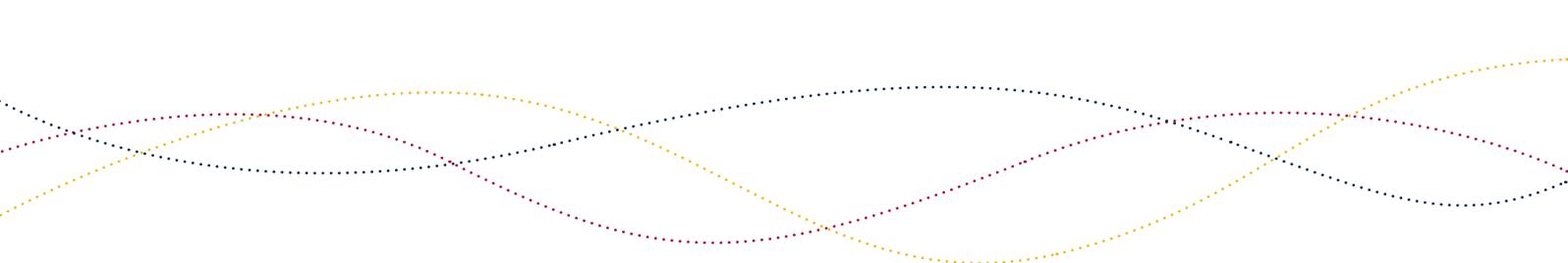


El papel de la narrativa en la gestión de conflictos y el apoyo a la paz

En países con historias de crisis políticas, polarización o conflictos violentos, los grupos sociales suelen tener diferentes historias sobre lo que sucedió en el pasado, por qué sucedió y qué se necesitará para crear una paz duradera que beneficie a su grupo y a la sociedad en general. Estas narrativas establecidas forman un “paisaje” narrativo que es específico para cada contexto y que puede profundizar o mitigar las divisiones.

Este documento –que tiene como referente la analogía del “[árbol narrativo](#)”– se basa en los conocimientos y la experiencia del [Grupo de Práctica de Narrativas Inclusivas](#) (INPG por sus siglas en inglés) de IFIT para proporcionar un marco conceptual que permita comprender cómo se forman y funcionan las narrativas, así como una propuesta metodológica para enriquecer las narrativas existentes a nivel nacional y local. Las narrativas se pueden visualizar como árboles, arraigados en acontecimientos importantes e historias míticas y que se ramifican en prácticas, políticas y otros resultados que le dan forma a cada árbol narrativo. Dado que los paisajes narrativos de las sociedades polarizadas tienden a estar dominados por unos pocos árboles grandes que representan narrativas simplificadas, este documento se centra en ofrecer ideas para promover el crecimiento de muchos árboles narrativos, algunos con raíces comunes y ramas que se cruzan, que juntas forman una estructura más compleja y un paisaje narrativo diverso para reducir el conflicto.

El enfoque práctico que se propone en este documento presenta una metodología con tres fases (evaluación, planificación estratégica e implementación) y contiene una serie de directrices, actividades y herramientas para desarrollar el análisis de las narrativas. En su conjunto, éstas pueden contribuir a que los líderes políticos y grupos de interés a comprender sus propios prejuicios, reducir la relevancia de las narrativas polarizantes y visibilizar aquellas más constructivas.



Sobre la narrativa

Antes de examinar cómo facilitar el trabajo sobre paisajes narrativos, es importante analizar el papel de la narrativa en el conflicto y la violencia; narrativas simplificadas como promotoras de la polarización; y narrativas complejas como facilitadoras de la paz.

El papel de la narrativa en los conflictos y la violencia

Una narrativa es un sistema de historias que ayuda a las personas a dar sentido a sus experiencias y a crear una visión coherente del mundo. En función de la información, los acontecimientos y el entorno al que estamos expuestos a lo largo de nuestras vidas, las narrativas a las que nos suscribimos suelen parecer de sentido común. Sin embargo, inconscientemente éstas dan forma a nuestra comprensión de nosotros mismos en la sociedad, incluidas nuestras creencias sobre la identidad, la comunidad, la pertenencia a un grupo y las relaciones con los “otros”. La narrativa, a su vez, guía la forma en que los miembros de diferentes grupos sociales se relacionan entre sí y se movilizan para la acción social y política. Dependiendo de cómo se utilicen, las narrativas contribuyen a profundizar o mitigar los conflictos que tenderán a surgir entre los grupos con el paso del tiempo.

El conflicto es una parte natural e incluso saludable de cualquier sociedad. Revelar las estructuras y relaciones que sustentan las normas sociales (y posibilitar ciclos de re-negociación de las dinámicas de poder, los roles y las instituciones) contribuye al cambio. Si se gestiona de manera constructiva, el conflicto puede ayudar a las sociedades a abordar las reivindicaciones de los grupos, fortalecer la cohesión social y mejorar la responsabilidad y los servicios estatales, lo que facilita la construcción de una paz sostenible. Por el contrario, si el conflicto se gestiona mal o se suprime durante demasiado tiempo, puede alimentar las reivindicaciones de distintos grupos y debilitar la confianza social y las instituciones, hasta el punto de que grupos de interés influyentes (líderes políticos, sociales y empresariales, sectores de oposición, etc.) puedan ver la violencia como la opción más viable para promover sus intereses.

Las reivindicaciones que generan conflictos tienden a tener raíces profundas. Estas incluyen no solo factores estructurales, como legados históricos, geográficos y económicos como depender de ciertos recursos naturales, sino también factores institucionales, como el uso y abuso de los órganos estatales por parte de quienes están en el poder, la naturaleza de la sociedad civil y los medios de comunicación, y la distribución del poder y la riqueza entre regiones y grupos sociales. Los efectos continuos de los factores estructurales e institucionales negativos influyen en la experiencia de vida de las personas y forman la base de las reivindicaciones grupales, que se pueden acumular o

intensificar gradualmente en respuesta a los acontecimientos políticos, sociales y económicos hasta llevar a la sociedad por el camino de la violencia.

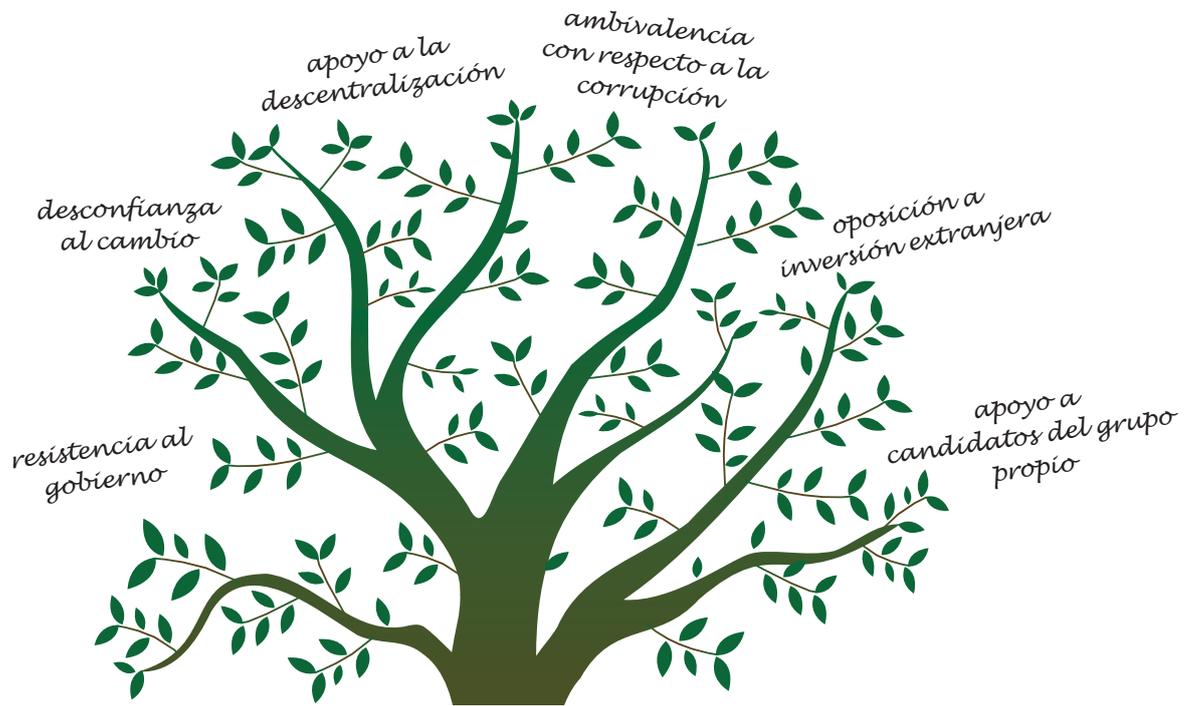
Las narrativas son fundamentales para la formación, evolución y gestión de todo esto. Los grupos y los individuos tienen narrativas numerosas y entrecruzadas sobre su identidad y lugar en la sociedad, que están moldeadas por factores estructurales e institucionales, y afectadas por los acontecimientos. Cuando se acumulan las reivindicaciones, las narrativas proporcionan la arquitectura moral que sirve como justificación e ímpetu para las acciones de las personas. Por lo tanto, si bien las narrativas pueden fomentar el compromiso social y la acción política para abordar los problemas centrales subyacentes de tales reivindicaciones, también pueden exacerbarlos y dividir a las sociedades hasta el punto de eclipsar los problemas centrales.

Los grupos de interés utilizan narrativas para lograr sus propios fines, que a menudo se determinan en función de una perspectiva relativamente cortoplacista de sus intereses. Las élites sociales y políticas –así como las instituciones tales como el ejército, el poder judicial, las autoridades religiosas o tradicionales, los sindicatos y las asociaciones cívicas– necesitan sus propias narrativas sólidas para unir a las personas en torno a un objetivo común y justificar su existencia, metas y decisiones. Pero aunque las utilicen personas o instituciones influyentes, las narrativas pueden adquirir vida y fuerza propias y, en el peor de los casos, servir para profundizar las divisiones sociales, aumentar la polarización o justificar la violencia. Esto puede llevar a los países a experimentar procesos de paz interrumpidos de principio a fin por períodos de violencia, que pueden tardar décadas en producir resultados positivos.

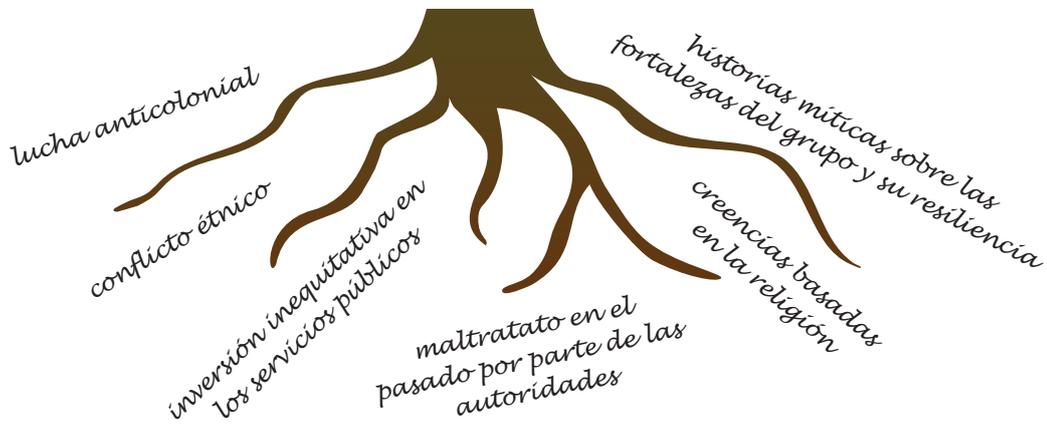
Debido al poder de las narrativas para generar violencia, los responsables políticos y grupos de interés que trabajan por la paz deben buscar constantemente ventanas de oportunidad para comprometerse con las narrativas nacionales y locales a fin de evitar formas destructivas de conflicto. Estas ventanas pueden tomar múltiples formas, incluidas elecciones, la introducción de reformas, incidentes de violencia o desastres naturales. La acción oportuna y decisiva en respuesta a tal ventana puede amplificar las narrativas constructivas y, a través de ellas, fomentar nuevas coaliciones, alentar el liderazgo positivo (o desalentar el liderazgo negativo) y estimular reformas institucionales y políticas que brinden una resolución duradera a las reivindicaciones, fortaleciendo así las vías hacia la paz.

Para ayudar a comprender la forma en la que funcionan las narrativas, puede ser útil visualizarlas como diferentes árboles que componen el paisaje narrativo. Las **raíces** de cada árbol narrativo son una mezcla constante de hechos, historias y parábolas sobre un pasado colectivo común, que subyace a las opiniones políticas de las personas, anclan su identidad e historia, y proporcionan una base moral para transmitir su visión del mundo. Algunas raíces son exclusivas de un grupo social o movimiento en particular, mientras que otras probablemente sean comunes a varios grupos. El **tronco** es el encuadre o entendimiento central robusto que surge de todas o de un conjunto específico de raíces compartidas, que la gente utiliza para justificar su visión del mundo y sus acciones. Las **ramas** son las preferencias políticas, las acciones y los resultados unidos al tronco, que son resistentes pero susceptibles de cambiar a medida que crecen, se entrelazan y se rompen, lo que finalmente afecta a la forma de todo el árbol (Figura 1).

FIGURA 1: EJEMPLO DE UN ÁRBOL NARRATIVO



*Solo nosotros entendemos nuestras necesidades
Solo nosotros podemos proteger nuestros intereses
No se puede confiar en las autoridades nacionales
Los extranjeros quieren robar nuestros recursos*



Los árboles narrativos en el paisaje particular de una sociedad forman parte de un único ecosistema, de modo que los cambios en un árbol influyen en otros árboles y afectan gradualmente todo el paisaje. Entendido de esta manera, el objetivo de los actores que trabajan por la paz es enriquecer su paisaje narrativo, ya que uno dominado por unos pocos árboles puede producir conflictos no constructivos y complicar los esfuerzos de paz.

Narrativas simplificadas como fuentes de polarización

Los paisajes narrativos más problemáticos están compuestos por narrativas grupales que se simplifican y reafirman cada vez más. En estos contextos, los interlocutores cuentan historias que resaltan la validez de las reivindicaciones de su grupo y cultivan una narrativa particular mientras reprimen a otras. Esto a menudo implica promover la legitimidad de las posiciones de su grupo y la superioridad moral de sus afirmaciones, incluso atribuyendo “buenas” intenciones y rasgos a su grupo, y “malas” a otros grupos. La construcción de estas narrativas tiende a ignorar hechos o evidencias inconvenientes, incluidas las raíces míticas que de otro modo serían compartidas por dos grupos en conflicto.

En tal entorno, las narrativas grupales previamente complejas se reducen a historias simples con tramas lineales, que están respaldadas por una interpretación particular de los acontecimientos clave en el conflicto y se centran en culpar a los “otros”, que a menudo se señalan como victimarios. A medida que los miembros del grupo y los actores influyentes repiten y elaboran la narrativa simplificada, esta crece hasta convertirse en un gran árbol narrativo con un tronco tan estable que los miembros del grupo la reciben como un hecho, en lugar de como una elección.

Estos grandes árboles narrativos se alimentan y se perpetúan a medida que crecen, y producen contextos divididos en los que las personas comienzan a percibir y describir la política y la sociedad principalmente a través de su propio árbol narrativo. Estos árboles también crecen separados unos de otros a medida que se elevan sobre el paisaje narrativo, marginando las narrativas alternativas y ocultando la complejidad y la pluralidad subyacente de las historias. El resultado es un aumento de la competencia entre grupos y lógicas de suma cero que socavan la colaboración.

Cuando unos pocos árboles narrativos grandes compiten entre sí, los individuos y las organizaciones también tienden a pasar por alto las causas complejas del conflicto (tanto histórico como inmediato) o las formas de resolverlo pacíficamente. Seguidamente puede darse una deslegitimación recíproca, en la que las interpretaciones moderadas que se encuentran entre los polos quedan al margen o se silencian, y las opiniones extremas, en cambio, protagonizan los debates públicos. La polarización puede crecer en torno a narrativas relacionadas con la identidad, como la religión, la etnia y la raza; o relacionadas con la ideología, como las visiones del mundo de izquierda y derecha. También puede ser impulsada por colectivos cambiantes de individuos informados no por una identidad o idea específica, sino por la necesidad de unirse contra un enemigo común: un extraño u “otro”.

Cuando se da un escenario de polarización grave, el riesgo de violencia aumenta y las estructuras y relaciones que sustentan el conflicto y que requieren cambios se hacen difícil de ver, y más aún de abordar. Incluso cuando la polarización grave no es un reflejo de actitudes de compromiso amplio o cuando se localiza en acontecimientos, como elecciones o iniciativas legislativas, puede reducir la disposición de grandes mayorías silenciosas a participar en política, lo que también reduce el espacio para la pluralidad en debates públicos.

A medida que aumentan las tensiones y provocan intervenciones en los ámbitos político, social y económico, es más probable que aumenten las reivindicaciones y se pase de las acusaciones y justificaciones a la disminución del compromiso, la escalada del conflicto, el alejamiento de los demás y, finalmente, la violencia. Cuando eso ocurre, puede darse una rápida radicalización de las narrativas opuestas, profundizando la polarización e incentivando más violencia.

Narrativas complejas como promotoras de paz

Cuando se acumulan reivindicaciones y surgen conflictos, las narrativas grupales constructivas son aquellas que cuestionan la simplificación y la polarización al tiempo que promueven la pluralidad y la participación. Este tipo de narrativas reconocen la complejidad del conflicto, la validez de las reivindicaciones de los diferentes grupos y los valores morales detrás de sus afirmaciones. Incorporan más actores, acontecimientos y subtramas para complicar las tramas lineales, integrando capas que espesan la historia y fomentan el aprendizaje y la reflexión sobre la responsabilidad de los diferentes grupos en relación con el conflicto; en especial su responsabilidad compartida.

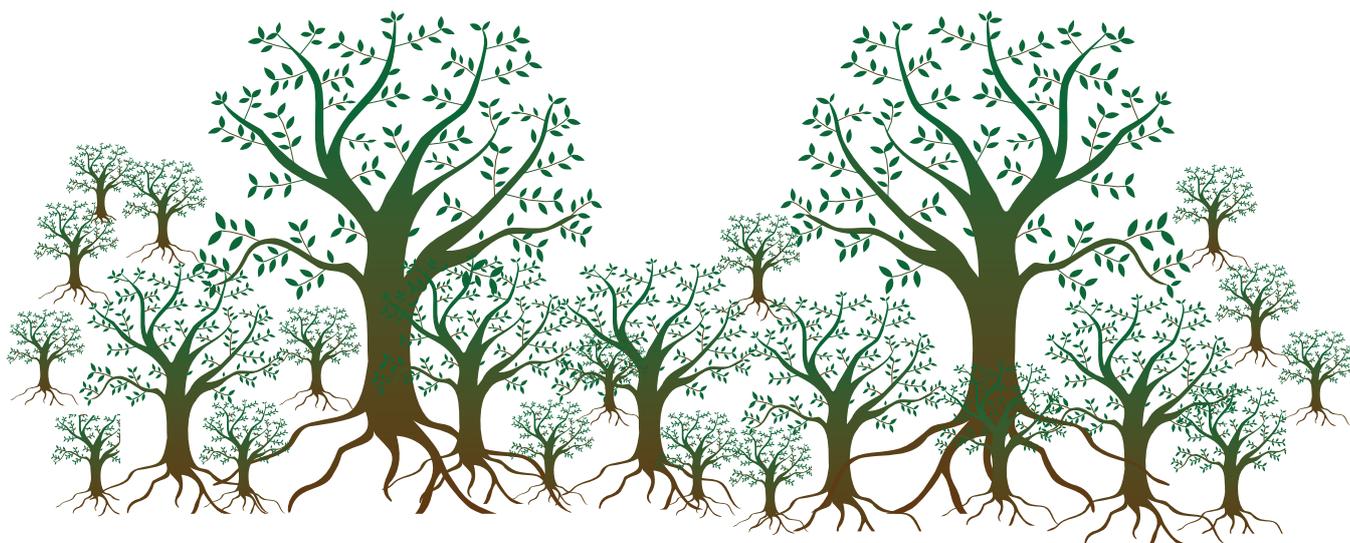
Las narrativas constructivas son diálogos en evolución que muestran que las afirmaciones y las acciones son el resultado de una serie de elecciones más que de hechos. Reconocen otras narrativas grupales e historias individuales, y se ajustan a ellas, entre las que se incluyen no solo las narrativas dominantes sino también las alternativas y marginadas. De esta manera, contribuyen a un paisaje narrativo más rico que refleja la complejidad, la inclusión y el compromiso, creando más y mejores oportunidades para construir la paz y prevenir la violencia. En tal ambiente, los árboles narrativos no compiten entre sí de manera negativa, sino que prosperan juntos en su ecosistema.

Siguiendo esta lógica, la paz no es el resultado de una “narrativa compartida” donde todas las personas deben contar la misma historia, sino más bien el resultado de un paisaje rico compuesto de muchas narrativas diferentes (árboles de diferentes tamaños y características) que crecen a partir de un núcleo común o raíces entrelazadas y ramificaciones innovadoras y receptivas (Figura 2).

El enriquecimiento narrativo no puede ocurrir a través del “marketing”. Debido a que las narrativas se construyen socialmente a través de muchas interacciones en el transcurso del tiempo, las narrativas radicales y divisivas no responden bien a narrativas externas nuevas que compiten por apoyo o desafían hechos. En cambio, los grupos y los individuos deben cambiar las narrativas divisivas desde adentro incorporando nuevos elementos, elaborándolos y cultivando la complejidad donde antes solo había tramas simples y lineales. A escala, este proceso implica trabajar con grupos e instituciones, y dentro de ellos, alterar sus narrativas divisivas, y nutrir y amplificar narrativas secundarias que ya tienen apoyo a nivel local.

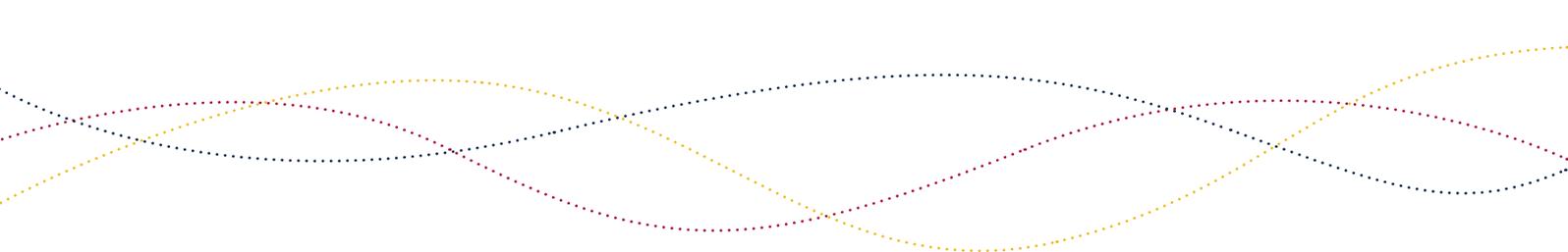
Tal proceso se debe basar en una comprensión integral de los árboles en el paisaje narrativo, a saber: los acontecimientos y las historias míticas en sus raíces; los actores y tácticas que facilitaron el crecimiento de cada tronco; los riesgos y oportunidades que

FIGURA 2: UN PAISAJE NARRATIVO RICO



representan las ramas; y la forma en la que los árboles encajan en el paisaje narrativo. Con las raíces, los actores que trabajan por la paz deben tener como objetivo provocar un debate generalizado sobre su naturaleza y complejidad, mirando más allá de las opiniones políticas y sociales que las personas expresan sobre los acontecimientos y mitos que las han sustentado a lo largo del tiempo. Deben: explorar conjuntos de raíces que se han ignorado (mirando más allá de la raíz principal) y que pueden conectar árboles dominantes entre sí; alimentar a los árboles dominantes de una manera que cambie su forma desde adentro; y fortalecer el crecimiento de árboles narrativos secundarios. Con las ramas, deben tratar de legitimar esta nueva perspectiva en las raíces y luego abordar los factores estructurales e institucionales que está revela a través de un compromiso amplio, múltiples proyectos narrativos y cambios de políticas, podando y redireccionando las ramas existentes al mismo tiempo que se impulsa el crecimiento de nuevas ramas que se entrelazan a través de los árboles.

Este tipo de trabajo narrativo es fundamental y debe integrarse en los demás esfuerzos para impulsar a las sociedades hacia senderos de paz. La facilitación estratégica en torno a las narrativas crea un espacio para que diversos grupos e individuos comparen diferentes narrativas y reconozcan la influencia de la narrativa en su propia identidad, ideas y acciones. Puede después permitirles expresar sus reivindicaciones, identificar y movilizarse respecto a cuestiones fundamentales, con el fin de impulsar reformas y políticas que reduzcan los factores de conflicto existentes desde mucho tiempo y dar forma a los incentivos que necesitan los actores para movilizarse hacia la paz. En este proceso, todo el paisaje narrativo se enriquece y avanza hacia un crecimiento saludable.



Acerca de la facilitación narrativa

Existen múltiples herramientas disponibles para facilitar el enriquecimiento del paisaje narrativo. Esta tarea implica tres fases interrelacionadas: evaluación, planificación estratégica e implementación.

Métodos para facilitar un paisaje narrativo rico

La experiencia muestra que es ineficaz abordar el “enriquecimiento narrativo” como un ejercicio técnico con un camino lineal hacia los resultados. Los paisajes narrativos son ecosistemas complejos, no algoritmos con entradas y salidas predefinidas. Por esta razón, el enriquecimiento narrativo es un proceso que requiere de un aprendizaje iterativo, un ajuste continuo y un elevado nivel de flexibilidad en respuesta al debate y a los desarrollos continuos entre los actores y organizaciones en cada contexto. También requiere de un compromiso a largo plazo y una secuencia de actividades dirigidas a las redes sociales que puedan llegar a grupos sociales, élites e instituciones clave, teniendo en cuenta sus diversas necesidades e intereses.¹

Hay una serie de ‘teorías del cambio’ que pueden ser útiles para el proceso de enriquecimiento narrativo propuesto en este documento, que hacen referencia a los siguiente:

- Aumentar el crecimiento de narrativas secundarias (árboles pequeños a medianos).
- Desarrollar narrativas dominantes (los árboles más grandes), fomentando el cambio en una masa crítica de instituciones clave, a través del compromiso con organizaciones e individuos que son “influyentes”, de modo que reconsideren sus propias narrativas y se abran más a narrativas múltiples y alternativas.
- Cultivar sistemas de raíces complejos que trabajen para salvar las diferencias en lugar de acentuarlas, por ejemplo, fortaleciendo raíces comunes o tejiendo diferentes raíces entre sí.
- Identificar y movilizar a grupos en torno a raíces comunes, fortaleciéndolas en el proceso.
- Construir nuevas ramas en forma de opciones y prácticas de políticas innovadoras que puedan abordar las reivindicaciones o inspirar acciones comunes y conectar árboles.
- Crear ocasiones, espacios e instituciones para generar interacciones constructivas entre tantos actores, grupos e instituciones influyentes como sea posible.
- Crear plataformas que amplifiquen las voces de los grupos marginados, las cuales harán crecer sus árboles.

- Promover o introducir reformas y políticas institucionales que se ocupen de los factores de conflicto existentes desde tiempo atrás y den forma a los incentivos de los actores y organizaciones clave.
- Fomentar el desarrollo de un panorama mediático más saludable, de modo que se pueda desarrollar una mayor variedad de árboles más complejos.

Basado en dichas teorías, este documento propone una facilitación que implica tres fases cíclicas: 1) evaluación, que involucra un mapeo exhaustivo e inclusivo del paisaje narrativo; 2) planificación estratégica, para la cual las acciones a nivel de raíces y ramas de las diferentes narrativas promoverán un panorama narrativo más rico; e 3) implementación a nivel micro (bases), meso (influyente) y macro (social). A esto le sigue una reevaluación del paisaje narrativo, que posibilita la reflexión y la adaptación a partir de las lecciones aprendidas, lo que permite que el ciclo comience de nuevo.

Cada fase del proceso de enriquecimiento narrativo requiere un proceso de diseño específico y de alta calidad. El enfoque propuesto aquí es formar un equipo de facilitación con un conocimiento profundo tanto del contexto como de las herramientas que se detallan a continuación. El equipo entonces trabaja con un pequeño grupo central de interlocutores, que se reúnen periódicamente para evaluar la situación y adaptar su estrategia y actividades a los nuevos desarrollos. Este grupo central debe tener buen conocimiento del conflicto y de la situación de varios grupos en el país, lo cual le capacitará para representar a todos los lados del conflicto y salvar divisiones dentro y a través de las redes sociales, sin ser actores clave en la dinámica de la polarización. El grupo crecerá para incluir a más interlocutores de diferentes comunidades, regiones y sectores de la sociedad (incluso fuera de los centros urbanos), hasta que el proceso de enriquecimiento narrativo se amplíe desde el nivel local hasta el nacional.

El trabajo de facilitar el enriquecimiento narrativo a escala es poco común pero fundamental para complementar los esfuerzos en otras áreas para promover la paz. Una perspectiva narrativa puede ayudar a los interlocutores a permanecer centrados en las dinámicas subyacentes (raíces, tronco y ramas de árboles narrativos importantes) que dan forma al comportamiento de varios actores. El proceso debe continuar siendo neutral y guiar a los interlocutores hacia el reconocimiento del poder de la narrativa en conflicto, articulando la manera en la que las narrativas influyen en sus acciones y, en última instancia, cultivando un paisaje narrativo más rico, lleno de muchas narrativas complejas e interrelacionadas.

Fase 1: Evaluación

En la fase de evaluación de un proceso de enriquecimiento narrativo, el objetivo es mapear y analizar el paisaje narrativo, en el que se incluyen: 1) las raíces, el tronco y las ramas de las narrativas dominantes y secundarias o marginales; 2) los principales actores y tácticas que los han moldeado; y 3) las narrativas alternativas o emergentes a nivel local que tienen la capacidad de incidir a nivel subnacional o nacional. Mediante la incorporación de diversos interlocutores en el proceso de análisis de las narrativas en circulación, la evaluación promueve el compromiso y responsabilidad con respecto al paisaje narrativo, así como la reflexión crítica sobre a quién se le da o se le niega la voz, y qué historias se amplifican o silencian en la esfera pública.

Según el contexto, la evaluación puede incluir investigación, así como una serie de talleres, grupos de discusión o entrevistas individuales con personas de ambos lados del conflicto a nivel comunitario, local o nacional, basándose en la bibliografía y en los proyectos de investigación pertinentes. Los pasos específicos pueden incluir lo siguiente:

- *Identificar los sesgos narrativos dentro del equipo de facilitación, el grupo central y los participantes adicionales*, para comprender la influencia de las narrativas en el plano personal, fomentar la apertura a diversas narrativas y permitir que los participantes se pongan en el lugar de los interlocutores que se suscriben a diferentes narrativas.
- *Convocar a un grupo de participantes diverso*. Abarcar a tantos participantes diferentes como sea posible, incluso de todos los lados del conflicto y sectores de la sociedad. Esto ayuda a demostrar que los grupos sociales no son monolíticos en sus creencias y acciones, y que los miembros individuales se suscriben a diferentes narrativas o adhieren a otras según los acontecimientos. La evaluación debe enmarcarse como un análisis imparcial de la situación más que como un proceso de cambio político, y su enfoque pueden ser las historias que circulan en vez de las opiniones de los propios participantes.
- *Dibujar los árboles dominantes en el paisaje narrativo, y luego los secundarios o marginales*, con el objetivo de trazar un mapa de 7 a 10 narrativas, y etiquetar sus raíces, troncos y ramas. Para minimizar las representaciones sesgadas, el objetivo debe ser reflejar cómo las personas etiquetarían las partes de su propio árbol narrativo, basándose en historias con relevancia a largo plazo en su grupo, mirando más allá de la retórica política hacia historias más fundamentales que provienen de la experiencia vivida por las personas. El mapa resultante puede servir como un ancla inicial para el resto de la evaluación.
- *Evaluar los problemas centrales o las áreas de tensión que están generando conflictos* (por ejemplo, raza, violencia, corrupción, justicia, equidad). Un objetivo clave es identificar los factores estructurales e institucionales que evocan reivindicaciones a través de los acontecimientos e historias que forman las raíces de las opiniones políticas y sociales.
- *Identificar actores, grupos e instituciones importantes* que puedan afectar o haber afectado el paisaje narrativo en los niveles macro, meso y micro (por ejemplo, no solo políticos sino también instituciones estatales, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos, movimientos sociales, medios de comunicación, corporaciones, autoridades, actores extranjeros). El análisis debe incluir por qué diferentes interlocutores se suscriben a una narrativa en particular; identificar variaciones en las razones para articular y promover la misma narrativa puede proporcionar un terreno para desestabilizarla y hacerla evolucionar, y para identificar similitudes con los interlocutores que se suscriben a otras narrativas.
- *Diferenciar entre narrativas nacionales, subnacionales y localizadas*, y analizar el alcance de su influencia sobre los árboles en el paisaje narrativo en su conjunto. Desarrollar un mapa geográfico de narrativas, escenarios de tensión u otros factores

relevantes –mostrando dónde se concentran, comunidad por comunidad, a nivel local o nacional– podría proporcionar la base para planificar e implementar estrategias más específicas.

- *Identificar puntos de entrada sustantivos* para abordar conflictos narrativos (por ejemplo, cuestiones de política, problemas concretos experimentados por la población) y *ventanas de oportunidad* (por ejemplo, elecciones, negociaciones) para participar en esfuerzos de enriquecimiento narrativo a corto y medio plazo.

Fase 2: Planificación estratégica

El objetivo de la planificación estratégica es elaborar un plan de acción informado, coherente e iterativo para la fase de implementación (que puede abarcar de uno a cinco años). Se deben utilizar los elementos ya presentes en el paisaje narrativo para determinar qué acciones a nivel de la raíz, tronco y rama de los árboles narrativos darán como resultado un paisaje narrativo más rico. La planificación puede incluir los siguientes pasos:

- *Articular diversas teorías de cambio* utilizando el árbol narrativo y los análisis narrativos del paisaje de la evaluación, enfocándose en las más apropiadas y realistas para el contexto.
- *Identificar compromisos micro, meso y macro*, seleccionando una combinación adecuada de compromisos interconectados que estén en consonancia con las teorías de cambio.
- *Seleccionar los actores e instituciones clave* de entre aquellos identificados en la evaluación para participar, incluidos ambos los lados del conflicto. Puede resultar más eficaz empezar a pequeña escala y ampliar gradualmente la cantidad de actores e instituciones.
- *Identificar los procesos existentes en los que se podrían incorporar actividades de enriquecimiento narrativo*, reconociendo que construir sobre redes y prácticas establecidas puede ser más fácil que comenzar algo nuevo.
- *Determinar la secuencia y el momento de las interacciones* en los niveles micro, meso y macro. Esto incluye la selección de los mejores marcos temporales, puntos de entrada y ventanas de oportunidad.
- *Diseñar un marco de seguimiento y evaluación* acorde con las teorías de cambio, que incluya herramientas e indicadores accesibles que faciliten el proceso de reevaluación posterior (por ejemplo, la adopción de nuevas políticas, un aumento de las narrativas grupales que internalizan la responsabilidad compartida por el conflicto). El marco debe promover la reflexión periódica durante la fase de implementación, incluidos el acceso a datos recabados en el terreno, evaluaciones periódicas del progreso y ajustes al plan de implementación en respuesta a las lecciones aprendidas y los nuevos desarrollos.

Fase 3: Implementación

La implementación ocurre al trabajar con el paisaje narrativo identificado en tres niveles: *micro*, enfocándose en la participación local; *meso*, con el objetivo de influir en los líderes y los principales grupos e instituciones; y *macro*, concentrándose en el compromiso con grandes segmentos de la sociedad. Por ejemplo, la implementación puede combinar la amplificación del trabajo de los actores locales, historias, prácticas y otros factores que habilitan caminos hacia la paz a través de narrativas transformadoras a nivel micro; inscribir a líderes influyentes en la normalización de narrativas transformadoras dentro de instituciones y grupos clave a nivel meso y entre ellos; y llevar estas narrativas al público en general a través de programas de divulgación y cambios de política a nivel macro.

Si bien los tres niveles están interrelacionados en la práctica, separarlos muestra que se necesitan diferentes tipos de compromisos para escalar el enriquecimiento narrativo del nivel local al nivel nacional o subnacional. Es necesario trabajar lo suficiente en el nivel micro para comprender cómo las comunidades interiorizan las narrativas y qué narrativas tienen mayor apoyo antes de emprender acciones en el nivel meso o macro. De manera similar, es poco probable que una labor sustantiva a nivel micro y macro para promover la complejidad narrativa tenga éxito a menos que se logre cierto grado de respaldo de los líderes políticos y cívicos y las instituciones a nivel meso. En última instancia, las realidades locales informarán el punto de partida correcto.

Implementación a nivel micro

Facilitar el enriquecimiento narrativo a nivel micro consiste principalmente en realizar intercambios con personas que se identifican con la misma comunidad o institución. A través de estos intercambios se examina qué narrativas tienen mayor apoyo y potencial transformador, y podrían ampliarse. Además, ayudan a identificar qué actores tienen influencia sobre las narrativas del conflicto (por ejemplo, líderes, excombatientes, víctimas/sobrevivientes); están profundamente arraigados y son representativos del electorado; y pueden participar en los niveles meso y macro. La implementación a este nivel también puede dirigirse a grupos y comunidades marginados en áreas geográficas donde las tensiones son particularmente fuertes o donde las personas parecen estar dispuestas a alterar su perspectiva para que pueda tener un efecto multiplicador. Un taller es el formato común para este tipo de participación (ver cuadro en la página 15 para herramientas específicas).

Implementación a nivel meso

Facilitar el enriquecimiento narrativo a nivel meso implica centrarse en individuos en posiciones de liderazgo cívico, político e institucional, que influyen en la manera en la que se configuran las narrativas en organizaciones clave, grupos sociales, comunidades y la población en general. Estos líderes “influyentes” a menudo deben involucrarse uno a uno en grupos más pequeños o a través de instituciones específicas que pueden abrir puertas y tender puentes, como las asociaciones profesionales. El objetivo de la

intervención a este nivel es ayudarlos a reflexionar sobre sus roles, prácticas y políticas desde una perspectiva narrativa y, en consecuencia, ayudar a inspirar un nuevo pensamiento entre sus constituyentes (por ejemplo, uniendo las ramas de diferentes árboles narrativos; desarrollando raíces narrativas secundarias, troncos y ramas con comunidades; y amplificando narrativas transformadoras).

Las actividades a este nivel, que a menudo son similares a las que se utilizan en los diálogos y negociaciones de paz, pueden incluir las siguientes:

- *Acercarse a un grupo diverso de líderes influyentes*, incluso los que no pertenecen a la élite. Si las personas influyentes tienen un fuerte incentivo para promover narrativas polarizantes, particularmente en el liderazgo político, puede ser más efectivo acercarse a personas que están más abajo en los rangos pero son aún influyentes. Para maximizar la aceptación, se debe invitar a las personas influyentes a representar a su organización en debates narrativos abiertos en lugar de participar explícitamente en un proceso de cambio.
- *Desarrollar una función de convocatoria* para los líderes influyentes, cambiando su rol de ‘partidario polarizador’ a ‘líder adaptativo’.² Esto puede permitir una colaboración sostenible (gestión eficaz de las diferencias) y ayudar a desarrollar condiciones en las que todos se sientan capaces de contar sus historias.
- *Organizar o apoyar procesos de diálogo*, que incluyen: 1) diálogos a nivel meso para generar colaboración y confianza entre personas influyentes y ayudar a desarrollar narrativas; 2) diálogos intrainstitucionales sobre senderos de paz y el rol de los líderes influyentes en ellos; y 3) diálogos interinstitucionales que permitan a los líderes influyentes y a sus instituciones colaborar en el desarrollo de un nuevo conjunto de raíces narrativas que integren sus contribuciones al bienestar social.
- *Realizar formaciones y talleres personalizados* sobre 1) liderazgo adaptativo, el cual desarrolla la capacidad para la resolución creativa de problemas, la negociación eficaz y la planeación colaborativa; 2) facilitación narrativa y mediación,³ con el objetivo de volver a contar las narrativas clave de manera que estas se vuelvan más complejas; y 3) construcción de escenarios, permitiendo a diversos líderes y sus instituciones analizar futuros alternativos, enriqueciendo la variedad de opciones y entendimientos de cada futuro posible.
- *Alentar a estos líderes influyentes a que aboguen por narrativas secundarias o marginales* que promueven senderos de paz; apoyar la legitimidad de las personas cuyas historias no se han escuchado y promover cambios en las políticas y prácticas que aborden las reivindicaciones fundamentales.
- *Convocar a los líderes educativos* como una categoría especial de líderes, para abordar el rol de la escolarización y los libros de texto en la polarización y el paisaje narrativo.⁴

Implementación a nivel macro

Facilitar el enriquecimiento narrativo a nivel macro implica llegar a grandes segmentos de la sociedad con mensajes clave que tienen el potencial de influir en las narrativas a escala. Las actividades y herramientas en este nivel consisten principalmente en

campañas de comunicación, utilizando la prensa y las redes sociales, y enfocadas en temas específicos que tienen una fuerte influencia en las raíces, troncos y ramas narrativas. El contenido normalmente emana de los compromisos en los niveles micro y meso, buscando promover el reconocimiento de la riqueza del paisaje narrativo, movilizar personas influyentes y la población en general, e impulsar reformas institucionales y nuevas políticas o prácticas que aborden las reivindicaciones.

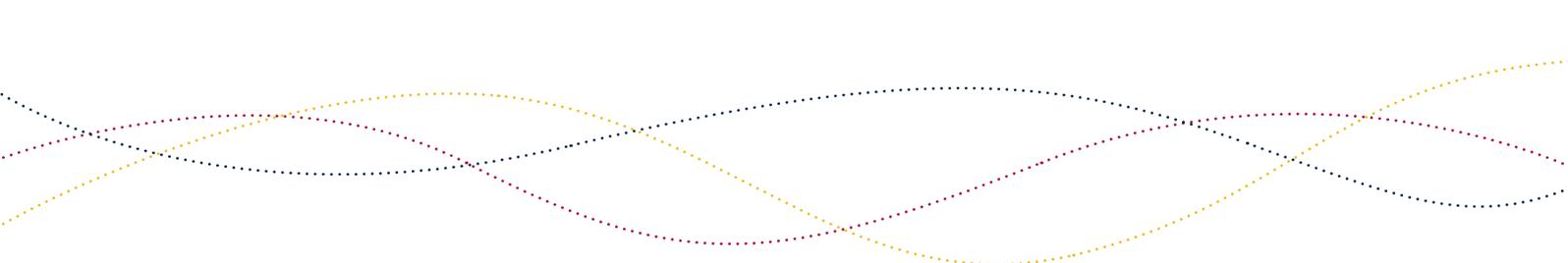
Las actividades en este nivel pueden incluir las siguientes:

- *Apoyar el crecimiento de narrativas constructivas* que actualmente son secundarias o marginales para enriquecer el paisaje narrativo. Esto puede implicar ayudar a los grupos que apoyan estas narrativas a diseñar y ejecutar una *campaña narrativa* catalítica.
- *Diseñar u organizar un diálogo nacional* utilizando herramientas de facilitación narrativa para generar colaboración y confianza entre actores, grupos e instituciones clave de manera que incorporen actores y grupos marginados.
- *Movilizar a grupos en conflicto en torno a temas transversales* con miras a permitirles salvar divisiones más amplias mediante el crecimiento de troncos narrativos que se entrelazan o trenzando diferentes narrativas a nivel de las raíces o las ramas.
- *Alentar a los medios de comunicación a desempeñar un papel más constructivo* en el paisaje narrativo, restando importancia a las narrativas polarizantes; enfatizando voces, historias y narrativas más diversas; y amplificando las raíces narrativas comunes.
- *Desarrollar programas para lidiar con el pasado*, como comisiones de la verdad y procesos de memoria, que puedan documentar violaciones, permitir el testimonio de todas las partes, ofrecer reparación a las víctimas y sensibilizar a la opinión pública sobre traumas pasados. El esfuerzo podría incluir *procesos de narración* local, subnacional y nacional, y *producciones teatrales* que representen las experiencias vividas desde todos los ángulos.
- *Promover políticas específicas* que aborden las reivindicaciones (por ejemplo, descentralización, reasignación de presupuesto) y *reformas* que hagan que las instituciones sean más inclusivas (por ejemplo, revisión del sistema electoral, reforma curricular).

HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO NARRATIVO

El trabajo de facilitación narrativa se lleva a cabo principalmente a nivel local o con grupos relativamente pequeños, utilizando una o más de las siguientes herramientas. Pero estas mismas herramientas también se pueden utilizar en los niveles meso y macro.

- *Mapeo de sistemas*: los interlocutores mapean los comentarios positivos y negativos recibidos para evaluación y planificación.
- *Encuesta narrativa*: un método de recopilación de datos que posibilita analizar problemas, no como actitudes subyacentes sino como historias que dan forma a la acción.⁵
- *World Café*: un proceso de diálogo realizado en múltiples ciclos de conversaciones.⁶
- *Externalización*: un proceso para localizar problemas fuera de uno mismo, para permitir que las personas obtengan algún control o sean agentes de los problemas identificados.⁷
- *Cuestionamiento circular*: preguntas que requieren comparar entre personas o períodos, para apoyar la introducción de nuevos términos y comparaciones que aumentan la complejidad narrativa.⁸
- *Juegos y simulación*: un ejercicio de aprendizaje experiencial que involucra la experimentación estratégica en la escalada y desescalada de conflictos.⁹
- *Rituales narrativos*: un proceso de narración basado en tradiciones culturales o religiosas.¹⁰
- *Desarrollar el resultado único*: un proceso de resaltar las excepciones a las reglas planteadas por la historia del “problema”.¹¹
- *Andamiaje*: un conjunto de preguntas secuenciadas que permiten reflexionar y reclamar el rol de agente.¹²
- *Connotación positiva*: atribución de intención positiva (para uno mismo o para “otros” o ambos) hacia una narrativa más compleja.¹³
- *Investigación apreciativa*: centrarse en las fortalezas centrales, en lugar de superar o minimizar las debilidades, para promover el cambio.¹⁴
- *Trenzado narrativo*: el proceso de unir estratégicamente las trenzas clave (o núcleos) de una historia alrededor de otra, mientras se preserva el carácter distintivo de cada historia.¹⁵
- *Teatro público/comunitario*: representa dramas que son alegorías de las experiencias de las partes en conflicto, que pueden mostrar el dolor y el sufrimiento dentro de un conflicto, y modelar la curación y el crecimiento.¹⁶
- *Narración de pequeñas historias*: utilizar pequeñas historias para construir y compartir su identidad.¹⁷
- *Construcción de escenarios*: un proceso colaborativo de construcción de futuros posibles en un contexto de perspectivas opuestas.¹⁸
- *Inmunidad al cambio*: procesos para identificar compromisos rivales y superar la resistencia al cambio.¹⁹



Conclusión

Este documento ha propuesto un marco para comprender cómo funcionan las narrativas y un enfoque para facilitar el enriquecimiento narrativo a nivel nacional o local para gestionar los conflictos de manera constructiva. El enfoque se basa en un proceso iterativo y adaptativo que consta de ciclos de evaluación, planificación e implementación, seguidos de una evaluación.

Comprender la naturaleza y el poder de la narrativa es un proceso complejo. Como los árboles, las narrativas tienen raíces (creadas mediante la definición de hechos, historias y mitos), troncos (los marcos o entendimientos creados por las raíces) y ramas (las preferencias políticas que resultan de los marcos del tronco). El conjunto de los árboles conforma un paisaje narrativo que, según su forma, puede complicar o facilitar la construcción de paz.

Esto constituye un problema cuando los paisajes narrativos se reducen a unas pocas narrativas dominantes y simples. En esos casos, la polarización extrema es común, y hay mayor riesgo de violencia. Como tal, el objetivo de este ejercicio es justamente enriquecer el paisaje narrativo para evitar llegar a ese punto.

La paz duradera no proviene de que todos tengan una narrativa común, sino que surge en entornos donde se alienta a muchas narrativas diversas a prosperar juntas.

Sara Cobb, Seth Kaplan, Alexandre Marc y Gary Milante del [Grupo de Práctica de Narrativas Inclusivas](#) (INPG por sus siglas en inglés) de IFIT desarrollaron las ideas en este documento, en colaboración con Jasmina Brankovic de IFIT. Agradecen a Alison Castel, John Winslade, Solon J. Simmons, Ashraf Hegazy, Frauke De Weijer, Orzala Nemat, Sellah Nasimiyu King'oro, Refik Hodzic, Mauricio Meschoulam y otros miembros del INPG; así como a Martha Maya, Beatriz Gallego y expertos del personal y la red de IFIT en Colombia.

Otras lecturas

- Blum, A. 2005. "The Futures of Conflict: Exploring the Use of Comparative Scenarios in Track II Peacebuilding." *International Studies Perspectives* 6 (3): 342-358.
- Cobb, S. 2011. "Narrative 'Braiding' and the Role of Public Officials in Transforming the Public's Conflicts." *Narrative and Conflict Explorations in Theory and Practice* 1(1).
- Heifetz, R., A. Grashow y M. Linsky. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- PartnersGlobal y Alliance for Peacebuilding. 2019. *Engaging Narratives for Peace*. Washington, DC: PartnersGlobal.
- Schwartz, P. 1996. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Nueva York: Currency Doubleday.
- Simmons, S. 2020. *Root Narrative Theory in Conflict Resolution: Power, Justice and Values*. Nueva York: Routledge.
- Naciones Unidas y Banco Mundial. 2018. *Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict*. Washington, DC: Banco Mundial.
- White, M.K. 2007. *Maps of Narrative Practice*. Nueva York: W.W. Norton & Co.

Notas finales

1. Este proceso es similar a la práctica del liderazgo adaptativo. Ver Heifetz et al. (2009).
2. *ibídem*.
3. Consultar <https://www.mediate.com/articles/hansenT.cfm>.
4. Sobre el papel central que desempeñan los libros de texto en la construcción narrativa del pasado y el mantenimiento del conflicto social, consultar <https://www.palgrave.com/gp/book/9781137380784>.
5. Asher Shkedi, "Encuesta narrativa: una metodología para estudiar múltiples poblaciones", *Investigación narrativa* 14 (2004): 87-111, <https://doi.org/10.1075/ni.14.1.05shk>.
6. Consultar <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method>.
7. Esta es una herramienta útil para las personas víctimas de su ira, miedo, tristeza o cualquier emoción que proporcione la base para una acción violenta o destructiva. Ver White (2007) y <https://www.youtube.com/watch?v=LqMc8giEaTo>.
8. Ver ejemplos de preguntas en <https://positivepsychology.com/circular-questioning/>. Para obtener una descripción de ellas, consultar https://wagner.nyu.edu/files/leadership/Expanding_Questioning.pdf.
9. Para ver un ejemplo, consultar <https://www.peacedirect.org/technology-and-peacebuilding-lessons-from-build-peace-2015/>.
10. Consultar <https://www.nationalgeographic.org/article/storytelling-and-cultural-traditions>.
11. John Winslade y Gerald Monk, *Practicing Narrative Mediation: Loosening the Grip of Conflict* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008).
12. Michael White, *Maps of Narrative Practice* (Nueva York: W. W. Norton & Co., 2007).
13. Ana Brígida Umbelino, "Positive Connotation", *Journal of Family Psychotherapy* 14, no. 2 (2003): 13-29. https://doi.org/10.1300/J085v14n02_02.
14. Consultar <https://appreciativeinquiry.champ-lain.edu/about-appreciative-inquiry/>.
15. Ver Cobb (2011).
16. Consultar <https://theatrewithoutborders.com/networking/theatre-peacebuilding>.
17. Sobre el valor de las pequeñas historias, consultar <https://benjamins.com/catalog/sin.8>.
18. Ver Blum (2005) para obtener una descripción de cómo se pueden utilizar los escenarios en la consolidación de la paz. Ver Schwartz (1996) para obtener una descripción del proceso de construcción de escenarios.
19. Ver <https://hbr.org/2001/11/the-real-reason-people-wont-change>.

Instituto para las Transiciones Integrales

www.ifit-transitions.org



INSTITUTE FOR INTEGRATED TRANSITIONS