



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

# Manual Formativo en Prevención y Resolución de Conflictos





# Manual Formativo en Prevención y Resolución de Conflictos



Coordinadora proyecto y contenido:  
Elisabet Navarro Abad

Unidad Seguridad Ciudadana y Gobernabilidad del  
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo:

Sergio Membreño  
Especialista en Seguridad Ciudadana y Gobernabilidad.

Tania Martínez  
Analista de Programa, área de Seguridad Ciudadana y  
Gobernabilidad

Diagramación e impresión:  
Imprenta GraphicArt

Copyright © PNUD 2018

Esta publicación puede ser reproducida total o parcialmente,  
en cualquiera forma o cualquier medio electrónico,  
mecánico, fotocopiado o de otro tipo, siempre y cuando se  
cite la fuente.  
Elaborado en Honduras.

Los puntos de vista, las designaciones y las recomendaciones presentadas  
en este documento no reflejan necesariamente la postura oficial del  
PNUD.

El presente Manual ha sido posible gracias al apoyo financiero de la Unión  
Europea y la asistencia técnica del Programa de Naciones Unidas para el  
Desarrollo (PNUD) a través del proyecto "Construcción y consolidación de  
las capacidades nacionales para la prevención de conflictos en Honduras".

	Prólogo	5
	Introducción	7
<b>MÓDULO 1: El conflicto y su análisis</b>		<b>9</b>
	¿Qué entendemos por conflicto?	9
	El análisis del conflicto	10
	Herramientas y técnicas para el análisis del conflicto	11
<b>MÓDULO 2: La negociación</b>		<b>24</b>
	¿Qué es la negociación?	24
	Principios básicos	26
	Preparar una negociación	28
	Elaborar acuerdos	29
	Dar seguimiento	30
	La comunicación	31
<b>MÓDULO 3: La mediación</b>		<b>34</b>
	¿Qué es la mediación?	34
	La mediación para la negociación/diálogo	34
	La mediación comunitaria	38
	Guía proceso de mediación comunitaria	40
<b>MÓDULO 4: El diálogo</b>		<b>44</b>
	¿Qué es el diálogo?	44
	Principios básicos	46
	Etapas del proceso de diálogo	47
	Los roles en el proceso de diálogo	55
	El facilitador	55
<b>MÓDULO 5: El Sistema de Alerta y Respuesta Temprana- SART</b>		<b>57</b>
	¿Qué es un SART?	57
	Etapas básicas del SART	58
	Etapas para el diseño del SART	59
<b>MÓDULO 6: Infraestructuras para la paz</b>		<b>65</b>
	¿Qué es una infraestructura para la paz?	65
	Diseñando infraestructuras para la paz	66
	Componentes de las infraestructuras para la paz	67
	Construyendo infraestructuras para la paz	69





## Prólogo



El conflicto no es en sí mismo un fenómeno negativo, al contrario, el conflicto no violento puede ser un componente esencial para el cambio social y el desarrollo. La resolución pacífica del conflicto es posible cuando existen espacios democráticos y estructuras comunitarias, territoriales y nacionales del Estado y de la sociedad civil para gestionar intereses incompatibles. El conflicto se vuelve problemático cuando los mecanismos e instituciones para la gestión y resolución del conflicto se rompen, dando paso a la violencia. Prevenir este espiral negativo y garantizar la resolución pacífica de disputas es un interés central de los estados y de la comunidad internacional. El desafío es promover la transformación social positiva, mientras se previenen y se mitigan los riesgos e impactos potenciales de conflictos violentos y dañinos.

En América Latina y El Caribe, el PNUD ha implementado varias iniciativas para la resolución y prevención de conflictos, a través del respaldo a la elaboración de marcos normativos, mecanismos institucionales y desarrollo de capacidades que contribuyen al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

El proyecto “Construcción y consolidación de las capacidades nacionales para la prevención de conflictos en Honduras” financiado a través del “Instrumento en Pro de la Estabilidad y La Paz”, surge de la alianza entre la Unión Europea (UE), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Departamento de Asuntos Políticos de Naciones Unidas (UNDPA por sus siglas en inglés) como un esfuerzo conjunto para la prevención y la transformación de conflictos y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el marco de la Agenda 2030, reconociendo la importancia de desarrollar capacidades locales y nacionales para respaldar procesos de diálogo y negociación que contribuyan a la convivencia y la consolidación de la democracia.

En ese sentido, el PNUD en Honduras a través del proyecto financiado por la UE, ha contribuido al fortalecimiento de instituciones del Estado (Secretaría de Derechos Humanos, Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, Comisionado Nacional de Derechos Humanos, entre otras) y organizaciones de la sociedad civil (MASTA, UPIMH, Consejos Territoriales y Consejos Comunales) en La Moskitia mediante el desarrollo de capacidades en diálogo, negociación y mediación, y el acompañamiento en el establecimiento de mecanismos de prevención y resolución de conflictos en los distintos niveles de la sociedad.

El presente Manual Formativo en Prevención y Resolución de Conflictos tiene como objetivo ofrecer un consolidado del contenido de las capacitaciones desarrolladas, esperando que el mismo sea de utilidad a las instituciones estatales y a las organizaciones de la sociedad civil como herramienta formativa para la prevención y resolución de conflictos y contribuir así a la consolidación de la convivencia y el desarrollo de La Moskitia Hondureña respetando la cosmovisión de los cuatro pueblos indígenas y afro-hondureños de la región y el marco regulatorio del Estado de Honduras.

**Alissar Chaker**

Representante Residente Adjunta  
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Honduras





## ¿Qué entendemos por prevención de conflictos?

La prevención de conflictos no quiere decir “impedir que un conflicto se produzca”, ya que los conflictos son inherentes a nuestra sociedad y un medio de transformación social. La prevención de conflictos significa intervenir en el conflicto cuando éste se encuentra latente o en sus primeros estadios, tratando de evitar que se llegue a un estado de crisis y propagación de la violencia. Mediante diversas herramientas y mecanismos para la prevención de conflictos se trata de favorecer y proveer una serie de habilidades y estrategias que nos permitan abordar de una forma constructiva el conflicto.

La visión general del abordaje de la conflictividad del Manual, por tanto, está basado en el entendimiento de que los conflictos son parte inherente a nuestra condición de seres humanos en convivencia, y en que el problema no está en la aparición de conflictos sino en la forma en que reaccionamos y las acciones que tomamos en relación a este; entendiendo que fortaleciendo nuestras capacidades de análisis (comprensión), negociación y comunicación seremos capaces de transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje y construcción social inclusiva.

## Importancia de la acción en prevención de conflictos

Los conflictos por la tierra y los recursos naturales, las tensiones políticas y sociales y la inestabilidad son algunos de los retos más complejos que muchos países afrontan en la actualidad. Estos conflictos tienen un fuerte impacto sobre la vida humana, debilitando la cohesión social y la confianza. La complejidad de estos conflictos y procesos de cambio dificulta que éstos puedan ser abordados a través de una única intervención, ya que los conflictos y las crisis suelen ser dispersas y afectan a toda la sociedad. Así mismo, las intervenciones internacionales a corto plazo por sí solas no son suficientes, este tipo de situaciones requieren de una respuesta sistemática más amplia basada en mecanismos sostenibles dentro de una comunidad, región o país.

La construcción de sociedades resilientes y la prevención de los estallidos violentos debidos a las tensiones requiere, por tanto, el fomento de las capacidades y habilidades nacionales para resolver los conflictos de forma pacífica bajo un enfoque de derechos humanos, así como implementar una intervención que potencie los espacios de los liderazgos locales con el objetivo de reducir los niveles de conflictividad.

## **La Mediación Interna como herramienta de prevención y resolución de conflictos**

La mediación interna, como método y herramienta para la prevención y resolución de conflictos, apoya procesos de negociación, mediación y diálogo en los distintos niveles de la sociedad. Lo que distingue la mediación interna de otras formas más tradicionales de mediación, es que involucra a individuos, grupos o instituciones que están dentro del conflicto y cuentan con una cercanía cultural con las partes. La clave de los mediadores internos es su influencia y legitimidad para asumir un rol que favorezca la construcción de consensos entre las partes en conflicto.

La legitimidad del mediador interno se refiere a su reputación y prestigio, lo que le confiere una especial capacidad de influencia por la naturaleza y calidad de las relaciones que mantiene con las principales partes involucradas en el conflicto. El rol de mediador interno lo pueden asumir organizaciones cívicas, entes gubernamentales e instituciones especializadas.



## MÓDULO 1: El conflicto y su análisis



Es común relacionar conflicto con su faceta más negativa; entendiéndolo como aquello que provoca malestar, abuso, desorden, caos, violencia, guerra, destrucción, etc. La historia nos ha sido contada a través de sus guerras, señalando los vencedores y vencidos, “los buenos y los malos”. Una mirada hacia las relaciones sociales y de poder que nos muestra que la supervivencia pasa por la destrucción del otro, contribuyendo así a una cultura de la violencia.

Sin embargo, el conflicto es un proceso natural y necesario en toda sociedad, pudiendo ser un factor positivo que, gestionado adecuadamente, lleve a los cambios transformativos que toda sociedad requiere, fortaleciendo a la vez las relaciones entre las partes y construyendo sociedades más inclusivas y cohesionadas.

Por ello, un primer paso para trabajar en la prevención y/o transformación de conflictos será cambiar la forma en la que vemos y entendemos el conflicto. Ser consciente de que el conflicto es parte inherente de la sociedad, de que la convivencia entre personas diversas probablemente genere desacuerdos, pero que no necesariamente estas diferencias deben conducir a la violencia o a una relación de vencedor-perdedor, será una de las primeras metas para el cambio.

Es por ello que, cuando hablamos de la “mirada del conflicto” nos referimos a que hay una forma negativa y otra positiva de entender una situación de conflicto y, por la forma en que afrontemos el conflicto, lograremos unos resultados u otros:

<b>Conflictos destructivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las personas que hacen parte del conflicto se sienten mal, enojados y humillados.</li><li>• La relación entre las partes en conflicto empeora por mala comunicación. La confrontación y la desconfianza crecen.</li><li>• Se intenta imponer lo que uno piensa.</li><li>• Se busca “ganar” y que el otro “pierda”.</li><li>• La agresividad en este conflicto se vuelve costumbre de relación entre las partes.</li></ul>
<b>Conflictos constructivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las personas involucradas toman responsabilidad en cuanto a buscar formas para resolver la situación.</li><li>• Aprenden a comunicarse mejor, logrando entenderse.</li><li>• Se construye respeto mutuo y confianza.</li><li>• Aprenden a ser creativos para buscar soluciones que satisfagan a ambas partes.</li><li>• Las relaciones mejoran y eso les permite lograr nuevos acuerdos en beneficio de toda la comunidad para su desarrollo sostenible y la paz.</li></ul>

## Formas de abordaje del conflicto

- VÍA DE FUERZA: imposición de una parte sobre la otra. Acciones para conseguir los propios intereses y necesidades sin tener en cuenta a los otros.
- VÍA NORMATIVA: un tercero decide quién tiene derecho y quién no (procesos judiciales o administrativos).
- VÍA CONSENSUADA: las partes intentan solucionar el conflicto mediante comunicación directa. Se atienden todas las necesidades.

## Importancia de comprender el conflicto

Uno de los mayores impedimentos para solucionar un conflicto de forma positiva, es la falta de comprensión del porqué se ha generado el conflicto, cuáles han sido sus causas (qué lo ha provocado) y cuáles han sido las consecuencias. Si intentamos solucionar solamente la consecuencia de un problema, sin tener en cuenta lo que provocó que eso llegara a pasar, es probable que se vaya a repetir la misma situación en un futuro próximo.

*“Uno de los problemas que nos encontramos a la hora de abordar un conflicto es que respondemos de forma inmediata (acción-reacción) ...Si buscamos espacios para trabajar con ellos y desarrollar ideas de resolución “no violenta” será más fácil que cuando éstos se den, nos surjan estas ideas...Aprender a detenernos, analizarlos y responder de forma constructiva va a ser la principal tarea.”*

(Cascón, P. p13)



## El análisis del conflicto

Analizar consiste en comprender el contexto en el que surge un conflicto, identificando sus causas y consecuencias, las relaciones entre los actores y las dinámicas que genera el conflicto; creando así la base sobre la cual plantear el posible abordaje del conflicto para evitar que escale en violencia, estado que provocaría una intensificación de la polarización entre las partes en conflicto, empeorando su relación y, por tanto, dificultando una posible resolución positiva al conflicto.

Una de las dificultades que nos encontramos en esta fase tan importante, es que muchas veces respondemos ante una crisis, momento en el que es necesario dar respuestas rápidas, sin permitirte el tiempo de analizar en profundidad, dándose generalmente soluciones parciales que no abordan las raíces del conflicto, con el consecuente resultado de resurgimiento del malestar y escalada de la violencia a corto, mediano o largo plazo.

La prevención de conflictos requiere dedicar tiempo y recursos a hacer análisis completos de la realidad en la que se interviene, teniendo presente que los conflictos son dinámicos y que va a ser necesario llevar a cabo revisiones y actualizaciones de los análisis elaborados con el objetivo de adaptar nuestras intervenciones para lograr una resolución del conflicto adecuada y sostenible en el tiempo.

### **Cuadro 1. Análisis de conflictividad en La Moskitia**

En el marco de la Alianza para el Desarrollo de La Moskitia, Gobierno, Pueblos Indígenas y Afro-hondureños y cooperación internacional establecieron una Plataforma de Gobernanza Territorial como espacio de diálogo para la construcción de consensos, la transparencia y la rendición de cuentas, con la plena participación de los Pueblos.

En el marco del espacio de diálogo se desarrollaron jornadas de análisis de los principales factores de conflictividad en la región, en las que participaron los distintos actores de la región, como paso previo a la priorización de acciones y formas de intervención que logren los cambios necesarios para la consolidación de la convivencia y del desarrollo en la región.

## **Herramientas de análisis de conflictos**

Existen varias técnicas de análisis de conflictos que nos pueden ayudar a entender el conflicto en sus diversas dimensiones. Un primer acercamiento, sería conocer el contexto, las causas, los actores y la dinámica el conflicto.

### **Contexto**

A continuación, se puntúan algunas cuestiones que nos pueden servir para identificar el marco en el que se está desarrollando el conflicto y un primer acercamiento a las cuestiones clave que necesitan una atención especial para profundizar en ello.

## Preguntas clave para el análisis del contexto<sup>1</sup>

- ¿Cuál es el contexto político, económico y sociocultural? Ej. Historia reciente, población, estructura económica, composición social, etc.
- ¿Qué tipo de conflictos están surgiendo a nivel político, económico, ecológico y social? Ej. Elecciones, procesos de reforma, desconfianza, presencia de fuerzas armadas, etc.
- ¿Cuáles son las áreas específicas afectadas por el conflicto? Ej. Áreas de influencia de determinados actores, localización de recursos naturales, importante infraestructura y comunicación, concentración de grupos marginados o en situación de exclusión social.
- ¿Cuál es la historia del conflicto? Ej. Eventos críticos, esfuerzos de mediación, intervención externa.

## Causas del conflicto

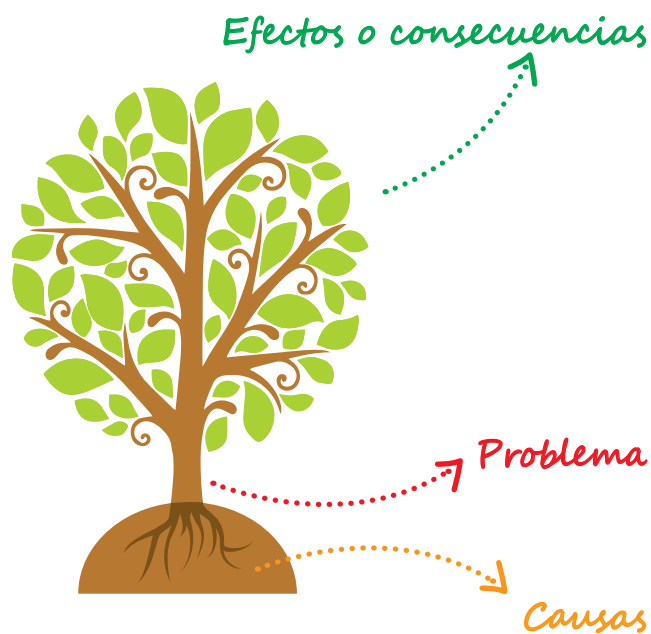
Una de las cuestiones fundamentales que debemos identificar son las posibles causas del conflicto, es decir, aquellos factores que contribuyen a la proliferación de reclamos por parte de la población. Normalmente debemos esperar que un conflicto se haya generado por un conjunto de factores, de manera que va a ser esencial determinar los vínculos y las sinergias entre causas y factores.

### Preguntas clave para el análisis de las causas <sup>2</sup>:

- ¿Cuáles son las causas estructurales del conflicto? Ej: falta de participación política, inequidad social y económica, gobernanza débil.
- ¿Qué asuntos se pueden considerar como efectos directos del conflicto? Ej: abusos a los derechos humanos, inseguridad, proliferación de armas, etc.
- ¿Qué aspectos pueden contribuir a una escalada del conflicto? Ej: elecciones, arrestos, asesinatos de líderes sociales y políticos, aumento del desempleo, etc.
- ¿Qué factores contribuyen a la prolongación del conflicto? Ej. Radicalización de las partes en conflicto, disponibilidad de armas, etc.
- ¿Qué factores pueden contribuir a la paz? Ej. Establecimiento de vías de comunicación entre las partes en conflicto, reformas políticas, etc.

<sup>1y2</sup>Adaptación de "Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment"

Un ejercicio muy utilizado en esta etapa del análisis es el árbol del conflicto. Como se puede ver en la figura, en el tronco del árbol se determina el conflicto o problema/s central/es; en las raíces del árbol las causas del conflicto y en la copa del árbol las consecuencias o efectos identificados. Este ejercicio es útil realizarlo y construirlo en grupo, sirve para ver la relación entre las causas subyacentes y sus efectos, proveyendo a los grupos una base sobre la que iniciar la discusión sobre posibles acciones para la resolución del conflicto.



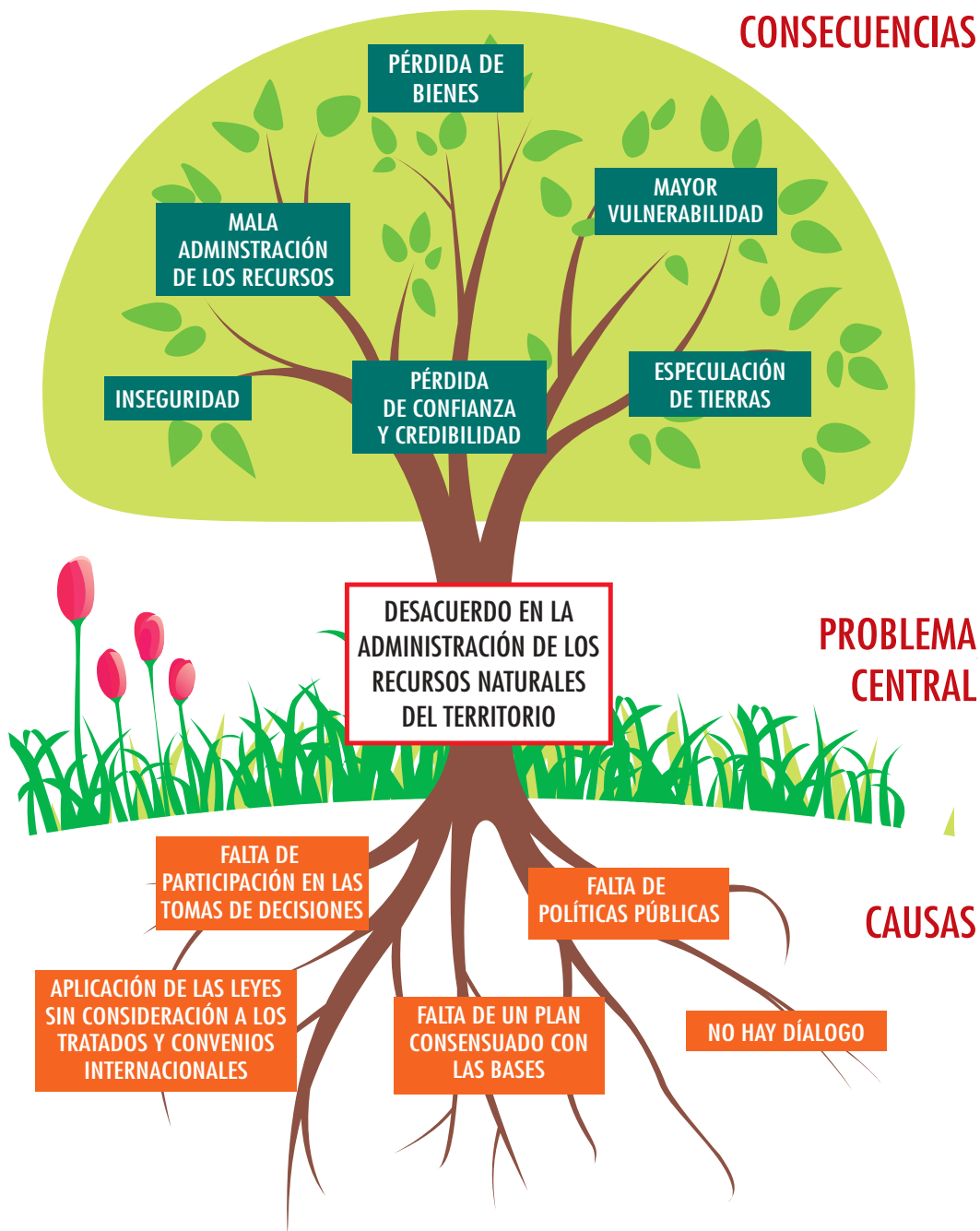
### Ejercicio: árbol del conflicto <sup>3</sup>

1. Discutir con el grupo cuáles son los problemas principales. Intentar limitar a dos o tres.
2. Dibujar un árbol, incluyendo raíces, tronco y ramas. Escribir el problema principal en el tronco.
3. Cada persona del grupo escribe algún/os factor/es del conflicto en las cartulinas.
4. Se invita a las personas a adjuntar lo que han escrito en el árbol, según consideren es una causa en las raíces y si es un efecto, en las ramas.
5. Iniciar una discusión en el grupo sobre la colocación de las cartulinas. Si hay desacuerdo entre causa y efecto preguntar el porqué de cada opinión e intentar llegar al acuerdo.
6. Hacer el mismo proceso con cada uno de los problemas principales
7. Si se han hecho varios árboles, discutir sobre las posibles interrelaciones entre las distintas causas y efectos de cada problema. ¿Hay causas similares en cada árbol?
8. El árbol puede servir de base para analizar posibles intervenciones para aliviar los efectos o intervenir en las causas de raíz.

<sup>3</sup>Adaptación de "Conflict Analysis Framework. Field guidelines & procedures. Reflecting on Peace Practice"

**Cuadro 2. Árbol de conflicto sobre Gobernanza elaborado por los mediadores internos de La Moskitia durante la capacitación.**

**Árbol del conflicto = Gobernanza**





## Actores

En un siguiente paso se identifican los distintos actores que hacen parte de una u otra forma del conflicto, bien por su papel activo en la situación, por su influencia, o por ser uno de los individuos o grupos que se ven afectados positiva o negativamente por el conflicto.

Preguntas clave para el análisis de actores<sup>4</sup> :

- ¿Quiénes son los actores principales? Ej. Gobierno, líderes sociales, sector privado, instituciones religiosas, grupos armados, etc.
- ¿Cuáles son sus posiciones, intereses, necesidades, influencia y relaciones? Ej. recursos económicos, necesidad de tierra, interés en participación política, etc.
- ¿Qué capacidades institucionales para la paz podemos identificar? Ej. sociedad civil, autoridades tradicionales, poder judicial, etc.
- ¿Qué actores pueden ser identificados como boicoteadores? ¿Por qué? Ej. grupos que se benefician de la situación

Una vez identificados los actores principales, secundarios y/o terciarios en el conflicto, la principal labor que tenemos que desarrollar es tratar de discernir las posiciones, intereses, necesidades, influencia/poder y relaciones que mantienen entre ellos. Para ello, aclararemos antes qué entendemos con cada uno de estos conceptos:

### Posiciones, intereses, necesidades, influencia/poder y relaciones

- **Posiciones:** las demandas o exigencias que tienen.
- **Intereses:** la forma en la que los actores quieren suplir sus necesidades; o aquello que temen que los lleva a tomar ciertas posiciones sobre alguna cuestión.
- **Necesidades:** necesidades básicas humanas requeridas para vivir y prosperar; incluyendo necesidades materiales/físicas, sociales y culturales.
- **Problema:** ¿cuál es el problema principal que preocupa a las partes? Ej. Identidad, titularidad tierras, participación política, justicia, reconocimiento, derechos, amenazas recibidas, etc.
- **Influencia/poder:** por posición política/económica, relación con grupos de poder, capacidad de los actores de afectar al contexto de forma positiva o negativa.
- **Relaciones:** las interacciones entre los actores en varios niveles, y su percepción de esas interacciones.



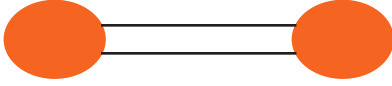
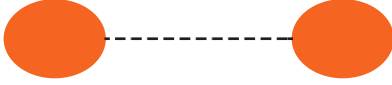
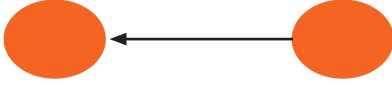

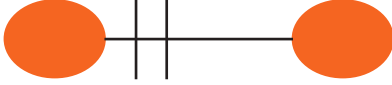

<sup>4</sup>Adaptación de "Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment"

En la realización de este análisis se propone rellenar la siguiente tabla<sup>5</sup>, añadiendo en la última columna la voluntad de cada una de las partes para sentarse a la mesa a negociar. Para discernir su voluntad de negociación hay que calcular la relación entre costos y beneficios que una negociación supondría para cada uno de los actores, teniendo en cuenta sus intereses y su influencia o poder:

GRUPO/ ACTOR	POSICIONES	INTERESES	NECESIDADES	PROBLEMAS	INFLUENCIA/ PODER	DISPOSICIÓN A NEGOCIAR
Actores primarios y secundarios	Demandas, lo que piden o exigen	Cómo quieren suplir sus necesidades	Necesidades humanas básicas para vivir y prosperar	Cuáles son los problemas según su perspectiva	Nivel de influencia y fuentes de poder. Capacidad de negociación	¿Están listos para negociar con las otras partes? Beneficio vs. coste

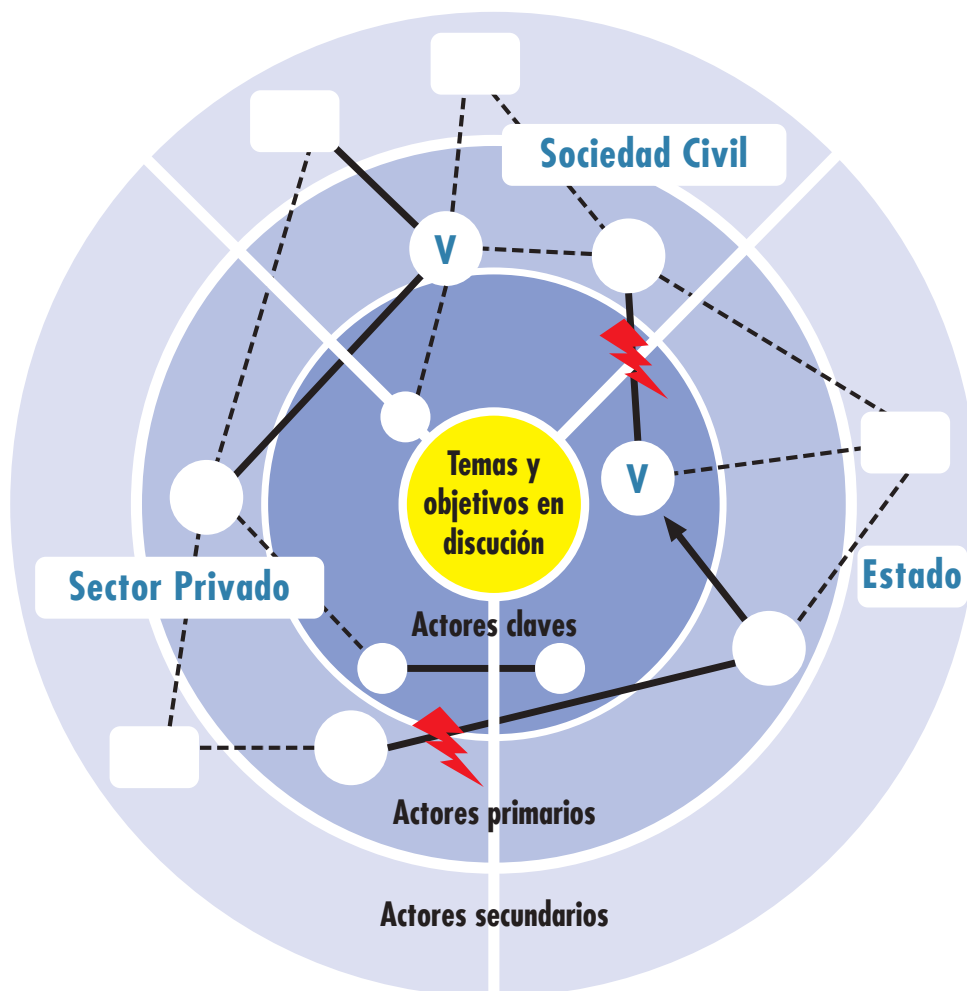
En cuanto a la relación entre los actores, hay una herramienta específica que ayuda a clarificar visualmente los vínculos que se mantienen, lo que nos ayudará a identificar dónde es necesario construir confianza para el buen desarrollo de un diálogo, así como prever posibles influencias a/de actores que puedan afectar positiva o negativamente el proceso. El primer paso de este ejercicio es crear las figuras que representarán a los distintos actores y sus relaciones y/o influencias, teniendo como ejemplo las siguientes y/o creando otros símbolos que se consideren:

<sup>5</sup>Adaptación de "Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment"

Posibles símbolos a utilizar en un mapeo de actores	
	Círculo: partes involucradas/actores Tamaño: poder del actor
	Línea directa: relación cercana
	Línea doble: buena relación, alianzas
	Línea en puntos: vínculo débil, informal o intermitente
	Flecha: dirección predominante de la influencia o actividad
	Línea zigzag: pelea, conflicto Rayos: eventos graves
	Línea cortada: relación interrumpida
	Rectángulo: representa a las partes externas o terceras partes

Fuente: Mapeo de Actores, HELVETAS Swiss Intercooperation

En un segundo paso, una propuesta es ir colocando a los distintos actores en los círculos, como se muestra en la siguiente figura, según sea un actor clave, primario o secundario. En este ejemplo, la V representa aquellos actores que pueden “Vetar” algunas decisiones.



Fuente: Propuesta de símbolos extraída de Instrumento de análisis y transformación de conflictos "Do no harm", COSUDE.

## Dinámicas

Las dinámicas del conflicto son el resultado de la interacción entre el contexto, las causas y los actores. Entender las dinámicas del conflicto ayudará a identificar ventanas de oportunidad, especialmente durante la construcción de posibles "escenarios", herramienta de análisis que provee las posibles situaciones que se pueden dar en relación a un contexto y tiempo determinado.

Preguntas clave para el análisis de las dinámicas:

- ¿Cuál es la tendencia actual del conflicto? Ej. Escalada o desescalada, cambios importantes en la lógica del conflicto.

- ¿Qué oportunidades se están presentando? Ej. Situaciones positivas que se están desarrollando, factores que lo apoyan, ¿Cómo fortalecerlo?
- ¿Qué escenarios se pueden desarrollar tras el análisis del contexto, causas y actores del conflicto? Ej. mejores y peores escenarios que se pueden dar.

Hay varias herramientas de análisis que nos pueden ayudar a ir visualizando los posibles escenarios que la situación actual puede desencadenar, así como ir identificando posibles abordajes para la resolución del conflicto:

### Análisis de divisores y conectores<sup>6</sup>

Este método sirve para identificar los factores que acercan a las personas o grupos (conectores) y aquellos factores que los separan o que generan tensiones (divisores). Además, este ejercicio es muy importante de cara a plantear posibles intervenciones en el lugar del conflicto, ya que entender qué une o separa a la población es crítico para planear una intervención que aporte a la resolución el conflicto en vez de ser una fuente/factor más del mismo.

Preguntas clave para el análisis de divisores y conectores:

- ¿Cuáles son los factores divisores en esta situación? ¿Cuáles son los factores conectores?
- ¿Cuáles son actualmente las amenazas a la paz y la estabilidad?
- ¿Cuál es el factor más peligroso en esta situación?
- ¿Qué puede causar el aumento de la tensión en esta situación?
- ¿Qué consigue acercar a las partes?
- ¿Dónde se encuentra la gente? ¿Qué hacen juntos?
- ¿Cómo de fuerte es este conector?
- ¿Qué potencial tiene este conector?
- ¿Estos conectores o divisores están asociados con roles de género u organizados por grupos de hombres, mujeres o jóvenes? ¿Hay ciertos grupos que sufren más que otros?

<sup>6</sup>Adaptación de "Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment"

EJERCICIO	Pasos para el análisis de conectores y divisores
1. Lluvia de ideas de conectores y divisores	Cada participante escribe sus ideas y se comparten con el grupo haciendo dos listas. Se pueden usar categorías para identificar los posibles conectores y divisores de cada categoría. Ej. política, económica, social, ambiental, legal; geográfica (comunidades, municipios, departamentos, nacional).
2. Discusión de grupo	¿Son éstos realmente los conectores y divisores? ¿Porqué? ¿Son factores que realmente <i>existen</i> o es algo que deseamos? Tratar de especificar los conectores y divisores lo más posible. Ej: pobreza, ¿qué aspectos de la pobreza nos dividen?
3. Priorizar	¿Cuáles son los divisores más peligrosos? ¿Cuáles son los conectores que tienen más potencial?
4. Opciones y oportunidades	¿Cómo estos divisores y conectores podrían ser cambiados o influenciados? ¿Qué podemos hacer para tener un impacto positivo?

#### EJEMPLO:

Divisores	Conectores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de reconocimiento de grupos identitarios minoritarios</li> <li>• Falta de respeto a sus costumbres y tradiciones</li> <li>• Falta de claridad en la titularidad de tierras</li> <li>• Patrones de exclusión social</li> <li>• Poca transparencia y rendición de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades históricamente pacíficas</li> <li>• Experiencias de acuerdos de renta de tierras</li> <li>• Existencia de espacios de resolución de conflictos</li> <li>• Voluntad de las partes para el diálogo</li> </ul>

## Análisis de amenazas<sup>7</sup>

Es un ejercicio que sirve para identificar la potencialidad de estallidos de violencia a corto, mediano y/o largo plazo. Esta herramienta es especialmente útil para actuar ante amenazas urgentes, así como trabajar en la prevención de aquellas causas estructurales que pueden terminar generando respuestas violentas con el paso del tiempo.

<sup>7</sup>Adaptación de "Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment"

Para el análisis de amenazas podemos elaborar un cuadro como el siguiente:

Pasado reciente	Actualidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5+
Incidentes violentos	Amenazas urgentes de violencia	Factores que pueden generar violencia en 1-4 años				Factores que pueden generar violencia en 5+ años

### Ejercicio: análisis de amenazas

1. Basado en el análisis que ya se ha hecho, identificar los asuntos o problemas que con el tiempo pueden potencialmente generar violencia. Escribir cada problema en una cartulina.
2. Crear un cuadro (como el que aparece en la figura anterior) y colocar los problemas según el tiempo que puede tomar para llegar a la violencia. Incluir situaciones de violencia que ya han ocurrido.
3. Tomar este cuadro como referencia para planear la intervención, discutiendo prioridades y midiendo los tiempos

## Análisis de niveles potenciales de cambio<sup>8</sup>

Este ejercicio, con la ayuda de los ejercicios de análisis anteriores, nos acerca un poco más a identificar qué es lo que está ocasionando el conflicto en los diferentes niveles desde una perspectiva de lo que “debe cambiar”, entrando más en profundidad y tratando de plantear propuestas de abordaje del conflicto o estrategias de cambio.

<sup>8</sup>Adaptación de “Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment”

FACTORES EN DISTINTOS NIVELES	CAMBIOS NECESARIOS	POTENCIAL ABORDAJE
Factores individuales/personales: actitudes, comportamientos, percepciones y habilidades que pueden acentuar el conflicto o reducirlo.		
Relaciones individuales: ¿hay relación entre individuos de los distintos grupos? ¿cómo de fuertes son las relaciones? ¿Cuáles son los puntos de interacción?.		
Relaciones grupales y normas sociales: entendimiento entre grupos, ¿hay divisiones profundas? ¿las normas sociales respaldan el conflicto o lo mitigan? ¿hay tensiones entre líderes? ¿la gente está organizada?.		
Instituciones (formales e informales): ¿cómo las distintas instituciones influyen en el conflicto? ¿Cuáles son los mecanismos de resolución de conflictos a nivel local?.		
Estructura política, económica, social y cultural: ¿Cómo funciona la economía, quién gana y quién pierde? ¿cómo funciona la gobernanza (en papel y en la práctica)? ¿cómo las creencias culturales agravan o disminuyen el conflicto?.		

### Ejercicio: análisis de los niveles potenciales de cambio

1. Dibujar una tabla como la que aparece en la figura anterior.
2. Utilizar la información de los anteriores análisis para identificar las actuales condiciones en las categorías de la tabla.
3. Identificar los cambios necesarios, individualmente o en pequeños grupos. Identificar en grupo la mayor prioridad de cambio. Escribirlos en cartulinas para añadir al cuadro e identificar posibles métodos para alcanzar los cambios.
4. Discutir en grupo si las cartulinas están en la categoría adecuada.
5. Discutir el potencial abordaje/método. Marcar aquello que creemos que podemos tener una influencia positiva para generar el cambio esperado.
6. Marcar aquellos ítems que son de alta prioridad pero que no tenemos la capacidad de tener injerencia. ¿Quién podría trabajar en ello, y cómo podemos tener influencia en ellos para que tomen la iniciativa?



## Recomendaciones finales

- Debido a la gran cantidad de factores que pueden influir en un conflicto y la dificultad de crear programas que aborden todos los factores, se recomienda priorizar aquellos que tienen una mayor influencia en la dinámica del conflicto.
- Importante tener en cuenta que los factores suelen estar relacionados entre ellos y que por tanto es necesario centrar el análisis en las dinámicas que generan la relación de factores, es decir, cómo interactúan y afectan unos a otros.
- Destacar qué debería cambiar y qué iniciativas hay ya que deberían ser apoyadas, así como identificar quién podría hacerlo.
- Tener bien identificados los actores que se benefician de la situación de conflicto y los motivos por los que pueden querer boicotear cualquier proceso que cambie el status quo.
- Se recomienda enlazar los esfuerzos de resolución de conflictos que se están realizando a nivel local/comunitario, con los esfuerzos a nivel nacional.
- Finalmente, se recomienda tener en cuenta experiencias que haya habido en otras regiones o países: ¿qué hicieron en una situación similar y con qué resultados?

## Síntesis:





### ¿Qué es?

La negociación puede definirse como una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo entre dos partes que, si bien comparten algunos intereses, tienen otros opuestos entre sí.

La negociación es una actividad que realizamos a diario, ya sea negociando el precio en la compra o venta de un producto o al negociar las condiciones para que una empresa se instale en un territorio.

En el proceso de negociación lo que se busca es lograr acuerdos que satisfagan los intereses y necesidades de las partes, generando un espacio de interacción y comunicación. La negociación es un método para solucionar problemas o conflictos y para realizar transacciones.

Antes de iniciar una negociación, cada negociador se tiene que preparar para lograr sus objetivos, teniendo claridad sus propias necesidades y motivaciones, e intentar conocer las necesidades o motivaciones de la otra parte.

*“en cualquier conflicto la percepción de los involucrados es lo principal. Su forma de percibir el conflicto, los objetivos, las intenciones y motivos del otro determinarán casi siempre la intensidad de la contienda”*

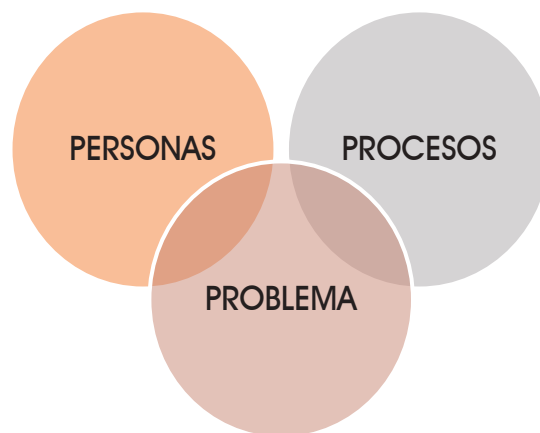
(Lederach, John P. 2000, p57)

Es importante destacar que, al igual que muchas otras cuestiones de la vida, la negociación es una técnica que requiere aprendizaje. Además, las percepciones y emociones derivadas de experiencias pasadas pueden afectar a la capacidad de las partes de identificar los intereses fundamentales y puntos en común; en estos casos puede ser favorable la intervención de un tercero imparcial que ayude a las partes.

*“Manifieste las emociones de forma explícita y reconózcalas como legítimas (...) una vez libres de la carga de las emociones reprimidas, las personas estarán más dispuestas a trabajar en el problema.”*

(Fisher, R. Ury, W. Patton, B. 2011, p49)

En una negociación interactúan tres factores: las personas, el proceso y el problema y, para el éxito de la negociación, va a ser necesario enfocar esfuerzos en los tres ámbitos. Un mal diseño del proceso de negociación, una persona saboteadora o una mala identificación del problema y posibles soluciones, puede ser el detonante del fracaso en la resolución del conflicto o problema.



### Condiciones para lograr una negociación constructiva

Es importante, antes de iniciar una negociación, confirmar que las partes están en condición de sentarse a la mesa para trabajar en consensos que sean positivos para todos; de no ser así, se podría necesitar de un mediador o facilitador del proceso que ayude a las partes a alcanzar las siguientes condiciones:

- Voluntad
- Intercambio de información
- Confianza
- Buena fe
- Creatividad
- Perseverancia y paciencia
- Buena comunicación
- Colaboración
- Balance de poder

#### NEGOCIACIÓN COMPETITIVA (negociación basada en posiciones/exigencias)

- Cada uno busca su beneficio sin pensar en el otro. Imponen su posición.
- Los acuerdos no necesariamente tienen que satisfacer a ambas partes.
- La relación con la otra parte no es tan importante.
- Se “soluciona” el problema superficial, a corto plazo, pero no el problema de fondo y a largo plazo.
- Es una negociación ganar-perder.

#### NEGOCIACIÓN CONSTRUCTIVA (negociación basada en intereses/necesidades)

- Se identifican los intereses y necesidades de ambas partes.
- La solución tiene que ser satisfactoria para todas las partes.
- Se debe actuar con transparencia, comunicación constructiva y cooperación.
- Los resultados deben ser justos/equitativos, favoreciendo que se respeten a largo plazo.
- La relación entre las partes debe fortalecerse, negociación ganar-ganar.

## Negociación basada en intereses para la transformación del conflicto

La negociación constructiva basada en intereses promueve la mejora de la relación entre las partes.

*“El objetivo es lograr un mutuo conocimiento y mejorar los niveles de comunicación que permitan negociar los temas de fondo; todo esto es base para la confianza”.*

(Kahane, 2006).

En contextos de desigualdad se debe promover el reconocimiento mutuo y, por tanto, construirse un clima de confianza mínimo a través de diálogo.

### Las personas se niegan a negociar por alguna de las siguientes razones (Pruitt y Thomas, 2007)

- Creen que pueden conseguir sus objetivos sin diálogo.
- Que el diálogo no es útil.
- Creen que puede afectar a su imagen.
- Desconfían del proceso y de la contraparte.

### Ante estas situaciones se recomienda:

- Enfatizar los beneficios que aportará el diálogo para lograr los objetivos.
- Indagar sobre experiencias previas.
- Enfatizar las condiciones que se están creando para que el proceso funcione y genere soluciones.

## Cuatro principios de la negociación basada en intereses:

### *Separar a las personas del problema*

El problema no es la persona en sí, sino las estrategias utilizadas para lograr sus objetivos. Es importante reconocer que ambos han contribuido al problema y que ambos pueden contribuir a su solución. Utilizamos la empatía.

### *Enfocarse en los intereses, no en las posiciones*

Se trata de que el proceso satisfaga los intereses de las partes. ¿Qué es importante para usted? ¿por qué?; ponerse en los zapatos del otro; ¿qué aspectos comunes pueden encontrar?

Los intereses son la esencia. Define el problema, necesidades/deseos/miedos. Hay intereses opuestos, pero también compartidos o compatibles.

Cómo identificar intereses:

1. Preguntar por qué.
2. Ponerse en el lugar del otro.

*“Póngase en el lugar del otro. La forma en que usted ve el mundo depende del lugar en el que esté situado. Se tiende a ver aquello que se desea ver. De entre una masa de información detallada, se acostumbra a elegir y centrarse en aquellos hechos que confirman las percepciones previas y hacer caso omiso, o malinterpretar, aquellos que cuestionan las percepciones.”*

(Fisher, R. Ury, W. Patton, B. 2011, p41)

3. Definir prioridades de intereses.

### *Generar opciones de beneficio mutuo*

“Ampliar el pastel”: descubrir nuevos recursos para satisfacer a ambos; ordenar intereses según prioridades y lograr un intercambio: cada parte cede en algo en favor del otro. En este sentido es muy importante la creatividad, ofreciendo más opciones, combinando diferentes propuestas, etc.

Existen 3 grandes obstáculos:

1. Juicio prematuro
2. Conclusión prematura
3. Centrarse en sus propios intereses

*“Si el primer impedimento para el pensamiento creativo es la crítica prematura, el segundo es la conclusión prematura. Cuando se busca desde el inicio la única y mejor respuesta, es probable que usted cortocircuite un proceso de toma de decisiones más sensato y sabio, en el cual usted hace una selección entre un gran número de respuestas posibles.”*

(Fisher, R. Ury, W. Patton, B. 2011, p78)

Favorecer la invención de opciones:

1. Lluvia de ideas
2. Evaluar las ideas al final
3. Buscar el beneficio mutuo

### Utilizar criterios objetivos

Elementos independientes que garantizan soluciones justas, prácticas y aplicables (elementos técnicos, leyes, acuerdos, derechos, costos monetarios, usos y costumbres comunitarios establecidos...). Es decir, todos aquellos elementos que ya existen y que no dependen de una opinión personal y subjetiva.

### Mejor Alternativa a un acuerdo negociado

Alternativas cuando no se llega a un acuerdo por razones como desequilibrio de poder:

- Establecer un mínimo aceptable
- Buscar alternativas satisfactorias y prácticas

### Preparar una negociación

- Hacer un listado de los asuntos para negociar. Analizar las posiciones, intereses y necesidades de cada parte (incluyéndose uno mismo):

PROBLEMA	POSICIÓN	INTERÉS	NECESIDAD
1.	Parte 1:	Parte 1:	Parte 1:
2.	Parte 2:	Parte 2:	Parte 2:

- Asegurar que las personas con las que va a negociar cuentan con poder de decisión.
- Tener bien analizado el conflicto (cuáles son las causas y las consecuencias). Considerar las percepciones y emociones de las partes.
- Definir sus expectativas y los diferentes escenarios a futuro posibles (lo que quisiera lograr; con lo que quedaría satisfecho; lo mínimo que aceptaría)

- Explorar sus alternativas y las de la otra parte; el mejor resultado que podría obtener si no negocia un acuerdo: “Mejor alternativa a un acuerdo negociado”.
- Investigar los posibles criterios objetivos.

## Elaborar acuerdos

En la elaboración de acuerdos se deben contemplar las siguientes etapas para lograr acuerdos que se puedan aplicar en la realidad y den respuesta a las necesidades de las partes.

**Revisión acuerdos preliminares:** Antes de firmar los acuerdos es importante realizar un ejercicio de reflexión que trate de responder a estas dos preguntas: ¿Cuál sería la situación si se cumple el acuerdo? ¿Cuál sería la situación si el acuerdo no se cumple?

El objetivo de este ejercicio es asegurarse si con los acuerdos que se han establecido realmente se va a lograr resolver la problemática y también identificar qué podría pasar si los acuerdos no se cumplen por ser poco realistas o concretos.

1. Factibilidad de las soluciones propuestas: posibilidad de ejecutar la solución establecida. ¿Cuánto tiempo? ¿Cuánto dinero y horas de trabajo? ¿Qué factores externos afectan a su realización?
2. Escenarios futuros: evaluación de las consecuencias de los acuerdos. Futuro de la problemática si:
  - Se ejecutan los compromisos
  - La ejecución es incompleta
  - No se hace nada al respecto

**Redacción documento de acuerdo:** Se recomienda que en la redacción del acuerdo el lenguaje que se utilice sea entendible para todas las partes, para facilitar la transparencia del proceso.

Elementos básicos del acuerdo:

1. Presentación partes involucradas
2. Asunto o problemática
3. Lugar, fecha y hora
4. Listado de acuerdos
5. Firma

*Revisión de los grupos involucrados:* Validación con los grupos/instituciones involucradas.

## **Dar seguimiento**

Dar seguimiento implica añadir en el texto del acuerdo los responsables de que cada una de las decisiones se cumpla. Se debe definir también qué hacer si algo no se cumple o si surgen imprevistos. Sirve de base para una posible renegociación o revisión de las decisiones.

- VERIFICACIÓN. Ej: un pago, un traspaso de tierra (¿se ejecutó la acción?)
- MONITOREO: en el plan se establece las acciones a realizar (responsable, método, lugar y momentos)
- REVISIÓN: espacio para comprobar que se están cumpliendo bien los acuerdos y adaptar o corregir lo que no va bien
- RENEGOCIACIÓN: surge a partir de un incumplimiento o un cambio producido por un factor externo. Las mesas se instalan de nuevo y se pactan nuevos acuerdos.

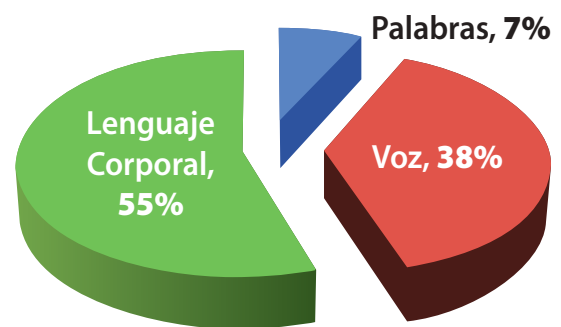


## La comunicación

Uno de los elementos más importantes para el buen desarrollo de una negociación, mediación o diálogo es una buena comunicación. El establecimiento de buenos canales de comunicación entre las partes proporciona la oportunidad de llegar a las causas subyacentes al conflicto; el avance del proceso dependerá en la forma en que se proporciona y se recibe la información.

Es importante destacar que la comunicación no se presenta solamente a través de las palabras (comunicación verbal), sino que incluye otros elementos que proporcionan información, tales como el tono de voz y el comportamiento corporal (postura, gestos, etc.). En este sentido, estudios recientes destacan la relevancia que tiene la comunicación no verbal en la manera en que las personas reciben y perciben la información, llegando a tener más peso la forma en que comunicamos, que el contenido mismo del mensaje.

Dada la importancia de la comunicación para la resolución y la prevención de conflictos, en este apartado se presentan algunas habilidades básicas que ayudan a desarrollar una comunicación efectiva y constructiva:



### Escucha activa:

El objetivo de la escucha activa es tener todos los sentidos atentos a lo que la otra persona está diciendo para procurar entender lo mejor que se pueda el mensaje; most ner una posición corporal cercana y atenta.

**Realizar preguntas** para indagar más y poder comprender mejor al otro. Usar preguntas abiertas como “¿y entonces que pasó?” en vez de preguntas encaminadas a responder “si/no” o que ya contienen maliciosamente la respuesta esperada: “y luego te fuiste verdad?”

**Proporcionar feedback.** Tras escuchar una información, se trata de resumir el contenido de lo que la persona ha dicho para clarificar que se ha comprendido correctamente el mensaje. Normalmente esta acción se realiza diciendo algo como “Entonces, lo que usted quiere decir es que...” El uso de esta herramienta de comunicación es muy útil para evitar malos entendidos entre las partes.

La persona que manda el mensaje también puede solicitar que le proporcionen feedback para asegurarse que se ha comprendido el mensaje realizando preguntas como: “¿me he explicado?” o “¿necesitan que aclare algo?”

**Parfrasear:** repetir con palabras propias la idea o mensaje que se ha escuchado. La persona que manda el mensaje también puede usar esta técnica, destacando los conceptos más importantes, pero usando palabras o ejemplos distintos que faciliten que la contraparte comprenda el mensaje que se está tratando de mandar.

Obstáculos más comunes que interfieren en la capacidad de escucha activa:

- Escuchar solo aquello que nos interesa, es decir, lo que coincide con nuestro punto de vista o nuestros intereses y obviar lo demás; esta posición es contraria a la empatía.
- Los prejuicios. Es habitual llegar a una mesa de negociación o diálogo teniendo ideas preconcebidas sobre la otra persona y se está más atento a los detalles que pueden confirmar nuestro prejuicio que en escuchar realmente el contenido de lo que está diciendo.
- Fingir que estamos escuchando a través de una posición que muestra atención, pero en la realidad se está pensando en lo que se va a decir en vez de escuchar atentamente a la otra parte.
- Las emociones. Dependiendo el contexto y desarrollo del conflicto, se puede llegar a la negociación o diálogo con una carga emocional fuerte (enfado, nerviosismo) que impide que la comunicación sea fluida.
- Las interrupciones continuas y los ambientes tensos.

## Comunicación empática:

La comunicación empática engloba dos componentes básicos:

**Escucha empática:** procurar comprender lo que para la otra persona es importante e intentar identificar sus sentimientos y las necesidades. Para que esto ocurra es esencial no formar juicios previos ni durante la escucha.

**Expresión asertiva:** consiste en ser capaz de expresar lo uno mismo siente, piensa o necesita a la vez que se procura hacer peticiones claras que permitan satisfacer las necesidades de uno mismo y de la otra persona.

Técnicas y herramientas más comunes de la comunicación empática:

- **Utilizar mensajes constructivos, evitar las generalizaciones:** “Siempre llega tarde a casa. Nunca colabora en nada.”
- **Enfatizar la información positiva.** Destacar las cualidades de otra persona en vez de solo destacar lo negativo, evitando así que la persona se sienta atacada.
- **Sugerir, no exigir:** “me gustaría que...”
- **Centrarse en el presente.** Intentar enfocarse en lo que está pasando en la actualidad, en vez de remover asuntos pasados ya que puede afectar negativamente el proceso de diálogo actual. Esto no quiere decir que se eviten totalmente -ya que para alguna de las partes puede ser necesario desahogarse sobre hechos pasados-, sino que la conversación no se centre exclusivamente en el pasado, sino en el presente.



### ¿Qué es la mediación?

La mediación es un método alternativo para la resolución de conflictos en el que un tercero imparcial (mediador), ayuda a las partes en conflicto a identificar los distintos problemas y a encontrar una solución que beneficie a ambos.

El objetivo de la mediación para la transformación de conflictos se centra en la modificación de la relación entre las partes en conflicto, mediante el fortalecimiento de los canales y formas de comunicación que logre alcanzar la comprensión y reconocimiento mutuo.

Mediante el proceso de mediación, las partes en conflicto toman conciencia de las alternativas posibles para lograr cubrir sus intereses y necesidades a la vez que incrementan sus capacidades comunicativas y de reflexión, la formulación de sus argumentos y el desarrollo de propuestas.

### La mediación en una negociación/diálogo

#### PASO 1: Comprensión del conflicto

En esta fase se realiza el análisis del conflicto, para identificar y clarificar temáticas de conflictividad, actores, contexto y dinámica del mismo. Este paso previo es imprescindible para iniciar el diseño de un proceso de diálogo y para la selección del mediador, en los casos en los que se requiera su rol.

#### PASO 2: Preparación del mediador

- Seleccionar al mediador con la aprobación de cada una de las partes y definir su rol.
- Construir credibilidad: transparencia/confidencialidad, misma proximidad a las partes.
- Desarrollar y fortalecer habilidades del mediador, en el caso de ser necesario.
- Reconocer las diferencias culturales: estilos de comunicación, humor, formas de cortesía, formas de respeto...
- Asegurar legitimidad y recursos: tener un mandato claro, conseguir apoyo político, asegurar y planear los recursos para el proceso

#### *Cuando NO mediar:*

- Falta de compromiso, recursos o credibilidad
- Cuando las partes no muestran intención real de explorar una solución política/consensuada.

**Saber cuándo retirarse:** las iniciativas de mediación se deben ir evaluando durante su desarrollo.

- Una o más partes participa de “mala fe”
- Cuando no es posible operar con equidad: estándares mínimos de seguridad o justicia
- Evaluar las razones para retirarse de cara a los próximos esfuerzos de mediación

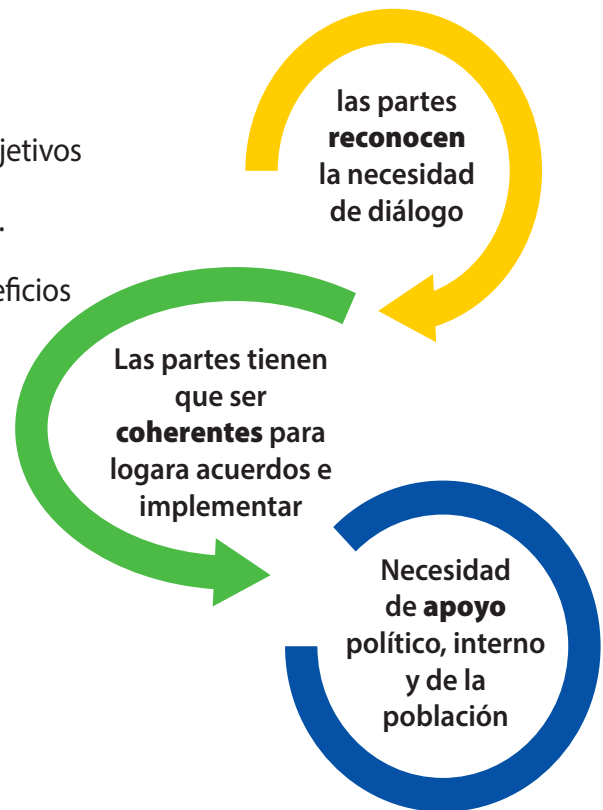
**Gestionar múltiples mediadores:**

- Evaluar roles de los otros mediadores.
  - Mediadores especializados en diferentes temas pueden manejar partes específicas de la negociación.
  - Trabajar en cooperación ayuda a dividir tareas y garantiza credibilidad
- Para ello es necesario:
- Comunicar, coordinar y cooperar con los otros mediadores

### PASO 3: Asegurar maduración del conflicto

En esta etapa el mediador trata de:

- Convencer a las partes de que no podrán lograr sus objetivos mediante la violencia, que hay otros métodos posibles.
- Ayudar a los líderes a comprender los costos y los beneficios
- Aumentar el sentido de responsabilidad de los líderes
- Buscar líderes que posean legitimidad interna y apoyo
- Crear equilibrio entre las partes: fortalecer a la parte más debilitada
- Tener en cuenta intentos de mediación anteriores: considerar nuevas fórmulas y nuevos actores



## PASO 4: Conducir el proceso de mediación en el diálogo

En el periodo previo al inicio formal de las negociaciones se establece:

- Estructura y formato del diálogo: asamblea o líderes clave
- Método toma de decisiones: mayoría simple, 2/3, consenso
- Comunicaciones: relatoría, confidencialidad y transparencia
- Hoja de ruta, agenda
- Rol de los/as mediadores/as: facilitador, gestor, asesor técnico...

El mediador debe tomar un rol activo en asegurar un buen desarrollo del dialogo a través de:

- **Determinar participantes:** líderes nivel alto, medio, grupos marginales.
- **Logística para desarrollo diálogos,** comunicación, traductores...
- **Desarrollo de estrategias de avance del diálogo:** opciones, cuellos de botella, desarrollar confianza, canales comunicación.
- **Tácticas de facilitación:** qué se hablará y qué no, disección problemas por partes para facilitar su solución.
- **Basar el diálogo en los intereses,** no en las posiciones.
- **Alentar procesos de comunicación y consulta** a la población.

## PASO 5: Fortalecimiento del diálogo

El mediador puede ayudar a identificar o promover distintos mecanismos que sirvan para fortalecer tanto el proceso en sí del diálogo como la implementación de los acuerdos que se vayan alcanzando a través de:

- **Facilitación de negociaciones no-oficiales:** facilitar reuniones informales entre líderes para explorar opciones.
- **Construir capacidades de negociación:** realizar talleres de negociación y resolución de conflictos.

- **Apoyo logístico al diálogo:** personal técnico especializado, apoyo administrativo o de infraestructura.
- **Negociaciones o mediaciones en el ámbito local:** facilitar resolución de disputas locales en el contexto del diálogo.
- **Sistemas de Alerta Temprana:** identificar problemas emergentes.
- **Apoyo a la implementación:** capacitar a la población para participar en el monitoreo de la implementación de los acuerdos.

### Cuadro 3. Fortalecimiento del diálogo en La Moskitia

El proyecto “Construcción y consolidación de las capacidades nacionales para la prevención de conflictos en Honduras” contribuyó al fortalecimiento del proceso de diálogo en La Moskitia a través del desarrollo de capacidades en análisis, negociación, mediación y diálogo a funcionarios de Estado y líderes de los Pueblos Indígenas y Afro-hondureños que participan en los distintos espacios de diálogo impulsados en la región.

## PASO 6: Construcción de acuerdos

En esta etapa el mediador centra sus esfuerzos en asegurar que las partes logren acuerdos que sean aceptables, no solo para las partes en conflicto, sino para la población en general, y que tengan la posibilidad de ser implementados con éxito.

### *Redactar los acuerdos:*

- Traducir los principios a un lenguaje legal que los blinde.
- Incorporar estrategias de implementación y monitoreo. “Quién va a hacer qué y cuando”.

### *Plan de Implementación:*

- Incluir a la comunidad en la planeación, gestión y monitoreo de la implementación.
- Dar seguimiento al proceso. Medir resultados e impactos en vez de esfuerzos.
- Diagnosticar los obstáculos potenciales.

### *Diseñar un mecanismo de resolución de conflictos:*

- Consejos de implementación, comités...que ayuden a mediar disputas en el marco de la implementación y hacer los ajustes necesarios.

## La mediación comunitaria

El mediador no es un juez, no impone soluciones ni opina sobre quién tiene la razón. El objetivo del mediador es mejorar la comunicación entre las partes, logrando un diálogo constructivo que permita proponer, evaluar y alcanzar acuerdos que satisfagan a las partes y sean sostenibles.

### Perfil del mediador

El mediador debe de contar con un conjunto de cualidades específicas que le permitan facilitar un buen proceso:

- **Habilidades de comunicación**, capacidad de análisis de conflictos y de mostrar neutralidad e imparcialidad.
- **Creatividad**, para poder mirar el conflicto desde distintas perspectivas y sobre todo, buscar la fórmula de que las partes en conflicto también sean capaces de alejarse de su posición y ver un horizonte más amplio que contenga las necesidades y perspectiva del otro, derivando a la vez en una mayor capacidad de encontrar alternativas.
- **Flexibilidad**, que permita al mediador escuchar sin emitir juicios de valor hacia las partes, a entender el contexto y las distintas posiciones, identificando aquellos aspectos que puedan acercar sus posiciones.
- **Paciencia**. Cada proceso de mediación es distinto y requiere de mayor o menor tiempo que las partes logren un entendimiento. El mediador debe ser capaz de entender las necesidades de las partes de expresarse y de dedicar el tiempo que sea necesario para que se vayan creando las condiciones que permitan el logro de acuerdos consensuados.
- **Capacidad de análisis** de alternativas y de construir escenarios futuros. El mediador tiene que poseer la capacidad de detectar las posibles alternativas y consecuencias de cada una de las mismas para poder asesorar a las partes a encontrar soluciones sostenibles y prevenir conflictos futuros.

Adicionalmente, a nivel comunitario es esencial que la persona cuente con liderazgo, respeto y legitimidad reconocida por parte de los miembros de la misma.

### Principios y valores éticos del/la mediador/a comunitario/a

- **VOLUNTARIEDAD**: la participación de las partes y la del/la mediador/a en el proceso de mediación será voluntaria, sin imposición.



- IGUALDAD: se promoverá la igualdad entre las partes, así como entre las partes y él/ella mismo/a.
- IMPARCIALIDAD: no actuará en favor del interés de ninguna de las partes.
- NEUTRALIDAD: no se inclinará o participará de ninguna de las dos partes del conflicto.
- CONFIDENCIALIDAD: las conversaciones mantenidas durante la mediación no se compartirán a terceros. Ello es fundamental para lograr la confianza y la libre comunicación en el proceso.
- FLEXIBILIDAD: los tiempos y el procedimiento de la mediación se adaptará al proceso, ya que cada uno es único.
- EQUIDAD: se procurará que no haya desequilibrio de poder entre las partes para que se puedan lograr acuerdos que beneficien a ambas.
- LEGALIDAD: si se percibe que una de las partes está actuando de mala fe o que se pueden violentar derechos, se recomendará contactar con expertos en la materia.
- HONESTIDAD: reconocerá sus capacidades, limitaciones e intereses personales para determinar si es la persona más adecuada para el proceso.
- RESPETO: aceptará y comprenderá las particularidades de cada persona, valorando sus cualidades.

## Identificación de casos que pueden ser tratados con la mediación

El mediador tiene que evaluar cada caso y valorar si es posible o no abordar la situación de conflicto a través de la mediación y lograr así una transformación positiva del conflicto.

En algunos casos, como los que presentamos a continuación, el mediador NO debería proceder:

- Cuando se trate de una violación a las leyes nacionales y/o internacionales.
- Cuando se reclama el cumplimiento de temas administrativos del Estado (ej. falta de pago de impuestos)
- En conflictos entre vecinos que tengan relación con un homicidio, violación, secuestro o similar que deben ser tratados según el Código Penal de país.

Sin embargo, hay muchos otros casos en que los mediadores pueden tener una función esencial para contribuir a la superación de los conflictos mediante el diálogo y el acuerdo, tales como:

- Conflictos comunitarios u entre comunidades que deterioran las relaciones, perjudicando la convivencia y el desarrollo de las comunidades.

- Conflictos entre vecinos que dañan la convivencia diaria y las relaciones entre las familias, afectando el día a día de ambas partes.
- Conflictos en el núcleo familiar o en la pareja vinculados a problemas de comunicación que deterioran la convivencia y la cohesión familiar.
- Conflictos entre organizaciones/instituciones/comunidades por cuestiones de gestión y ordenamiento que pueden dividir a los miembros de una comunidad y enfrentarlos entre sí.
- Conflictos por incumplimiento de obligaciones o acuerdos verbales o escritos en cuanto a contratos, deudas y otros que están deteriorando las relaciones entre miembros de la comunidad.

## Guía proceso de mediación

La presente guía no es exhaustiva -cada mediador puede adecuar la guía propuesta según el contexto y la particularidad de cada caso- pero sí pretende ofrecer algunas cuestiones que se consideran clave para desarrollar un buen proceso que conduzca al logro de acuerdos que respondan a las necesidades de las partes y sean sostenibles en el tiempo.

### ETAPA 1: PRESENTACIÓN Y NORMAS

**Objetivo:** clarificar el funcionamiento del proceso de mediación, establecer la responsabilidad de cada una de las partes y así evitar malos entendidos en el desarrollo del proceso. La función del mediador puede variar un poco según la mediación sea familiar, comunitaria o entre instituciones, de manera que clarificar los roles de cada participante va a ser esencial.

Pasos clave en esta etapa:

- Presentación del mediador y de las partes en conflicto.
- Explicación del proceso de mediación: comunicación, escucha, busca de soluciones, lograr acuerdos consensuados.
- Clarificación del rol del mediador: ayuda a la comunicación, no está a favor de ninguna de las dos partes y lo que se habla en la reunión es confidencial. En esta primera etapa es esencial que el mediador cree confianza con las partes, demostrando interés e imparcialidad.
- Responsabilidad de las partes: determinar desde un principio que el logro y el establecimiento de los acuerdos se da voluntariamente por las partes.
- Por último, el mediador y las partes establecerán las normas de funcionamiento del proceso de mediación, incluyendo las siguientes:

- VOLUNTARIEDAD de las partes en participar en el proceso de mediación
- CONFIDENCIALIDAD. Compromiso de las partes y del mediador de no compartir con terceros externos al proceso el contenido de las sesiones. Esta norma es especialmente importante en conflictos familiares o entre vecinos. En casos que el tema tratado concierna a toda la comunidad, se establecerán distintos momentos y métodos de comunicación del avance en la consecución de consensos.
- COLABORACIÓN. Es importante lograr el compromiso de las partes de escuchar y atender los reclamos y las distintas opiniones sin interrupciones.
- RESPETO. Relacionado con la anterior norma, aparte de escuchar y no interrumpir, es esencial que se genere un espacio de respeto, evitando el uso de lenguaje ofensivo, insultos o agresiones físicas
- IMPARCIALIDAD El mediador tiene la responsabilidad de actuar de forma imparcial, y por ello establecerá desde un inicio que se ofrecerá el mismo tiempo a las partes para que expresen sus opiniones e inquietudes y el mediador no hará juicios.

## ETAPA 2: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA/CONFLICTO

**Objetivo:** comprender la situación de conflicto e identificar intereses y necesidades de las partes.

Es importante llegar a esta fase teniendo el convencimiento de la voluntad de las partes en solucionar sus diferencias a través del diálogo. Si se diera el caso que una o ambas partes en conflicto aún no están dispuestas a dialogar, se recomienda que el mediador mantenga reuniones bilaterales para crear confianza y voluntad de las partes de participar en el proceso. Una vez lograda la voluntariedad de las partes se podría proceder a reunir a las partes en un mismo espacio y ofrecer el mismo tiempo para que cada una exprese su punto de vista del conflicto.

*“Hable sobre usted, no sobre los demás. (...) es más persuasivo describir un problema en términos del impacto que tiene sobre usted que en términos de lo que los demás hicieron, y/o por qué lo hicieron.”*

(Fisher, R. Ury, W. Patton, B. 2011, p55)

En esta etapa el mediador escucha a las partes implicadas en el conflicto e identifica otras posibles partes afectadas o implicadas en el problema o conflicto. Es importante que en esta etapa el mediador

use técnicas de escucha activa (mostrar interés, clarificar lo que se está diciendo, resumir) para incrementar la confianza de las partes en su figura a la vez que el mediador asegura que no se generan malentendidos y sin mostrar en ningún momento su opinión.

Al finalizar la presentación del problema por las partes implicadas, el mediador resumirá los problemas o temas centrales en conflicto intentando destacar puntos de encuentro o aspectos positivos en sus declaraciones, y se abrirá de nuevo el espacio de palabra a las partes para que complementen o rectifiquen el resumen del mediador y así ir logrando una visión conjunta.

### **ETAPA 3: ANÁLISIS DEL PROBLEMA/CONFLICTO**

**Objetivo:** en esta fase el mediador intentará recabar un poco más de información concreta y práctica del conflicto, y sobre todo la visión que las partes tienen del mismo, lanzando preguntas como las siguientes según convenga:

- ¿Cuál(es) creen que es(son) el(los) problema(s) central(es)?
- ¿Desde cuándo se está dando el problema/s? ¿Por qué creen que ocurre?
- ¿Se ha hecho algo para solucionarlo? ¿Con qué resultados?
- ¿Cómo ven los intereses (lo que quieren) y posiciones (lo que exigen) de la otra parte?
- ¿Qué piensan que hace falta realmente para que la otra parte llegue a un acuerdo contigo sobre esta cuestión?

En esta fase el mediador no cuestiona los relatos, sino que destaca que ambos tienen puntos de vista diferentes (quedando implícito que diferente no quiere decir ni totalmente correcto ni equivocado). Esta etapa es esencial para identificar las razones y las motivaciones de las partes, y sobre todo que las partes comprendan la visión del otro, aunque no la compartan.

A esta altura del proceso se debe lograr que las partes bajen de sus posiciones (exigencias), a expresar sus reales intereses y necesidades, momento en el que se podrán identificar posibles puntos de encuentro y se podrán dar las primeras concesiones o reconocimiento de una parte a la otra.

Dependiendo de la respuesta que se dé en las partes, el mediador puede ayudarles a reflexionar sobre la situación en la que se encontrarían en un futuro, o las consecuencias que puede haber si no logran acercar sus posiciones y llegar a un acuerdo.

#### ETAPA 4: PROPONER SOLUCIONES

**Objetivo:** En esta etapa el mediador facilita el proceso de elaboración de propuestas para resolver la situación, que deberán ser planteadas por las partes.

En un primer momento se ofrece un espacio para realizar una lluvia de ideas de posibles soluciones, sin entrar a valorar positiva o negativamente ninguna de ellas.

Con la lista de posibles soluciones, inicia la fase de análisis conjunto de las mismas, y el mediador debe ayudar a las partes a combinar distintas propuestas que ofrezcan una solución más completa y a identificar las soluciones más realistas.

Posibles preguntas para esta fase:

- ¿Cómo creen que puede resolverse esta situación?
- ¿De qué forma respetarías los intereses/necesidades de la otra parte?
- ¿Esa solución sería justa para ti? ¿y para él/ella?
- ¿Es posible mejorar la propuesta para hacerla más aceptable para la otra parte?
- ¿Creen que con esta propuesta se solucionaría el conflicto y que no volvería a resurgir con el tiempo?

#### ETAPA 5: REDACTAR EL ACUERDO

**Objetivo:** el mediador ayuda a las partes a definir claramente el acuerdo: qué se hará, quién lo hará, cómo lo hará y cuando lo hará.

El mediador se tiene que asegurar que el acuerdo sea específico, realista, aceptado por las dos partes y evaluable. Para tal efecto, se debe establecer en el acuerdo los momentos de revisión del cumplimiento de los acuerdos y la evaluación de la adecuación de los acuerdos para lograr una solución definitiva al conflicto.

Una vez se llega a un acuerdo final, se redacta y se firma por las dos partes, entregando una copia a cada parte.

En caso de no que no se llegue a un acuerdo, el mediador debe redactar un documento final con explicación de la imposibilidad de la mediación y pedir la firma de las partes.

### ¿Qué es el diálogo?

“Proceso en el que las personas se reúnen para construir confianza y entendimiento mutuo más allá de las diferencias y para generar resultados positivos a través de la conversación”.

“El diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual los seres humanos se escuchan unos a otros con tal profundidad y respeto que cambian mediante lo que aprenden. Cada uno de los participantes en un diálogo se esfuerza para incorporar las preocupaciones de los otros a su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo. Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce la validez de las reivindicaciones humanas de los demás y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros<sup>9</sup>”.

**DIÁLOGO DEMOCRÁTICO:** aquel diálogo que respeta y fortalece la institucionalidad democrática y busca transformar las relaciones conflictivas para evitar la crisis y la violencia y contribuir, por tanto, a la gobernabilidad democrática

### Objetivos del diálogo

1. Manejar momentos críticos o crisis
2. Proveer espacio de discusión para promover visiones conjuntas
3. Generar un espacio de reflexión

El objetivo no es dialogar en el sentido de intercambiar información, sino transformar a través del diálogo. En conflictos con redes complejas de intereses el desafío no es evitar el conflicto, sino transformarlo, fortaleciendo las estructuras sociales legítimas y evitando la violencia.

*“...el objetivo del diálogo no es defender, sino indagar; no es discutir sino explorar; no es convencer, sino descubrir”*

(Louise Diamond)

### ¿Para qué?

#### *Fortalecer la cultura democrática mediante:*

1. Capacidad para resolver los conflictos en forma pacífica. Un elemento básico para una cultura

<sup>9</sup> Pautas para los facilitadores de diálogo, pag. 113, Adaptado de Reports from Learning Workshops, de Bettye Pruitt, pag. 151.

democrática es ser capaz de dialogar sobre los problemas que nos dividen, como método para resolver nuestras necesidades sin requerir el uso de la fuerza.

2. Capacidad de cooperar trascendiendo líneas políticas partidarias. Para lograr una gobernanza democrática, no es suficiente con ganar unas elecciones pues “una sociedad que se está pronunciando, pero en la que sus miembros no se están escuchando entre ellos”, va a generar divisiones que pueden llevar al colapso.
3. Capacidad de desarrollar una agenda incluyente para la acción. A parte de sentarse a dialogar y escucharse, es necesario tener la voluntad de realizar planes y programas que traten las necesidades del conjunto de la sociedad.
4. Capacidad de participación ciudadana. *“La participación no se refiere solo a votar... sino que requiere que los individuos hagan oír su voz en las decisiones que los afectan”* (Premio Nobel Joseph Stiglitz)

#### **Lograr una gobernabilidad efectiva:**

*“El objetivo de la política es proporcionar cambios que beneficien a la gente”*

José Miguel Insulza, Secretario General de la OEA, 2005

**La fatiga del diálogo:** Sentarse a dialogar no es suficiente. Estos procesos generan expectativas que, si no producen el resultado esperado, pueden aumentar la desconfianza. Por tanto, no trataremos solo de generar el proceso de comunicación entre las partes, sino que procuraremos que se produzcan cambios amplios y duraderos.

- La búsqueda de soluciones debe estar basada en el análisis de todos los aspectos de la problemática
- Los procesos deben ser participativos, aglutinando grupos con distintas experiencias, miradas, intereses y culturas
- Capacidad de innovación. Se deben desafiar los supuestos y visualizar cambios significativos
- Capacidad para la deliberación y hacer concesiones
- Producir resultados sostenibles. Mantener perspectiva a largo plazo aún en situaciones de presión.

## Principios del diálogo

- 1. INCLUSIVIDAD:** abrir la puerta a la participación equitativa; a mayor inclusión, mayor legitimidad logran los acuerdos alcanzados. Es el principio más fundamental del diálogo.
- 2. APROPIACIÓN COMPARTIDA:** Apropiación implica comprometerse con la reforma. Para que el cambio resulte sostenible, las personas involucradas en el conflicto necesitan desarrollar un sentido de apropiación del problema, del proceso para transformar la situación y de las propuestas de soluciones que se generen.
- 3. APRENDIZAJE:** análisis y apertura de mente. Aquí se distingue el diálogo del debate o la negociación, en la que cada participante se comunica solo con el objetivo de lograr los mayores beneficios para él. El diálogo es un proceso de reflexión y análisis acerca de lo que se está tratando de realizar. No se trata de realizar juicios sino de escuchar para lograr una mayor comprensión.
- 4. CONFIDENCIALIDAD:** mostrar respeto a la confianza construida manteniendo el acuerdo de confidencialidad que se establezca para el proceso.
- 5. HUMANIDAD:** empatía (al otro), autenticidad (uno mismo). “Cuando las personas comienzan a esforzarse por comprender al otro, se planta la semilla del diálogo”. A parte de la empatía, es importante expresar el punto de vista propio, mantener un tono de voz respetuoso, asumir la responsabilidad de su rol y el coraje de reconocer las diferencias, pero sobre todo los puntos en común.
- 6. PERSPECTIVA A LARGO PLAZO:** búsqueda de soluciones sostenibles. Matthias Stiefel, ex Director Ejecutivo de Interpeace, concibe el enfoque del diálogo como “un proceso a largo plazo para empoderar a una sociedad y no como un proceso de corto plazo que se limite a responder a un problema inmediato”.
- 7. BUENA FE:** no tener agendas ocultas, ser pacientes, flexibles y tolerantes.



## Etapas del proceso del diálogo

**1. EXPLORACIÓN:** En la fase de exploración lo que se pretende es conocer las condiciones existentes de diálogo o de su preparación. Para ello es necesario comprender la temática, los actores, el contexto y la situación actual en la que se encuentra el conflicto en cuestión (conflicto latente, en escalada o en desescalada). En el caso en que las condiciones sean muy escasas, el análisis que se hace en esta etapa es útil también para identificar los posibles pasos que habría que dar para contribuir a la voluntad de dialogar y a la generación de confianza.

En esta etapa participan primordialmente los promotores y los gestores del proceso más algunos expertos o analistas según se considere necesario.

*Evaluación general inicial:* quién, porqué, antecedentes.

Preguntas clave <sup>10</sup>:

- ¿Quiénes están requiriendo el diálogo y por qué? (motivos explícitos e implícitos)
- ¿Qué nivel de poder o influencia tienen?
- ¿Qué intentos se han realizado anteriormente para solucionar esta temática?
- ¿Por qué ahora? ¿Qué cambios se han producido en el contexto que posibilitan o muestran la necesidad del diálogo?
- ¿Quiénes más deben participar?
- ¿Quiénes más han estado trabajando en esta temática y qué están haciendo en la actualidad?

Posibles fuentes de información:

- Funcionarios del Gobierno
- Líderes comunitarios o tribales
- Fuerzas de seguridad
- ONG y donantes internacionales
- Universidades locales

- Grupos de reflexión
- ONG nacionales
- Grupos de mujeres
- Organizaciones religiosas
- Organizaciones juveniles

<sup>10</sup> Guía Práctica de Diálogo Democrático, OEA/PNUD, 2013, p.19

**Comprendiendo mejor:** consulta, investigación y aprendizaje. Variedad de perspectivas, experiencias y visiones.

**TEMÁTICA:** investigación de la problemática que se quiere dialogar, identificación factores de transformación y puntos de entrada.

- Dedicar tiempo a comprender el problema. Fase casi tan crucial como el propio diálogo.
- Centrarse en las oportunidades más que en el propio problema.

Hay dos niveles de comprensión del problema:

1. La forma en que los actores comprenden y se relacionan con el problema: posiciones, intereses, necesidades y valores.
2. Las facetas intrínsecas al problema: políticas, económicas y sociales.

**ACTORES:** entender sus perspectivas, voluntad o no de diálogo, influencia positiva o negativa.

- Identificar las expectativas, los incentivos y los desincentivos;
- Identificar a los potenciales saboteadores que podrían bloquear el proceso de diálogo si lo intentaran;
- Identificar a los agentes de poder, es decir, personas que tienen conexiones con pates influyentes;
- Identificar a quiénes puedan ser considerados como recursos a los efectos de analizar el contexto

Un buen análisis de actores también debe examinar la relación entre los diferentes grupos de interés y sus líderes.

**CONTEXTO:** histórico, político y sociocultural. Formas locales resolución conflictos.

**Histórico:** se debe conocer un esquema básico del origen y los temas que se deben abordar, en aras de establecer una evaluación preliminar del desafío. Ej: anteriores intentos para solucionar estos temas u otros relacionados y sus resultados, o si la sociedad siente que algo ha cambiado y ha generado oportunidad de resolución pacífica y constructiva.

**Político:** en algunos contextos es necesario analizar la realpolitik, y tomar en consideración a los que “detentan el poder” de facto en la sociedad: políticos atrincherados, los que controlan los medios de comunicación, los narcotraficantes, los poderes extranjeros y los actores globales.

**Sociocultural:** las grandes disparidades educativas pueden dificultar significativamente los esfuerzos por lograr que los diálogos superen el ámbito de las élites, por lo que la planificación de los participantes debería tomar en cuenta tales disparidades. Ejemplo: en el Diálogo Argentino fue importante contar con facilitadores locales.

## Condiciones básicas para el diálogo (OEA)

**Comunicación:** crear de forma conjunta una comprensión más amplia de los temas, intereses y necesidades. Promover relaciones más estrechas. La calidad de la comunicación determinará el éxito del diálogo.

**Voluntad política:** apoyo en los distintos sectores sociales y en el Gobierno para asegurar un diálogo transparente.

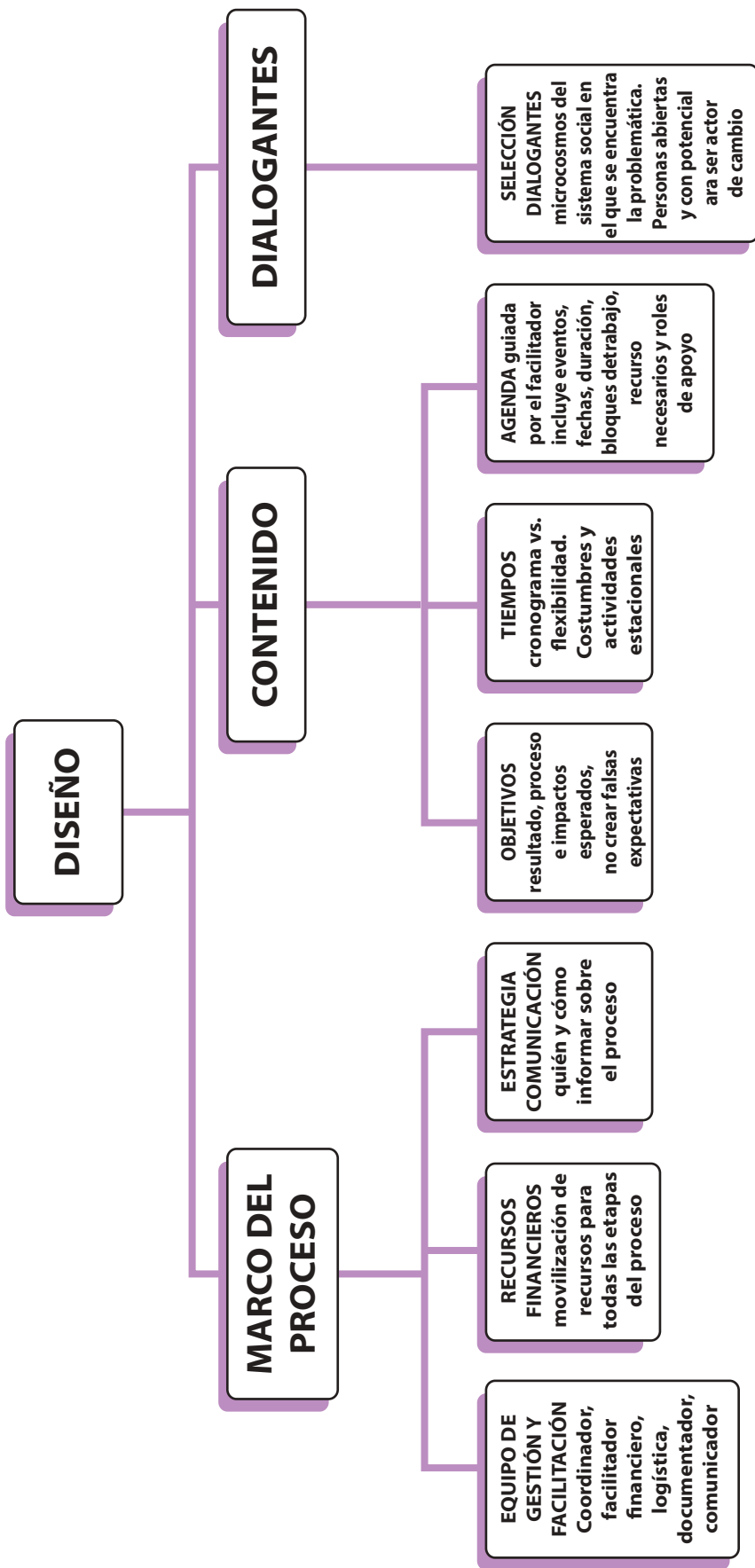
**Preservación de las estructuras jurídicas y los procesos institucionales:** marco jurídico que proteja los procesos de toma de decisiones.

**Flujo de información:** actores sociales e instituciones deben tener un acceso justo y equitativo a información confiable y pertinente.

**Capacitación y educación:** capacitación nueva e innovadora de los actores que les permita tener una visión completa del proceso de diálogo.

**Recursos financieros:** para el diseño y la implementación de los procesos de diálogo y de la capacitación.

## 2. DISEÑO



## Perfil del equipo de gestión del proyecto y codiseño

Cualidades necesarias para liderar un proceso de diálogo:

- Habilidades técnicas, conocimiento de política y capacidad para convencer.
- Capacidad para actualizar su conocimiento del contexto por los cambios que produce en el proceso y adaptarse a las nuevas realidades.
- Tener presente los riesgos y capacidad para afrontarlos.
- Ser ético e imparcial.
- Competente en la gestión de recursos y relaciones.
- Sensible a la cultura y a la historia local.
- Transmitir interés y compromiso genuinos.

**BENEFICIOS DEL CODISEÑO:** a veces puede dar la impresión de que la urgencia de la situación impide involucrar a un amplio espectro de actores en el diseño del proceso de diálogo. Pero si el proceso se diseña e implementa de manera unilateral, acarreará un importante riesgo de insatisfacción porque, por ejemplo, no hay un sentido de apropiación entre las partes clave, o porque el diseño en sí mismo está mal concebido como resultado de los limitados aportes que recibió.

## Diseño del proceso

El diseño del proceso debería producir algún tipo de documento para hacer posible el monitoreo y la evaluación a medida que el diálogo avanza. Para generar confianza en el proceso, se podría producir un documento formal, por ejemplo, un “documento conceptual” o una “propuesta del proceso” acordado por las partes involucradas.

El documento sirve para:

- Ayudar a que los potenciales participantes en el diálogo se sientan capaces de confiar en el proceso.
- Para proporcionar un mandato para la iniciativa de diálogo que dé a todos una idea clara sobre qué esperar.
- Para evitar la manipulación por parte de otros acerca de qué trata el proceso.
- Para asegurar que los métodos del proceso se ajusten al contexto apoyando el pensamiento crítico.
- Para apoyar el aprendizaje y la evaluación.

En el diseño del diálogo se debe tener en cuenta:

- El trabajo preparatorio previo que cada grupo o sector participante va a tener que desarrollar para fortalecer sus capacidades que los prepare para una participación efectiva en el diálogo.
- Los principales eventos del diálogo.
- Las actividades a desarrollarse entre los eventos.
- El monitoreo y ajuste continuo del proceso, para evaluar qué aspectos se están trabajando bien y cuáles necesitan cambios.

### Contenido del Documento

- Objetivos y estrategia
- Participantes
- Definición de roles
- Sistema de información y comunicación
- Tiempos/cronograma
- Movilización de recursos

## Gestionando la información

El impacto social, incluso cuando el proceso de diálogo ha sido exitoso, será limitado si es poca la gente consciente de que ha sucedido. Como resultado, las tensiones y la amenaza de violencia se pueden mantener altas, aun cuando se hayan llegado a acuerdos que aborden la mayoría de agravios subyacentes.

Elementos de una estrategia de comunicación a tener en cuenta en el diseño:

- Procedimientos para la documentación oficial del proceso de diálogo y sus resultados.
- Plan para atraer a las comunidades y/o al público al proceso.
- Pautas sobre cómo los representantes que participan en el diálogo interactuarán con las comunidades.
- Un enfoque para establecer expectativas con respecto al flujo de información sobre los eventos de diálogo.
- Guías acerca de la comunicación con los medios de comunicación.

## Cronograma/agenda

La tensión entre los tiempos y los objetivos es un fenómeno común en las iniciativas de diálogo.

Los practicantes dicen que es esencial ser flexible con los tiempos del cronograma, para poder ajustarse a los cambios de contexto que favorezcan o dificulten el proceso de diálogo.

Cuestiones clave a tener en cuenta:

1. Los tiempos planificados diferirán de los tiempos reales.
2. Habrá tensión entre las presiones de tiempo y el logro de los resultados deseados.
3. Para asegurar que los participantes se mantengan comprometidos a lo largo de todo el proceso, puede ser útil referirse al tiempo en términos de etapas o fases.
4. El proceso de diálogo debería tener claramente definido su punto de culminación.

Todo proceso de diálogo está regido por los tiempos políticos, de manera que el diálogo evoluciona como parte del proceso político a la velocidad que éste le permite, acelerándose o deteniéndose. Es un proceso de largo plazo, que se vuelve parte del proceso político.

### 3. IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa es cuando el diálogo como tal da inicio. Durante esta etapa se realizan los eventos formales y secundarios y se construye confianza. El éxito de esta etapa depende en gran medida del buen diseño y capacidad de gestionar el proceso, así como a la capacidad de adaptación del proceso a las necesidades que se van identificando en el camino.

Elementos clave a tener en cuenta durante la implementación de un proceso de diálogo:

1. **Convocatoria:** el compromiso a participar en un proceso de diálogo se va gestando desde la etapa de exploración, y a medida que se avanza en el diseño se van incorporando otras personalidades de distintos sectores.

La convocatoria es la invitación personal a asistir al proceso formal de diálogo, la cual suelen realizar los convocantes con el apoyo del equipo de gestión.

2. **Preparación eventos:** En un proceso de diálogo, especialmente durante la preparación y desarrollo de las distintas sesiones, es esencial que estén claros los roles y las funciones específicas que cada actor tiene, y el equipo gestor debe dar seguimiento al cumplimiento de las mismas. Esto

es especialmente importante cuando hay varios donantes, un equipo de mediadores y múltiples sectores participantes.

- a. Ruta metodológica para cada evento el facilitador prepara los objetivos, bloques de trabajo, metodología, roles de apoyo.
- b. Logística: lugar físico, servicio hospedaje/alimentación, transporte, traducción, materiales, contratación expertos, capacitadores...
- c. Cuestiones administrativas-financieras relacionadas con contratación de consultores y expertos, servicios para eventos, presupuesto del proceso, reportes de rendición de cuentas.

**3. Dialogar en espacio seguro.** Para que el diálogo se pueda desarrollar adecuadamente, los participantes necesitan sentirse cómodos y percibir la seriedad del proceso. Para ello es necesario seleccionar un espacio para los encuentros que proporcione un ambiente cálido que ayude a construir un ambiente sincero y reflexivo y a la vez ayude a construir la confianza en el proceso.

- a. Sede de diálogo: privacidad, espacio neutral, infraestructura adecuada y segura. Aceptado por todos los participantes.
- b. Pautas/normas para el diálogo: comportamiento (puntualidad, equidad de tiempos, tolerancia y respeto...), procedimiento (roles participantes, agendas eventos) y comunicaciones (a lo interno y externo).

## 4. SEGUIMIENTO

El seguimiento es el proceso de recabar información en cada una de las etapas y momentos del diálogo que sirva como herramienta de reflexión y valoración de los avances que se están logrando a través de las distintas sesiones de diálogo.

Herramientas que sirven de apoyo al seguimiento <sup>11</sup>:

- Documentación o relatoría de los eventos.
- La matriz de avance del proceso que se aborda al final de cada evento.
- Las evaluaciones, referente a: organización del evento, cómo se sienten, la generación de la confianza, calidad de la interacción, sobre la conducción del evento (buena fe, imparcial, respetando particularidades de todos los actores).
- Las actas.
- Los comunicados.

<sup>11</sup> Guía Práctica de Diálogo Democrático, OEA/PNUD, 2013, p.35



- Las valoraciones a partir de entrevistas a los dialogantes.
- Revisiones periódicas hechas por el grupo de gestión y facilitación.

## Los roles en el proceso de diálogo

- PROMOTORES Y GARANTES: líderes que fomentan y promueven el diálogo.
- CONVOCANTES: invitación dialogantes y búsqueda de su participación.
- DONANTES: proporcionan recursos financieros.
- GESTORES: se encargan de aspectos operativos, técnicos y logísticos. Contratan al facilitador/es y expertos.
- FACILITADORES del diálogo entre las partes para el buen desarrollo de cada una de las etapas.
- EXPERTOS DE PROCESO: dan asesoría técnica.
- DIALOGANTES: personas participantes de la mesa de diálogo, trabajando de forma conjunta y participativa.

ROLES QUE PUEDEN EJERCER LOS TERCEROS							
Legitimación	Información	Asistencia psicológica/relacional	Asistencia al proceso	Asistencia sustancial	Preparación	Provisión de recursos	Implementación
Convocante	Testigo	Conciliador	Coordinador logístico	Asesor	Capacitador	Financador	Monitor
Observador	Asesor legal	Asesor	Facilitador	Experto	Animador/motivador		Garante
	Investigador	Guía espiritual	Moderador				
	Documentador del proceso		Asesor del proceso				

## El facilitador

En cualquier proceso de diálogo suele ser muy importante contar con un facilitador, a poder ser profesional. En algunas ocasiones puede tomar el rol de facilitador alguna de las personas que participan en el diálogo, pero solamente si todas las partes lo respetan, se muestra neutral y cuenta con legitimidad para ello (figura de mediador interno). El rol principal del facilitador es lograr un espacio de confianza para los participantes y preparar y poner en práctica la metodología y diseño del proceso.

Principales funciones del facilitador <sup>12</sup>:

- Prepararse para entender las relaciones entre los dialogantes, las dinámicas de poder, el contexto social, político y cultural, y los antecedentes históricos de la problemática o demandas.
- Guiar a los participantes, formulando preguntas y sin tomar partido por ningún grupo.
- Escuchar, recoger y devolver al grupo lo que se va diciendo para promover la reflexión.
- Resumir y enfatizar los acuerdos y desacuerdos.
- Utilizar herramientas para construir consensos y generar confianza entre los participantes
- Registrar lo que va sucediendo para que sirva de apoyo a la memoria grupal.

### Pautas para el facilitador:

- Escuchar y observar. No solamente lo que dicen si no las maneras y las reacciones.
- Ser flexible. Permitir las ideas y el surgimiento de debates, siempre y cuando sea constructivo.
- Ser optimista con uno mismo y con el grupo. Dejar fluir las opiniones del grupo y permitir que trasciendan.
- Dejar que los participantes del diálogo moldeen el proceso y los productos en mayor detalle.
- Tener en cuenta que cada contexto es distinto y no se puede aplicar el mismo modelo en distintos conflictos.
- Ser paciente. Resistir las presiones de obtener resultados rápidos, ya que los procesos deben madurar por ellos mismos.
- Ser abierto y brindar apoyo a las necesidades y emociones que generan los procesos de diálogo. No evitar las emociones.
- Evitar emitir opiniones técnicas o políticas, dejarlo a los expertos. Se debe mantener la imparcialidad para generar confianza y respeto en el grupo.

<sup>12</sup> *Guía Práctica de Diálogo Democrático, OEA/PNUD, 2013, p.35*



### ¿Qué es un SART?

Es un mecanismo de prevención y atención de conflictos que se enfoca en la recolección sistemática, procesamiento y análisis de información de situaciones de conflicto para alertar a los decisores políticos para que tomen medidas o acciones que eviten el surgimiento o escalada de un conflicto que pueda poner en riesgo la integridad de las personas y la gobernabilidad democrática.

Los SART deberían formar parte de una política nacional de prevención de conflictos que abarque los temas estratégicos de interés y valore su situación particular respecto a los riesgos y amenazas que plantea el contexto.

Los SART aplican una serie de instrumentos de seguimiento y análisis orientados a identificar tipologías, fases, tendencias y dinámicas de los conflictos, que permiten diagnosticar y prevenir situaciones, así como orientar sobre las acciones y mejores métodos de abordaje.

### Lo que hace un SART

- Generar información veraz de las dinámicas de conflictividad
- Emitir alertas oportunas para prevenir escaladas
- Recomendar estrategias
- Monitorear el cumplimiento de decisiones y acuerdos
- Proveer información para orientar programas, proyectos y políticas públicas que aborden causas inmediatas y estructurales

### Lo que NO hace un SART

- Servir como un sistema de espionaje militar y/o policial
- No hace vigilancia o seguimientos a individuos o personalidades públicas
- No realiza actividades de mediación, conciliación, negociación, ni arbitraje
- No gestiona conflictos en el terreno, esa es una atribución de las instituciones responsables

<sup>13</sup>Adaptación de la Guía Práctica para el Diseño de Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana de Conflictos Sociales, OEA-PNUD, 2016

## Etapas básicas de un SART

