relaciones de conflicto	- <b>Alto:</b> alta influencia sobre los demás. - <b>Medio:</b> mediana influencia. - <b>Bajo:</b> no hay influencia sobre los demás.

Para llevar a cabo este primer paso, es importante realizar una lluvia de ideas para hacer un listado de los diferentes actores, para luego realizar reuniones y entrevistas con cada grupo para identificar y caracterizarlos a partir de las variables presentadas en la matriz anterior.

Luego de tener la matriz, es importante ubicar los actores en el siguiente diagrama, cuyo objetivo es identificar el tipo de relaciones que existe entre los diferentes actores y así empezar a analizar posibles redes de alianzas y cooperación entre las partes. Es recomendable darle una figura a cada actor y usar líneas rojas para las tensiones y líneas verdes para las alianzas.



Para complementar el ejercicio anterior de mapa de actores, planteamos realizar el diagrama de estilos de manejo de conflictos del modelo de Thomas-Kilmann (1974) para la gestión de conflictos. Este modelo utiliza un plano cartesiano con dos dimensiones principales:

- ◆ **Eje vertical:** representa la asertividad, que es cuánto valora una persona el logro y la importancia de los objetivos.
- ◆ **Eje horizontal:** representa la cooperación, que es cuánto valora una persona mantener una buena relación interpersonal con la otra parte.



Este modelo se basa en la idea de que las personas responden al conflicto de distintas maneras, las cuales son definidas en cinco estilos principales de manejo de conflictos:

- ◆ **Competición (yo gano-tú pierdes):** que es cuando hay alta asertividad y baja cooperación ya que se priorizan los objetivos personales sobre la relación.
- ◆ **Evasión (yo pierdo-tú pierdes):** que es cuando hay baja asertividad y baja cooperación ya que se evita el conflicto posponiéndolo o ignorándolo.
- ◆ **Acomodación (yo pierdo-tú ganas):** que es cuando hay baja asertividad y alta cooperación ya que se priorizan las relaciones sobre los objetivos personales.
- ◆ **Compromiso (ambos ceden parcialmente):** que es cuando hay un nivel medio de asertividad y cooperación, pero que puede no satisfacer a ninguna de las partes.
- ◆ **Colaboración (yo gano-tú ganas):** que es cuando hay alta asertividad y cooperación y se busca satisfacer plenamente los intereses de ambas partes.

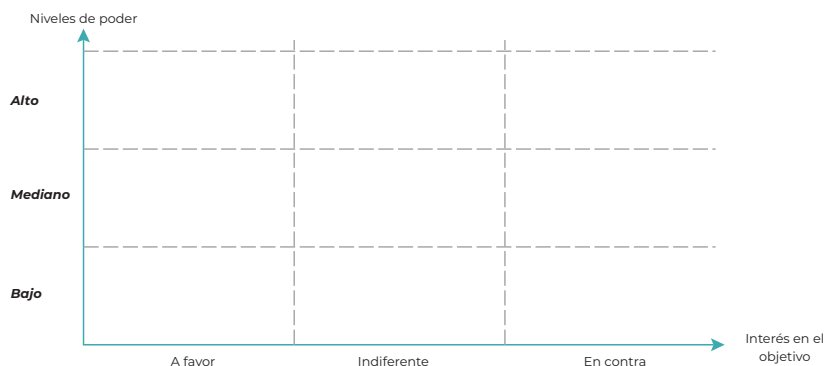
### Actividad

Te invitamos a poner en práctica lo aprendido hasta el momento, por ello es clave puedas realizar el mapa de actores y el diagrama de estilos de manejo de conflictos.

#### 1. Mapa de actores

Te invitamos a poner en práctica lo aprendido hasta el momento, por ello es clave puedas realizar el mapa de actores y el diagrama de estilos de manejo de conflictos.

Tipo de organización	Actor social	Relación e interés	Poder e influencia



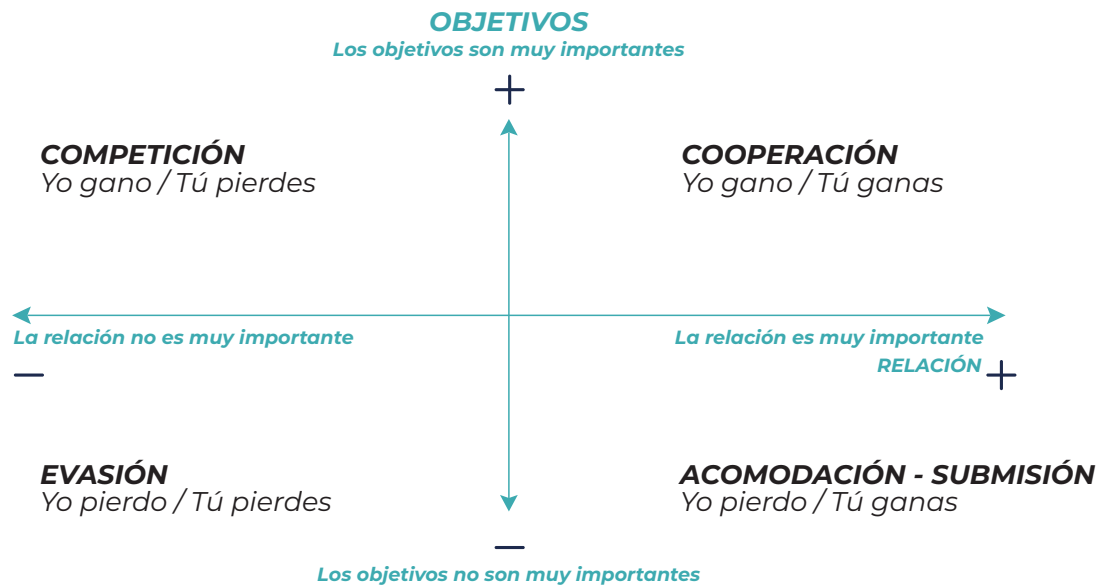
## 2. Diagrama de estilo de manejo de conflictos

Una vez hayas identificado a los actores, realiza las encuestas para determinar las percepciones y el estilo de manejo de conflictos. Recomendamos utilizar el siguiente instrumento para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas:



[http://www.pazydiversidadcultural.org/wp-content/uploads/2018/02/E7\\_TEST\\_cuestionario-de-thomas-kilman.pdf](http://www.pazydiversidadcultural.org/wp-content/uploads/2018/02/E7_TEST_cuestionario-de-thomas-kilman.pdf)

Posterior a las encuestas, ubica los resultados en el siguiente diagrama:



### Referencias:

- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1974). *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Márquez-Cárdenas, Á. E. (2007). *La justicia restaurativa versus la justicia retributiva en el contexto del sistema procesal de tendencia acusatoria*. Prolegómenos. Derechos y Valores
- Ministerio del Interior y Justicia de Colombia (2008). *Manual de prácticas restaurativas para conciliadores en equidad*. Recuperado de <https://www.minjusticia.gov.co/Sala-de-prensa/PublicacionesMinJusticia/PRACTICAS%20RESTAURATIVAS.pdf>
- Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Patiño, D., & Ruiz, A. (2015). *La justicia restaurativa: un modelo comunitario de resolución de conflictos*. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*
- Pranis, K. (2005). *The Little Book of Circle Processes: A New/Old Approach to Peacemaking*. Intercourse, PA: Good Books
- Pranis, K. (2009). *Manual para facilitadores de círculos*, CONAMAJ
- Tapella, E. (2007), recuperado de Recuperado de <https://planificacionsocialunsi.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Zehr, H. (2002). *The Little Book of Restorative Justice*. Intercourse, PA: Good Books



# MÓ DU LO | 4

Habilidades  
para la gestión  
de conflictos

**Como vimos en el módulo pasado los conflictos en el espacio público pueden analizarse desde diferentes perspectivas, lo cual nos ayuda a comprender los problemas no solo desde su raíz, sino también a ir imaginando posibles alternativas y soluciones.**

De igual manera, algo que es clave en este ejercicio de gestionar y resolver conflictos es entender que debemos abordar las normas y conductas antisociales y ciudadanas para abordar los problemas en su dimensión más humana. Por ello en este módulo vamos a profundizar en las diferentes habilidades que se requieren para realizar estos procesos de manera exitosa.

Para lograrlo, es clave entender que “el puente entre el análisis y la gestión de conflictos no solo radica en las herramientas, sino en el compromiso de transformar tensiones en oportunidades de colaboración (Lederach, 2003), por lo que en este módulo vamos a abordar las habilidades necesarias para la gestión de conflictos, así como también algunas técnicas para fortalecer la escucha activa y la comunicación asertiva durante estos ejercicios.

### Habilidades para la gestión de conflictos

Las competencias cognitivas juegan un papel crucial en la resolución de conflictos, ya que permiten a los individuos abordar situaciones conflictivas de manera efectiva. Estas habilidades son esenciales para analizar y comprender las causas, evaluar las opciones disponibles y seleccionar las soluciones más adecuadas. Vamos a conocerlas:

- ◆ **Empatía:** es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos y perspectivas de otra persona. En la gestión de conflictos, esta habilidad permite crear un ambiente de confianza y respeto mutuo, facilitando la apertura al diálogo.

“La empatía transforma el conflicto al permitir que las partes se vean no como adversarios, sino como seres humanos con intereses y emociones válidas” (Goleman, 1995).

- ◆ **Pensamiento crítico:** implica la capacidad de analizar y evaluar de manera objetiva, lógica y estructurada la información disponible. Es útil para descomponer un conflicto en sus elementos esenciales, analizar perspectivas y considerar soluciones posibles.

“El pensamiento crítico es la capacidad de pensar de manera clara y racional sobre lo que hacer, qué crear y cómo analizar situaciones complicadas en un conflicto” (Paul & Elder, 2014).

- ◆ **Toma de decisiones:** implica evaluar las opciones disponibles, sopesar sus consecuencias y seleccionar la alternativa que mejor se ajuste a los objetivos establecidos. “La resolución de conflictos efectiva requiere no solo habilidades de negociación, sino también la capacidad de tomar decisiones difíciles y justificar esas decisiones de manera lógica” (Bazerman & Neale, 1992).

- ◆ **Flexibilidad cognitiva:** implica adaptarse a nuevas situaciones, ajustar el pensamiento ante nuevas evidencias o punto de vista y cambiar de estrategia cuando es necesario. “La flexibilidad cognitiva facilita la búsqueda de soluciones innovadores y evita que las personas se queden atrapadas en enfoques rígidos, llevando a soluciones más creativas y efectivas” (Scott, 1997).
- ◆ **Regulación emocional:** implica reconocer, comprender y manejar las propias emociones y las de los demás, que es crucial para mantener el control en situaciones de tensión y evitar que las emociones nublen el juicio y la toma de decisiones. “La regulación emocional es esencial para enfrentar la adversidad con claridad mental y resolver conflictos sin ser consumido por el estrés o la ira” (Gross, 2007).
- ◆ **Escucha activa:** implica prestar atención plena a lo que dice la otra parte, interpretando tanto las palabras como las emociones y mostrando interés genuino en lo que se está expresando. “La escucha activa es la base para resolver conflictos, ya que permite comprender las perspectivas ajenas y facilita la colaboración para encontrar soluciones adecuadas” (Brownell, 2012).

### Técnicas para la escucha activa

Siendo la escucha activa una de las habilidades para la gestión de conflictos, ya que permite a los involucrados sentirse escuchados, comprendidos y valorados, vamos a abordar 5 técnicas claves para lograr este objetivo.

#### 1. Parafraseo

Consiste en repetir con palabras propias lo que la otra persona ha expresado, reforzando “la comunicación al mostrar que estamos escuchando de manera activa y comprometida” (Brownell, 2012). Esto ayuda a evitar malentendidos, demostrar que se está prestando atención y dar la oportunidad a la otra persona de aclarar su mensaje.

**Ejemplo:** para estructurar el parafraseo, utiliza frase como “lo que entiendo es...” o ¿quieres decir que...?

#### 2. Reformulación

Consiste en replantear el mensaje de la otra persona con un lenguaje más claro o neutral, destacando los puntos clave sin cambiar su significado. Busca “transformar mensajes emocionales en ideas constructivas, promoviendo un entendimiento mutuo” (Paul & Elder, 2014).

**Ejemplo:** En lugar de repetir “me están invadiendo el espacio”, puedes reformular como: “entiendo que sientes que no tienes suficiente espacio personal en el parque”.

### 3. Legitimación

Consiste en reconocer y validar las emociones y preocupaciones de la otra persona, mostrando empatía y respeto. Esto busca reducir las emociones negativas y fomentar la confianza entre las partes ya que “validar las emociones no implica estar de acuerdo, sino reconocer la experiencia del otro como legítima” (Goleman, 1995).

**Ejemplo:** Evita frases como “no deberías sentirte así”, en lugar de eso utiliza expresiones empáticas como “entiendo por qué te sientes de esta manera”.

### 4. Reencuadre

Consiste en reformular una situación o problema desde una perspectiva diferente, destacando aspectos positivos o alternativas constructivas. Busca identificar áreas de oportunidad y transformar las críticas en oportunidades para el diálogo ya que “permite a las partes involucradas mirar el conflicto desde un ángulo diferente, lo que abre nuevas posibilidades para la resolución” (Bazerman & Neale, 1992).

**Ejemplo:** En lugar de enfocarse en “el parque está muy ruidoso”, puedes reencuadrarlo como “parece que el parque está muy activo; podríamos discutir cómo organizar mejor los horarios para todos”.

### 5. Resumen

Consiste en sintetizar los puntos principales de lo que se ha discutido, asegurándose de incluir las ideas clave y las emociones expresadas. Busca proporcionar claridad y enfoque a la conversación ya que “no solo refuerza la comprensión, sino que también organiza la conversación para avanzar hacia soluciones” (Fisher, 2000).

**Ejemplo:** “De lo que has compartido, entiendo que te preocupa el uso excesivo del espacio público y que esto está afectando tu tranquilidad. ¿Es correcto?”.



**Actividad 1**

1. Te invitamos a leer el siguiente caso de estudio: "Gestionando el conflicto en el barrio" y diligencia el cuadro:

**En la comunidad de Los Álamos, el parque principal es un punto de encuentro para familias, deportistas y tenedores de animales de compañía. Sin embargo, en los últimos meses, el problema del excremento de perro ha generado tensiones entre los vecinos.**

**Muchos dueños no recogen los desechos de sus animales de compañía, lo que ha provocado quejas constantes sobre la higiene y disfrute del espacio: por ejemplo, algunos de los residentes sin mascota se quejan de la suciedad y los malos olores, por lo que han comenzado a recolectar firmas para prohibir la entrada de perros al parque. También están los dueños de perros que usan el parque para pasear a sus mascotas y siempre recogen los desechos, ellos consideran injusto que se proponga una prohibición total para los perros y solicitan más estaciones con bolsas y botes de basura específicos para residuos caninos. Adicionalmente, está la Junta de Acción Comunal la cual recibe constantes quejas de ambas partes y ha intentado mediar el conflicto sin lograr resolverlo.**

**Es evidente que se requiere una estrategia integral para resolver estos inconvenientes y garantizar que el parque siga siendo un espacio seguro, limpio y acogedor para la todos y todas.**

**Instrucciones:**

1. Identificar los conflictos comunes en el espacio público, deberán analizar sus causas, involucrados y posibles consecuencias.

Conflictos identificados	Causas	Involucrados	Posibles consecuencias

2. Responde a las siguientes preguntas del siguiente cuadro:

Preguntas Guía:	Actor 1	Actor 2	Actor 3
<b>¿Qué emociones pueden estar experimentando las partes involucradas en este conflicto?</b>			

<b>¿Cómo podrías demostrar empatía hacia cada una de las partes?</b>			
<b>¿Qué información adicional sería necesaria para comprender mejor el conflicto?</b>			
<b>¿Qué posibles soluciones podrían satisfacer los intereses de ambas partes?</b>			

## Actividad 2

Revisa el testimonio de Juan, un vecino preocupado por la problemática de los excrementos de las mascotas que no se recogen en el barrio:

### **JUAN (pensando):**

*Ah... nada como comenzar el día con un paseo por el parque. A Max le encanta correr libremente. Otra vez basura por todos lados... ¡Es increíble! ¿Por qué la gente no puede usar los contenedores? Esto está peor que la semana pasada.*

*Esto no es seguro para los perros... ni para nadie. Podría haber algo peligroso aquí. ¡No puede ser! Otra vez alguien dejó esto aquí... ¿Cuánto cuesta recoger las heces de su perro?...*

*Si cada uno hiciera su parte, el parque estaría mucho mejor. Esto es de todos... (Juan ve a un hombre, CARLOS, que camina con su perro, pero no recoge las heces cuando este hace sus necesidades.)*

### **JUAN:**

*Disculpa, amigo. Se te olvidó recoger lo de tu perro.*

### **CARLOS:**

*No tiene sentido, al final se va a deshacer solo. Además, no siempre traigo bolsas.*

### **JUAN:**

*Pero mientras tanto, alguien lo pisa o se acumula y el parque se ensucia. ¿Te has dado cuenta de cómo está esto últimamente?*

Teniendo en cuenta el caso anterior y las técnicas para la escucha activa, implementa las técnicas comunicativas aprendidas:

### Parfraseo

---

---

---

### Reformulación

---

---

---

### Reencuadre

---

---

---

### Legitimación

---

---

---

### Resumen:

---

---

---

### Referencias:

- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. Free Press
- Brownell, J. (2012). *Listening: Attitudes, Principles and Skills (5th ed)*. Boston: Pearson.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2000). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Boo
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Nueva York: Bantam Books
- Gross, J. J. (2007). *The Emotion Regulation Handbook*, Guilford Press
- Lederach, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Intercourse, PA: Good Books.
- Paul, R., & Elder, L. (2014). *The miniature guide to critical thinking: Concepts and tools (7th ed.)*. Dillon Beach, CA: Foundation for Critical Thinking Press
- Scott, W. D. (1997). *Cognitive Flexibility Theory and its Application in Conflict Resolution*. Cognitive Science.





# MÓ DU LO | 5

Herramientas  
para la gestión  
de conflictos

**A lo largo de esta cartilla hemos podido apreciar las herramientas como el mapa de actores y el diagrama de estilos de manejo de conflictos que sentaron las bases para comprender las dinámicas subyacentes en los conflictos del espacio público. Estas herramientas destacan la importancia de abordar los conflictos, no sólo desde las soluciones inmediatas, sino también desde la transformación de relaciones y reparación de los vínculos sociales y comunitarios.**

En este módulo final vamos a profundizar en 3 herramientas prácticas que permitan analizar las tensiones, mejorar la comunicación entre las partes y promover soluciones colaborativas.

Estas herramientas, como el árbol de problemas y soluciones, la matriz de decisiones y los compromisos para el espacio público, son esenciales para abordar los conflictos de manera estructurada y construir acuerdos sostenibles.

### Herramientas para la gestión activa de conflictos

Para darle continuidad al proceso de gestión de conflictos, vamos a abordar primero la herramienta del **árbol de problemas y soluciones**. Esta herramienta es fundamental ya que permite comprender de manera estructurada las dinámicas que sustentan un conflicto o problema, al identificar sus causas y efectos, y proyectar soluciones claras y alcanzables.

El **árbol de problemas** surge de la planificación estratégica y la gestión de proyectos, que sirve como una adaptación visual del análisis diseñada para facilitar la identificación de causas y efectos de una situación adversa. Por otro lado, el **árbol de objetivos** complementa lo anterior para transformar las causas y efectos en metas y resultados deseables. “El árbol de problemas y su transformación en árbol de objetivos son pasos esenciales en la planificación participativa, ya que estructuran el camino del análisis hacia la acción” (Gómez et al, 2007).

#### Árbol de problemas

- ◆ **Paso 1:** Definir el problema o conflicto central.  
**Ejemplo:** “conflictos recurrentes entre comerciantes y residentes en una plaza pública”.
- ◆ **Paso 2:** Identificar las causas.  
**Ejemplo:** “falta de regulación”, “necesidades económicas de los comerciantes”.
- ◆ **Paso 3:** Identificar los efectos.  
**Ejemplo:** “malestar vecinal”, “deterioro de las relaciones comunitarias”.
- ◆ **Paso 4:** Representar gráficamente. Donde el problema central sea el tronco; las causas las raíces y los efectos, las ramas.

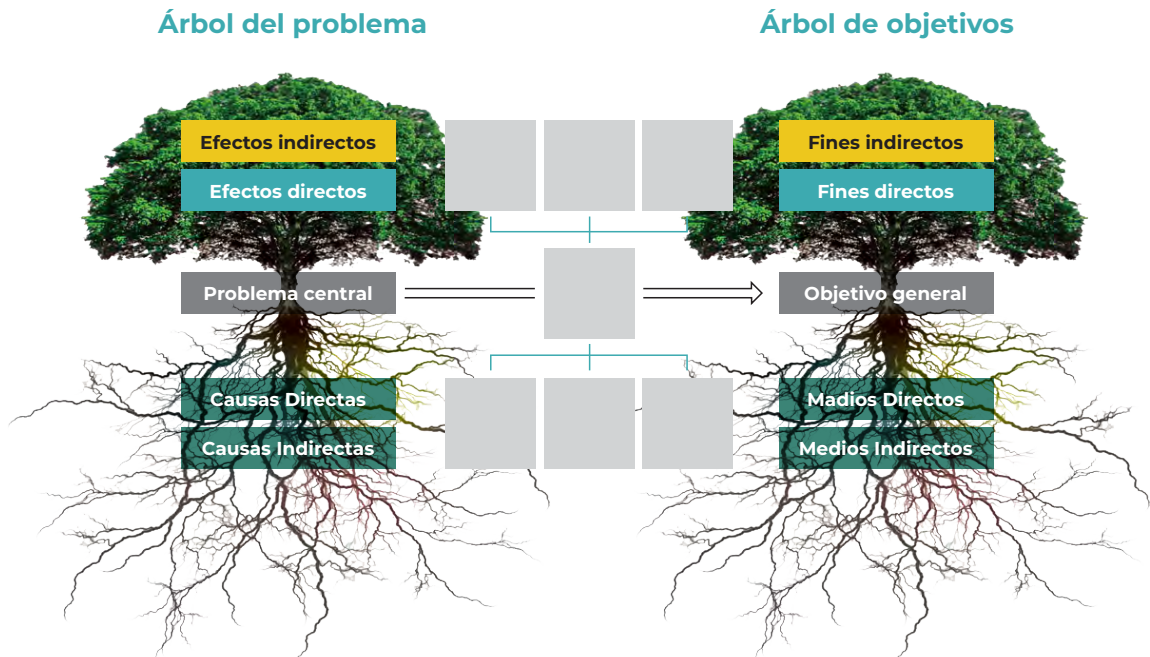
**Tip:** Ser específicos, es decir, evitar definiciones amplias o vagas del problema central.

## Árbol de objetivos

- ◆ **Paso 1:** Transformar el problema en un objetivo positivo.  
Ejemplo: “gestión organizada y equitativa del espacio público”.
- ◆ **Paso 2:** Convertir las causas en acciones necesarias y los efectos en beneficios deseados. Ejemplo:  
*Causa* = “diseño de regulaciones inclusivas”.  
*Efecto* = “mayor convivencia comunitaria”.
- ◆ Paso 3: Representar gráficamente, en donde el tronco es el objetivo; las acciones las raíces, y los beneficios, las ramas.

### Tips:

- Usa el criterio **SMART** (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal) para formular las metas.
- **Priorizar**, es decir, enfocar las acciones en las causas más relevantes para maximizar el impacto



La **matriz de decisiones** proviene del campo de la investigación operativa y la gestión estratégica, que sirve para apoyar la toma de decisiones. Su diseño se basa en principios de análisis multicriterio, una metodología que permite evaluar varias alternativas frente a factores específicos.

En el contexto de los conflictos, la matriz de decisiones fue adaptada como una herramienta práctica para identificar y priorizar soluciones ya que “estructura la complejidad de los conflictos al proporcionar un enfoque lógico para comparar alternativas y seleccionar la mejor solución” (Bazerman & Neale, 1992).

- ◆ **Paso 1:** Dándole continuidad a la herramienta que vimos antes, la idea es comenzar por definir el problema y las opciones disponibles, las cuales corresponden al tronco del árbol de problemas y objetivos. A partir de esto se recomienda generar una lluvia de ideas de opciones y soluciones posibles que complementando las metas y beneficios construidos.
- ◆ **Paso 2:** Una vez se tenga el listado de opciones y soluciones, es importante hacer un análisis de los aspectos positivos y negativos de cada una de las acciones y soluciones identificadas.
- ◆ **Paso 3:** Acá entramos al ejercicio de evaluar las opciones, para ello es importante definir los criterios y factores claves que influirán en la decisión. Por ejemplo, pueden valorarse los siguientes criterios: costo, impacto comunitario, viabilidad técnica y aceptación por parte de los actores.

Para evaluar las opciones, cada participante deberá darle un valor a cada opción frente a los criterios establecidos en una escala numérica, por ejemplo, de 1 a 5, donde 5 es excelente y 1 es pobre. Una vez terminada la evaluación, es importante sumar las puntuaciones de cada opción.

- ◆ **Paso 4:** Es clave comparar los puntajes de la evaluación, para así identificar las opciones con el puntaje más alto como la solución preferida para ser aplicada. Así mismo, es importante revisar y validar los resultados con todos los actores para garantizar un consenso, ya que “las herramientas participativas no solo ayudan a resolver conflictos, sino que también construyen legitimidad y confianza entre las partes” (Lederach, 2003).

#### Ejemplo:

Opción	Costo	Impacto	Viabilidad	Aceptación	Total
<b>Crear horarios diferenciados</b>	4	5	4	5	18
<b>Establecer áreas designadas</b>	3	4	5	4	16
<b>Limitar acceso nocturno</b>	5	3	4	3	15

Para consolidar y construir soluciones sostenibles que consideren las necesidades de todas las partes involucradas, recomendamos cerrar el proceso de gestión de conflictos con la herramienta de **compromisos para el espacio público**. Estos son acuerdos formales o informales entre las partes, diseñados para regular el uso de un espacio compartido y promover la convivencia.

A diferencia de las soluciones impuestas, los compromisos son co-creados a través del diálogo, lo que refuerza la legitimidad y el cumplimiento de los acuerdos. Como señala Lederach (2003), “los compromisos inclusivos no solo resuelven conflictos, sino que

fortalecen el tejido social al involucrar activamente a todas las partes”.

Esta herramienta surge de la justicia restaurativa y las prácticas participativas en la resolución de conflictos. Algunos de los beneficios de usarla es la inclusión y legitimidad, al involucrar a todos los actores y aumentar su compromiso; además de su flexibilidad, ya que pueden ser revisados y ajustados, lo que también previene futuros conflictos al abordar malentendidos y tensiones recurrentes.

- ◆ **Paso 1:** Usando la matriz de decisiones, socializar las acciones construidas colectivamente buscando reconstruir todo el proceso de negociación y mediación.
- ◆ **Paso 2:** Por cada una de las acciones, cada actor debe formular compromisos claros y detallados, buscando asegurar que estos sean equilibrados y no beneficien desproporcionadamente a una sola parte.

Acá es clave que los compromisos sean específicos, claros y detallados para evitar interpretaciones ambiguas. Por ejemplo, en lugar de “respetar el espacio”, se podría plantear como “mantener limpia las zonas verdes del parque después de cada jornada”.

- ◆ **Paso 3:** Documentar y registrar los compromisos, incluyendo la firma de las partes, para luego compartirlos con todas las partes y así garantizar transparencia.

Acá es clave establecer plazos y tiempos específicos y realistas, de esta manera se garantiza se pueda hacer un seguimiento al proceso e implementación de los compromisos.

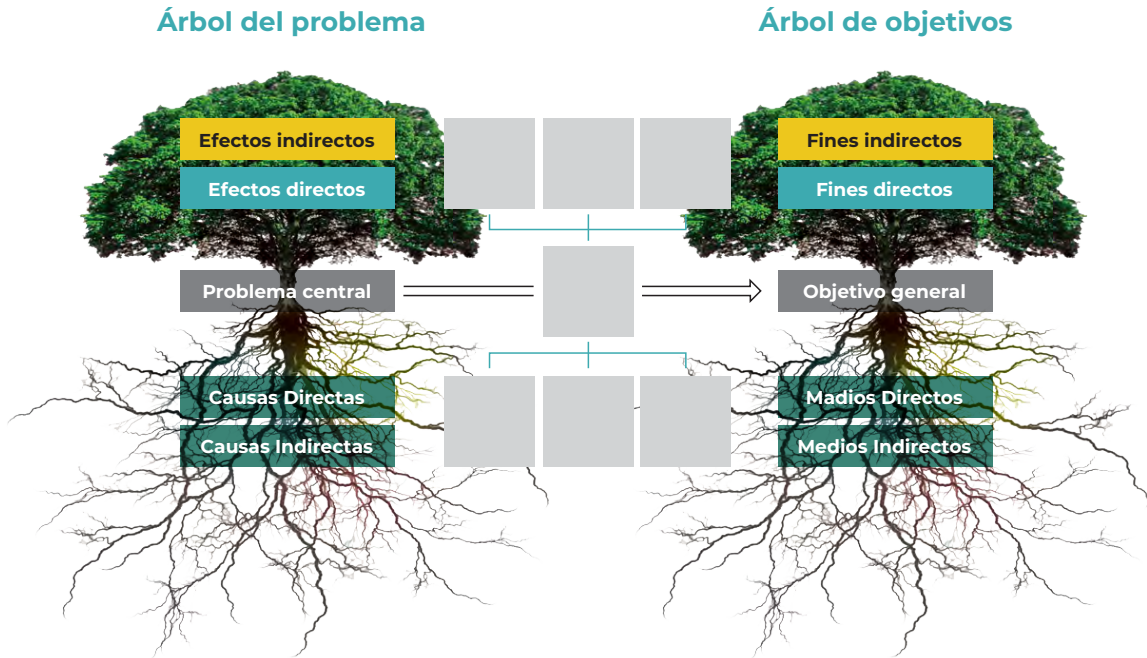
- ◆ **Paso 4:** Planificar el seguimiento mediante la programación de algunas reuniones mensuales para revisar avances y ajustar los compromisos según las necesidades que vayan surgiendo.



**Actividad**

Te invitamos a poner en práctica lo aprendido hasta el momento, por ello es clave puedas utilizar y realizar cada una de las herramientas aprendidas en este módulo.

**1. Árbol de problemas y objetivos:**



**2. Matriz de decisiones:**

- Haz la lluvia de ideas de posibles acciones y soluciones.
- Posterior, analiza con el grupo los aspectos positivos y negativos de cada opción:

**Soluciones identificadas # 1**

Aspectos positivos:	Aspectos negativos:
---------------------	---------------------

**Soluciones identificadas # 2**

Aspectos positivos:	Aspectos negativos:
---------------------	---------------------

**Soluciones identificadas # 3**

Aspectos positivos:	Aspectos negativos:
---------------------	---------------------

**Soluciones identificadas # 4**

Aspectos positivos:	Aspectos negativos:
---------------------	---------------------

**Soluciones identificadas # 5**

Aspectos positivos:	Aspectos negativos:
---------------------	---------------------

- Construye colectivamente los criterios para evaluar las opciones. Escríbelos en las demás columnas.
- Realiza la evaluación de cada acción con el grupo y, posterior, suma y agrupa la puntuación de estas.

Opción	Criterios				Total
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

**3. Compromisos para el espacio público:**

- Teniendo en cuenta la selección de soluciones y acciones del ejercicio anterior, construye compromisos con cada una de las partes interesadas del conflicto.

Solución / Acción # 1:	
Actores:	Compromisos:
1.	
2.	
3.	

<b>Solución / Acción # 2:</b>	
Actores:	Compromisos:
1.	
2.	
3.	

<b>Solución / Acción # 3:</b>	
Actores:	Compromisos:
1.	
2.	
3.	

### Referencias:

- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. Free Press
- Brownell, J. (2012). *Listening: Attitudes, Principles and Skills (5th ed)*. Boston: Pearson.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2000). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Boo
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Nueva York: Bantam Books
- Gómez, J., Martínez, L., & Pérez, R. (2007). *Herramientas de planificación participativa*. Bogotá: Editorial Ciencias Sociales.
- Gross, J. J. (2007). *The Emotion Regulation Handbook*, Guilford Press
- Lederach, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Intercourse, PA: Good Books.
- Paul, R., & Elder, L. (2014). *The miniature guide to critical thinking: Concepts and tools (7th ed.)*. Dillon Beach, CA: Foundation for Critical Thinking Press
- Scott, W. D. (1997). *Cognitive Flexibility Theory and its Application in Conflict Resolution*. Cognitive Science.

#MÁS Y MEJOR  
ESPACIO PÚBLICO



Gestión de  
conflictos  
en el

**ES  
PA  
CIO**



público

EscuelaLab  
de Espacio Público



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA  
DEFENSORÍA DEL  
ESPACIO PÚBLICO

