NADINE BLOCH Y LISA SCHIRCH

PROMOVER SINERGIAS ENTRE LA ACCIÓN NO VIOLENTA Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

SNAP

UNA GUÍA DE ACCIÓN

United States Institute of Peace
Making Peace Possible

UNITED STATES
INSTITUTE OF PEACE
Making Peace Possible

2301 Constitution Avenue NW
Washington, DC 20037
202.457.1700
www.USIP.org

PROMOVER SINERGIAS ENTRE LA ACCIÓN NO VIOLENTA Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

SNAP

UNA GUÍA DE ACCIÓN

NADINE BLOCH Y LISA SCHIRCH

SNAP: PROMOVER SINERGIAS ENTRE LA ACCIÓN NO VIOLENTA Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

Acerca de esta guía

Esta guía de acción busca tender puentes entre los profesionales en la construcción de la paz y la acción no violenta a fin de que se usen métodos de manera estratégica y con eficacia en el camino hacia la transformación de conflictos. Muestra cómo el diálogo, las habilidades de acción directa y los enfoques se pueden sinergizar para avanzar la justicia y la paz sostenible. Esta guía está destinada a capacitadores, facilitadores y otros profesionales que trabajan para los numerosos organizadores, activistas, mediadores, negociadores y constructores de la paz que buscan aprender más sobre cómo integrar estrategias de acción no violenta y construcción de la paz en su trabajo.

Contenido

Documento base sobre la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz estratégicos 7

¿Qué es la transformación de conflictos? 7
¿Qué es la acción no violenta? 8
¿Qué es la construcción de la paz? 10
Recursos 13
Notas 15

SNAP: Guía práctica para promover sinergias entre la acción no violenta y la construccion de la paz. 17

¿Combinar la acción no violenta con la construcción de la paz es una idea nueva? 18
De la desconexión a la sinergia 20
¿Quiénes somos para escribir esta guía? 20
¿A quiénes está destinada esta guía? 21
¿Cómo está organizada la guía SNAP? 22
Convirtiéndolo en una práctica común:
Cómo maximizar el aprendizaje en una capacitación o un taller 24
Recursos 27
Notas 28

Unidad 1: Promover sinergias para el éxito 30

Objetivos de aprendizaje 30
Historia en primera línea: Acción masiva por la paz en Liberia. 32
Conceptos clave 33
El diagrama de Curle: ¿Cómo se complementan la acción no violenta
y la construcción de la paz?. 34
¿Cómo ilustra el diagrama de Curle los roles de la acción no violenta
y la construcción de la paz?. 35
¿Qué sucede cuando no hay sinergia entre las capacidades de acción no violenta
y construcción de la paz?. 37
¿Cuáles son los obstáculos para lograr una mayor sinergia entre la acción no violenta
y la construcción de la paz en la actualidad?. 38
¿Quién necesita participar? 39
¿Podemos potenciar la sinergia? 40
Más allá del texto 1: Secuenciación de métodos de acción no violenta
y construcción de la paz. 41
Más allá del texto 2: Ejercicio en una comunidad/pueblo ideal 43
Recursos 45

Unidad 2: Inicio estratégico para una transformación de conflictos exitosa 46

Objetivos de aprendizaje 46
Historia en primera línea: Movimiento por los derechos civiles en los EE. UU. 48
Conceptos clave 49
¿Cuáles son los componentes de la planificación estratégica? 50
¿Cómo ayuda la planificación estratégica a los activistas y constructores de la paz a lograr una paz más sostenible y justa? 51
Más allá del texto 1: El juego de la manta 52
Recursos 55

Unidad 3: Diálogo para distender conflictos interpersonales y respaldar la formación de coaliciones 56

Objetivos de aprendizaje 56
Historia en primera línea: Campaña por el “No” en Chile 58
Conceptos clave 60
Más allá del texto 1: Práctica de formación de alianzas y coaliciones 64
Más allá del texto 2: Uso de líneas de discusión para practicar la distensión en situaciones complejas 66
Recursos 68
Notas 69

Unidad 4: Facilitando el desarrollo de consensos y metas grupales 70

Objetivos de aprendizaje 70
Historia en primera línea: Lucha contra la corrupción policial en Uganda 72
Conceptos clave 73
Más allá del texto 1: Juego de roles para la facilitación y toma de decisiones grupal 76
Recursos 78

Unidad 5: Evaluación para desarrollar concientización y una mejor estrategia 80

Objetivos de aprendizaje 80
Conceptos clave 82
Las seis preguntas clave de evaluación 83
1. ¿QUIÉNES son las partes interesadas clave y cuál es su postura ante el conflicto? 84
Más allá del texto 1: Espectro de aliados y oponentes 85
Más allá del texto 2: Mapeo de las partes interesadas. 86
2. ¿POR QUÉ los actores clave están motivados a generar violencia o mitigar el conflicto? . . 88
Más allá del texto 3: Análisis en capas sobre posturas, intereses y necesidades. 89
3. ¿QUÉ está impulsando o mitigando el conflicto? 90
Más allá del texto 4: Herramienta de análisis del árbol 92
4. ¿CÓMO usan los actores clave el poder para impulsar o mitigar el conflicto? 92
Más allá del texto 5: Herramienta de análisis del poder. 93

Más allá del texto 6: Herramienta de los pilares de apoyo 94
5. ¿CÓMO identifica momentos de vulnerabilidad y momentos de oportunidad? 98
Más allá del texto 7: Herramienta cronológica para el análisis del pasado 98
6. ¿DÓNDE ocurre el conflicto? 99
Más allá del texto 8: Herramienta de conectores y divisores 101
Recursos 102
Notas 103

Unidad 6: Determinación de metas SMARTT 104

Objetivos de aprendizaje 104
Historia en primera línea: Resistencia danesa a la ocupación nazi (1940-1945) 106
Conceptos clave 108
Más allá del texto 1: Pirámide de planificación estratégica 111
Recursos 114

Unidad 7: Innovación y secuencia de tácticas de acción no violenta para generar poder 116

Objetivos de aprendizaje 116
Historia en primera línea: Otpor! 118
Conceptos clave 120
Ampliar la participación 123
Más allá del texto 1: Reflexión sobre mejor acción y peor acción 129
Más allá del texto 2: Puntos estratégicos de intervención 130
Más allá del texto 3: Hoja de planificación y matriz comparativa para elegir tácticas 132
Recursos 134
Notas 136

Unidad 8: Secuenciación de tácticas de negociación y acción no violenta para lograr soluciones sostenibles 138

Objetivos de aprendizaje 138
Historia en primera línea: La Revolución de los Jazmines y el proceso de paz del cuarteto tunecino 141
Conceptos clave 142
Más allá del texto 1: Simulación de negociación 149
Más allá del texto 2: Secuenciación de métodos de acción no violenta y construcción de la paz en Túnez 150
Recursos 152
Notas 153

Unidad 9: Armando el rompecabezas: Líneas temporales para la planificación estratégica 154

Objetivos de aprendizaje 154
Historia en primera línea: Movimiento por la democracia en Nepal (2006) 157
Conceptos clave 159

Más allá del texto 1: Priorización de destinatarios o partes interesadas clave 163
Más allá del texto 2: Promover sinergias en la línea temporal
para la planificación estratégica 164

Glosario 168

Documento base sobre la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz estratégicos

Esta guía práctica plantea que ambos enfoques de acción no violenta y construcción de la paz (diálogo y acción directa) son necesarios para transformar los conflictos violentos y aumentar la probabilidad de que los grupos alcancen sus metas. Esta unidad ofrece un documento base sobre la acción no violenta y la construcción de la paz para que podamos comenzar a comprender cómo pueden integrarse en el proceso de transformación de conflictos.

¿Qué es la transformación de conflictos?

A los efectos de esta guía, *transformación de conflictos* es un término general para hacer referencia a los procesos que cambian o transforman un conflicto violento en uno no violento, donde las personas usan diferentes canales institucionales y extrainstitucionales, y una variedad de métodos no violentos para abordar las causas raíz y lograr una paz justa y sostenible.

Las personas trabajan para avanzar una paz justa y sostenible a través de diferentes métodos. Algunas apoyan los métodos institucionales, como las elecciones y los procesos judiciales. Por ejemplo, los abogados de derechos humanos se centran en estrategias legales y sistemas de estado de derecho, y los especialistas en construcción de la paz en las altas esferas pueden enfocarse en soluciones diplomáticas para el conflicto. Los métodos extrainstitucionales, entre los que se encuentran la acción no violenta y los esfuerzos locales de construcción de la paz, como el diálogo entre grupos, funcionan fuera de las instituciones formales. Por ejemplo, los líderes de las comunidades pueden emplear consejos tradicionales para resolver disputas entre vecinos, y los activistas populares pueden organizar un boicot para responsabilizar a una empresa por la contaminación de las fuentes de agua locales. Volveremos a esos conceptos más adelante en la guía.

El camino hacia la transformación del conflicto no es lineal ni directo. Los métodos de construcción de la paz, como el diálogo, la mediación y la negociación, pueden ser necesarios cuando los activistas comienzan a organizar y generar movimientos, y las tácticas de acción no violenta, como las protestas y huelgas masivas, pueden ser necesarias para ayudar a los negociadores a usar métodos de arreglo de conflictos con el objetivo de lograr un acuerdo de paz más justo y respetuoso de los derechos.

Esta guía no analiza el alcance absoluto de la transformación de conflictos. El sentido de esta guía es mostrar específicamente cómo las personas pueden usar los enfoques de acción no violenta y construcción de la paz en conjunto para transformar los conflictos y lograr una paz más justa y sostenible. En los diferentes momentos y contextos se necesitan diferentes enfoques.

TABLA 1.

Tipos de cambio

TIPO DE CAMBIO	DÓNDE SE PRODUCE
Cambio personal	Trabajo individual e interno: autoconciencia de la identidad, las fuentes de poder, las habilidades, los atributos y los conocimientos propios.
Cambio relacional	Interacciones entre las personas; diálogo y comunicaciones.
Cambio cultural	Cambios en los valores de la sociedad: alejamiento de la dominación y la violencia, y acercamiento a la colaboración, la justicia, la equidad y los enfoques no violentos.
Cambio estructural	Cambios institucionales para alejarse de estructuras, instituciones, leyes y regímenes perjudiciales.

Adaptado de John Paul Lederach, Preparing for Peace: Conflict Transformation across Cultures (New York: Syracuse University Press, 1995).

¿DE QUÉ TIPOS DE CAMBIO ESTAMOS HABLANDO?

Esta guía de acción es relevante para personas, organizaciones y movimientos que buscan lograr una paz justa y sostenible en sus sociedades y comunidades. Para eso, se necesitan cuatro tipos de cambio, como se muestra en la tabla 1.

En la práctica, significa que aquellos que buscan generar un cambio positivo, conocidos como generadores del cambio, se centren en la reflexión y el crecimiento personal, creando organizaciones y diversas coaliciones, dando forma a procesos internos de toma de decisiones justos y participativos, y abordando las injusticias estructurales. Esta guía identifica los procesos de planificación estratégica para abordar cada una de estas dimensiones de la transformación de conflictos.

Avanzar de cambios personales a estructurales requiere desafiar (y en ocasiones confrontar) los obstáculos estructurales (por ejemplo, políticas de exclusión, corrupción, discriminación institucional) que marginan o reprimen a personas y grupos. Implica desarrollar procesos para resolver conflictos inevitables, tanto a corto como a largo plazo, y requiere integrar enfoques y técnicas de acción no violenta y construcción de la paz en una estrategia exitosa.

¿Qué es la acción no violenta?

La *acción no violenta* es un método para impulsar el cambio social, político y económico que incluye tácticas de protesta, no cooperación e intervención diseñadas para desplazar el foco del poder en un conflicto sin la amenaza ni el uso de violencia. Estos métodos son no violentos porque no incluyen la amenaza ni el uso de fuerza perjudicial sobre otras personas. La acción no violenta también se conoce como “poder popular”, “resistencia civil”, “resistencia no violenta” o “acción directa no violenta”.

Las tácticas no violentas procuran cambiar el *statu quo* con diversos fines, incluidos algunos perjudiciales. No obstante, aquí nos referimos solo a la acción no violenta basada en el respeto por los derechos humanos universales que pretende crear sociedades más justas e inclusivas. Se diferencia de la *no violencia* como una forma de vida basada en principios que rechaza la violencia por motivos morales o éticos.

Los métodos de la acción no violenta, como los que se muestran en la tabla 2, pueden tener diferentes formas para colaborar con el desarrollo de la concientización y el desplazamiento del foco del poder.

La acción no violenta se basa en un *entendimiento del poder* particular. Con el fin de gobernar o ejercer el poder, los regímenes, gobiernos y actores no estatales (corporaciones, grupos militantes, terroristas) se basan en el consentimiento y la obediencia de las personas comunes. Comprender esto es fundamental para tener una "visión social" del poder, en comparación con una "visión jerárquica" que solo ve al líder con poder. Cuando las personas que forman las organizaciones e instituciones que respaldan el régimen o quienes ejercen el poder se niegan a obedecer o retiran su consentimiento y cooperación de ese sistema para formar parte de una resistencia civil masiva, el poder del oponente puede verse reducido, desestabilizado e incluso desintegrado.

La fortaleza de una acción no violenta yace en que genera y desplaza el foco del poder intensificando la concientización y participación en el proceso que implica ejercer presión social, económica y política, de manera tal que los grupos poderosos no pueden ignorar las necesidades y los intereses de otros grupos de la sociedad. La debilidad de la acción no violenta yace en que el equilibrio de poder y la creación de presión pueden ser insuficientes para producir cambios sostenibles.

La acción no violenta requiere valentía y una predisposición a tomar riesgos. No es débil ni pasiva. Es una participación activa y una manera poderosa que tienen las personas para impulsar sus derechos, libertad, justicia y autodeterminación sin el uso de violencia. Si bien es cierto que los conflictos armados violentos o los ataques terroristas pueden desestabilizar o destruir un régimen o una institución, por lo general no generan paz ni justicia. Sin embargo, los métodos no violentos pueden desafiar a las instituciones injustas de formas que permitan crear una sociedad más justa y pacífica.[1] La historia demuestra que el éxito de la acción no violenta no depende del tipo de régimen u oponente (autocrático, democrático o violento) que se enfrenta, sino que se basa más en la capacidad y las aptitudes de las personas comunes.[2]

¿CUÁLES SON LOS MÉTODOS DE LA ACCIÓN NO VIOLENTA?

Algunos métodos protestan, desestabilizan o interrumpen la estructura de poder actual, mientras que otros la reconocen o construyen alternativas. Algunos métodos se enfrentan al sistema, por ejemplo, con protestas simbólicas o boicots de consumidores. Otros métodos crean poder a través del suministro de servicios y gobernanza. En 1972, Gene Sharp identificó 198 métodos de acción no violenta social, económica y política;[3] en la actualidad, se está desarrollando un nuevo catálogo de métodos de resistencia no violenta, con cientos de nuevos métodos identificados.[4]

¿QUÉ SABEMOS DE LA ACCIÓN NO VIOLENTA EXITOSA?

Los datos incluidos en *Why Civil Resistance Works*[5] muestran que la eficacia de las campañas no violentas ha sido más de dos veces superior a la de las campañas violentas. Cuando usamos el término *campaña no violenta*, hacemos referencia a una serie de tácticas constantes no violentas observables en pos de una meta. Las campañas no violentas exitosas logran lo siguiente:

Promueven la participación masiva: las campañas no violentas exitosas eligen tácticas que permiten la participación de más personas; en promedio, son once veces más grandes que las campañas que emplean la violencia. Un mayor número de participantes fortalece el poder y la legitimidad de una campaña o un movimiento no violento, aumenta el poder, pone trabas para derrotar o infiltrarse en una campaña o un movimiento, y sienta las bases para la participación constante.

Mantienen la disciplina no violenta: las campañas no violentas exitosas usan tácticas que aprovechan el poder mientras mantienen la disciplina no violenta. Mantener las acciones en un plano no violento aumenta la participación, y disminuye el potencial

TABLA 2.

Métodos de acción no violenta

NATURALEZA DE LOS MÉTODOS Categoría de métodos no violentos (Comportamiento general)	SANCIÓN/ANTAGÓNICO (NEGATIVO)	RECOMPENSA/ CONSTRUCTIVO (POSITIVO)
Expresión (Decir algo)	**Protesta** Acción que es principalmente comunicativa con la intención de criticar o presionar.	**Convocatoria** Acción que es principalmente comunicativa con la intención de beneficiar o persuadir.
Actos de omisión (No hacer algo)	**No cooperación** Rechazo a comportarse según lo esperado mediante actos de omisión.	**Abstención** Interrupción o suspensión de acciones o expresiones disruptivas para beneficiar o persuadir.
Actos de comisión (Hacer o crear algo)	**Intervención disruptiva** Acción directa que confronta a otra parte para que detenga, interrumpa o cambie su comportamiento.	**Intervención creativa** Muestra de comportamientos contrapuestos y desarrollo de instituciones contrapuestas.

Fuente: Michael Beer, "Revisiting the Methods of Nonviolent Action", International Center on Nonviolent Conflict, publicación de blog (próximamente en 2018).

de infiltración y la probabilidad de represión por parte de las autoridades. Esa represión con frecuencia resulta contraproducente cuando los movimientos mantienen la disciplina no violenta, ya que logra poner a los espectadores del lado de los activistas no violentos por sobre los oponentes represores, y alienta cambios de lealtad o deserciones por parte de los partidarios de la autoridad.

Invierten en planificación: las campañas y los movimientos no violentos exitosos tienen una planificación estratégica constante que potencia la evaluación, secuenciación, escalada e innovación de tácticas para un final exitoso. La planificación fomenta la creatividad, imaginación, conectividad y sostenibilidad. Cuantos más grupos se unan en torno a estas metas e innoven en materia de tácticas, más probabilidades tendrán de ganar.

¿Qué es la construcción de la paz?

La *construcción de la paz* es un término general usado para describir una amplia variedad de esfuerzos de diferentes actores del gobierno y la sociedad civil. La construcción de la paz aborda el conflicto en el ámbito comunitario, regional o nacional a través de procesos participativos que incluyen el diálogo, la negociación basada en principios, la mediación y la resolución colectiva de problemas. La construcción de la paz en las altas esferas realizada por las Naciones Unidas (ONU) o los Estados-nación incluye esfuerzos diplomáticos oficiales y para la prevención de conflictos con el objetivo de encontrar una solución a los impulsores profundos de conflicto. Los esfuerzos de construcción de la paz llevados a cabo en el ámbito

Los métodos de construcción de la paz destacan la importancia del desarrollo de relaciones y la resolución creativa de los problemas.

local incluyen programas de diálogo y otros esfuerzos comunitarios para disminuir el conflicto y mejorar las relaciones y la calidad de vida.

Un enfoque de construcción de la paz no huye del conflicto ni la tensión. Es "duro con los problemas, pero suave con las personas", lo que significa que las alienta a distinguir entre las creencias y las acciones de una persona y la dignidad humana de la persona. Las personas pueden criticar ideas y comportamientos sin perder el respeto por el otro. Esa actitud es un requisito previo para construir confianza y relaciones sólidas y sostenibles.

Los procesos formales de construcción de la paz requieren estructuras para lograr una gran participación y un debate profundo de los intereses y reclamos subyacentes que provocan el conflicto. La participación pública es un componente esencial para lograr un resultado sostenible.

La mitad de todos los acuerdos de paz fracasan. Los procesos de paz liderados por élites en las altas esferas o entre estados que limitan o excluyen la participación y los intereses públicos tienen más probabilidades de fracasar que aquellos que ponen a las personas (o a la sociedad) en el centro del proceso. A través de investigaciones sobre todos los acuerdos de paz celebrados después del período de la Guerra Fría se detectó una disminución del 64 % del riesgo de fracaso gracias a la participación de actores de la sociedad civil, incluyendo grupos religiosos, los grupos de mujeres y las organizaciones de derechos humanos.[6]

Un proceso de paz integral exige una mirada atenta sobre *quién* participa, *qué* cuestiones están en debate y *cómo* estructurar el proceso. En pocas palabras, un proceso de paz integral exige crear estructuras para lograr una gran participación y un debate profundo de los intereses y reclamos subyacentes que provocan el conflicto. Solo un proceso secuencial a múltiples niveles, *amplio* y *profundo* que use técnicas de negociación basadas en principios permitirá que una comunidad desarrolle un consenso amplio para el futuro. El proceso de paz en Colombia, que culminó con un emblemático acuerdo de paz el año pasado, se caracterizó por la participación activa de grupos de víctimas, grupos de mujeres y otros actores cívicos.

La fortaleza de la construcción de la paz se basa en el uso de procesos inclusivos para desarrollar soluciones que satisfagan los intereses de todos los grupos. Los procesos de construcción de la paz, como el diálogo encabezado por la comunidad, pueden ser útiles dentro de una campaña o un movimiento no violento para construir coaliciones sólidas. El diálogo y la negociación también resultan útiles para desarrollar soluciones creativas y negociar un resultado sostenible entre un movimiento no violento y las partes interesadas externas. La debilidad de los procesos de construcción de la paz yace en la frecuente ineficacia del diálogo y la negociación ante un desequilibrio de poder considerable entre los grupos.

¿CUÁLES SON LOS MÉTODOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ?

Las Naciones Unidas y muchos intelectuales y profesionales usan el término *construcción de la paz* para referirse a un amplio espectro de actividades con el objetivo de transformar el conflicto, como el desarrollo comunitario y económico, la gobernanza participativa y programas que buscan reunir grupos más allá de las líneas del conflicto para encontrar soluciones sostenibles.

En esta guía de acción, nos centramos principalmente en los procesos de construcción de la paz como el diálogo y la negociación. La *negociación* es un proceso en el que dos o más personas o grupos persiguen sus intereses propios. En la negociación basada en principios, las partes interesadas se comunican para abordar intereses que pueden ser incompatibles, e identificar las necesidades y los intereses subyacentes a fin de desarrollar soluciones creativas que satisfagan las necesidades fundamentales de todos los grupos.

La negociación comienza con el diálogo. El *diálogo* es una forma de comunicación que promueve la escucha activa y la conversación honesta pero respetuosa. La meta del diálogo es mejorar la comprensión y las relaciones entre las personas o los grupos. El diálogo y la negociación tienden a ser más productivos cuando los grupos reconocen su interdependencia y desean mantener una relación a largo plazo.

¿QUÉ SABEMOS DE LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ EXITOSOS?

Los procesos de construcción de la paz integrales tienen, al menos, tres beneficios interrelacionados:

Amplia aceptación: los procesos de construcción de la paz tienen más probabilidades de prosperar si consiguen el apoyo popular. La falta de apoyo popular es una característica clave de los acuerdos de paz que han fracasado.

Legitimidad: el diálogo y la negociación son más eficaces si las partes interesadas tienen prácticamente el mismo poder y los grupos clave avalan su legitimidad. Las negociaciones de paz que incluyen solo actores armados pueden ser vistas como legitimadoras del uso de la lucha violenta para alcanzar el poder político. Un proceso de paz que incluya representantes empoderados y legítimos de la sociedad civil tiene más probabilidades de ser exitoso.

Sostenibilidad: los procesos de paz que incluyen la participación pública activa tienen más probabilidades de abordar una variedad de factores que impulsan conflictos. La recurrencia del conflicto violento se puede evitar abordando las causas raíz y encontrando una solución política.

En conclusión, esta unidad ofrece conocimientos fundamentales sobre la acción no violenta y la construcción de la paz para comprender mejor cómo pueden trabajar con sinergia a fin de transformar el conflicto violento y construir sociedades justas y pacíficas. El Círculo de los principios (figura 1) a continuación permite visualizar la manera en que los principios de acción no violenta y construcción de la paz eficaces se refuerzan entre sí.

FIGURA 1.

Círculo de los principios

Recursos

PRÁCTICAS RECOMENDADAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

- Abu-Nimer, Mohammed. *Nonviolence and Peace Building in Islam: Theory and Practice*. Gainesville: University Press of Florida, 2003.
- Amaral, Liliana, and Nell Bolton. *Laletek Project Manual: Strategic Community Peacebuilding in Practice*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services Timor-Leste, 2013.
- Anderson, Mary B. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—or War*. Boulder, CO: Lynne Rienner, 1999.
- Barnes, Catherine. "Owning the Process: Public Participation in Peacemaking: South Africa, Guatemala and Mali." *Accord* 13 (2002): 14-73.
- Fortna, Virginia Page. *Peace Time: Cease-Fire Agreements and the Durability of Peace*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.
- Lederach, John Paul. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 1997.
- Mac Ginty, Roger. *International Peacebuilding and Local Resistance: Hybrid Forms of Peace*. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
- Paffenholz, Thania. *Civil Society and Peacebuilding*. Geneva: Graduate Institute Centre on Conflict, Development, and Peacebuilding, 2009.
- Schirch, Lisa. *The Little Book of Strategic Peacebuilding*. Intercourse, PA: Good Books, 2004.
- Westendorf, Jasmine-Kim. *Why Peace Processes Fail: Negotiating Insecurity after Civil War*. Boulder, CO: Lynne Rienner, 2015.

RECURSOS SOBRE LA ACCIÓN NO VIOLENTA

- Ackerman, Peter, and Jack DuVall. *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict*. New York: Palgrave Macmillan, 2000.
- *Beautiful Trouble* (blog). Consultado el 22 de diciembre de 2017. http://beautifultrouble.org/.
- Chenoweth, Erica, and Maria J. Stephan. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press, 2011.
- "Civil Resistance and the Dynamics of Nonviolent Movements." United States Institute of Peace Global Campus (curso en línea) Consultado el 20 de noviembre de 2017. https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/civil-resistance/.

- “Global Nonviolent Action Database.” Swarthmore College. Consultado el 2 de enero de 2018. https://nvdatabase.swarthmore.edu/.

- “Handbook for Nonviolent Campaigns: Second Edition.” War Resisters’ International. Consultado el 2 de enero de 2018. https://www.wri-irg.org/en/pubs/NonviolenceHandbook.

- “Nonviolence and Peace Movements: Crash Course World History 228.” Video de YouTube, 12:48, publicado por Crash Course, 13 de marzo de 2015. Consultado el 2 de enero de 2018. https://www.youtube.com/watch?v=eP-mv5IjFzY.

- “198 Methods of Nonviolent Action.” Albert Einstein Institution. Consultado el 29 de junio de 2018. https://www.aeinstein.org/nonviolentaction/198-methods-of-nonviolent-action/.

- Sharp, Gene. *The Politics of Nonviolent Action*. 3 vols. Boston: Porter Sargent, 1973.

- *Waging Nonviolence* (blog). Consultado el 2 de enero de 2018. https://wagingnonviolence.org/.

Notas

1. "Do Civil Resistance Movements Advance Democratization?", International Center on Nonviolent Conflict, consultado el 29 de junio de 2018. https://www.nonviolent-conflict.org/blog_post/civil-resistance-movements-advance-democratization/.

2. Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (New York: Columbia University Press, 2011).

3. Gene Sharp, *Politics of Nonviolent Action, Part Two: The Methods of Nonviolent Action*, ed. Marina Finkelstein (Boston: Porter Sargent Publishers, 1973).

4. Michael Beer, "Nonviolent Action Methods," International Center on Nonviolent Conflict Blog Post (el próximo 2018).

5. Chenoweth and Stephan, *Why Civil Resistance Works*.

6. Desiree Nilsson, "Anchoring the Peace: Civil Society Actors in Peace Accords and Durable Peace," *International Interactions* 38, no. 2 (1 de abril de 2012): 243–66, https://doi.org/10.1080/03050629.2012.659139.

Guía práctica para promover sinergias entre la acción no violenta y la construccion de la paz

¿Boicots y protestas, o diálogo y negociación? ¿Presión o participación? ¿Cuáles enfoques, y en qué secuencia, son los más eficaces para transformar el conflicto y construir sociedades justas y pacíficas? Intelectuales, activistas, organizadores y constructores de la paz han estado batallando durante décadas con estas preguntas. Esta es la idea central de esta guía práctica: la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz son más exitosos cuando se usan intencionalmente en conjunto y no de forma aislada.

¿Combinar la acción no violenta con la construcción de la paz es una idea nueva?

Sí y no. En 1971, la activista feminista no violenta Barbara Deming escribió *Revolution and Equilibrium*, donde afirma que los activistas necesitaban "dos manos de no violencia". Una mano con la palma hacia adelante, para decir: "¡Basta de injusticia!". La otra mano ofrecida para estrechar la mano de alguien. Notables activistas no violentos, como Mohandas Gandhi y Martin Luther King Jr., también se han referido al enfoque de las dos manos. Apoyaban el uso de tácticas estratégicas no violentas para desplazar el foco del poder y, al mismo tiempo, extender una mano para dialogar o negociar con los adversarios.

Los activistas no violentos exitosos han usado el diálogo y la negociación durante muchos años. Al mismo tiempo, los procesos de construcción de la paz más eficaces tuvieron éxito en gran medida gracias al apoyo de movimientos no violentos.

En Liberia, Túnez, Guatemala, Colombia, Sudáfrica, Nepal y muchos otros lugares, se produjo un cambio social y político positivo gracias a una combinación de procesos de construcción de la paz y acción no violenta. Esta guía no "inventa" esta sinergia. En su lugar, buscar analizar los desafíos que surgen cuando los activistas y los constructores de la paz no violentos encuentran obstáculos o "puntos muertos" con un enfoque. Los activistas no violentos reconocen la necesidad de las llamadas habilidades de construcción de la paz. Los constructores de la paz reconocen la necesidad de cambiar la dinámica del poder. No obstante, ninguno de los dos campos aprovechan completamente las habilidades y estrategias que se pueden proporcionar mutuamente. Esta guía comienza a abordar ese desafío.

En 1971, el activista e intelectual cuáquero de la paz Adam Curle diseñó el diagrama de Curle a fin de mostrar la necesidad de las herramientas de organización de la comunidad y acción directa no violenta para desplazar el foco del poder y permitir negociaciones productivas y la transformación del conflicto. En las décadas de 1980 y 1990, el profesional de la paz menonita John Paul Lederach amplió el diagrama de Curle. También reconoció que los campos y las prácticas de construcción de la paz y acción no violenta se habían desarrollado en paralelo, con los "resolucionarios" separados de los "revolucionarios".[1] Lisa Schirch comenzó a dictar un curso que combinaba la acción no violenta con la construcción de la paz estratégicas, y publicó un libro sobre este tema a principios de la década de 2000.[2]

En 2017, el International Center on Nonviolent Conflict publicó *Powering to Peace: Integrated Civil Resistance and Peacebuilding Strategies*, un informe especial de Veronique Dudouet para explorar esta intersección.[3] Ese mismo año, el Instituto Estadounidense de Paz publicó un informe de Anthony Wanis-St. John y Noah Rosen titulado *Negotiating Civil Resistance*.[4] Los informes compartían una conclusión clave: la sinergia entre las estrategias y las habilidades de acción no violenta y construcción de la paz pueden fortalecer los esfuerzos de las personas que trabajan en pos de la justicia social, la libertad política, los derechos humanos, la inclusión y la sostenibilidad ambiental. Esta guía práctica sigue esta hipótesis: una combinación de procesos de construcción de la paz y acción no violenta pueden desplazar el foco del poder y aumentar la concientización para permitir resultados sostenibles ante los conflictos entre grupos. Resulta imperioso tanto abordar las injusticias que exacerban el conflicto violento como restablecer las relaciones necesarias para lograr una paz sostenible.

Antes de seguir avanzando, volvamos a definir nuestros términos:

- *Acción no violenta*: es una manera que tienen las personas comunes de ejercer poder colectivamente sin la amenaza o el uso de violencia. A veces llamada "resistencia civil", es un medio para aprovechar la fortaleza colectiva de las personas organizadas a través de tácticas no violentas, como manifestaciones, huelgas, boicots y

estrategias de protección, y para construir instituciones alternativas y así lograr metas sociales, políticas y económicas.

- *Organizadores y activistas no violentos*: son estrategas, defensores, capacitadores, expertos en tácticas, profesionales capacitados y otras personas que utilizan la acción no violenta para lograr el cambio social.

- *Movimientos no violentos*: son grupos fluidos de personas, organizaciones, coaliciones y redes que usan la acción colectiva no violenta para promover sus metas orientadas al cambio.

- *Campañas no violentas*: se refiere a la secuenciación de métodos de acción no violenta que realizan los grupos para lograr metas específicas. Generalmente, las campañas tienen un comienzo, un desarrollo y un final claramente definidos.

- *Construcción de la paz*: es un medio para transformar el conflicto y desarrollar soluciones e instituciones justas y sostenibles. Si bien se usa frecuentemente como un término general para hacer referencia a una gran variedad de esfuerzos, el campo de la construcción de la paz tiende a destacar los procesos de resolución de problemas basados en las relaciones, como el diálogo, la negociación y los procesos de mediación que involucran a diferentes partes interesadas. Los constructores de la paz son facilitadores del diálogo, asesores en situaciones de conflicto, capacitadores, negociadores y mediadores que defienden los procesos de construcción de la paz. En esta guía, el término *construcción de la paz* hace referencia a las habilidades y los procesos que construyen relaciones entre los grupos para fomentar una mayor concientización de los problemas de conflicto y sus posibles soluciones.

- *Transformación de conflictos*: es un término general para hacer referencia a los procesos que cambian o transforman un conflicto violento en un conflicto no violento, donde las personas usan diferentes métodos y canales institucionales y extrainstitucionales para abordar las causas raíz. La transformación de conflictos incluye tanto la acción no violenta como los procesos de construcción de la paz para abordar problemas sociales y mejorar las relaciones entre las partes interesadas del conflicto. Los activistas y constructores de la paz no violentos son generadores del cambio, personas que promueven el cambio.

- *Poder*: es la capacidad de influenciar a otras personas para obtener un resultado específico. Los gobiernos y las instituciones internacionales a menudo apoyan los procesos de construcción de la paz para abordar las causas raíz y así evitar o responder ante un conflicto violento. Sin embargo, los desequilibrios de poder pueden anular la eficacia de la negociación y otros procesos de paz. La acción no violenta moviliza a las personas para trabajar juntas a través de tácticas que desplazan el foco del poder y empoderan a las comunidades. Una vez que el poder está más equilibrado, los procesos de paz tienen más probabilidades de obtener resultados sostenibles.

De la desconexión a la sinergia

Algunos consideran que la acción no violenta y la construcción de la paz son conjuntos de habilidades separados, incompatibles o contradictorios. La acción no violenta se centra en desplazar el foco del poder para lograr la victoria contra un oponente (a menudo) opresivo o indiferente. Los procesos de construcción de la paz buscan construir relaciones, aumentar la concientización de los intereses subyacentes y descubrir posibles soluciones. Cada enfoque tiene su propia historia, comunidad de práctica, bibliografía y programas de educación y capacitación. La acción no violenta y la construcción de la paz generalmente se enseñan por separado, tanto en entornos populares como académicos.

Esta guía de acción busca disminuir la desconexión y promover sinergias entre los profesionales de ambos campos con el fin de que los métodos más estratégicos y eficaces de cada uno sean considerados en el camino hacia la transformación de conflictos. En lugar de ver la acción no violenta y la construcción de la paz como métodos opuestos de cambio, esta guía ilustra cómo ambos enfoques se respaldan entre sí en el camino hacia el cambio.

La sinergia ya se puso en marcha gracias al trabajo "sobre el terreno" en una gran variedad de entornos de muchas personas que usan de manera intuitiva ambos conjuntos de habilidades para transformar sus sociedades, a menudo con un excelente efecto práctico. Otras personas que se identifican como constructores de la paz, activistas u organizadores están empezando a interesarse en aprender más sobre las estrategias y los conjuntos de habilidades para promover "sinergias entre la acción no violenta y la construcción de la paz".

¿Quiénes somos para escribir esta guía?

Somos dos activistas, capacitadoras, profesoras y facilitadoras que han explorado durante mucho tiempo cómo aprovechar la sinergia entre la acción no violenta y la construcción de la paz. Aquí le presentamos algo de información sobre nosotras.

Nadine Bloch actualmente es directora de capacitación de *Beautiful Trouble* y artista innovadora, profesional de la no violencia, organizadora política, capacitadora de acción directa y *puppetista*. Su trabajo explora la potente intersección entre el arte y la política, donde la resistencia cultural creativa no solo es una acción política eficaz, sino también una poderosa forma de recuperar el control sobre nuestras propias vidas, luchar contra sistemas opresivos e invertir en nuestras comunidades, todo ello disfrutando más que el otro bando. Es colaboradora de *Beautiful Trouble*: *A Toolbox for Revolution* (2012, O/R Books), *Beautiful Rising*: *Creative Resistance from the Global South* (2017, O/R Books), *We Are Many: Reflections on Movement Strategy from Occupation to Liberation* (2012, AK Press), y es autora del informe especial *Education & Training in Nonviolent Resistance* (2016, U.S. Institute of Peace). Puede visitar su columna del blog *Waging Nonviolence*, "The Arts of Protest".

Lisa Schirch es directora de investigación del Toda Peace Institute y asesora sénior en políticas para la Alianza para la Construcción de la Paz. Entre 1995 y 2017, dictó un curso universitario sobre cómo combinar la acción no violenta con la construcción de la paz estratégicas en el Instituto de Verano para la Construcción de la Paz y trabajó como profesora investigadora en el Instituto de Verano para la Construcción de la Paz de la Universidad Menonita del Este. Su libro

Strategic Peacebuilding (2004) proporciona un marco conceptual para reconocer el rol de la acción no violenta en la construcción de la paz. Su libro *Ritual and Symbol in Peacebuilding* (2005) y su artículo "Strategic Arts-Based Peacebuilding" (2008) exploran el rol de las artes en la acción no violenta. En *Dialogue on Difficult Subjects* (2007), Schirch y su coautor David Campt exploran el rol del diálogo en los movimientos sociales no violentos para abordar el racismo y otros problemas sociales. En *Conflict Assessment and Peacebuilding Planning* (2014), Schirch proporciona herramientas de evaluación y planificación estratégica. Schirch con frecuencia toma las calles y la blogoesfera para trabajar en pos de la justicia social.

También hemos estado trabajando con diferentes colegas en ambos campos que buscan una mayor sinergia entre las estrategias de acción no violenta y construcción de la paz, y realmente apreciamos su apoyo. Nos han ayudado a desarrollar esta guía de acción de diversas maneras: participando en actividades de capacitación de prueba, opinando sobre el contenido y la estructura de la guía, y contribuyendo con la lectura y la redacción de los borradores.

¿A quiénes está destinada esta guía?

Esta guía es para capacitadores con experiencia interesados en brindar servicios a una gran cantidad de organizadores, activistas, mediadores, negociadores y profesionales de la sociedad civil que sienten la necesidad de recibir más capacitación sobre cómo integrar las estrategias de acción no violenta y construcción de la paz. Si bien muchos capacitadores con experiencia conocen el campo de la acción no violenta o el de la construcción de la paz, pocos conocen ambos campos. Las siguientes personas pueden ser usuarios de esta guía:

- Líderes de grupos de activistas no violentos que comprenden que "todo lo que hacemos es centrarnos en la acción de calle, y necesitamos más solidez organizativa para ganar o ser viables a largo plazo".

- Miembros de equipos de negociación que comprenden que "la presión generada a través de la acción masiva no violenta puede desafiar las diferencias de poder y fortalecer nuestra capacidad de negociación".

- Organizadores de proyectos de empoderamiento de mujeres que comprenden que las leyes vigentes impiden la participación femenina en el diálogo, la negociación y la toma de decisiones en materia política, y que "necesitamos crear concientización y poder en pos de los derechos de las mujeres" a través de una acción no violenta drástica.

- Activistas anticorrupción que se preguntan "¿como traducimos las demandas públicas de transparencia y responsabilidad en leyes e instituciones de gobernanza que se apliquen y tengan un apoyo adecuado?".

- Miembros de equipos operativos del estado de derecho que han llegado a un punto muerto en la solución al soborno policial y comprenden que "necesitamos miembros de la comunidad que dialoguen directamente con la policía *y* ejerzan presión para lograr un cambio a través de la acción no violenta en la comunidad".

- Donantes que observan cómo sus inversiones en desarrollo se ven socavadas por malas prácticas de gobernanza y reconocen que "necesitamos apoyar a las comunidades que emplean la acción no violenta para generar concientización en el público sobre la gobernanza abusiva".

El truco está, por supuesto, en encontrar diferentes maneras de lograr que esta sinergia sea una práctica común.

¿Cómo está organizada la guía SNAP?

La transformación de un conflicto requiere estrategia. Las unidades 1, 2, 5, 6 y 9 proporcionan un marco estratégico que permite destacar la sinergia de la capacidad de la acción no violenta para generar poder con las habilidades de construcción de la paz que fomentan una mayor concientización de los problemas e intereses de todos los grupos.

Tres unidades de esta guía se centran en las habilidades comunes para la construcción de la paz. Las habilidades de diálogo de la unidad 3 permiten a los generadores del cambio distender el conflicto y construir coaliciones. Las habilidades de facilitación de la unidad 4 ayudan en el desarrollo del proceso grupal. Las habilidades de negociación de la unidad 8 permiten a los grupos encontrar soluciones creativas con los adversarios.

La unidad 7 de esta guía se centra en cómo elegir tácticas no violentas que desplacen el foco del poder.

La secuencia de las unidades sigue un esquema básico de la buena estrategia. En la realidad, los activistas, organizadores y constructores de la paz saben que no hay un camino directo al éxito; el cambio se mueve como una espiral, con altos y bajos, avances y retrocesos. Además, esta guía de acción no pretende abarcar todas las temáticas posibles. Por ejemplo, no profundizamos en comunicaciones y mensajería ni en el cambio de los sistemas legales. Al contrario, es intencionalmente selectiva en un esfuerzo por crear una guía accesible y de tamaño razonable. (La sección “Recursos” de cada unidad tiene materiales adicionales).

La guía de acción comenzó como un documento base para ofrecer información básica sobre los campos de la acción no violenta y la construcción de la paz. La unidad 1 proporciona una descripción general detallada de la sinergia entre la acción no violenta y la construcción de la paz. La guía ilustra esta complementariedad a través de varios estudios de caso.

La unidad 2 destaca los principios y elementos clave de la estrategia, necesaria para toda transformación de conflictos. Mejorar la estrategia es una temática organizativa central de la guía.

La unidad 3 explora las habilidades necesarias para construir diversas coaliciones, una característica común de los movimientos no violentos exitosos. Las habilidades de comunicación, como la escucha activa, la distensión de la ira y el diálogo eficaz, son esenciales para el campo de la construcción de la paz.

La unidad 4 aborda el desafío de facilitar reuniones eficaces y tomar decisiones en grupo. Estas habilidades de construcción de la paz son útiles para desarrollar coherencia grupal y la capacidad de toma de decisiones. Perfeccionar estas habilidades puede permitir a los generadores del cambio establecer coaliciones más poderosas y abordar los conflictos internos.

La unidad 5 presenta ejercicios de evaluación de conflictos de ambos campos. Una buena evaluación es necesaria para una buena estrategia. En particular, la participación inclusiva y diversa en los procesos de evaluación de conflictos permite garantizar que el análisis refleje las experiencias vividas de diferentes personas de la sociedad.

La unidad 6 y la unidad 7 identifican habilidades de planificación estratégica más avanzadas para integrar mejor los enfoques de acción no violenta y construcción de la paz. Si bien muchos grupos disfrutan de saltar directamente hacia la etapa entretenida y emocionante de elegir tácticas de acción directa no violenta, esto a menudo produce tácticas ineficaces que no están explícitamente vinculadas con la estrategia.

La unidad 8 vuelve a centrarse en cómo secuenciar y promover sinergias entre los procesos de acción no violenta y construcción de la paz. Explora el concepto de "madurez de la negociación" y cómo determinar cuándo usar una acción no violenta para generar poder, cuándo usar el diálogo para fortalecer las coaliciones y el apoyo popular, o cuándo negociar con adversarios para encontrar una solución sostenible. La negociación en este contexto es esencial para ganar aliados, canalizar la acción directa hacia resultados concretos y consolidar victorias. Solamente si un movimiento no violento ha logrado desplazar y ganar el poder para negociar, las estrategias de negociación basada en principios pueden ayudar en la preparación de un grupo para lograr victorias tangibles.

La unidad 9 revisa la secuenciación de los métodos de acción no violenta y construcción de la paz para maximizar su eficacia. Ayuda a los generadores del cambio a desarrollar líneas temporales de planificación para poner en funcionamiento e implementar sus estrategias integradas, usando las habilidades destacadas antes en la guía, con el fin de lograr sus metas.

Cada unidad puede considerarse independiente para crear una breve sesión de capacitación individual, o las unidades se pueden combinar como un marco para crear sesiones de capacitación más largas de uno a cuatro días o múltiples sesiones semanales. Una unidad típica incluye lo siguiente:

- Objetivos de aprendizaje
- Historia en primera línea
- Conceptos clave: información básica
- Más allá del texto: ejercicios para ayudar a un grupo a practicar las habilidades y aplicar el conocimiento
- Recursos

Esta guía de acción es útil para entornos de capacitación formales e informales. Además de la sección "Recursos" al final de cada unidad, puede encontrar un glosario de términos al final de la guía. Para acceder a materiales complementarios gratuitos SNAP, contáctenos vía correo en snap@usip.org.

Nos encantaría que se comunicara con nosotros y aprender de sus experiencias usando SNAP en sus talleres y programas de capacitación. Si tiene sugerencias o desea compartir sus experiencias, envíe un correo electrónico a snap@usip.org. También le agradecemos su creatividad, compromiso y contribución para que el cambio social y la transformación de conflictos sean efectivos.

Convirtiéndolo en una práctica común

Cómo maximizar el aprendizaje en una capacitación o un taller

Recomendamos usar enfoques de capacitación basados en el aprendizaje experiencial y un marco participativo que utilice y sintetice el conocimiento y las habilidades que ya existen entre los asistentes, siempre admitiendo los diferentes estilos de comunicación y aprendizaje. Las técnicas de educación experiencial[5] y educación popular[6] promueven una mayor interacción con los conceptos y, a menudo, una participación más significativa y empoderadora en el proceso de aprendizaje.

Si ya tiene experiencia en educación y capacitación para adultos con un enfoque de educación popular, esta guía debería facilitarle diseñar y dictar (y capacitar a otras personas para dictar) talleres y programas extendidos sobre las estrategias y habilidades para promover sinergias entre la acción no violenta y la construcción de la paz. Si tiene menos experiencia, pero tiene motivación y audacia, esta guía debería servirle para ofrecer experiencias educativas de valor a sus organizaciones y movimientos. Comuníquese con snap@usip.org para obtener algunos consejos básicos de capacitación para usar esta guía, así como también algunos otros recursos básicos sobre una buena facilitación y capacitación grupal.

RECORDATORIOS CLAVE PARA USAR ESTA GUÍA

Construya espacios audaces

Consideramos que esta es una guía avanzada porque muchos de los ejercicios están preparados para facilitadores o capacitadores con experiencia en el dictado de talleres con diferentes audiencias sobre temas complejos. Las prácticas actuales sobre capacitación más recomendadas destacan la importancia de evitar opresiones y normas sociales perjudiciales a través de la construcción de un marco comunitario próspero para el trabajo que realizará si usa esta guía.

Invierta en generar un espacio que sea abierto para el intercambio de ideas audaces pero que no tolere comportamientos racistas, sexistas ni otras formas opresivas de interacción. Si se plantea de esta manera, creemos que el trabajo en sí puede ofrecer beneficios significativos en el aquí y ahora.

Invierta en facilitadores/capacitadores sólidos que puedan hacer lo siguiente:

- Aprovechar los “momentos de aprendizaje”.
- Igualar la participación en el grupo para acceder al conocimiento en la sala.
- Usar una variedad de métodos de enseñanza que respeten una amplia variedad de estilos de aprendizaje.
- Comunicar y generar un compromiso con la importancia estratégica de la capacitación y educación sobre movimientos no violentos.[7]

Priorice el período de reflexión

A menudo, el trabajo más importante en un ejercicio (¡y esta guía tiene muchos!) se realiza en la sección de valoración o reflexión. Un formato es el "Marco de reflexión rápido y espontáneo" que puede funcionar en muy poco tiempo o puede servir de estructura para un procesamiento profundo, basado en tres conceptos:

- **SENTIMIENTOS:** Aliente a los participantes a procesar sus sentimientos preguntando: "¿Cómo se sintieron?".

  NOTA: Si el ejercicio generó una energía o conmoción de gran intensidad, quizás deba tratarse con más formalidad antes de poder analizar qué sucedió o qué se aprendió.

- **HECHOS:** Pregunte: "¿Qué sucedió?".

  NOTA: Esta sección se centra en saber qué experimentaron las personas desde diferentes puntos de vista en el grupo, no en establecer "hechos" en sí. En un juego de roles, a veces resulta muy llamativo para algunas personas que un grupo de participantes (por ejemplo, los que desempeñaron el rol de policía) hayan experimentado algo diferente del otro grupo (por ejemplo, los que desempeñaron el rol de manifestantes).

- **FUTURO:** Pregunte: "¿Qué lecciones/aprendizajes/momentos reveladores podemos llevarnos?".

  NOTA: Esta es la esencia de prolongar la experiencia o llevarla al futuro más allá del taller.

Recursos

- Bloch, Nadine. *Education and Training in Nonviolent Resistance*. Special Report 394. Washington, DC: United States Institute of Peace, octubre 2016.

- "A Brief History of Folk Schools." Folk School Alliance. Consultado el 8 de diciembre de 2017. http://www.peopleseducation.org/a-brief-history-of-folk-schools/.

- "Popular Education." Intergroup Resources. Consultado el 8 de diciembre de 2017. www.intergroupresources.com/popular-education/.

- "What Is Experiential Education?" Association for Experiential Education. Consultado el 13 de noviembre de 2017. http://www.aee.org/what-is-ee.

Notas

1. John Paul Lederach, “Revolutionaries & Resolutionaries: In Pursuit of Dialogue,” *Conciliation Quarterly* 8, no. 3 (1989): 87.

2. Lisa Schirch, *The Little Book of Strategic Peacebuilding* (Intercourse, PA: Good Books, 2004).

3. Veronique Dudouet, *Powering to Peace: Integrated Civil Resistance and Peacebuilding Strategies*, vol. 1 (Washington: DC: International Center on Nonviolent Conflict, abril de 2017).

4. Anthony Wanis-St. John and Noah Rosen, “Negotiating Civil Resistance,” *Peaceworks*, no. 129 (julio de 2017): 5–20.

5. “What Is Experiential Education?”, Association for Experiential Education, consultado el 13 de noviembre de 2017. http://www.aee.org/what-is-ee.

6. “Popular Education”, Intergroup Resources, consultado el 8 de diciembre de 2017. www.intergroupresources.com/popular-education/.

7. Nadine Bloch, *Education and Training in Nonviolent Resistance* (Washington, DC: United States Institute of Peace, 2016), https://www.usip.org/sites/default/files/SR394-Education-and-Training-in-Nonviolent-Resistance.pdf.

UNIDAD 1

Promover sinergias para el éxito

CONTENIDO

Historia en primera línea: Acción masiva por la paz en Liberia. . . . 32

Conceptos clave 33

Más allá del texto 1: Secuenciación de métodos de acción no violenta y construcción de la paz 41

Más allá del texto 2: Ejercicio en una comunidad/pueblo ideal. . . 43

Recursos 45

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la lección, los participantes podrán:

Identificar cómo la acción no violenta es diferente pero también complementaria a la negociación u otros procesos de construcción de la paz para lograr reformas o cambios políticos, económicos y sociales.

Identificar cómo los procesos de construcción de la paz son útiles para forjar relaciones tanto dentro de un movimiento no violento como entre diversas partes interesadas en el conflicto más amplio.

Construir un diagrama que incluya métodos no violentos y de construcción de la paz que puedan incrementar la concientización sobre asuntos clave y desplazar el foco del poder de maneras necesarias para una negociación eficaz.

UNIDAD

1

Promover sinergias para el éxito

La transformación de conflictos implica una amplia variedad de tareas, tales como movilizarse en las calles, establecer relaciones y reclutar nuevos miembros para el movimiento, analizar información y desarrollar estrategias para lograr una acción eficaz, y sentarse con los adversarios a pensar y compartir maneras de satisfacer los intereses de cada lado. No obstante, la mayoría de los movimientos y procesos de construcción de la paz o bien no enfatizan o no tienen este conjunto de habilidades complementarias. Los activistas no violentos saben cómo participar en un conflicto no violento y motivar a las personas a tomar medidas públicas en conjunto, pero quizás tengan menos experiencia para facilitar una reunión delicada con diversos grupos y opiniones. Los constructores de la paz pueden ser excelentes con las estrategias de negociación o diálogo para resolver problemas complejos, pero quizás no sepan cómo actuar cuando un grupo tiene mucho más poder que otro, lo que hace que sea difícil o imposible llegar a un acuerdo que dé lugar a una resolución justa y equitativa.

Esta unidad describe cómo la sinergia entre la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz mejora las posibilidades de éxito. El diagrama de Curle muestra esta sinergia para transformar las tácticas no violentas en una presión eficaz a fin de guiar a los grupos a la mesa de negociación. Y un estudio de caso ilustra cómo se ve la sinergia entre la acción no violenta y la construcción de la paz en la práctica.

HISTORIA EN PRIMERA LÍNEA

Acción masiva por la paz en Liberia

El cambio social en Liberia no se habría producido sin una combinación de acción no violenta, diálogo y negociaciones en un proceso de paz.

Una serie de guerras civiles en Liberia entre el gobierno y grupos rebeldes armados que luchaban por el control del país provocó una devastación de la población civil. Durante la segunda guerra civil de Liberia, una agrupación comunitaria fue casa por casa reclutando mujeres para que se unieran a un grupo que se conocería como Women of Liberia Mass Action for Peace (WLMAP) en 2003. El grupo reunió a mujeres musulmanas y cristianas que movilizaron sus esfuerzos y usaron diferentes tácticas no violentas para exigir el fin de la violencia.

Durante las protestas semanales, las mujeres se vistieron con ropa blanca, implementaron una huelga de sexo y realizaron una vigilia pública con velas. Con el tiempo, confirmaron reuniones con el presidente Charles Taylor y los rebeldes de Liberians United for Reconciliation and Democracy y el Movement for Democracy in Liberia, y lograron que ambos lados aceptaran asistir a conversaciones sobre la paz en Ghana.

Durante las negociaciones, las mujeres liberianas recaudaron dinero y enviaron una delegación a Acra para seguir ejerciendo presión no violenta sobre las partes en guerra. Organizaron una sentada en el edificio donde se realizaban las negociaciones y bloquearon las puertas para que nadie dejara el edificio hasta llegar a un acuerdo. La líder de WLMAP, Leymah Gbowee, incluso amenazó con quitarse la ropa, un acto vergonzoso para los hombres que impediría que los guardias retiraran a las mujeres.

Las mujeres liberianas se convirtieron en una fuerza política de gran reconocimiento contra la violencia y el régimen de Taylor. Sus acciones tenaces llevaron al gobierno y los rebeldes a firmar un acuerdo de cese al fuego y a la renuncia de Taylor, lo que marcó el final de una guerra civil de catorce años. Las mujeres mantuvieron su actividad durante todo el proceso de paz y trabajaron para registrar a las personas de diferentes partes del país para que pudieran votar. En 2006, los liberianos eligieron a la primera mujer jefa de estado en África, Ellen Johnson Sirleaf, quien fue presidenta durante dos períodos. La combinación de la acción no violenta y la negociación fue eficaz para poner fin a la guerra civil en Liberia.

Adaptado de Global Nonviolent Action Database.

Conceptos clave

Ningún proceso ni ninguna táctica por sí solos tienen posibilidades de lograr un cambio sostenible. Una combinación de acciones no violentas (huelgas, vigilias, boicots) y procesos de construcción de la paz (diálogo, negociación, mediación) tiene más probabilidades de transformar un conflicto, generar un cambio social y construir una paz más justa y sostenible.

¿DE QUÉ MANERA UNA ACCIÓN NO VIOLENTA PUEDE LOGRAR QUE LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ SEAN MÁS EFICACES?

Con frecuencia, una acción no violenta es fundamental cuando las asimetrías de poder entre las partes del conflicto disminuyen la probabilidad de lograr el éxito en una negociación o un diálogo. Las vigilias silenciosas, las peticiones, las sentadas y las protestas simbólicas pueden aumentar la concientización sobre los problemas, transformar las motivaciones y ayudar a "madurar" los conflictos para su resolución. La acción no violenta puede permitir lo siguiente:

- *Aumentar la concientización sobre los asuntos clave*, comenzando con la organización de la comunidad para generar concientización dentro de un grupo, luego generando concientización de muchas más personas hasta que haya un reconocimiento amplio de la necesidad del cambio social.
- *Desplazar el foco del poder entre los grupos* para satisfacer las necesidades y los intereses de todos ellos.
- *Suscitar la urgencia* de finalizar un conflicto violento e *integrar las voces de los marginados o excluidos* de los procesos de paz formales o informales.

¿DE QUÉ MANERA LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ PUEDEN AYUDAR A QUE LA ACCIÓN NO VIOLENTA SEA MÁS EFICAZ?

Los métodos de construcción de la paz, como la negociación, la mediación y el diálogo, son fundamentales para permitir establecer los próximos pasos y transformar las metas de movimiento en un cambio sostenible. Los enfoques de construcción de la paz pueden permitir lo siguiente:

- *Desarrollar diversas coaliciones y alianzas* necesarias para lograr movimientos exitosos, como la comunicación con personas clave que se oponen a un asunto para que cambien de bando.
- *Negociar con quienes ejercen el poder para lograr éxitos concretos* y transformar la acción masiva en determinadas reformas o cambios políticos, legales o de otro tipo que sean necesarios.
- *Preparar a los activistas y los movimientos políticos* para comunicar de forma adecuada y gobernar eficazmente con diversos integrantes.

El diagrama de Curle

¿Cómo se complementan la acción no violenta y la construcción de la paz?

Es posible que la acción no violenta o los procesos de construcción de la paz generen cambios cada uno por su cuenta. Sin embargo, a menudo es la sinergia de ambos procesos la que aborda las raíces del conflicto y construye sociedades inclusivas y justas.

La transformación de conflictos es un arte, no una ciencia, y los pasos específicos dependen de una profunda comprensión del contexto particular. Algunos grupos comienzan negociando y luego se dan cuenta de que el poder no está equilibrado, y que un gobierno poderoso no está negociando de buena fe. A una negociación tan poco productiva puede seguirle una acción no violenta.

Esta guía usa adaptaciones de lo que se conoce como el "diagrama de Curle", que nace del activista no violento y constructor de la paz cuáquero Adam Curle. Como se muestra en la figura 2, la transformación de conflictos a veces transita diversas fases.

El diagrama de Curle incluye cuatro bloques de actividades. El diagrama puede verse lineal, pero la transformación de conflictos no es un proceso paso a paso. Puede resultar útil imaginar la flecha como una espiral que avanza atravesando una variedad de fases. Las cuatro etapas del diagrama de Curle hacen referencia a lo siguiente:

Conflicto latente u "oculto": la transformación de conflictos a menudo comienza abordando una situación en la que hay un conflicto latente. Por ejemplo, algunos grupos pueden ser marginados o discriminados, lo que les impide progresar en la sociedad. En estos casos, es posible que haya poco conocimiento público del conflicto y algunos grupos tengan más poder que otros. La transformación de conflictos en esta etapa comienza con la organización de la comunidad, la formación de coaliciones y la construcción de capacidad para informar a las personas sobre los problemas vigentes y empoderarlas para que se conviertan en agentes de cambio.

Conflicto explícito o "abierto": en esta etapa, hay una mayor concientización pública del conflicto. La acción no violenta puede exponer el conflicto y aumentar el conocimiento público para persuadir o presionar a otros grupos a generar el cambio social arrojando luz sobre los reclamos de un grupo y cambiando las estructuras de motivación de otros grupos.

Arreglo del conflicto: los movimientos no violentos también desplazan el foco del poder. Una vez que el poder está más equilibrado y se expande el conocimiento público del conflicto, hay más posibilidades de arreglarlo. A veces, el equilibrio de poder entre los grupos puede simplemente *persuadir a un grupo* para cambiar una política o práctica, o un grupo puede verse *forzado* a ceder el poder, lo que les permite a otros grupos lograr sus metas. Con mayor frecuencia, el cambio se produce cuando el grupo con más poder *se adapta* a los intereses de otros grupos de la sociedad. La mayoría de las veces, el arreglo del conflicto se logra gracias al uso de técnicas de construcción de la paz, como el diálogo, la mediación o la negociación, a fin de redactar un acuerdo detallado sobre cómo finalizará el conflicto y cómo se implementarán las nuevas políticas, estructuras y liderazgo.

Paz y justicia sostenibles: los procesos de transformación de conflictos apuntan a lograr paz y justicia sostenibles, lo cual se muestra en la esquina superior izquierda del diagrama. La **paz sostenible** es posible cuando las negociaciones abordan las causas raíz de un conflicto, y existen políticas e instituciones que protegen los derechos humanos básicos y promueven la gobernanza inclusiva.

FIGURA 2.

Diagrama de Curle

¿Cómo ilustra el diagrama de Curle los roles de la acción no violenta y la construcción de la paz?

El diagrama de Curle ilustra dos fuerzas básicas: el aumento del conocimiento de los problemas y el equilibrio de poder entre los grupos. Ambas son necesarias para lograr paz y justicia sostenibles.

El objetivo principal de la acción no violenta es *desplazar el foco del poder y equilibrarlo* entre los grupos. Si bien algunos movimientos no violentos también aplican habilidades de construcción de la paz, como el diálogo, la facilitación y la negociación, estas tienden a recibir menos énfasis en la capacitación sobre acción no violenta.

El objetivo principal de la construcción de la paz es *construir relaciones y concientizar* sobre los intereses y las necesidades de todos los grupos, las causas raíz estructurales, la interdependencia entre los grupos y las posibles soluciones. Si bien algunos procesos de construcción de la paz también prestan atención a la dinámica del poder, en general, el campo de la

construcción de la paz pone menos énfasis en el poder que en generar conciencia y relaciones.

¿POR QUÉ LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ NECESITAN DE LA ACCIÓN NO VIOLENTA?

Los procesos de negociación y paz rara vez son exitosos si existe un gran desequilibrio de poder. Si un grupo tiene mucho más poder que otro, es posible que el grupo con más poder sienta que no es necesario cambiar y quizás no negocie de buena fe. La acción no violenta puede fortalecer los procesos de paz exitosos de tres maneras principales:

1. **La acción no violenta desplaza el foco del poder:** la acción no violenta moviliza a las personas para que emprendan una acción conjunta a fin de aumentar su poder y legitimidad pública y presionar a los actores del conflicto. Cuando el poder cambia, la negociación puede ser fructífera, ya que todos los grupos reconocen los costos del *statu quo* y es más probable que participen en los procesos de negociación de buena fe.

2. **La acción no violenta aumenta la legitimidad y el conocimiento público:** la acción no violenta expone los conflictos ocultos o latentes y aumenta el conocimiento público sobre la legitimidad de los problemas. Los procesos de construcción de la paz tienen más probabilidades de triunfar cuando existe un reconocimiento amplio del problema y el compromiso público para abordarlo.

3. **La acción no violenta puede incluir intervenciones creativas:** las intervenciones no violentas pueden promover estructuras alternativas y de organización autónoma para respaldar la imagen pública y construir un futuro más justo y pacífico. Las intervenciones también pueden brindar protección a los constructores de la paz, negociadores, activistas de derechos humanos, periodistas y otras personas para que puedan realizar su trabajo de manera segura.

¿POR QUÉ LA ACCIÓN NO VIOLENTA NECESITA DE LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ?

Los movimientos no violentos requieren habilidades para establecer relaciones y desarrollar soluciones. Los procesos de construcción de la paz pueden consolidar los movimientos no violentos exitosos de tres maneras principales:

1. **Las habilidades de construcción de la paz permiten formar coaliciones y movimientos no violentos más fuertes:** el conflicto interno dentro de un movimiento no violento y las divisiones étnicas, religiosas, de clase y de género dentro de una sociedad son motivos significativos del fracaso de los movimientos. Los movimientos no violentos exitosos forman coaliciones amplias y diversas. El uso de las habilidades de diálogo, facilitación y negociación para abordar los conflictos internos, facilitar la toma de decisiones inclusiva y formar coaliciones aumenta la probabilidad de que un movimiento no violento sea exitoso.

2. **Los procesos de construcción de la paz usan la negociación para obtener resultados sostenibles:** los movimientos no violentos que terminan cuando un grupo “gana” y el otro “pierde” crean las condiciones para que el grupo derrotado reinicie el conflicto. Los procesos de paz exitosos abordan los intereses de todas las partes interesadas a través de la negociación basada en principios. Las habilidades de construcción de la paz pueden permitir a los líderes de los movimientos no violentos vincular el poder de sus movimientos con propuestas detalladas de políticas y negociaciones en las altas esferas que determinan la implementación a largo plazo y resultados sostenibles.

3. **Los procesos de construcción de la paz pueden desarrollar nuevas instituciones y procesos políticos inclusivos:** los procesos de construcción de la paz brindan la oportunidad de recrear la interrelación de los grupos sociales a largo plazo.

FIGURA 3.

Las carencias de los enfoques de acción no violenta y construcción de la paz

¿Qué sucede cuando no hay sinergia entre las capacidades de acción no violenta y construcción de la paz?

Los movimientos no violentos que no usan el diálogo y la negociación pueden obtener resultados a corto plazo, pero quizás no puedan lograr un acuerdo que genere un cambio a largo plazo. Algunos activistas pueden asumir que el camino al éxito es algo así: un grupo identifica una injusticia, organiza a la comunidad para responder, se inclina por algunas tácticas para construir su poder y, con suerte, le "gana" al adversario. Lo que no se ve en esta secuencia es que, muy a menudo, no hay un éxito sostenible porque no hay una solución negociada que satisfaga a todas las partes interesadas.

Las descripciones sobre la construcción de la paz también marcan el camino al éxito. Los constructores de la paz identifican un conflicto y, a menudo, intentan abordarlo en primer lugar a través del diálogo, a veces facilitado por una ONG (organización no gubernamental), y luego mediante un proceso de negociación oficial entre los adversarios. Esta descripción también es deficiente. Muchas veces, los procesos de negociación no son exitosos porque uno de los lados tiene más poder que el otro y no desea cederlo. La negociación también tiende a fracasar cuando excluye a las partes interesadas clave, como mujeres, jóvenes y otros agentes de la sociedad civil, y cuando no hay un apoyo popular adecuado para lograr un resultado negociado.

La figura 3 proporciona un ejemplo de las carencias de los enfoques de acción no violenta y construcción de la paz.

FIGURA 4.

La revolución se fusiona con la resolución

La revolución se fusiona con la resolución

Creado por Lisa Schirch

Esta tira cómica fue creada en MakeBeliefsComix.com. Visite el sitio para crear una usted mismo.

¿Cuáles son los obstáculos para lograr una mayor sinergia entre la acción no violenta y la construcción de la paz en la actualidad?

En pocas palabras, a menudo falta una planificación estratégica. Los diferentes momentos en el proceso de transformación de conflictos requieren diferentes tácticas y métodos. Sin embargo, no todos conocen la gama completa de tácticas y estrategias que pueden emplear, y quizás tampoco tengan el tiempo, el conjunto de habilidades, o ninguno de los dos, para integrarlas. También hay una tendencia humana a estereotipar y buscar la comodidad con las personas y los enfoques más conocidos, lo que genera más obstáculos para el trabajo en conjunto. La figura 4 proporciona un ejemplo de cómo se vería un “activista constructor de la paz” para ilustrar la unión de las perspectivas de acción no violenta y construcción de la paz.

La tabla 3 ilustra algunas de las similitudes, diferencias, e incluso tensiones, entre los campos de la acción no violenta y la construcción de la paz. Si bien muchas personas usan la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz, y reconocen la necesidad de estos diversos enfoques, existen diferencias reales, como se muestra en la tabla 3.

TABLA 3.

Comparación de los enfoques de acción no violenta y construcción de la paz

	ACCIÓN NO VIOLENTA	CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ
Meta compartida	*Lograr una sociedad justa y pacífica* en la que no haya violencia estructural y directa.	
Medios compartidos para lograr la meta	Trabajar en pos del cambio sin usar la violencia gracias a una creencia pragmática que los métodos de construcción de la paz y acción no violenta son más estratégicos y/o morales que los métodos violentos.	
Orientación ética	Énfasis en el *empoderamiento de los grupos marginados* para promover la justicia y enfrentarse a los poderosos.	Énfasis en la *participación de todas las partes interesadas* en un conflicto para escuchar sus intereses y necesidades.
Métodos	Métodos *extrainstitucionales*, que incluyen: (a) persuasión y protesta no violenta, (b) no cooperación, (c) intervención y protección no violenta, y (d) desarrollo de nuevas instituciones y sistemas no violentos paralelos.	Métodos *institucionales y extrainstitucionales* que incluyen: (a) mediación, negociación y diplomacia oficial en las altas esferas en procesos políticos y reformas estructurales; (b) procesos de diálogo y desarrollo no oficiales en las esferas intermedias de "diplomacia de segundo nivel", y (c) diálogo y desarrollo de las bases locales.
Agentes del cambio	*Comunidades bases* y sus aliados y redes globales, así como también una cantidad en aumento de grupos y personas dominantes o inicialmente no aliados que se unen a las actividades del movimiento.	*Diplomacia de vías múltiples*, lo que incluye comunidades bases y sectores religiosos, empresariales, gubernamentales, militares y otros.
Teoría del cambio	Involucrar a *más* personas para que trabajen en pos del cambio mediante la demostración de su poder colectivo para exigir el cambio, retirar su apoyo de sistemas injustos o proteger a los demás contra la violencia.	Involucrar a las *personas clave* o influyentes para que trabajen en pos del cambio resolviendo problemas juntos con el fin de desarrollar soluciones mutuamente satisfactorias y así abordar las causas raíz de la violencia.
Terminología	Identifica *aliados* u *oponentes* o *adversarios* en función de su afiliación con el movimiento y usa terminología de *desplazamiento del foco del poder* y *campañas ganadoras*.	Identifica a las *partes interesadas* en función de su interés en los problemas relevantes y usa la terminología de *soluciones favorables para todas las partes* y *transformación de relaciones*.

Adaptado de Veronique Dudouet, Powering to Peace: Integrated Strategies of Civil Resistance and Peacebuilding Strategies, *vol. 1 (Washington, DC: International Center on Nonviolent Conflict Special Report, abril de 2017).*

¿Quién necesita participar?

Como se observa en el diagrama de Curle, la transformación de conflictos requiere una combinación de "agentes internos", que trabajan dentro de los sistemas e instituciones que deberían cambiarse, y de "agentes externos", o aquellos que no tienen vínculos cercanos con los sistemas e instituciones que deberían cambiarse. En otras palabras, necesitamos "personas clave" con el poder de hacer cambios de políticas oficiales y "más personas" del público o la "sociedad civil" que deseen dialogar, organizar, defender y ejercer presión para lograr cambios desde afuera. En la mayoría de los casos, los agentes internos

TABLA 4.

Participación de partes interesadas

	PARTICIPACIÓN ESENCIAL			
SITUACIÓN	PERSONAS CLAVE	MÁS PERSONAS	AGENTE INTERNO/ INSTITUCIÓN OFICIAL	AGENTE EXTERNO/ MOVIMIENTO NO OFICIAL
Acción no violenta para cambiar el equilibrio del poder con el fin de llevar a las autoridades a una negociación.		✔		✔
Negociación y procesos de construcción de la paz diplomáticos con el fin de desarrollar opciones creativas para lograr soluciones sostenibles del conflicto.	✔		✔	
Una campaña integral que usa la sinergia entre los procesos institucionales y extrainstitucionales (por ejemplo, garantizar los derechos electorales de los grupos marginados a través de protestas e implementaciones legales).	✔	✔	✔	✔

tienen acceso a foros institucionalizados para la resolución de problemas y la creación de políticas. Los agentes externos tienen acceso a las comunidades y pueden organizar grupos sociales para persuadir a los agentes internos, como queda demostrado en el caso de las mujeres liberianas. La tabla 4 ilustra el énfasis para la participación en los sectores de “personas clave” frente a “más personas”, y “agentes internos” frente a “agentes externos”.

¿Podemos potenciar la sinergia?

En lugar de considerar que los enfoques de acción no violenta y construcción de la paz para la transformación de conflictos son opuestos, o de alguna manera mejores o peores, sería más útil considerarlos parte de un *espectro estratégico* de métodos de transformación de conflictos. Cada método es adecuado y útil en determinadas etapas de una campaña, un movimiento o un proceso de paz. Los métodos tienen *ventajas comparativas*.

En Liberia, tanto la acción no violenta como los procesos de construcción de la paz generaron la transformación del conflicto que derivó en un acuerdo de paz más justo y sostenible. Los procesos de construcción de la paz permitieron construir una coalición de grupos más amplia, que incluyó a mujeres musulmanas y cristianas. Esto hizo posible que las mujeres ejercieran una influencia poderosa sobre los hombres líderes, tanto del gobierno como de los grupos rebeldes armados, para lograr un cese al fuego en sus negociaciones.

En muchos casos (o en la mayoría), resulta beneficioso comprender la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz, y tener ambos conjuntos de habilidades o “herramientas” a su disposición para poder usar la correcta en el momento adecuado. De tal manera, independientemente de que esté cuestionando políticas excluyentes, abordando la corrupción que exacerba la violencia o implementando un acuerdo de paz para poner fin a un conflicto violento, puede usar ambos enfoques sinérgicamente para lograr el máximo impacto.

Más allá del texto 1

Secuenciación de métodos de acción no violenta y construcción de la paz

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Reflexionar e identificar los elementos de la acción no violenta y de los procesos de construcción de la paz que contribuyeron al fin de la guerra civil en Liberia y a una transición democrática.

PREPARACIÓN:

- Copie la tabla de la siguiente página (use un tamaño de letra más grande para grupos con más de seis integrantes). Corte las diferentes etapas de la historia de Liberia.

- Use franjas o tiras de cinta en el piso, la mesa o la pared para crear las líneas de PODER y CONCIENTIZACIÓN en el diagrama.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. En la sesión de capacitación, entregue una parte de la historia a diferentes personas o subgrupos.

2. Para el facilitador: use un código por colores o una nota (que no sea evidente) en cada trozo de papel para marcar el lugar correcto en el diagrama a fin de reordenar la historia más adelante en caso de ser necesario.

3. Pida a cada persona o subgrupo que coloque su parte de la historia en el diagrama para formar una secuencia de acuerdo con lo que piensen que podría haber ocurrido.

4. Con todo el grupo, analice las siguientes preguntas:

   A. ¿Cómo y por qué cada táctica no violenta tuvo un rol en el cambio social? ¿De qué manera las mujeres secuenciaron sus tácticas? ¿Qué logró el grupo con cada táctica? ¿Qué impacto, si hubiera, tuvo cada táctica en el equilibrio de poder entre los grupos?

   B. ¿En qué puntos se realizó la negociación de manera interna y externa a la campaña?

   C. ¿Qué más podría haber sucedido? ¿Hubo secuencias o actividades alternativas que podrían haber tenido sentido o dado lugar a resultados alternativos? ¿Cuál fue el rol de la cultura en la campaña?

   D. Si aún no se analizó: ¿La secuenciación del grupo se diferenció de lo sucedido en Liberia? ¿Cuál podría haber sido el impacto de estas diferencias en el proceso o el resultado?

Representantes de Women of Liberia Mass Action for Peace se reúnen con el presidente liberiano Charles Taylor y lo presionan para unirse a las conversaciones sobre la paz en Ghana.	Las mujeres musulmanas y cristianas se quitan sus alhajas, se visten con simples ropas blancas y se manifiestan en las calles de la capital, Monrovia.
Las mujeres liberianas realizan una sentada alrededor del lugar donde se realizan las conversaciones de paz entre los rebeldes y el gobierno.	El presidente liberiano Charles Taylor renuncia y el proceso de paz fija una fecha para realizar elecciones democráticas libres.
Las mujeres liberianas realizan una huelga de sexo para ejercer presión sobre sus parejas para apoyar la paz.	Las mujeres liberianas realizan una vigilia con velas en Monrovia.
Las mujeres liberianas registran a las personas, en especial a mujeres y jóvenes, para que voten en toda Liberia.	Las mujeres musulmanas y cristianas deciden trabajar juntas por la paz, a pesar de su historial de tensiones interreligiosas.
Una agrupación comunitaria en Liberia recorre casa por casa reclutando mujeres para que se unan a un grupo que luego se conocería como Women of Liberia Mass Action for Peace.	Cuando la policía llega a arrestar a las mujeres que bloquean las puertas de la sede donde se realizan las negociaciones en Ghana, la líder de las mujeres liberianas, Leymah Gbowee, amenaza con quitarse la ropa, un acto que avergonzaría a los hombres implicados.
Los liberianos eligen a la primera presidente mujer de África.	Los rebeldes y el gobierno negocian un cese al fuego en Ghana.

RESPUESTAS

1. Una agrupación comunitaria en Liberia recorre casa por casa reclutando mujeres para que se unan a un grupo que luego se conocería como Women of Liberia Mass Action for Peace.

2. Las mujeres musulmanas y cristianas deciden trabajar juntas por la paz, a pesar de su historial de tensiones interreligiosas.

3. Las mujeres musulmanas y cristianas se quitan sus alhajas, se visten con simples ropas blancas y se manifiestan en las calles de la capital, Monrovia.

4. Las mujeres liberianas realizan una huelga de sexo para ejercer presión sobre sus parejas para apoyar la paz.

5. Las mujeres liberianas realizan una vigilia con velas en Monrovia.

6. Representantes de Women of Liberia Mass Action for Peace se reúnen con el presidente liberiano Charles Taylor y lo presionan para unirse a las conversaciones de paz en Ghana.

7. Las mujeres liberianas realizan una sentada alrededor del lugar donde se realizan las conversaciones de paz entre los rebeldes y el gobierno.

8. El presidente liberiano Charles Taylor renuncia y el proceso de paz fija una fecha para realizar elecciones democráticas libres.

9. Cuando la policía llega a arrestar a las mujeres que bloquean las puertas de la sede donde se realizan las negociaciones en Ghana, la líder de las mujeres liberianas, Leymah Gbowee, amenaza con quitarse la ropa, un acto que avergonzaría a los hombres implicados.

10. Los rebeldes y el gobierno negocian un cese al fuego en Ghana.

11. Las mujeres liberianas registran a las personas, en especial a mujeres y jóvenes, para que voten en toda Liberia.

12. Las mujeres liberianas realizan otra vigilia con velas en Monrovia.

13. Los liberianos eligen a la primera presidente mujer de África.

Más allá del texto 2

Ejercicio en una comunidad/pueblo ideal

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Para los grupos que no estén tan familiarizados con las acciones no violentas o con la construcción de la paz, este ejercicio ofrecerá una introducción y un marco para el debate de la acción no violenta y la transformación de conflictos a través de experiencias compartidas.

PREPARACIÓN:

- **Necesitará** crayones, marcadores y hojas grandes de papel, accesorios (un sombrero, una corbata o una chaqueta), etiquetas con nombres, y dos o más facilitadores, de ser posible (o elija participantes según el tamaño del grupo).

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Organice grupos pequeños (cuatro a seis personas) y entregue a cada grupo hojas grandes de papel y crayones o marcadores. Pregúnteles: "¿Qué les gustaría ver en una comunidad o un pueblo ideal?". Sugiérales dibujar sus ideas sobre alimentos, escuelas, recreación... ¡No hay límite para la imaginación!

2. Cuando las comunidades ya hayan tomado forma en el papel, los facilitadores se transforman en directores ejecutivos de una empresa multinacional interesada en obtener algo de esa comunidad (agua, combustibles fósiles, tierras, etc.). Los facilitadores realizarán varias visitas a cada comunidad. Deben ser optimistas y ofrecer todo lo que consideren que los grupos quieren escuchar (dinero, trabajo, futuro), independientemente de lo que en verdad ocurrirá (es decir, quitarles sus tierras).

   - Visita 1: el facilitador se presenta y dice que está muy feliz de haber encontrado el lugar perfecto para su próxima expansión. El facilitador no debería quedarse mucho tiempo ni decir demasiado.

   - Visita 2: el facilitador señala o dibuja en el mapa de la comunidad el lugar que desea y que podría ser el mejor espacio de la ciudad. El facilitador mantiene la conversación en un tono positivo mientras involucra a la comunidad. Esta también debería ser una visita rápida.

   - Visita 3: en esta visita, el facilitador puede intensificar su trabajo y tomar, literalmente, una parte de la comunidad arrancando una parte del mapa para su fábrica, planta, centro comercial o lo que sea. También puede seguir haciendo anotaciones en el mapa de la comunidad si no está listo para arrancar una parte del mapa.

   - El facilitador sigue arrancando papel en pequeñas cantidades y hablando sobre las ventajas del desarrollo. Debe procurar que el proceso de arrancar partes del papel no sea acelerado, para darle a la

comunidad tiempo para organizarse y defenderse. Los grupos con más activistas podrán tolerar que el papel se arranque más rápido, mientras que los "principiantes" necesitarán que el facilitador vaya despacio. El facilitador debe evitar generar desesperación o "ganar" demasiado rápido.

- El facilitador sigue dibujando en el papel o arrancando pedazos hasta que el grupo se haya organizado lo suficiente en su contra y haya demostrado resistencia o algún tipo de acción no violenta.

3. Final del juego y reflexión:

   - **Sentimientos:** ¿Cómo se sintieron cuando el empresario visitó sus comunidades? ¿Cómo se sintieron al comienzo y después?

   - **Hechos:** ¿Qué sucedió? ¿Las comunidades ganaron o perdieron? ¿Qué intentaron hacer? ¿Usaron tácticas? ¿Hubo una estrategia? ¿Las comunidades interactuaron de alguna manera o simplemente se las arreglaron por su cuenta? ¿Qué podría haber sido diferente? ¿Se pudieron identificar etapas en el proceso de resistencia? ¿Llegaron a algún tipo de diálogo o negociación?

   - **Futuro:** ¿Cuáles lecciones o experiencias pueden llevarse de este juego? ¿Hubo aprendizajes estratégicos?

4. El ejercicio puede repetirse si los grupos desean poner a prueba su resistencia nuevamente.

(Adaptado de una herramienta de Ruckus Society/ Training for Change, editado por Karen Ridd en Tailandia, 1995, de un juego dirigido por Pom, un estudiante y activista ambiental popular tailandés, 1994)

Recursos

- "Can Integrating Civil Resistance and Peacebuilding Strategies Improve Movement Effectiveness?" International Center on Nonviolent Conflict (seminario web). 27 de octubre de 2017. https://www.nonviolent-conflict.org/can-integrating-civil-resistance-peacebuilding-strategies-improve-movement-effectiveness/.

- Dudouet, Veronique. *Powering to Peace: Integrated Strategies of Civil Resistance and Peacebuilding Strategies*, vol. 1. Washington, DC: International Center on Nonviolent Conflict, abril de 2017.

- "Exploring the Intersections between Peacebuilding, Nonviolent Social Movements, and Civilian Protection." Alliance for Peacebuilding. Consultado el 8 de junio de 2018. http://www.allianceforpeacebuilding.org/site/wp-content/uploads/2013/08/2016-AfP-Annual-Conference_Peacebuilding-Nonviolent-Social-Movements-and-Civilian-Protection_FINAL.pdf.

- Finnegan, Amy, and Susan Hackley. "Negotiation and Nonviolent Action: Interacting in the World of Conflict." *Negotiation Journal* 24, no. 1 (enero de 2008): 7-24.

- Hodenfield, Tor. "Keeping Up the Pressure: Enhancing the Sustainability of Protest Movements." CIVICUS (2017).

- Schirch, Lisa. *The Little Book of Strategic Peacebuilding*. Intercourse, PA: Good Books, 2004.

- "Table of Contents." Creative Coalitions Handbook, Crisis Action. Consultado el 20 de diciembre de 2017. https://crisisaction.org/handbook/contents/.

- Wanis-St. John, Anthony, and Noah Rosen. "Negotiating Civil Resistance." *Peaceworks,* no. 129 (julio de 2017): 5–20.

- Weber, Thomas. "Gandhian Philosophy, Conflict Resolution Theory and Practical Approaches to Negotiation." *Journal of Peace Research* 38, no. 4 (julio de 2001): 493-513.

UNIT 2

Inicio estratégico para una transformación de conflictos exitosa

CONTENIDO

Historia en primera línea: Movimiento por los derechos civiles en los EE. UU. 48

Conceptos clave 49

Más allá del texto 1: El juego de la manta 52

Recursos 55

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la lección, los participantes podrán:

Comprender la estrategia y la planificación como componentes fundamentales de la transformación de conflictos.

Identificar los elementos clave de la planificación estratégica en un proceso de seis pasos.

Reconocer cómo la planificación estratégica puede respaldar la secuenciación adecuada de métodos de acción no violenta y construcción de la paz para lograr metas de transformación de conflictos.

UNIDAD

2

Inicio estratégico para una transformación de conflictos exitosa

La planificación estratégica es necesaria para todo grupo que, para lograr sus metas, busque confiar en algo más que la suerte y las buenas intenciones. La estrategia exige pensamiento creativo y organización. No implica únicamente tomar las calles o sentarse a la mesa de negociación y esperar lo mejor. Una buena estrategia presenta un conjunto de acciones y contingencias cuidadosamente planificadas, y anticipa las acciones de las otras partes del conflicto. La planificación estratégica eficaz debe integrar una amplia variedad de herramientas y enfoques de acción no violenta y construcción de la paz.

Esta es la primera de cuatro unidades sobre planificación estratégica. Como parte de un proceso de planificación de seis pasos, el comienzo estratégico implica, en primer lugar, identificar una visión del futuro y su misión respecto de esa visión. Las siguientes unidades expondrán los pasos restantes, que incluyen realizar evaluaciones, establecer metas SMARTT, elegir tácticas y crear líneas temporales para la implementación.

HISTORIA EN PRIMERA LÍNEA

Movimiento por los derechos civiles en los EE. UU.

El movimiento por los derechos civiles en los EE. UU. (1942-1968) tenía la **visión** de unos Estados Unidos donde no hubiera segregación y todas las personas tuvieran derecho a votar, sobre la base de los **valores** de la equidad racial, los derechos humanos y la justicia. La **misión** del movimiento por los derechos civiles en ese momento era restablecer el sufragio universal en el sur de los Estados Unidos y anular la segregación legal.

Mediante una **evaluación** de los puntos de intervención se demostró que los negocios y bienes públicos segregados, como restaurantes, el transporte colectivo y las escuelas, eran especialmente vulnerables a la presión pública. A partir de esta información, el movimiento lanzó campañas específicas para cumplir determinadas **metas**: eliminar la segregación en los restaurantes, los asientos de los autobuses y otros espacios públicos segregados. La **estrategia general** del movimiento era lograr que la opinión pública se opusiera al racismo institucionalizado, imponer costos económicos para los negocios que defendieran la segregación y garantizar una reforma contundente de las leyes en los EE. UU. Estas metas requerirían **pasos estratégicos** combinados de diversas tácticas, como el litigio, el uso de medios masivos, los boicots y las manifestaciones, así como también sentadas y otras formas de desobediencia civil.

Cientos de miles de personas más participaron en una gran variedad de **tácticas**, que incluyeron marchas, boicots e iniciativas para inscribir a votantes en todo el sur de los EE. UU.

Las tácticas no violentas masivas organizadas permitieron exponer la crisis de la segregación racial nacional y aprovechar esta concientización para realizar confrontaciones e intervenciones organizadas y generalizadas. Estas acciones lograron que los actores clave, como propietarios de negocios y funcionarios electos, se sentaran a negociar en el sur de los Estados Unidos. A su vez, el movimiento favoreció una intervención del gobierno federal para anular las leyes de segregación en los estados del sur, impulsar la aprobación de la *Voting Rights Act* (Ley de derecho al voto) de 1965 en el Congreso y poner fin a la discriminación legal en materia de vivienda, educación y empleo.

Adaptado de "The U.S. Civil Rights Movement (1942–1968)",
International Center on Nonviolent Conflict, consultado el 29 de junio de 2018.
https://www.nonviolent-conflict.org/the-us-civil-rights-movement-1942-1968/.

Conceptos clave

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Tal como Antoine de Saint-Exupéry escribió: "Una meta sin un plan es solo un deseo". La estrategia generalmente se considera una manera para lograr metas específicas en condiciones de incertidumbre. La planificación estratégica es una forma de trazar cómo lograr una meta por medio de medidas de acción claras y una evaluación constante.

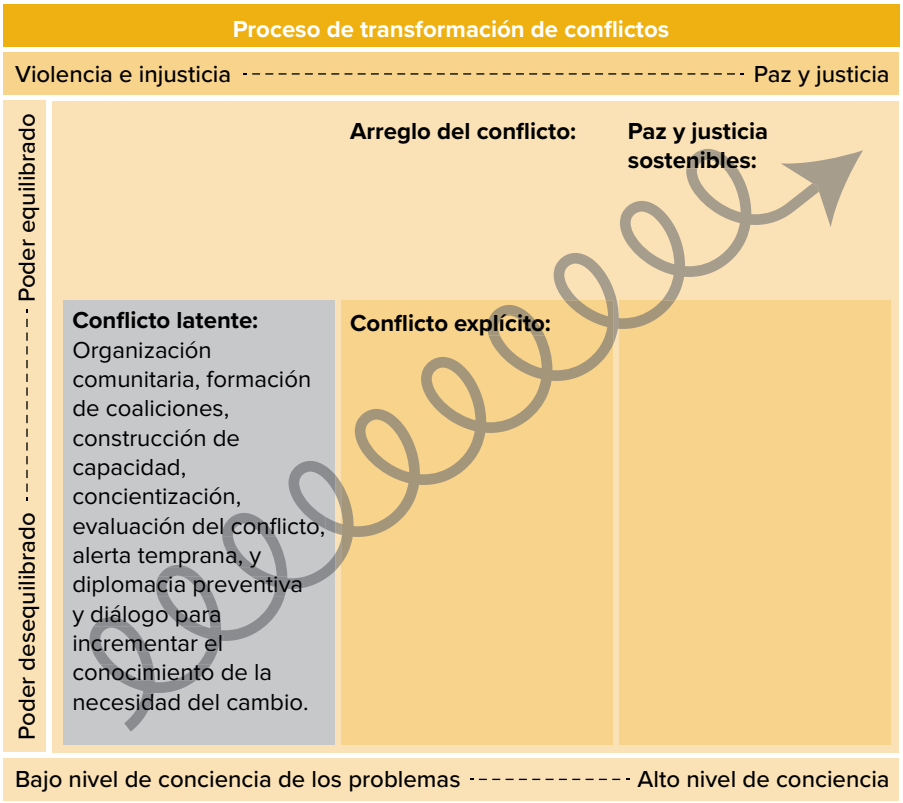
¿CÓMO SE RELACIONAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS?

La planificación estratégica en el contexto de SNAP implica determinar cuándo y cómo usar métodos relevantes de acción no violenta y construcción de la paz para lograr determinadas metas para la transformación de conflictos. Con fines ilustrativos, usamos el diagrama de Curle y su foco en el poder, la concientización y la justicia para estructurar nuestro análisis de la estrategia (consulte la figura 5). Para avanzar de un conflicto latente a la paz y justicia sostenibles, es necesaria una buena estrategia.

El resto de esta guía contiene unidades que se centran en los elementos de la planificación estratégica para respaldar actividades que se ocupan de evaluar el conflicto, desarrollar el poder y la capacidad, y maximizar la participación y la inclusión en la acción no violenta y en los procesos de construcción de la paz.

FIGURA 5.

Diagrama de Curle: Conflicto latente



Una buena estrategia naturalmente incluye una sinergia entre la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz.

¿Cuáles son los componentes de la planificación estratégica?

Los componentes generales de la planificación estratégica incluyen seis pasos (presentados en la figura 6): visión y valores, desarrollo de la misión, evaluación, determinación de metas, pasos estratégicos e implementación táctica.

Visión: la descripción más amplia de cuáles condiciones ideales existirían en el futuro deseado, transformado y sostenible.

Valores: los principios y convicciones profundas que constituyen el marco para desarrollar la visión deseada del mundo en el futuro; se incluyen en la visión.

Misión: el propósito o motivo específico de la existencia de su grupo, lo que desea hacer para promover la visión que sostiene.

Evaluación: una valoración sistemática de todos los factores que podrían tener un impacto para alcanzar su visión a través de la misión establecida. Generalmente, incluye el análisis de las fortalezas y debilidades organizativas internas, así como también de las amenazas y oportunidades externas.

Metas: cosas específicas y mensurables que desea lograr (definición de cuánto logrará para determinada fecha). La mayoría de las metas se incluyen en tres categorías: desarrollo organizativo interno, trabajo programático externo y apoyo para la comunicación y construcción de capacidad a través de la comunidad/las redes.

Pasos estratégicos (objetivos): el plan de CÓMO logrará sus metas y avanzará hacia su visión. Incluye la identificación de tácticas no violentas específicas y la articulación de una teoría de cambio viable.

Planes de acción o implementación: identificar CUÁLES tácticas o actividades se realizarán, QUIÉN las realizará, y para CUÁNDO y CON CUÁLES recursos/presupuesto. Los planes de acción pueden convertirse en informes muy detallados de cómo las estrategias se convertirán en actividades o **tácticas** reales.

Teoría del cambio: una teoría del cambio reúne y vincula estos seis pasos. Es una descripción estratégica que explica cómo su estrategia logrará su meta. El siguiente enunciado es un ejemplo de una teoría del cambio: los granjeros locales de Ghana podrán obtener más dinero por sus cultivos si trabajan juntos para formar su propia cooperativa agrícola y rechazan trabajar con empresas internacionales. *[Su meta] se logrará si [el destinatario] hace [acción que consigue la meta] y será motivado a hacerlo mediante [táctica/enfoque]*. El cambio nunca está garantizado, por supuesto. Pero ser explícitos al mencionar cómo su teoría de cambio afectará sus metas es la prueba inicial de su propuesta. También puede enunciarlo como una oración "si-entonces": Si (el destinatario) es influenciado por (táctica/enfoque) para hacer (una acción), entonces se alcanzará (su meta).

Si (el destinatario) es influenciado por (táctica/enfoque) para hacer (una acción), entonces se alcanzará (su meta).

FIGURA 6.

Pirámide de planificación estratégica

Para ver ejemplos específicos, consulte el ejercicio "Más allá del texto" de la página 111, donde encontrará una guía para desarrollar la pirámide de planificación estratégica.

¿Cómo ayuda la planificación estratégica a los activistas y constructores de la paz a lograr una paz más sostenible y justa?

"Si no sabemos hacia dónde vamos, terminaremos en cualquier otro lugar".

Yogi Berra

Como a menudo las tácticas producen una mayor satisfacción inmediata frente al desarrollo de una evaluación o un proceso de planificación estratégica, tienden a ser un foco principal tanto para los activistas como para los constructores de la paz. Sin embargo, si no identificó metas ni diseñó un plan para lograrlas en primer lugar, ni siquiera las tácticas más atractivas lo acercarán adonde quiere llegar. Aún peor, es probable que malgaste sus recursos limitados en el proceso.

Por ejemplo, realizar una y otra vez marchas o manifestaciones que no atraigan a nuevos participantes, no logren influir sobre el comportamiento del oponente y pongan a los participantes en riesgo resulta insensato desde el punto de vista estratégico. Asimismo, proseguir con negociaciones o procesos de diálogo nacionales que excluyan a los grupos clave y refuercen las asimetrías del poder tiene pocas probabilidades de ofrecer resultados.

Este es el momento en que entran en juego los procesos de planificación estratégica y evaluación. Son marcos que le permiten comprender mejor su situación y usar sus recursos para desarrollar una estrategia que aplique las herramientas adecuadas de los conjuntos de habilidades de la acción no violenta y de la construcción de la paz para lograr metas.

Los planes estratégicos y las evaluaciones también pueden ser útiles en los procesos de aprendizaje y valoración. El aprendizaje activo es fundamental para la eficacia de la construcción de la paz y la acción no violenta. Debe poder ajustar y modificar la trayectoria según sea necesario, en función de los resultados de rigurosas evaluaciones y valoraciones. Es común hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes, ya que las personas tienden a hacer lo que saben o lo que han hecho antes.

La planificación también permite a los organizadores actuar con mayor premeditación para elegir enfoques de construcción de la paz o tácticas no violentas. Por ejemplo, en contextos donde hay ataques contra movimientos no violentos, quizá tenga sentido estratégico usar tácticas de menor riesgo y que requieran menos recursos. Implica priorizar las actividades en función de los recursos disponibles. Dado que los recursos a veces son limitados, los procesos de planificación que vinculan los medios con los fines, identifican metas tangibles y valoran los diferentes métodos de acción en función de los posibles impactos son fundamentales para ser un activista o constructor de la paz eficaz.

Más allá del texto 1

El juego de la manta

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Instrucciones para el facilitador: *NO DIGA ESTOS OBJETIVOS ANTES DEL JUEGO.*

- Distinguir entre estrategia, metas y tácticas.
- Analizar la dinámica grupal en la toma de decisiones, la participación personal y sesgos implícitos.
- Experimentar y analizar la importancia de la comunicación.

PREPARACIÓN:

- Coloque una manta o una sábana en el piso, que servirá para contener a los participantes (parados uno junto a otro).

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Pida al grupo que se pare sobre la manta (lo mejor son grupos de ocho a veinticinco personas). Use una manta del tamaño adecuado para la cantidad de personas (deben estar un poco apretadas sobre la manta).

2. Luego, presente el **Desafío del gran giro**. La parte superior de la manta representa el presente problemático y la parte hacia abajo, nuestro futuro deseado. Para alcanzar el futuro deseado y mejorado, deben dar vuelta a la manta. Todos deben lograr quedar parados sobre el otro lado de la manta. Nadie puede dejar de pisar la manta, apoyarse en las paredes ni nada por el estilo. Más allá del evidente desafío en equipo, esta actividad permite que un grupo se centre claramente en la necesidad de la acción colectiva para lograr el cambio social (y es una tarea muy posible de realizar).

3. Después de que el grupo complete la tarea con éxito, facilite la reflexión y el análisis de la experiencia. Asegúrese de dar espacio a reacciones o sentimientos inmediatos. Y recuerde que, aunque no se logre dar vuelta a la manta sin perder a algún participante, aún se aprenderá mucho del proceso.

    - **Sentimientos:** ¿Cómo se sintió este ejercicio? ¿Qué emociones sintieron? ¿Se sintieron escuchados? ¿Se cubrieron sus necesidades?

    - **Hechos:** ¿Qué sucedió en realidad? ¿Cuál era la meta? ¿La estrategia? ¿Las tácticas? En este caso, la meta fue proporcionada por el facilitador (dar vuelta a la manta), la estrategia fue el método diseñado para lograr la meta y las tácticas fueron las maneras específicas en que el grupo implementó la estrategia.

    - **Dinámica grupal:** ¿Cómo determinaron lo que tenían que hacer? ¿Quién tomó decisiones? ¿Quién fue escuchado? ¿Quién fue ignorado? ¿Surgió algún problema?

    - **Comunicación:** ¿Todos sabían lo que estaba pasando? ¿Lo supieron mientras sucedía? ¿Antes? ¿Después? ¿Hay comentarios sobre la comunicación? ¿Sobre los estilos/procesos? ¿Cómo se usaron las habilidades de comunicación y diálogo?

    - **En el ámbito personal:** ¿Cómo participó? ¿Tuvo un rol de liderazgo? ¿Tuvo un rol de seguidor? ¿Participó activamente en la búsqueda de una solución o no? ¿Por qué?

    - **Futuro:** ¿Qué aprendió del ejercicio que pueda aplicar en el futuro para una planificación estratégica? ¿Existen conocimientos o aplicaciones para su trabajo profesional? ¿Cómo trabajan usted y sus compañeros bajo estrés?

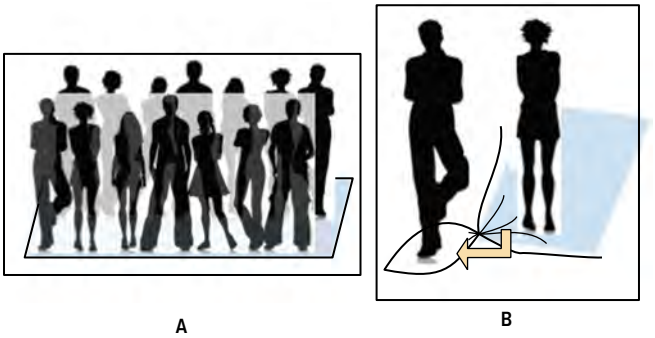
Si el grupo tiene más tiempo, se pueden realizar las siguientes variaciones de este juego:

1. **Énfasis en el aprendizaje social:** use un cronómetro y mida el tiempo que demora el grupo en intentar dar vuelta a la manta. Después del período de reflexión, pregunte si desean hacerlo de nuevo. Mida el tiempo otra vez. Los grupos siempre lo harán mejor la segunda vez, y esto puede dar lugar a una conversación sobre el aprendizaje social: una vez que las personas descubren algo, pueden repetirlo o replicarlo con más eficiencia.

2. **Presentación de un oponente poderoso:** después de realizar el ejercicio una vez (o dos veces si midió el tiempo), jueguen otra vez con una modificación. Explique que mientras la mayoría de las personas desean un mejor mundo en el futuro (representado al dar vuelta a la manta), algunos se benefician del *statu quo* injusto y no desean que las cosas cambien.

FIGURA 7

Solución del juego de la manta



Pida a un voluntario que actúe como un miembro privilegiado de la élite de poder que desea obstaculizar o impedir el gran giro para lograr un mundo más justo y equitativo. Esta persona puede desbaratar fácilmente el cambio (por ejemplo, apoyando el pie en el piso). Los períodos de reflexión darán lugar a conversaciones sobre las decisiones de campaña de la vida real en cuanto a oportunidad, secuenciación y elección táctica: ¿Persuasión? ¿Diálogo? ¿Negociación? ¿Uso de acción no violenta (levantar a la persona o rodearla)? Determine un límite de tiempo para esta versión del juego, ya que es poco probable que sea exitosa sin un punto final establecido. (¡Otra lección!)

SOLUCIÓN

Dé vuelta a la manta en una esquina y haga que las personas se muevan al "nuevo" lado a medida que haya lugar. Observe la parte A de la figura 7, donde todos se encuentran sobre la manta, y la parte B, donde la manta está dada la vuelta en una esquina y las personas pueden moverse al lado del reverso.

Recursos

- Bond, Becky, and Zack Exley. *Rules for Revolutionaries: How Big Organizing Can Change Everything*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2016.

- Brown, Adrienne Maree. *Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds*. Chico, CA: AK Press, 2017.

- "Campaignstrategy.Org—Resources." Consultado el 8 de diciembre de 2017. http://www.campaignstrategy.org/resources.php.

- Djinovic, Slobodan, et al. *A Guide to Effective Nonviolent Struggle*. Serbia: Center for Applied Nonviolent Action and Strategies, 2007.

- Engler, Mark, and Paul Engler. *This Is an Uprising: How Nonviolent Revolt Is Shaping the Twenty-First Century*. New York: Nation Books, 2016.

- Hampton, Henry. *Eyes on the Prize: America's Civil Rights Years 1954–1965* (PBS, 2010).

- "The King Philosophy." The Martin Luther King Jr. Center for Nonviolent Social Change. Consultado el 22 de diciembre de 2017. http://www.thekingcenter.org/king-philosophy.

- Moyer, Bill. "The Movement Action Plan: A Strategic Framework Describing the Eight Stages of Successful Social Movements." History Is a Weapon. Consultado el 20 de diciembre de 2017. http://www.historyisaweapon.com/defcon1/moyermap.html.

- ———. *The Practical Strategist: Movement Action Plan (MAP) Strategic Theories for Evaluating, Planning, and Conducting Social Movements*. Social Movement Empowerment Project, 1990.

- "Organizing: People, Power, Change." Adaptado del trabajo del Dr. Marshall Ganz y los recursos de la Leading Change Network y el New Organizing Institute. Consultado el 8 de diciembre de 2017. https://www.aclunc.org/docs/organizers_handbook.pdf.

- "People Power Manual." The Change Agency. Consultado el 20 de diciembre de 2017. http://www.thechangeagency.org/campaigners-toolkit/training-resources/people-power-manual/.

UNIDAD 3

Diálogo para distender conflictos interpersonales y respaldar la formación de coaliciones

CONTENIDO

Historia en primera línea: Campaña por el “No” en Chile 58

Conceptos clave 60

Más allá del texto 1: Práctica de formación de alianzas y coaliciones 64

Más allá del texto 2: Uso de líneas de discusión para practicar la distensión en situaciones complejas 66

Recursos 68

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la lección, los participantes podrán:

Identificar cómo las habilidades de comunicación y el diálogo pueden promover una mayor participación en la transformación de conflictos.

Identificar formas de comunicación verbales y no verbales necesarias para neutralizar la hostilidad y encontrar soluciones a conflictos problemáticos.

Identificar las características de la escucha activa, el parafraseo y la participación respetuosa.

Practicar el uso del diálogo y la comunicación para formar coaliciones y lograr el consenso respecto de las metas, estrategias y tácticas grupales.

UNIDAD

3

Diálogo para distender conflictos interpersonales y respaldar la formación de coaliciones

Los métodos de construcción de la paz, que incluyen la comunicación y el diálogo entre las personas, pueden permitir neutralizar conflictos interpersonales y fortalecer la dinámica interna al seno de los grupos. Estas habilidades pueden ser útiles para expandir el apoyo y formar coaliciones entre los grupos, y para reclutar a otras personas para unirse a un movimiento no violento. Esta unidad proporciona un entendimiento práctico de las habilidades de comunicación y diálogo que pueden mejorar las capacidades de activistas y constructores de la paz para realizar su trabajo eficaz y estratégicamente.

HISTORIA EN PRIMERA LÍNEA

Campaña por el “No” en Chile

En 1973, el general Augusto Pinochet asumió el poder después de un golpe militar que expulsó a Salvador Allende, el presidente electo democráticamente. Bajo el mandato de Pinochet, miles de opositores políticos fueron asesinados, torturados y desaparecidos. En 1983, durante la crisis económica del país, líderes sindicales convirtieron la creciente discrepancia con el régimen en acciones de resistencia pública. Entre otras tácticas, usaron la desaceleración en el ritmo de trabajo, *cacerolazos* (brigadas ruidosas), protestas relámpago o instantáneas (acciones breves y espontáneas que se dispersan antes de que la policía llegue al lugar) y huelgas. Las mujeres usaron la danza folclórica y crearon *arpilleras* (tapices) para registrar la brutalidad del régimen, comunicarse con el mundo exterior y recaudar dinero para apoyar a la oposición. Todas estas tácticas no violentas permitieron fortalecer el amplio movimiento de resistencia civil y desarrollar una coalición poderosa que derivaría en un referéndum nacional para desplazar el foco del poder.

La Iglesia católica, que directamente evitó oponerse al régimen, logró abrir un espacio político mientras Pinochet se encontraba en el poder para dar lugar a la organización y protección de víctimas de abusos de los derechos humanos. El cardenal de Santiago también realizó esfuerzos para mediar entre los reformistas y el gobierno.

En 1988, en un intento por legitimar el régimen, Pinochet realizó un plebiscito nacional para ampliar su mandato durante otros ocho años. No obstante, la gente votó rotundamente por el no, lo que forzó al dictador a dejar el poder. El motor fundamental detrás de la derrota de Pinochet fue una coalición diversa conformada por movimientos populares chilenos, sindicatos, la Iglesia católica y otros grupos. La coalición fue desarrollada por personas con habilidades y predisposición para dialogar y negociar con otros grupos, a pesar de que los grupos tenían perspectivas diferentes sobre varios temas. Algunos grupos deseaban una constitución totalmente nueva, mientras que otros simplemente querían que Pinochet abandonara el poder. Algunos grupos apoyaban a Allende, el predecesor de Pinochet, y otros inicialmente estuvieron a favor de Pinochet y se oponían a Allende. Si bien la coalición fue sumamente diversa, entre todos lograron acordar una meta: poner fin a la presidencia de Pinochet e iniciar la transición hacia un gobierno democrático.

En el bando del “No”, la pluralidad de visiones de la oposición estuvo representada por un arcoíris como símbolo principal. La coalición atravesó líneas ideológicas y políticas para deslegitimar el régimen con éxito. Los grupos registraron a 7,5 millones de personas para votar en el plebiscito, a pesar de la amplia represión y tortura que usó Pinochet para mantener el control del país. Otra parte de la campaña incluyó publicidades y programas televisivos donde los miembros de la oposición usaron una transmisión diaria de quince minutos para exponer los abusos de Pinochet sobre los derechos humanos y para concientizar sobre la amplitud de la oposición al régimen.

La coalición de grupos diversos, que también incluyó a desertores militares, la comunidad internacional y empresas, fue fundamental para el éxito de la campaña por el “No” y permitió la transición de Chile a la democracia.

Adaptado de “Chile: Struggle Against a Military Dictator (1985–1988)”, International Center on Nonviolent Conflict, consultado el 8 de junio de 2018. https://www.nonviolent-conflict.org/chile-struggle-against-a-military-dictator-1985-1988/.

Tanto los activistas como los constructores de la paz deben poder escuchar activamente y comunicarse con respeto para lograr el entendimiento y relaciones con diferentes personas y así lograr sus metas.

Conceptos clave

¿CÓMO SE USAN LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO EN LA ACCIÓN NO VIOLENTA Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ?

Las herramientas de comunicación y diálogo han sido por años el motor fundamental de los enfoques de construcción de la paz en todo el mundo. Los movimientos no violentos también tienen una larga historia de uso de estas habilidades, lo que nos recuerda que estos dos campos tienen orígenes similares y muchos puntos de conexión.

Los constructores de la paz y los activistas no violentos pueden usar las habilidades de comunicación y diálogo con los siguientes fines:

A. Educar e inspirar a las personas e incluir posibles aliados o personas no comprometidas para que apoyen la causa.

B. Fomentar relaciones y confianza con las personas de las comunidades y fortalecer su capacidad para hacer un trabajo colaborativo.

C. Neutralizar situaciones tensas dentro de un grupo o entre agentes internos y externos.

D. Comprender los intereses de los demás e identificar intereses comunes, aceptando al mismo tiempo la diversidad de cualquier grupo.

E. Identificar y priorizar metas.

F. Tomar decisiones colectivas a través de procesos inclusivos y participativos.

G. Comunicarse con los demás de una manera respetuosa, y desarrollar una cultura donde cada persona y cada grupo se sienta respetado y escuchado, lo que, a su vez, aumenta la posibilidad de sentir pertenencia y compromiso con el proceso y la causa.

H. Comunicar o negociar con las personas clave, élites poderosas o los representantes de la oposición, como las autoridades o los funcionarios del gobierno (la unidad 8 abordará este punto).

¿QUÉ SABEMOS DE LA FORMACIÓN DE COALICIONES PARA APOYAR UNA PAZ SOSTENIBLE Y JUSTA?

Los movimientos no violentos exitosos requieren la participación activa de muchas personas, lo que, a su vez, requiere **formar coaliciones amplias**, como la que condujo a la victoria en la campaña por el “No” en Chile. De manera similar, los procesos de construcción de la paz que incluyen grupos diversos y partes interesadas tienen más probabilidades de triunfar que aquellos liderados únicamente por élites o que son muy exclusivos.[1] Las habilidades de comunicación, diálogo y negociación son importantes para todas las actividades del primer bloque del diagrama de Curle (consulte la figura 5).

¿CÓMO IMPACTA EL CONFLICTO GRUPAL INTERNO EN LOS MOVIMIENTOS SOCIALES Y LOS ESFUERZOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ?

Con frecuencia, los constructores de la paz y activistas no violentos buscan abordar cuestiones sistémicas opresivas. No obstante, estas cuestiones a menudo prevalecen tanto dentro de estos grupos como en toda la sociedad. Formas de opresión social como el racismo, el sexismo y el clasismo, entre otras, pueden impulsar conflictos dentro de una organización, aunque se esfuerce por desterrar esa opresión en la sociedad en general.

Es importante superar los problemas internos, ya que la organización o el movimiento estarán mejor posicionados para alcanzar el éxito si su trabajo no se ve obstaculizado por los conflictos internos. Para avanzar hacia las metas y los objetivos a largo plazo de las negociaciones y los procesos de paz, es necesario escuchar a los grupos involucrados y permitirles tener un diálogo profundo. Además, cuando los grupos materializan los ideales que promueven, tienen más probabilidades de ser considerados legítimos por los otros grupos de la sociedad, el oponente y la comunidad internacional.

Muchos movimientos no violentos están conformados por "grupos de afinidad" autónomos o autorganizados más pequeños. Son grupos reducidos de personas que toman decisiones en conjunto y se apoyan mutuamente para llevar a cabo una táctica acordada con el fin de alcanzar una meta común. El grupo de afinidad es un lugar para usar el diálogo como medio para escuchar a cada miembro y empoderarlo. Es un lugar para abordar las cuestiones de poder y privilegio dentro del grupo y reconocer las interconexiones entre racismo, sexismo, homofobia y otras formas de opresión sistémica. Desarrollar la confianza dentro del grupo es fundamental para resolver los problemas con eficacia. Si bien el término *grupo de afinidad* es prácticamente exclusivo de los movimientos no violentos, la idea es, en cierto modo, similar a la de los "grupos de trabajo" o "caucus", que funcionan en los procesos de construcción de la paz como pequeños grupos de apoyo que se reúnen al margen de una negociación o un diálogo para analizar y procesar decisiones y eventos.

¿CÓMO AYUDA EL DIÁLOGO A DESARROLLAR LA COMPRENSIÓN Y COHERENCIA INTERNAS?

El **diálogo** es "una interacción sostenida entre los grupos para aprender el uno del otro y transformar las relaciones, a medida que abordan problemas prácticos y estructurales de la sociedad".[2] Es una forma de comunicación que promueve la escucha activa y la conversación honesta pero respetuosa. La meta del diálogo es mejorar la comprensión y las relaciones entre las personas o los grupos que están en conflicto o tienen diferentes enfoques para abordar un problema. A diferencia de la negociación, el diálogo no busca llegar a una solución inmediata a un problema. En cambio, el diálogo es útil cuando hay diferentes experiencias y percepciones entre los grupos. El diálogo genera el espacio para hablar de los problemas en un lugar en el que todos se comprometen a escucharse e intentan comprender los diferentes puntos de vista.

El diálogo es diferente del debate (como se muestra en la tabla 5). En un debate, los participantes creen (consciente o inconscientemente) que solo hay una manera correcta de creer o actuar. Cuando las personas creen que son los únicos dueños de la verdad, pueden llegar a pensar que no necesitan escuchar a los demás, excepto para saber cómo doblegarlos. El diálogo requiere que los participantes mantengan la mente abierta al proceso de aprendizaje y cambio escuchando el punto de vista de otra persona.

El diálogo puede ser formal e informal. Cualquier persona puede usar las habilidades de diálogo informalmente para apaciguar las discusiones sobre temas complejos. A continuación, puede encontrar una descripción general de algunas de estas habilidades. Para obtener más detalles, consulte el nuevo kit de herramientas de diálogo de USIP.[3]

¿CUÁLES SON LOS COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN NO VERBAL?

Algunos expertos en comunicación estiman que entre el 60 % y el 80 % de la comunicación es no verbal.[4] Eso significa que cada persona se comunica principalmente con los demás a través de expresiones faciales, postura corporal y movimientos oculares. Los investigadores han descubierto que algunas personas tienen mejores habilidades para comprender las señales no verbales que otras. *Inteligencia emocional* es un término usado

TABLA 5.

Comparación entre debate y diálogo

DEBATE	DIÁLOGO
La meta es "ganar" el argumento afirmando los puntos de vista propios y desacreditando los del resto.	La meta es entender las diferentes perspectivas y aprender sobre otros puntos de vista.
Las personas escuchan a los demás para encontrar carencias en sus argumentos.	Las personas escuchan a los demás para entender cómo sus experiencias dan forma a sus creencias.
Las personas critican las experiencias de los demás, y las consideran falsas e inválidas.	Las personas aceptan las experiencias de los demás, y las consideran reales y válidas.
Las personas parecen estar decididas a no cambiar sus puntos de vista sobre el problema.	Las personas parecen estar de cierta forma abiertas a cambiar su entendimiento del problema.
Las personas hablan en función de hipótesis sobre las posturas y motivaciones de los demás.	Las personas solo hablan sobre su propio entendimiento y su propia experiencia.
Las personas se oponen entre sí e intentan probar que el otro está equivocado.	Las personas trabajan juntas para lograr un entendimiento en común.
A menudo se usan emociones fuertes, como el enojo, para intimidar a la otra parte.	Las emociones fuertes, como el enojo y la tristeza, son adecuadas cuando transmiten la intensidad de una experiencia o creencia.

Fuente: Lisa Schirch y David Campt, The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects: A Practical, Hands-On Guide *(Intercourse, PA: Good Books, 2007).*

para describir los posibles sentimientos de una persona mediante la "lectura" de su rostro y cuerpo con el fin de comprender qué intenta comunicar. La capacidad de interpretar y emplear el contacto visual, las expresiones faciales y el lenguaje corporal culturalmente adecuados es de suma importancia al momento de comunicarse con otras culturas, ya que las posturas y expresiones físicas pueden tener diferentes significados en distintas culturas. ¿Desea determinar cuál es su inteligencia emocional para interpretar la comunicación no verbal? Realice el cuestionario sobre inteligencia emocional que se encuentra en la sección Recursos.

¿CUÁLES SON LOS COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN VERBAL?

Tanto escuchar como hablar requieren habilidades de comunicación verbal, como la escucha activa y el parafraseo. La escucha activa es una habilidad importante porque ayuda a las personas a sentir que sus inquietudes son escuchadas y reconocidas. Cuando las personas se sienten escuchadas, tienen menos probabilidades de ser repetitivas, gritar o enfurecerse. La escucha activa es una habilidad fundamental para neutralizar una confrontación colérica o violenta. La tabla 6 detalla algunas de las habilidades clave necesarias para practicar la escucha activa con eficacia.

¿CÓMO PUEDEN USARSE EL DIÁLOGO Y LAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA NEUTRALIZAR LA HOSTILIDAD Y LA AGRESIÓN?

Para manejar las relaciones y la comunicación, puede resultar útil comprender qué intensifica y qué neutraliza la agresión (consulte la tabla 7 para ver ejemplos). Los constructores de la paz tienden a usar métodos que neutralizan la hostilidad y la agresión. Los actores no violentos pueden participar en actividades que intensifican el conflicto y generan tensiones, pero la meta no debería ser generar animosidad ni usar ataques personales. Para una transformación de conflictos exitosa, es importante comprender cuándo, dónde y cómo intensificar un conflicto, sin infundir hostilidad.

En la tabla 8, se muestra una herramienta mnemotécnica llamada **las 6 pautas de una intervención asertiva** que ayuda a los activistas y constructores de la paz a recordar las habilidades y

TABLA 6.

Habilidades clave para una escucha activa

Empatizar: ponerse en el lugar de la otra persona e intentar entender cómo se siente.	*Identificar*: intentar identificar los *sentimientos* o las emociones del interlocutor, el *significado* de su mensaje y el *contenido específico* que intenta comunicar.
Validar: afirmar a la otra persona que su experiencia es válida, incluso aunque usted haya tenido una experiencia diferente.	*Parafrasear*: volver a expresar con sus propias palabras lo que escuchó decir a una persona, incluidos los sentimientos y el significado de su mensaje.
Aclarar: hacer preguntas para obtener más información.	*Recopilar información*: intentar entender más sobre la situación.

Mantener la calma: respirar profunda y lentamente. Intentar mantenerse centrado y calmar las reacciones corporales ante la situación.

TABLA 7.

Neutralización de la hostilidad y la agresión

FACTORES QUE INTENSIFICAN LA HOSTILIDAD Y LA AGRESIÓN	MÉTODOS PARA NEUTRALIZAR LA HOSTILIDAD Y LA AGRESIÓN
Opciones limitadas: estar acorralado sin forma de escapar ni guardar las apariencias.	**Ofrecer una salida:** ayudar a la otra persona a guardar las apariencias mediante una o más de las siguientes acciones: • Apaciguar a la persona agresiva diciéndole que sus inquietudes son legítimas. • Ofrecer la opción de abordar el problema en otro contexto (fuera de la calle). • Abstenerse de juzgar abiertamente el comportamiento de la persona.
Adoptar una postura asimétrica: cuando una persona o un grupo tiene o se percibe que tiene más poder que otro.	**Adoptar una postura simétrica:** lenguaje corporal no agresivo ni desafiante.
Usar símbolos de poder ostentosos: posturas físicas que proyectan poder, como uso de anteojos de sol, equipos de alta tecnología, vehículos costosos, estilos de vida extravagantes para el contexto, uniformes, armas u otros símbolos de riqueza y poder.	**Mostrar respeto:** reconocer las costumbres, los líderes y las normas éticas/morales locales.
Negarse a reconocer a la otra parte o su punto de vista.	**Reconocer** la igualdad humana de todos y la legitimidad de sus preocupaciones o puntos de vista.
Escuchar solo para defender su propio punto de vista.	**Escuchar para entender** a la otra persona en lugar de defender su propia postura.
Enfocarse en las personas y no en los problemas	**Estar en desacuerdo con las ideas, no con las personas:** ser duro con los problemas y blando con las personas.
Ser obstinado	**Compartir su predisposición a cooperar.**
Exigir la solución inmediata del problema	**Permitir una pausa** para que todos puedan calmarse y reflexionar sobre los problemas.

TABLA 8.

Las 6 pautas de una intervención asertiva

Intervención directa: – Use un lenguaje corporal abierto y no amenazante, y tenga las manos vacías y a la vista. – Use la escucha activa. – Baje el volumen y realice movimientos lentos. – No toque a personas o policías enojados. – Use contenido adecuado, sea flexible, use canciones o cánticos.
Demore: si es posible, espere; que el tiempo esté de su parte.
Distraiga: dirija la atención a otra cosa.
Delegue: trabaje con un compañero o aliados.
Tome distancia: haga espacio entre usted y el problema.
Documente: avise a las personas involucradas que está filmando; hágalo desde una distancia segura, de ser posible.

Fuente: Beautiful Trouble.

acciones para abordar o neutralizar la hostilidad y la agresión de manera segura.

El diálogo, la escucha activa y otras formas de comunicación interpersonal son herramientas fundamentales tanto para los activistas como para los constructores de la paz. Son esenciales para construir el tipo de confianza y relaciones clave con el objetivo de formar coaliciones, resolver problemas y transformar conflictos. El siguiente ejercicio brinda a las personas la oportunidad de aplicar algunos de los conceptos del diálogo que presentamos para los diferentes escenarios de formación de coaliciones y alianzas.

Más allá del texto 1

Práctica de formación de alianzas y coaliciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Lograr una mayor comprensión de cómo desarrollar alianzas y coaliciones. Los siguientes escenarios ofrecen una oportunidad para experimentar con el uso de habilidades de comunicación, diálogo y negociación.

- A través de un juego de roles basado en la historia en primera línea de Chile, aprender sobre la importancia de las habilidades de comunicación, diálogo y negociación para desarrollar alianzas y coaliciones con el fin de promover una mayor participación en las campañas no violentas.

PREPARACIÓN:

- Necesitará espacio para realizar un juego de roles en grupos de dos personas.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Divida a los participantes en parejas.

2. Pida a cada pareja que trabaje con uno de los siguientes escenarios para practicar las habilidades. Los escenarios son ficticios, pero se basan en los dilemas de la vida real vividos durante la campaña por el "No".

3. Reflexionen todos juntos.

   - **Hechos:** ¿Qué sucedió en cada escenario? ¿Qué funcionó y qué no?

   - **Comunicación:** ¿Qué estrategias de comunicación usaron? ¿Qué notaron respecto de las comunicaciones verbales y no verbales utilizadas por su compañero? ¿Fueron eficaces?

   - **En el ámbito personal:** ¿Qué parte de la conversación fue particularmente difícil y cómo superaron la situación?

ESCENARIO A: ORGANIZADORES DEL CENTRO Y DE LA EXTREMA IZQUIERDA DE LA CAMPAÑA POR EL "NO"

Partidos políticos de izquierda y centro desean expulsar a Pinochet, pero discrepan sobre las tácticas. Los partidos de la extrema izquierda quieren usar una combinación de protestas callejeras y sabotajes de la propiedad del gobierno, y oponerse a la policía y las fuerzas armadas. El centro desea concentrarse solo en protestas públicas de gran escala sin ningún daño a la propiedad ni agresión a la policía ni a las fuerzas armadas. El centro busca asegurarse de que el movimiento tenga una amplia participación y que las tácticas no impidan la participación pública. Si la extrema izquierda usa la violencia, serán menos las personas que participarán o simpatizarán con el movimiento. La extrema izquierda considera que el centro no es lo suficientemente radical y es demasiado transigente con las fuerzas de Pinochet. Cree que solo una combinación de fuerza coercitiva y castigo podrá derribar al Estado. En este escenario, una persona desempeña el rol de organizador de la extrema izquierda y la otra, el rol de organizador del centro. El organizador del centro debe dirigirse al organizador de la extrema izquierda usando las habilidades de comunicación y diálogo de esta lección.

ESCENARIO B: IGLESIA CATÓLICA Y SINDICATOS

Los líderes de la Iglesia católica y los sindicatos están preocupados por la agresión de Pinochet hacia quienes se oponen a sus políticas. La Iglesia católica ha realizado vigilias por los desaparecidos y torturados del régimen. Los sindicatos se centran en defender los derechos de los trabajadores a organizarse y tener un salario justo. Los líderes de la Iglesia católica desean que la campaña por el "No" enfatice que Pinochet debe dejar el poder para terminar con la tortura y las desapariciones de civiles chilenos. Los sindicatos buscan enfatizar un mensaje económico de socialismo democrático, con una mayor atención en los salarios justos. Los líderes de la Iglesia católica y los sindicatos discrepan sobre el foco de la campaña por el "No". En este escenario hipotético, una persona desempeña el rol de líder de la Iglesia católica y la otra, el rol de líder del sindicato. El líder del sindicato debe dirigirse al líder de la Iglesia católica usando las habilidades de comunicación, diálogo y negociación de esta lección.

ESCENARIO C: LA CAMPAÑA POR EL "NO" Y LAS FUERZAS ARMADAS

En cada país, hay relaciones familiares que atraviesan las líneas del conflicto. En Chile, es posible que los líderes de la campaña por el "No" hayan tenido conexiones familiares privadas con los líderes de las fuerzas armadas de Pinochet. En este escenario, una persona desempeña el rol de organizador de la campaña por el "No" y la otra, el rol de líder de las fuerzas armadas. Usando las habilidades de esta lección, el organizador de la campaña por el "No" se dirige al líder de las fuerzas armadas chilenas para comprender si puede ser posible que las fuerzas armadas actúen del lado del pueblo chileno en caso de que una campaña por el "No" gane en el plebiscito.

Más allá del texto 2

Uso de líneas de discusión para practicar la distensión en situaciones complejas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Realizar una simulación e intervención de conflicto para identificar y practicar cómo intensificar y neutralizar un comportamiento; analizar las consecuencias de los conflictos generales.

- Crear una experiencia en común para generar un debate sobre cómo controlar el conflicto.

PREPARACIÓN:

- Necesitará un espacio lo suficientemente grande para que las parejas puedan interactuar.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

Las líneas de discusión son, en esencia, minijuegos de roles que se realizan en líneas en las que los participantes están enfrentados (o en círculos concéntricos enfrentados).

1. Pida a los participantes que se ubiquen en dos líneas paralelas enfrentadas. Todos deben pararse frente a alguien. Pídales que se estrechen la mano con la persona que tienen adelante para asegurarse de que sepan quién es su compañero. (Si la cantidad de personas del grupo es impar, uno de los facilitadores puede participar para completar la línea, o la persona sin compañero puede tomar notas).

2. Una vez que las personas estén ubicadas, proporcione un escenario para el juego de roles. Asigne los roles, uno para cada línea de personas. Indíqueles que deben interactuar solo con la persona con la que estrecharon la mano y deben ignorar al resto. Cada persona interactuará con su compañero según los roles asignados.

Estos son algunos posibles escenarios:

- Pateador de perro no político: usted se encuentra al aire libre, quizás en la calle o en un parque y, por algún motivo, usted (que es parte de una de las líneas de personas) está pateando agresivamente a un perro. Quizás el perro lo mordió o quizás usted está enojado por otra cosa. Su compañero de la otra línea desea detenerlo. Quizás sea el perro de esa persona o simplemente le gustan los perros.

- Boicoteador frente a oyente: todos se encuentran en una audiencia comunitaria. De un lado de la línea, las personas tienen la intención de interrumpir la audiencia (son activistas, han hecho sus llamadas telefónicas, se reunieron con sus funcionarios electos y consideran que la audiencia es una farsa, por lo que buscan interrumpirla). Del lado de la otra línea, se encuentran los ciudadanos comunes que van a la reunión para averiguar qué sucede. El ciudadano quiere que el boicoteador permanezca en silencio para poder escuchar.

- Alborotador frente a manifestante: todos se encuentran en una protesta. De un lado de la línea, se encuentran los alborotadores, que buscan ser desagradables y agresivos con los manifestantes (del otro lado de la línea). El manifestante solo quiere realizar la protesta y que el alborotador/antimanifestante se vaya o deje de comportarse así.

- Manifestante furioso y fuera de control frente a manifestante: todos se encuentran en una reunión o asamblea comunitaria. De un lado de la línea, se encuentran los manifestantes, y del otro lado, los manifestantes que están perdiendo la paciencia (muy enojados,

molestos, quizás incoherentes y desagradables).

- Medios hostiles frente a activista: en un evento público, una línea tiene el rol de medios hostiles y antagonistas, y la otra, el rol de manifestantes.

3. Aliente a las personas a actuar y encarnar sus roles: “Cuanta más pasión demuestre, más provecho obtendrá”. (Como en la vida). Concédales diez segundos para que puedan meterse en el personaje.

4. Diga: “¡Ya!” y realice el juego de roles durante 90 a 120 segundos. Grite: “¡Congelados!” o aplauda para terminar la actividad.

5. Relájense, abran el círculo y reflexionen. Algunas preguntas adicionales a la serie de Sentimientos, Hechos y Futuro pueden incluir las siguientes: ¿Cómo se sintió en el rol de . . . ? ¿Tuvo éxito en . . . (neutralizar/intensificar el conflicto, lograr su meta, etc.)? ¿Qué herramientas específicas usó? ¿Qué intentó hacer su compañero? ¿Funcionó? ¿Qué considera que debería haber hecho?

6. Antes de que la reflexión pierda energía, organice otra línea de discusión con nuevos roles para cada línea y permita que cada persona tenga el rol asertivo o agresivo. Realice dos o tres juegos de roles según el tiempo que tenga y cierre la actividad revisando los marcos y las herramientas mencionadas a continuación.

7. Aspectos para tener en cuenta durante el juego de roles y para destacar luego durante la reflexión:

    - FÍSICOS: postura/posición corporal, qué hacen las manos y los ojos, velocidad y tipo de movimiento.
    - VERBALES: nivel de sonido, ruido, velocidad, contenido de la conversación.
    - EMOCIONALES: ¿Se generó una relación? ¿Se usó la habilidad de escucha? ¿Se establecieron puntos en común o diferencias?

8. Si corresponde, proporcione un marco/una herramienta mnemotécnica para la intervención asertiva y la neutralización del conflicto. Pida a los participantes que reflexionen sobre los siguientes 5 puntos del juego de roles. ¿Logró cada uno de los siguientes? ¿Por qué o por qué no? ¿Cómo contribuyen las habilidades de comunicación y diálogo a su capacidad de respuesta?

    - A: Evaluar la situación
    - B: Respirar y centrarse antes de responder
    - C: Elegir cómo responderá
    - D: Neutralizar el conflicto con sus decisiones
    - E: Intensificar el conflicto y considerar las posibles consecuencias

9. Proporcione las 6 pautas como una manera para reflexionar sobre la neutralización de la hostilidad y la agresión. Consulte la tabla 8.

Recursos

- Binnendijk, Anika Locke, and Ivan Marovic. “Power and Persuasion: Nonviolent Strategies to Influence State Security Forces in Serbia (2000) and Ukraine (2004).” *Communist and Post-Communist Studies* 39, no. 3 (2006): 411-29.

- “Designing Community-Based Dialogue.” USIP Global Campus. Consultado el 29 de enero de 2018. https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/dialogue/.

- Druskat, Vanessa Urch, and Steven B. Wolff. “Building the Emotional Intelligence of Groups.” *Harvard Business Review*, 1 de marzo de 2001. https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups.

- “How Emotionally Intelligent Are You?” MindTools. Consultado el 27 de febrero de 2018. https://www.mindtools.com/pages/article/ei-quiz.htm.

- Moyer, Bill. “Four Roles of Social Activists.” Consultado el 10 de diciembre de 2017. http://www.paceebene.org/wp-content/uploads/2016/11/moyer_roles.pdf.

- Patterson, Kerry, et al. *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*, 2nd ed., abridged, updated ed. New York: McGraw-Hill Education, 2011.

- Schirch, Lisa, and David Campt. *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects: A Practical, Hands-On Guide*. Intercourse, PA: Good Books, 2007.

- “Ten Reasons to Love Hassle Lines.” Waging Nonviolence. Consultado el 8 de junio de 2018. https://wagingnonviolence.org/feature/ten-reasons-to-love-hassle-lines/.

- Wanis-St. John, Anthony, and Noah Rosen. “Negotiating Civil Resistance.” *Peaceworks*, no. 129 (julio de 2017): 5–20.

- “Why Conflict Resolution Works.” *Daisybrain* (blog). 25 de diciembre de 2016. https://daisybrain.wordpress.com/2016/12/24/why-conflict-resolution-works/.

- York, Steven. *A Force More Powerful*. A Force More Powerful Films, 2000.

Notas

1. Desiree Nilsson, “Anchoring the Peace: Civil Society Actors in Peace Accords and Durable Peace,” *International Interactions* 38, no. 2 (1 de abril de 2012): 243–66, https://doi.org/10.1080/03050629.2012.659139.

2. “Dialogue”, United States Institute of Peace, consultado el 16 de noviembre de 2017. https://www.usip.org/glossary/dialogue.

3. “Peacemaker’s Toolkit.” *Peacemaker’s Toolkit.* Última modificación el 26 de febrero de 2012. Consultado el 23 de julio de 2018. https://www.usip.org/publications/2012/02/peacemakers-toolkit.

4. Expertos en comunicación debaten el porcentaje exacto entre comunicación verbal y no verbal. Aún cuando el porcentaje exacto se desconoce, existe un amplio acuerdo que la importancia de la comunicación no verbal es significativa.

UNIDAD 4

Facilitando el desarrollo de consensos y metas grupales

CONTENIDO

Historia en primera línea:
Lucha contra la corrupción policial en Uganda 72

Conceptos clave 73

Más allá del texto 1: Juego de roles
para facilitación y toma de decisiones grupal 76

Recursos 78

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la lección, los participantes podrán:

Identificar cómo las habilidades de facilitación permiten que las reuniones sean más eficaces para lograr las metas grupales.

Practicar el uso de habilidades de facilitación para desarrollar un consenso sobre las metas, tácticas y estrategias de activistas y constructores de la paz.

UNIDAD

4

Facilitando el desarrollo de consensos y metas grupales

¿Quién no ha estado en una reunión en la que las personas se interrumpen, una persona domina la conversación o un grupo habla desordenadamente sin tomar ninguna decisión? Muchos sufren de la fatiga causada por las reuniones. Las personas pierden interés en el trabajo porque no logran llegar a un acuerdo ni hacer nada en conjunto.

Sobre la base de las habilidades interpersonales de construcción de la paz expuestas en el último capítulo, este capítulo ofrece una introducción para usar las habilidades y los procesos de facilitación en reuniones grupales. La facilitación es útil para ayudar a los grupos de personas a dialogar entre sí y lograr un consenso. Los activistas, organizadores y constructores de la paz pueden aprovechar esta lección para comprender cómo facilitar y crear oportunidades para un diálogo abierto y productivo con diversos grupos con el fin de ampliar su participación y entusiasmo.

HISTORIA EN PRIMERA LÍNEA

Lucha contra la corrupción policial en Uganda

En Uganda, la corrupción es moneda corriente. Más de una vez, la policía ha sido acusada de exigir sobornos, de extorsión y abuso de autoridad.

La Fundación Nacional para la Democracia y los Derechos Humanos (NAFODU, por sus siglas en inglés), una organización no gubernamental de Uganda, lanzó una campaña de "lucha contra la corrupción" a través de programas de radio, capacitó a redes de voluntarios para vigilar la corrupción y proporcionó apoyo a las víctimas de corrupción policial.

Como parte de la campaña, la NAFODU facilitó reuniones con agentes policiales de alto rango, y también con los ciudadanos y agentes policiales en contacto con el público. Gracias al diálogo facilitado, los ciudadanos expresaron sus reclamos. También supieron que algunos agentes policiales deseaban mejorar la imagen institucional y buscar maneras de abordar la corrupción. Estas reuniones fueron únicas dado que, usualmente, los ciudadanos no tienen la oportunidad de hablar con los agentes en un entorno igualitario donde todos puedan expresarse.

Estas reuniones comenzaron a persuadir a personas en favor de la campaña y aumentaron su alcance. Gracias a reuniones facilitadas particularmente efectivas, no solo se unieron más ciudadanos, sino que también lo hicieron más agentes policiales, que proporcionaron más información, acceso y la posibilidad de alcanzar una negociación basada en principios para desarrollar soluciones a los problemas de la corrupción policial.

Adaptado de Shaazka Beyerle, Curtailing Corruption: People Power for Accountability and Justice (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2014): 187-201.

Conceptos clave

¿QUÉ RESPALDA LAS REUNIONES GRUPALES EXITOSAS?

No hay nada como reuniones grupales desorganizadas o largas y poco productivas para destruir el entusiasmo de un grupo y su causa. Cuando se presta atención a los roles y el proceso, las reuniones tienen más probabilidades de promover un diálogo eficaz y ser productivas. Al asignar diferentes roles a los participantes, los organizadores pueden lograr reuniones altamente funcionales que incluyen una toma de decisiones participativa/colaborativa. No todos los roles son necesarios en cada reunión, pero los grupos más grandes y los temas más complejos se beneficiarán con las responsabilidades y los roles delegados (consulte la tabla 9).

¿CUÁLES SON HABILIDADES DE FACILITACIÓN IMPORTANTES Y LOS CONSEJOS, TAREAS Y RESPONSABILIDADES RELACIONADOS?

La facilitación es una habilidad que se aprende. Los "líderes naturales" o las personas que tienen roles importantes de liderazgo en otras actividades pueden ser excelentes candidatos para desempeñarse como facilitadores, pero no siempre.

En ocasiones, los movimientos sociales cuentan con poderosos líderes carismáticos que pueden movilizar a un grupo con consignas entusiastas o discursos persuasivos. Otros cuentan con responsables eficientes que logran equilibrar los diversos elementos en movimiento. Los facilitadores eficaces tienen un conjunto adicional de habilidades. Si bien los facilitadores prestan atención a la agenda de una reunión, tienen una meta más amplia de empoderar y ayudar a las personas a comunicarse y escucharse. Los buenos oradores públicos pueden sentir la tentación de usar sus habilidades retóricas para imponer su punto de vista ante diversas personas. Pero en lugar de convencer a los participantes de aceptar un punto de vista, los buenos facilitadores generan un espacio donde todos los puntos de vista puedan ser escuchados y compartidos.

Los facilitadores tienen similitudes y diferencias con otros tipos de líderes eficaces. El rol del facilitador puede ser el elemento más importante de un diálogo exitoso, ya que su rol se dedica al proceso, no al contenido.

En la tabla 10, se muestran las habilidades clave de competencia de los facilitadores eficaces.

TABLA 9.

Roles para una reunión

ROL	RESPONSABILIDAD
Planificador(es) de la agenda	Se encuentran antes de la reunión; representan la diversidad de personas que asistirán.
Facilitador(es)	Llevan a cabo o dirigen la reunión; motivan la participación equitativa de los asistentes; supervisan el tiempo y la agenda; se dedican al proceso, no al contenido de la reunión; promueven el uso de cofacilitadores cuando sea posible.
Tomador de apuntes	Escribe/registra las discusiones, los compromisos y la información.
Apuntador	Toma notas para el público en rotafolios con letra grande o detrás de la persona que habla para captar las ideas clave; ayuda al grupo a seguir la agenda, limita la repetición y dirige la participación en la reunión.
Recepcionista/asistente de la sala	Se ocupa de las necesidades físicas de las personas, que incluyen la temperatura de la sala, la comida y la bebida, y ofrece apoyo emocional.
Cronometrador	Mide el tiempo; ayuda a que la reunión avance con fluidez.
Organizador de oradores	Lleva una lista de las personas que desean hablar.
Portero	Recibe a las personas, en especial a los que llegan tarde, y los pone al tanto de lo que discutido antes de su llegada.
Encargado de accesibilidad	Proporciona apoyo físico, con el idioma (traducción) o de otro tipo a los participantes.
Abogado del diablo	Evita el "pensamiento grupal" ofreciendo miradas alternativas.
Encargado de tecnología	Realiza el soporte de computadoras, proyecciones, transmisiones en vivo u otro tipo de tecnología.

TABLA 10.

Habilidades de competencia para la facilitación

Establezca el propósito de la reunión, el encuentro, el evento o el diálogo.	Acepte todos los puntos de vista (dentro de los acuerdos grupales).
Guíe el desarrollo de "acuerdos grupales".	Administre la agenda y guíe el proceso.
Fomente el diálogo, desaliente el debate (a menos que sea parte de la agenda).	Demuestre cuáles son las habilidades de escucha activa, lo que incluye resumir y parafrasear lo que dijeron los demás.
Supervise la dinámica del grupo y equilibre la participación.	Ayude a manejar participantes difíciles.

Resuma la conversación y ayude a los miembros del grupo a concentrarse en hablar de forma concreta sobre los siguientes pasos que desean tomar individual y colectivamente.

FIGURA 8.

Ejemplo de acuerdos grupales básicos

Escuche para entender el punto de vista de los demás en lugar de preparar una defensa de su perspectiva. Intente escuchar más de lo que habla.

Respete a las personas evitando hablar cuando ellas están hablando, insultarlas o usar otro tipo de comportamiento opresivo.

Hágase un espacio/proporcione espacio: si usted habla mucho, dé un paso atrás y permita que otros hablen. Si usted duda mucho, comparta sus experiencias y pensamientos.

ESPERE (¿Por qué estoy hablando?): hágase esta pregunta para asegurarse de tener algo valioso para añadir.

Hable sobre experiencias personales. Comience sus oraciones con "Yo" en lugar de "Usted". "Yo experimenté...".

Reduzca al mínimo las interrupciones y distracciones.

Lo que aquí se aprende se puede compartir. Lo que aquí se dice se queda aquí. Fuera del grupo, analice el contenido de lo que se dijo, no quién lo dijo.

Haga preguntas. Haga preguntas honestas que generen ideas y permitan a las personas explorar y explicar sus hipótesis subyacentes.

Supere los momentos difíciles. Comprométase a permanecer en el diálogo a pesar de las tensiones.

Reconozca los intereses en común, no para resolver el problema o estar de acuerdo en todo. Dos personas cualquiera siempre tienen algo en común.

Use señales de manos para demostrar acuerdo, desacelerar el ritmo, bajar el volumen.

Primero exprese lo que siente, luego eduque al respecto. Si alguien dice algo hiriente, no lo ignore. Explique a la persona por qué fue hiriente.

¿QUÉ SON LOS "ACUERDOS GRUPALES"?

Los grupos y las organizaciones trabajan mejor cuando cuentan con un conjunto de principios organizativos de base o acuerdos compartidos que respaldan a los participantes en la ejecución de sus esfuerzos. Definir acuerdos grupales para una reunión o un diálogo fortalecerá el sentido de propiedad del grupo en el proceso y, si los participantes hacen esto juntos, puede ser útil para que elijan conscientemente respetar y proteger comportamientos específicos. Si surgen situaciones o comportamientos difíciles, el grupo puede usar estos acuerdos para resolver los problemas. Definir los acuerdos grupales juntos transmite la idea que todas las personas del grupo son esencialmente iguales. Esto resulta importante porque la mayoría de los entornos donde las personas interactúan

FIGURA 9.

Consejos y herramientas para la facilitación y el proceso grupal

Herramientas simples para equilibrar la participación:

- Ronda de argumentos: cada persona habla por un tiempo determinado.
- Varas de conversación (la persona que tiene una vara puede hablar) o piedras de conversación (se le proporciona la misma cantidad de piedras u otros objetos a cada persona; cuando otros hablan, depositan su piedra en el medio del círculo hasta que no queden más piedras).
- Trabajo en equipos de diferentes tamaños, de dos o tres personas, o un subgrupo más pequeño que el grupo completo, y luego se comparte el trabajo con todo el grupo.
- Uso de fila progresiva (mover los grupos menos representados al principio de la fila).
- Uso de diferentes métodos de participación, desde escribir respuestas individuales, trabajar en parejas y en grupos pequeños, y luego compartir el trabajo con el resto, hasta realizar juego de roles con todo el grupo.

Herramientas para una rápida toma de decisiones colectiva:

- Del puño a la mano completa: usar la mano para representar 0 apoyo (el puño) hasta todo el apoyo (los 5 dedos).
- Pulgares arriba o abajo.
- Rondas de argumentos por Sí/No.
- Votación con puntos (usar puntos/notas adhesivas de colores para crear un registro de votación visual).
- Sondeos informales o encuestas no obligatorias sobre una decisión o pregunta del grupo.

Herramientas para manejar comportamientos, situaciones o personas difíciles:

- Determinación de acuerdos grupales, principios organizativos de referencia, etc.
- Empoderamiento del grupo para que todos sean responsables.
- Uso de un portapapeles o una lista escrita de temas para abordar en otro momento.
- Descansos; comienzo de las reuniones con presentaciones o trabajo de contextualización.
- Desarrollo y uso de agendas/planes de lecciones, formatos posiblemente estándares.
- Trabajo en equipos más pequeños o pares (o grupos más grandes, según el problema).
- Inclusión de actividades divertidas, lúdicas y con movimiento en la agenda.
- Presencia de un consejero, trabajador social u otro profesional localizable o que se encuentre en la sala con usted.
- Hablar con los participantes individuales durante el descanso.
- Uso de metadiscusiones para abordar/nombrar situaciones/conversaciones difíciles.

incluyen cierto grado de jerarquía en el que una persona tiene un rol de autoridad sobre el resto. Esta es la razón clave para desarrollar “acuerdos grupales” en lugar de “normas básicas”, que implican una imposición sobre los demás.

Por lo general, existen dos maneras de establecer acuerdos. En un entorno con limitaciones de tiempo, un enfoque es hacer una lista de sugerencias y preguntar si las personas pueden cumplirlas en el taller. Si hay más tiempo, es importante que cada persona tenga la posibilidad de contribuir al desarrollo de los acuerdos. Evite asumir prematuramente que las personas han aceptado algo cuando, en realidad, no es así. Después de desarrollar los acuerdos propuestos, el facilitador puede pedir la confirmación pública de que el grupo está dispuesto a cumplir y hacer cumplir los acuerdos. En la figura 8, se muestra una lista de acuerdos grupales básicos.

Estas habilidades de facilitación de reuniones grupales son importantes para promover reuniones participativas, respetuosas, productivas y empoderadoras con el fin de abordar problemas y desafíos clave. A fin de mantener el impulso y entusiasmo en la construcción de la paz y la acción no violenta, es fundamental crear un entorno eficaz donde sea posible debatir, evaluar y planificar. Las personas necesitan sentir que son escuchadas y forman parte de la solución para así seguir participando en la transformación no violenta de conflictos a largo plazo. La figura 9 proporciona consejos clave para explorar los procesos grupales con el fin de promover la participación y la toma de decisiones, y maneras de abordar situaciones complejas.

Más allá del texto 1

Juego de roles para facilitación y toma de decisiones grupal

(20-30 min)

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Explorar y practicar el uso de herramientas y trucos de facilitación simples para respaldar reuniones eficaces y lograr un consenso grupal sobre las metas colectivas.

PREPARACIÓN:

- Coloque sillas en círculo o alrededor de una mesa como si fuera una reunión. Luego, prepare indicaciones de roles por escrito o "instrucciones" (sugerencias sobre cómo actuar durante el juego de roles) para entregar a algunos participantes. En las siguientes sugerencias de instrucciones, cambie las *secciones en cursiva* para adaptarlas a su área problemática:

    - Desea gastar la totalidad de los USD 10 000 para emprender nuevos proyectos. Usted piensa que su grupo está bien sin dinero adicional para su trabajo actual.

    - Piensa que debería darle todo el dinero a un *banco de alimentos/comedor comunitario local*. Su grupo realmente deseaba *producir suficientes alimentos para donar a un comedor comunitario*, pero no lo consiguieron. Usted puede ser bastante sensible al respecto.

    - Desea comprar *el edificio donde se reúnen o las tierras que alquilan para su huerto comunitario*.

    - Desea invertir la mayor parte del dinero para que su trabajo activista/*huerto/proyecto de abono orgánico* tenga fondos. Actúe como si fuera el único con algo de sentido financiero en el grupo.

    - Quizás haya tenido un mal día. Diga algo cruel, desdeñoso o grosero. (Les explicaremos a las personas que su papel indicaba que debía hacer eso).

        - Nota: Entendemos que esto es difícil. Lo incluimos para que su grupo tenga la oportunidad de intentar detener un comportamiento opresivo, la capacidad de abordar problemas cuando surgen de una manera comprensiva y sana.

    - Interrumpa a las personas constantemente o hable sin parar.

    - Muéstrese inquieto o tenga una charla paralela con alguien más del grupo. Interrumpa de vez en cuando.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Divida al grupo en grupos más pequeños de siete a diez personas, o ubique a un grupo de este tamaño en el medio de la sala para que los demás observen (como si se encontraran en una pecera). Deben sentarse en círculo o alrededor de una mesa.

2. Entregue los trozos de papel con las "instrucciones" para la conversación que tendrán; las instrucciones permitirán introducir problemas específicos.

3. Presente la siguiente situación para el juego de roles: *Son un grupo de activistas locales de su vecindario. Han estado trabajando juntos durante un tiempo y esta es una de las reuniones programadas habitualmente (quizás se realizan todos los meses o cada dos meses). Para su sorpresa, una persona anónima donó USD 10 000 y deben decidir qué hacer con este generoso obsequio.*

4. Dígales a las personas que tienen las instrucciones que hagan todo lo posible por seguir las indicaciones del papel, pero que no cuenten lo que dicen.

5. Dígale al grupo que tienen cinco minutos para decidir qué hacer. Diga: “¡YA!”.

6. Después de tres a cinco minutos, detenga el juego de roles para reflexionar y analizar algunas lecciones. Escriba las lecciones en un rotafolio. Para saber cómo realizar la reflexión de este ejercicio, revise el “Marco de reflexión rápido y espontáneo” en la página 26 y los materiales adjuntos de la guía de acción para facilitadores.

    a. ¿Qué observaron?

    b. ¿Se usaron roles para colaborar con el proceso? Facilitador, tomador de apuntes, cronometrador, etc.

    c. ¿Qué tipos de comportamientos problemáticos surgieron y qué hicieron al respecto?

7. Después de algunos minutos de reflexión, realice otro juego de roles con el mismo escenario, pero con un nuevo facilitador voluntario. Pida a las personas que cambien sus instrucciones por otras nuevas.

8. Realice el juego de roles una vez más durante tres a cinco minutos, y luego la reflexión. Registre y escriba lo que surja. Prepare una hoja grande de HERRAMIENTAS/CONSEJOS para una facilitación habilidosa.

    a. ¿Qué tipos de acciones se realizaron, o podrían realizarse, para equilibrar la participación en la reunión?

    b. ¿Qué tipos de acciones se realizaron, o podrían realizarse, para facilitar una toma de decisiones colectiva? ¿Hubo una agenda o se usaron herramientas para el proceso de la reunión (rondas de argumentos, señales con las manos, votaciones o sondeos informales, trabajo individual o en parejas, etc.)?

    c. ¿Qué tipos de acciones se realizaron, o podrían realizarse, para abordar situaciones o personas difíciles en la reunión?

9. Agradezca al facilitador y a los grupos, e invite a dar un fuerte aplauso por el excelente juego de roles de reunión.

Recursos

- "Consensus Decision Making." Seeds for Change. Consultado el 28 de noviembre de 2017. https://www.seedsforchange.org.uk/consensus.

- Coover, Virginia, ed. *Resource Manual for a Living Revolution*. Philadelphia: New Society Pub, 1985.

- Ditkoff, Mitch. "The 27 Best Practices of High Performing Volunteer Organizations." *Huffington Post* (blog). Consultado el 6 de febrero de 2013. https://www.huffingtonpost.com/mitch-ditkoff/best-practices-volunteer-organizations_b_2624967.html.

- "Group Agreements for Workshops and Meetings." Seeds for Change. Consultado el 28 de noviembre de 2017. http://www.seedsforchange.org.uk/groupagree.

- "Group Works: A Pattern Language for Bringing Life to Meetings and Other Gatherings." Group Pattern Language Project. Consultado el 29 de enero de 2018. http://www.groupworksdeck.org.

- "Meeting Facilitation: The No-Magic Method." Training for Change. Consultado el 28 de noviembre de 2017. https://www.trainingforchange.org/training_tools/meeting-facilitation-the-no-magic-method/.

- "The Practices of Transformative Movement Building." Movement Strategy Center. Consultado el 28 de noviembre de 2017. http://movementstrategy.org/b/wp-content/uploads/2016/07/MSC-Practices_of_Transformative_Movements-WEB.pdf.

- Schirch, Lisa, and David Campt. *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects: A Practical, Hands-On Guide*. Intercourse, PA: Good Books, 2007.

- Starhawk, *The Empowerment Manual: A Guide for Collaborative Groups*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 2011.

- "Volunteer Management Guide." 501 Commons. Consultado el 28 de noviembre de 2017. https://www.501commons.org/resources/tools-and-best-practices/volunteer-management.

UNIDAD 5

Evaluación para desarrollar concientización y una mejor estrategia

CONTENIDO

Conceptos clave 82

Más allá del texto 1: Espectro de aliados y oponentes 85

Más allá del texto 2: Mapeo de las partes interesadas 86

Más allá del texto 3: Análisis en capas sobre posturas, intereses y necesidades. 89

Más allá del texto 4: Herramienta de análisis del árbol 92

Más allá del texto 5: Herramienta de análisis del poder 93

Más allá del texto 6: Herramienta de los pilares de apoyo. 94

Más allá del texto 7: Herramienta cronológica para el análisis del pasado. 98

Más allá del texto 8: Herramienta de conectores y divisores. 101

Recursos 102

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la lección, los participantes podrán:

Identificar seis preguntas para hacer en un análisis de conflictos o un análisis del entorno con el fin de prepararse para desarrollar una estrategia para la transformación de conflictos.

Usar diferentes herramientas para proporcionar respuestas a las seis preguntas de evaluación clave.

Expresar el porqué la evaluación es fundamental para la planificación estratégica.

UNIDAD

5

Evaluación para desarrollar concientización y una mejor estrategia

Una transformación de conflictos eficaz comienza con la evaluación del contexto. Con el fin de desarrollar un plan estratégico, primero debemos analizar y comprender quién participa.

El diagrama de Curle muestra la necesidad de desarrollar concientización dentro de un movimiento, del público y del grupo de oponentes. Las herramientas de evaluación son una vía importante para que las personas comiencen a tomar conciencia del problema. Para desarrollar una estrategia sólida, es fundamental realizar un análisis completo de los aliados y adversarios, sus motivaciones, fuentes de poder, historias y perspectivas.

Tanto la acción no violenta como la construcción de la paz cuentan con herramientas de evaluación únicas que, cuando se usan deliberadamente de manera conjunta, permiten fortalecer y apoyar una sólida planificación estratégica. Algunas de estas herramientas son compartidas y otras, están diferenciadas. Esta unidad combina sinérgicamente las herramientas de análisis de conflictos de ambos campos.

Conceptos clave

¿POR QUÉ ES NECESARIA LA EVALUACIÓN?

Si bien el miedo a la "parálisis del análisis" es real, los riesgos de tomar medidas ineficaces pesan más que los riesgos de dedicar demasiado tiempo a evaluar cuidadosamente el contexto. Cada conflicto y cada contexto es único. Solo porque un boicot haya funcionado en Sudáfrica o en la India no significa que tendrá éxito en Egipto o en Colombia. El hecho que la mediación de un grupo haya funcionado en Mozambique no significa que funcionará en Corea del Norte. Un problema común es el entusiasmo por usar un método de acción particular sin primero evaluar el conflicto. Las acciones no violentas y los procesos de construcción de la paz exitosos requieren una evaluación constante de las personas, los lugares, las motivaciones, las fuentes de poder, las acciones y los factores de tiempo. Esta evaluación permite que las personas sepan con quién deben hablar, qué deben hacer, qué formas de poder crear y cuándo participar en diálogos, negociaciones o acciones directas.

Realizar una evaluación del conflicto es uno de los primeros pasos para construir un proceso de transformación de conflictos exitoso, como se muestra en el diagrama de Curle de la figura 5.

¿CUÁLES SON LOS CRITERIOS PARA UNA BUENA EVALUACIÓN?

Con demasiada frecuencia, solo un pequeño grupo de personas que dirige un movimiento o un proceso de construcción de la paz se reúne a puertas cerradas y desarrolla una estrategia para participar en el cambio político y social. Incluso en ese caso, se dedica relativamente poco tiempo a evaluar el contexto. Y, lamentablemente, el "pensamiento grupal" con frecuencia impide que las personas vean los aspectos importantes de su propio contexto, lo que lleva a gastar tiempo y recursos en aplicar una estrategia condenada al fracaso.

Idealmente, un grupo diverso de personas con diferentes contextos, identidades y experiencias se reunirá para participar en un proceso interactivo de evaluación de conflictos usando las herramientas y los ejercicios descritos en esta unidad. La diversidad es importante, ya que las personas tienden a usar las herramientas de evaluación de maneras extremadamente diferentes. No existe una manera "correcta" de evaluar la dinámica del poder. Además, los grupos en conflicto a menudo malinterpretan o no comprenden las motivaciones de otros grupos.

Si no puede responder las preguntas que surgen de una herramienta en particular, realice algún tipo de investigación. Pasar por alto o inventar respuestas podría impactar negativamente en su comprensión de la situación y derivar en un pensamiento estratégico erróneo.

Una buena evaluación requiere buenas habilidades de comunicación, como la escucha activa. Requiere la capacidad de dialogar informalmente con personas con experiencias diferentes. Y requiere establecer un tiempo y un espacio para que un grupo diverso de personas tenga un diálogo facilitado con el fin de lograr una evaluación compartida de su contexto. Además, si tiene la oportunidad de salir a la comunidad y realizar encuestas, grupos de discusión u operaciones de "percepción", este tipo de investigación-acción producirá resultados mejores y más precisos.

Como mínimo, realizar una investigación de evaluación requiere establecer un canal de comunicación con oponentes, aliados y todas las personas involucradas para verificar sus percepciones, intereses y disposición para negociar. Esto es necesario porque los grupos deberán realizar evaluaciones constantes después de cada ronda de tácticas no violentas y discusiones con el oponente para evaluar los cambios en las percepciones de poder, las motivaciones y los intereses, e incluso las posibles soluciones.

¿Por qué invertir en evaluación y valoración? Como dijo el filósofo Heráclito: "Lo único constante es el cambio".

Nota importante: El proceso de evaluación no es estático ni "definitivo". Cada evaluación que conduce a una acción, un evento o una teoría del cambio debe estar acompañada por su propia valoración para evaluar la eficacia de esa acción. Las hipótesis sobre el contexto se deben cuestionar constantemente. El cambio es lo único constante en el mundo, y ese conocimiento puede promover nuestras evaluaciones y vías más eficaces. Establecer una cultura de evaluación puede respaldar la planificación sólida y exitosa de una campaña.

Las seis preguntas clave de evaluación

¿QUÉ NECESITAMOS SABER SOBRE NUESTRO CONTEXTO ESPECÍFICO PARA MEJORAR NUESTRA ESTRATEGIA?

Existen seis preguntas de evaluación (que figuran en la tabla 11) que pueden permitirle comprender mejor el contexto específico en el que está trabajando para mejorar su planificación estratégica.

TABLA 11.

Las seis preguntas clave de evaluación

1. QUIÉN	¿Quiénes son las partes interesadas (las personas que tienen un interés en el conflicto)?
2. POR QUÉ	¿Por qué las partes interesadas actúan de esa manera? ¿Cuáles son sus motivaciones?
3. QUÉ	¿Qué factores impulsan o mitigan el conflicto?
4. CÓMO	¿Cómo se manifiesta el conflicto? ¿Cuáles son los medios y las fuentes de poder de las partes interesadas?
5. CUÁNDO	¿Cuándo se produce el conflicto? ¿Son evidentes los patrones históricos o ciclos del conflicto?
6. DÓNDE	¿Dónde ocurre el conflicto, es decir, en qué contexto o sistema cultural, social, económico, político o de justicia?

1. ¿QUIÉNES son las partes interesadas clave y cuál es su postura ante el conflicto?

La acción no violenta y la construcción de la paz requieren el mapeo de una amplia variedad de partes interesadas, incluidos los aliados y adversarios reales y potenciales. La construcción de la paz implica procesos inclusivos que requieren la participación de grupos diversos en procesos de paz formales y apoyo de los ciudadanos para lograr un acuerdo negociado.
De manera similar, los movimientos no violentos triunfan cuando se produce una movilización significativa de una población. De hecho, la investigación de Stephan y Chenoweth demuestra que ninguna gran campaña no violenta fracasa en lograr su meta si moviliza al 3,5 % de la población.[1] Muchos movimientos triunfan con mucho menos. Aun así, el 3,5 % de algunos países representa decenas de millones de personas, lo que no es un número pequeño. Por eso, la comunicación y la movilización son fundamentales para la transformación de conflictos.

Existen dos herramientas clave para mapear quién es una "parte interesada" o alguien con un interés en el resultado del conflicto: el **espectro de aliados y oponentes** y el **mapeo de las partes interesadas.** Juntas, las dos herramientas permiten crear una estrategia eficaz para desarrollar un conjunto más amplio de aliados y reducir el apoyo para aquellos grupos que impulsan el conflicto.

La primera herramienta proviene de la acción no violenta. El espectro de aliados y oponentes es útil tanto para crear categorías de aliados "activos" y "pasivos" a fin de medir el nivel de apoyo, como para crear categorías de adversarios "pasivos" y "activos" a fin de medir el nivel de resistencia.

La segunda herramienta proviene de la práctica de la construcción de la paz. La herramienta de mapeo de las partes interesadas identifica las relaciones que tienen los grupos entre sí. Esta herramienta puede proporcionar conocimientos de posibles puntos de contacto para el diálogo o la negociación con los adversarios. Una parte interesada clave es aquella que tiene un interés en el conflicto y un interés en su arreglo, y que ha sido y será afectada por el conflicto y su posible arreglo. Las partes interesadas incluyen a aliados, personas neutras con un interés en el conflicto y oponentes. Las partes interesadas también incluyen a saboteadores que pueden beneficiarse de la continuidad del conflicto e intentarán evitar que todas las demás partes interesadas negocien entre sí.

El movimiento por los derechos civiles en los EE. UU. es un buen ejemplo de cómo el análisis de las partes interesadas puede contribuir a una estrategia de construcción de la paz y acción no violenta eficaz e integrada. El Comité estudiantil de coordinación no violenta (SNCC por sus siglas en inglés) fue una de las organizaciones líderes que impulsaron el movimiento. Con el fin de crecer, se dieron cuenta de que necesitaban comunicarse con sus "aliados pasivos" (las personas blancas del norte y las comunidades afroamericanas locales) y hacerlos partícipes. Su estrategia se basó en un análisis de estos aliados pasivos y estas personas neutras sin participación que podrían ser motivadas para unirse al movimiento. Las imágenes y noticias de las sentadas en los restaurantes impulsaron a los líderes afroamericanos locales a tomar medidas para apoyar a los estudiantes que se manifestaban. El SNCC invitó a las personas blancas del norte, especialmente estudiantes, a unirse a los Viajeros de la libertad, que transportaban personas blancas de las ciudades del norte a las del sur que se encontraban en las primeras líneas de la lucha por los derechos civiles. Allí no solo fueron testigos de la violencia contra los afroamericanos, sino que también vivieron esta opresión en carne propia, lo que movilizó a sus propias familias y comunidades de los pueblos blancos del norte como aliados en esta lucha. En otras palabras, el SNCC usó tácticas que ampliaron deliberadamente la participación en el movimiento.

Más allá del texto 1

Espectro de aliados y oponentes

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Identificar aliados activos y pasivos; las personas neutras amigables, sin participación u hostiles; y los oponentes pasivos y activos.

- Determinar las prioridades y los recursos para movilizar a los grupos o las personas hasta una posición en el centro o hacia la izquierda para convertirse en aliados.

El espectro de aliados y oponentes es una herramienta que permite identificar aliados, personas neutras que se encuentran en el medio o espectadores, y oponentes. Los movimientos, las campañas y otros esfuerzos de construcción de la paz no triunfan al gastar todos sus recursos intentando convencer a sus oponentes más inquebrantables, lo cual sería extremadamente costoso e improbable, sino gracias a que convierten deliberadamente a los aliados pasivos en aliados activos, las personas neutras amigables en aliados pasivos, las personas neutras sin participación en personas neutras amigables, y así sucesivamente. La transformación de conflictos exitosa se consigue movilizando a las personas y los grupos un paso a la vez, lo que resulta realista y viable. Después de identificar a las partes interesadas específicas, puede determinar cuáles recursos necesitará para alcanzar a esos grupos o personas.

La herramienta, que se muestra en la figura 10, es simple, pero requiere una atención al detalle, ya que su utilidad se relaciona directamente con el grado de especificidad al completarla.

PREPARACIÓN:

- Necesitará hojas de papel grandes y marcadores.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Realice la parte 1 ahora, que es la identificación de las partes interesadas, y guarde las respuestas para la parte 2 de la próxima unidad.

2. Elija un conflicto específico para analizar, e identifique su campaña o misión.

3. En una hoja de papel grande, dibuje un arco en forma de U, como se muestra en la figura 10. Identifique por nombre a las personas, los grupos, las organizaciones, las empresas y las instituciones gubernamentales que corresponden a las categorías mencionadas en el diagrama en las secciones azules. Asegúrese de ser muy específico. Escribir “Sindicatos”, “Bancos”, “Medios” o “Madres” no le resultará útil; debe escribir “Base del sindicato Local 721”, “Lloyd’s of London”, “CNN local” o “Madres con hijos en las fuerzas armadas”. Si no sabe dónde colocar determinados grupos en el espectro, haga una lista de preguntas para responder. Por ejemplo, algunas iglesias pueden ser aliados activos, pero otras pueden ser de la oposición, por lo que puede enumerarlas por separado e incluir preguntas de investigación para responder a fin de asegurarse de ubicarlas correctamente en el espectro. La especificidad es muy importante, ya que, según a quién identifique, sabrá qué acciones tomar para movilizarlo un tramo más cerca de su posición de aliado activo, y lejos del oponente activo. La parte 2 se trata de completar el resto del diagrama, desde tomar medidas para comunicarse con cada sector hasta implementar tácticas que afecten a los objetivos.

FIGURA 10.

Espectro de aliados y oponentes

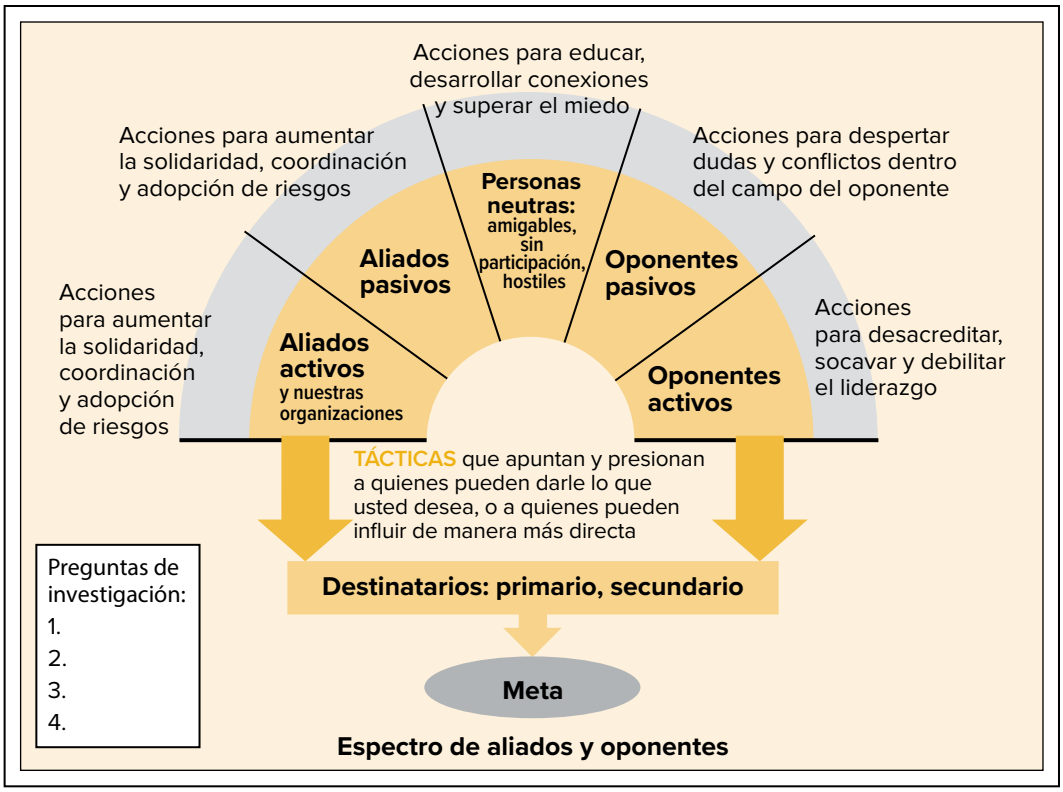


Diagrama adaptado de Toronto & York Labor Council Campaign Planning Handbook, 2011.

Más allá del texto 2

Mapeo de las partes interesadas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Desarrollar un mapa visual de las relaciones entre los adversarios y los aliados, los espectadores, los saboteadores u otras partes interesadas.
- Identificar un punto de contacto para lograr o desarrollar relaciones con los aliados, los adversarios u otras partes interesadas.

PREPARACIÓN:

- Necesitará hojas de papel grandes y marcadores.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Elija un conflicto específico para analizar.
2. Escriba los nombres de diferentes partes interesadas en notas adhesivas o trozos de papel. Use trozos más grandes para partes

interesadas más importantes y trozos más pequeños para partes interesadas menos importantes. También puede dibujar círculos con los nombres de las partes interesadas en lugar de usar papel, como se muestra en la figura 11.

3. Ordene los nombres de las partes interesadas en una hoja de papel grande. Dibuje líneas que ilustren las relaciones entre estas mismas partes interesadas.

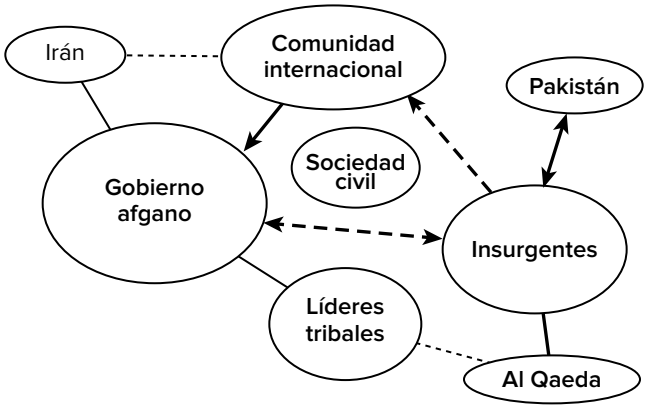
4. Use una línea punteada o roja para conectar a los adversarios. Use una línea continua o verde para conectar a los grupos que tienen relaciones positivas o conexiones de algún tipo. Remitiéndose a la herramienta de espectro de aliados, puede mostrar con líneas de conexión si algún aliado activo tiene relaciones con grupos neutros sin participación.

5. Use una flecha al final de la línea para ilustrar quién tiene poder o influencia sobre el otro. Si la influencia es la misma, coloque una punta de flecha en ambos extremos.

6. Destaque con una estrella los "puntos de contacto" donde los procesos de construcción de la paz (por ejemplo, diálogo, negociación) y las tácticas de acción no violenta (por ejemplo, boicot, protesta relámpago) pueden resultar útiles tanto para aumentar el apoyo al cambio social como para disminuir el apoyo a la violencia.

FIGURA 11.

Ejemplo de esquema de partes interesadas



2. ¿POR QUÉ los actores clave están motivados a generar violencia o mitigar el conflicto?

Las motivaciones de las personas impulsan su comportamiento. Los movimientos no violentos están conformados por diversos grupos con diferentes motivaciones. Dentro de un movimiento no violento, será importante que estos grupos comprendan los intereses y las necesidades de los demás para poder identificar intereses comunes que los unan. A veces, las personas deciden unirse a una acción no violenta o incluso arriesgar sus vidas para proteger las necesidades humanas básicas de dignidad, respeto, identidad y seguridad económica y física. De manera similar, las partes de un conflicto pueden decidir que la lucha continua se ha vuelto insostenible o que es mejor para todos mitigar la violencia. Las personas pueden decidir entablar un diálogo o un proceso de negociación si los costos del conflicto son demasiados o el conflicto está "maduro", un término que analizaremos más en la unidad 8.

También es importante para los activistas y constructores de la paz comprender los intereses y las necesidades subyacentes de un oponente. Un oponente tiene más probabilidades de adaptarse, cambiar su postura o negociar si considera que puede satisfacer sus necesidades e intereses básicos al hacerlo. Un movimiento no violento que se perciba como un ataque de las necesidades y los intereses de un oponente encontrará una mayor oposición. De manera similar, un diálogo o una negociación probablemente llegue a un punto muerto si no comprende en su totalidad cómo los intereses y necesidades impulsan a un oponente a participar en el proceso. Si bien un oponente puede insistir públicamente sobre alguna demanda, en realidad puede estar más preocupado por su interés de preservar su imagen y evitar una humillación, o por su necesidad de sentirse seguro. Cuanto más comprendamos y reconozcamos las motivaciones subyacentes del oponente, más posibilidades tendremos de alcanzar nuestras propias metas.

También puede haber otras partes interesadas motivadas a apoyar u oponerse a la transformación de conflictos. Los líderes empresariales quizás no apoyen explícitamente un movimiento no violento, pero quizás tengan un interés en finalizar el conflicto y presionar al oponente para que cambie. Los saboteadores, grupos como traficantes de armas y empresarios que indirectamente se benefician del conflicto, pueden hacer todo lo que esté a su alcance para descarriar un proceso de paz. Es importante evaluar si hay otras agendas que puedan afectar el éxito de un movimiento no violento o un proceso de paz.

En la sección de planificación estratégica de esta guía, deberá identificar sus metas. Sus metas deben tener una relación directa con sus intereses y necesidades subyacentes. En la unidad 8, analizaremos cómo las motivaciones dan forma a la negociación. Esta herramienta permite identificar las necesidades y los intereses subyacentes de las partes interesadas con el fin de negociar para llegar a soluciones creativas.

En el diagrama en capas de la figura 12, las necesidades y los intereses a menudo se encuentran escondidos debajo de las posturas públicas, como las capas de una cebolla.

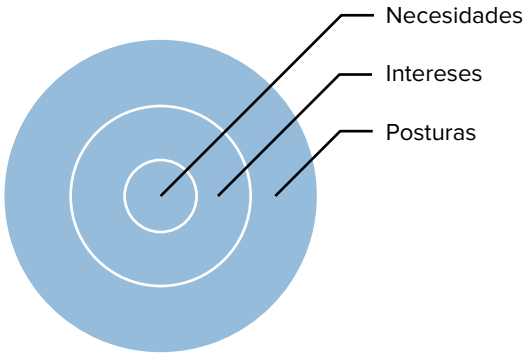
Las *posturas* son lo que las personas desean en público. Pueden ser demandas políticas o condiciones en las cuales dejarán de luchar.

Los *intereses* son deseos, inquietudes y miedos que llevan a las personas a desarrollar una postura pública.

Las *necesidades* son los requisitos materiales, sociales y culturales más básicos para la vida que impulsan el comportamiento de las personas y sus posturas e intereses.

FIGURA 12.

Diagrama de capas



Por ejemplo, un gobierno puede adoptar una *postura* que exija el control total de oleoductos y gasoductos. Su *interés* es tener una ganancia. Su *necesidad* es sobrevivir.

El impulso para satisfacer las necesidades humanas básicas da forma al comportamiento humano. El conflicto se produce cuando las personas perciben que los demás están obstruyendo o amenazando sus necesidades y derechos. Según el nivel de amenaza que sientan las personas, pueden buscar luchar, morir o dañar a los demás para satisfacer sus necesidades. Es importante recordar que las amenazas y los castigos a menudo no son eficaces para cambiar el comportamiento de las personas que intentan satisfacer lo que perciben como sus necesidades humanas básicas.[2]

Identificar las motivaciones de todas las partes interesadas permite a los generadores del cambio elegir metas específicas y hacer planes que tengan en cuenta estas necesidades e intereses.

Más allá del texto 3

Análisis en capas sobre posturas, intereses y necesidades

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Identificar las motivaciones subyacentes, incluidas las posturas, los intereses y las necesidades del propio grupo de los participantes, sus posibles aliados y oponentes, así como también los espectadores, saboteadores y otras partes interesadas clave.

PREPARACIÓN:

- Necesitará hojas de papel grandes y marcadores.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. En grupos pequeños de cuatro a seis personas, dibuje la tabla de “motivación de las partes interesadas” para crear una manera de organizar la información inspirada en el diagrama en capas (consulte la tabla 12).

2. Identifique una lista de partes interesadas clave basada en el análisis del mapeo de las partes interesadas y el espectro de aliados descritos anteriormente. Inclúyase o incluya a su grupo en esta lista.

TABLA 12.

Motivaciones de las partes interesadas

PARTE INTERESADA	POSTURAS	NECESIDADES	INTERESES

3. ¿Cuáles son las posturas, los intereses o las necesidades subyacentes que motivan a cada una de estas partes interesadas? Con esta herramienta, imagine que identifica las capas de una cebolla para cada una de las partes interesadas, incluido su propio grupo.

4. Pregúnteles a todos los participantes cómo esta herramienta de evaluación les permite anticipar las posibles amenazas u oportunidades en su planificación estratégica. ¿Cuáles tácticas no violentas podrían amenazar de manera inadvertida las necesidades básicas o los intereses subyacentes del otro grupo y, así, hacer que se resistan aún más al cambio? ¿Cuáles son las posibles maneras de abordar los intereses y las necesidades del oponente? ¿Cómo sus propios intereses y necesidades darán forma a sus metas?

3. ¿QUÉ está impulsando o mitigando el conflicto?

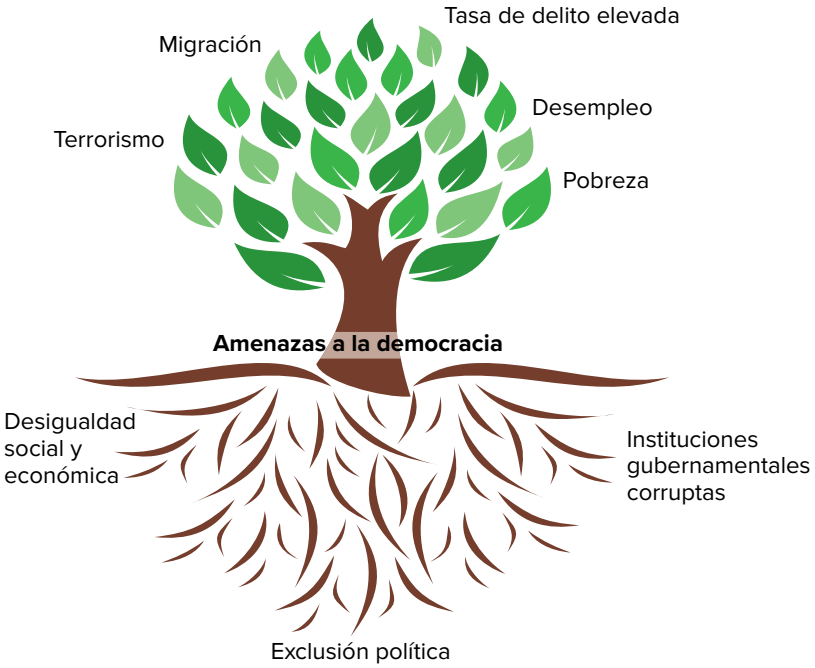
La herramienta de evaluación de análisis del árbol se basa en los conjuntos de herramientas de acción no violenta y construcción de la paz. Esta herramienta funciona como un análisis del entorno que organiza los patrones y los problemas que las personas enfrentan en forma de árbol.

Las raíces del árbol son las “causas raíz” o los factores institucionales y estructurales amplios que crean un entorno donde la injusticia social es posible. Por ejemplo, la desigualdad económica es una causa raíz de muchos conflictos violentos. El tronco del árbol es el problema clave que desea abordar. En este ejemplo, las elecciones violentas son el problema clave. En la zona superior, la parte visible de un árbol son los síntomas de las causas raíz. También pueden ser “impulsores del conflicto” que aumentan la posibilidad del conflicto violento. El cambio climático o el impacto ambiental, como las sequías que destruyen cultivos, y el suministro abundante de armas de bajo costo son ejemplos de impulsores del conflicto.

Los esfuerzos para detener el conflicto abordando un síntoma tendrán poco efecto. En muchas culturas, existen tipos de árboles o plantas que se regeneran incluso después de cortarles la parte superior, como la mandioca o el frambueso. Estas plantas son metáforas

FIGURA 13.

Herramienta de análisis del árbol



que muestran cómo las “raíces” pueden regenerarse y esparcirse, a pesar de los esfuerzos para eliminarlas.

La transformación de conflictos requiere abordar las causas raíz de un conflicto. La figura 13 muestra la desigualdad social y económica, y la corrupción del gobierno como causas raíz de elecciones violentas. Las ramas del árbol son los síntomas de las causas raíz. Estos síntomas provocan más conflicto y violencia. Es importante abordar los impulsores del conflicto de las elecciones violentas, como una tasa de delito elevada, pandillas juveniles y choques étnicos.

No obstante, abordar estos factores quizás no cambie las condiciones estructurales subyacentes ni las causas raíz de las elecciones violentas. Esta herramienta puede permitir a un grupo priorizar su trabajo. Un grupo que use esta herramienta puede decidir centrarse en una meta que sea abordar la corrupción en lugar de la pobreza o el delito porque, según este análisis, la corrupción es una causa raíz de la pobreza.

Más allá del texto 4

Herramienta de análisis del árbol

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Identificar, organizar y priorizar los problemas sociales para permitir elecciones de metas y objetivos de acciones no violentas y procesos de construcción de la paz.

PREPARACIÓN:

- Necesitará hojas de papel grandes y marcadores.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. En grupos pequeños de cuatro a seis personas, identifiquen desafíos o problemas sociales clave que los participantes observen y sientan en sus vidas.

2. Dibujen un árbol. Analicen dónde colocarían los problemas en el árbol. ¿Cuál es el problema principal? ¿Cuáles son las causas raíz? ¿Cuáles son los síntomas o impulsores del problema central?

3. Los grupos pueden y deben crear tantos árboles como deseen, y luego debatir sobre las diferentes maneras en que las personas analizan los problemas sociales. ¿Cuál de los problemas principales (troncos) afecta a la mayoría de las personas? ¿Cómo afectará esta herramienta la estrategia para la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz?

Pregúnteles a todos los participantes cómo los ayuda esta herramienta de evaluación a organizar y priorizar los problemas sociales y establecer metas en su planificación estratégica.

4. ¿CÓMO usan los actores clave el poder para impulsar o mitigar el conflicto?

El poder es la capacidad de influir en los demás. Cuando una persona o un grupo tiene la capacidad de influir en los demás o controlarlos, tiene poder. Sin embargo, el poder no es fijo ni estático. Cambia constantemente. Las personas pueden desarrollar poder por sí mismas a través de la acción no violenta, a veces allanando el camino para negociaciones significativas. Las personas también pueden quitarles el poder a los demás a través de la acción no violenta.

Existen muchas fuentes de poder. La acción no violenta y los procesos de construcción de la paz no dependen del poder que proviene de la fuerza física o de las armas. Por ejemplo, el poder puede basarse en información, autoridad, experiencia, carisma, recursos o boicots económicos, grandes cantidades de personas que actúan en conjunto, y redes o capital social. “Capital social” hace referencia a la cantidad y la calidad de las relaciones entre las personas y los grupos. Se basa en la idea de que las redes sociales tienen valor. Las personas tienen poder cuando poseen capacidades para crear redes y relaciones con otras personas, y la capacidad para movilizar a la gente.

El poder de cualquier persona o grupo se relaciona con el nivel de influencia que tiene sobre los demás. Cuando no se las consulta ni incluye en procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas, las personas pueden sentirse desempoderadas o como si tuvieran poco o nada de poder.

El poder se otorga a los demás a través del consenso y la cooperación. Cuando las personas retiran su consentimiento y se niegan a cooperar con un grupo opresivo, el poder se desplaza. El poder de cualquier parte interesada se relaciona con el nivel de dependencia de los demás. Esta dependencia puede ser muy real y directa, o puede ser percibida. El poder se desplaza cuando las personas retiran su apoyo a la parte interesada y desarrollan instituciones paralelas que reducen su dependencia de ese sistema de poder.

El poder casi siempre es una dinámica clave en los procesos de construcción de la paz. Las personas que poseen más poder que otras no tienen que negociar ni considerar las necesidades de los demás. A través de la acción no violenta, los grupos pueden intentar desplazar el foco del poder y equilibrarlo. Para una estrategia de transformación de conflictos eficaz, es fundamental realizar un análisis completo de las diferentes formas de poder, o el potencial de desarrollar o bloquear el poder. Los métodos de construcción de la paz y acción no violenta pueden desplazar el foco del poder moviendo a las partes interesadas clave en el espectro de aliados.

Existen dos tipos de herramientas relacionadas con el poder. La **herramienta de análisis del poder** identifica las fuentes de poder para cada una de las partes interesadas. Resulta útil para ayudar a cada parte interesada a considerar cómo puede aumentar su poder. La **herramienta de los pilares de apoyo** identifica las fuentes de poder de un oponente. Resulta útil para desarrollar una estrategia para debilitar la capacidad de un oponente de controlar o influir en los demás.

Más allá del texto 5

Herramienta de análisis del poder

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Identificar las fuentes de poder existentes o potenciales para cada parte interesada con el fin de reconocer cómo aprovechar de la mejor manera su poder y crear nuevas fuentes de poder.

PREPARACIÓN:

- Necesitará hojas de papel grandes y marcadores.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. En grupos pequeños de cuatro a seis personas, piensen en fuentes de poder o entregue a cada grupo una lista como la que se presenta a continuación.

Fuentes de poder:

- Fuerza física o militar
- Identidad (género, etnia, familia de origen, posición o autoridad)
- Capacidad personal (como habilidades de comunicación o competencia profesional)
- Recursos económicos
- Información
- Educación (conocimientos y habilidades)
- Poder moral o espiritual
- Poder personal del carisma
- Redes sociales y capital social

TABLA 13.

Desglose de las fuentes de poder de las partes interesadas

PARTE INTERESADA	FUENTES DE PODER

2. ¿Cuáles son las diferentes fuentes de poder de las partes interesadas clave? Recuerde incluirse e incluir a su grupo en esta lista de partes interesadas. Realice un cuadro como el que se muestra en la tabla 13 e identifique las fuentes clave de poder para cada parte interesada en el diagrama de partes interesadas. Puede incluir posibles fuentes de poder.

3. A continuación, identifique cómo las partes interesadas en el conflicto dependen una de la otra. ¿Son interdependientes o una parte tiene más influencia sobre las otras?

4. ¿Cuál es el rol del poder en la dinámica del conflicto? ¿De qué maneras las partes interesadas usan el poder como un medio de interacción?

5. Pregúnteles a todos los participantes cómo esta herramienta de evaluación les permite anticipar posibles amenazas u oportunidades en su planificación estratégica. ¿Cómo pueden aprovechar o aumentar sus propias fuentes de poder? ¿Cómo disminuirán las fuentes de poder de su oponente?

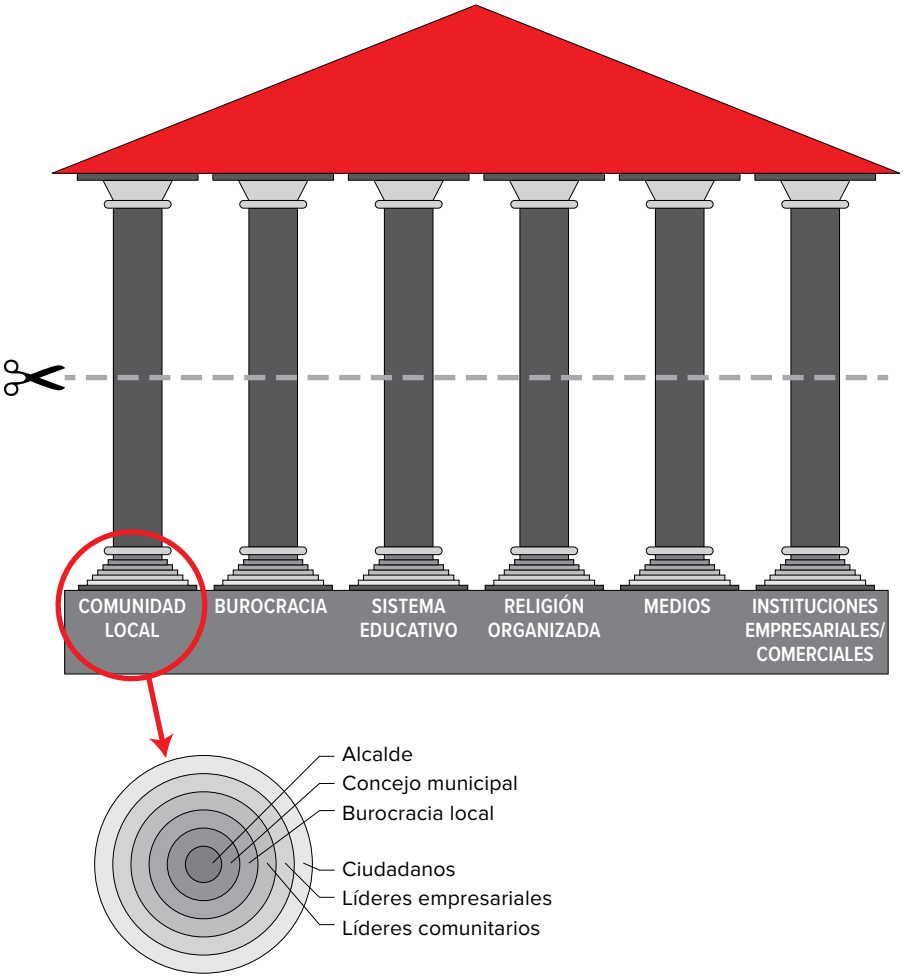
Más allá del texto 6

Herramienta de los pilares de apoyo

La herramienta de evaluación de los pilares de apoyo (que se muestra en la figura 14) nos permite identificar y analizar las organizaciones e instituciones que proporcionan poder a nuestro oponente. El poder político de un gobierno depende, en última instancia, de su legitimidad y del consentimiento y la cooperación de sus ciudadanos. En una sociedad determinada, estas personas pueden estar organizadas en sindicatos, la burocracia, fuerzas de seguridad, empresas, grupos religiosos, asociaciones estudiantiles y otros grupos. Cuando las personas o las partes interesadas dentro de estos pilares de apoyo clave retienen o retiran su trabajo, su poder adquisitivo, sus habilidades técnicas y conocimientos, esto puede debilitar o socavar la base de poder del oponente. No obstante, al igual que los gobiernos, los pilares de apoyo no son monolíticos. Sus miembros tienen diferentes necesidades, intereses y motivaciones. La esencia de una buena evaluación consiste en analizar estos matices.

FIGURA 14.

Herramienta de los pilares de apoyo



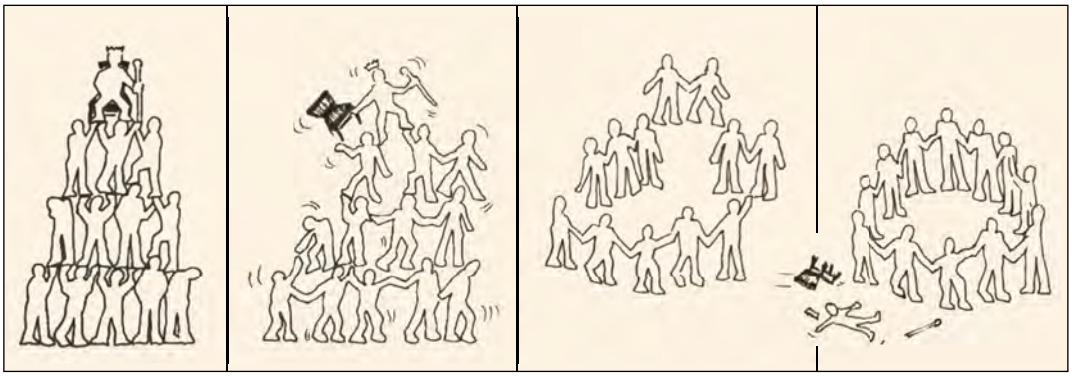
Cada pilar está formado por partes interesadas, que se representan mediante círculos concéntricos. Estos son elementos de las estructuras de apoyo; el centro es el que recibe el mayor impacto o es el más poderoso (el dictador o general puede estar en el centro del pilar de las fuerzas militares, y otros líderes en el círculo que sigue, luego las tropas regulares, los veteranos, las familias, etc.).

La planificación estratégica necesita que evaluemos las maneras de desarrollar poder y participación en un proceso de construcción de la paz o movimiento no violento, y de debilitar los pilares institucionales de apoyo y las fuerzas de poder del oponente.

Esta herramienta es muy útil para tener una mirada más general de las partes interesadas institucionales. Debe usarse en conjunto con otras herramientas (el espectro y FODA, que se detallan en la unidad 6) para transformarse en una planificación de campaña y trabajo sobre el terreno. La figura 15 proporciona otra perspectiva.

FIGURA 15.

Redistribución del poder



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Identificar las fuentes de poder y las estructuras de apoyo del oponente.

PREPARACIÓN:

- Este ejercicio tiene dos versiones. Una versión teatral simple e interactiva requiere una silla o mesa u otro objeto que pueda ser levantado por cuatro o cinco personas. Una versión más detallada de este ejercicio puede realizarse en papel, para lo que se necesitan hojas de papel grandes y marcadores.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Dibuje un techo triangular que represente el problema, la institución o la política que desea cambiar. (Esto es similar al tronco del árbol de la figura 13).
2. Identifique los pilares de apoyo o las fuentes de poder de la persona o el grupo que tiene el control de lo que usted identificó como el problema central. Pueden ser organizaciones e instituciones relacionadas con un gobierno, la milicia local, una empresa u otro grupo. Escriba sobre una hoja de papel grande. Identifique los cinco pilares principales que sostienen este “techo”.
3. Elija una de las dos siguientes versiones.
4. Pregúnteles a todos los participantes cómo esta herramienta de evaluación les permite aprovechar sus fortalezas y fuentes de poder existentes, y anticipar posibles amenazas u oportunidades para preparar la planificación estratégica.

Versión teatral simplificada

1. Forme cinco grupos pequeños. Cada grupo tiene cinco minutos para idear un plan para retirar el pilar de apoyo de la persona o el grupo que controla el problema central.

2. Pida a cinco voluntarios que representen los cinco pilares de apoyo. Escriba el nombre de cada pilar en un trozo de papel y péguelo con cinta en la vestimenta de la persona que simboliza ese pilar. Estos pilares elevarán juntos la mesa o la silla que representará a la persona o el grupo.

3. Pida a cada grupo pequeño que comparta su estrategia y retire los pilares de apoyo, uno por uno, hasta que la mesa o la silla ya no pueda ser sostenida por los demás pilares.

4. Pregunte a todos: ¿Cómo cada pilar de apoyo dependió del consentimiento? ¿Qué aprendieron sobre el poder? ¿Cómo se desplazó el poder? ¿Se retiró el consentimiento?

Adaptado de George Lakey, Training for Change

Versión en papel detallada

1. Dibuje un círculo que represente un corte transversal de cada pilar, con círculos concéntricos que pueda identificar con las personas o los grupos que componen el pilar.

2. A medida que se aleja del centro, el poder de los grupos o las personas cambia, y su conexión con la institución o la lealtad hacia esta con frecuencia disminuye. Esto los ayudará a evaluar visualmente dónde podrían tener el mayor impacto en un pilar y qué componentes podrían alcanzar mientras intentan desestabilizar el apoyo del sistema.

De Beautiful Rising
https://beautifulrising.org/tool/pillars-of-power

5. ¿CÓMO identifica momentos de vulnerabilidad y momentos de oportunidad?

La temporalidad de una acción no violenta o un proceso de construcción de la paz puede tener incidencia sobre su éxito o fracaso. Identificar momentos clave, como aniversarios y fechas simbólicas, y fechas y temporadas óptimas durante el año es parte del proceso de análisis que puede derivar en una planificación de estrategias más exitosas para la transformación de conflictos. Por ejemplo, si hay violencia durante las elecciones, una línea temporal puede destacar la "ventana de vulnerabilidad" o el posible peligro para momentos futuros cuando se realicen elecciones. También se pueden identificar "ventanas de oportunidad" para la movilización por la paz, como aniversarios o eventos deportivos que reúnen a las personas.

Desarrollar una línea temporal de la historia del conflicto permite a las partes interesadas identificar esos momentos en el conflicto. Analizar el impacto emocional de los eventos pasados también puede permitir a las partes interesadas de los grupos opositores comprender más sobre el impacto psicológico que pueden haber tenido determinados recuerdos en el otro grupo, y quizás tengan una mayor capacidad para reconocer los eventos e incluso disculparse.

Más allá del texto 7

Herramienta cronológica para el análisis del pasado

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Identificar las posibles "ventanas de oportunidad" y "ventanas de vulnerabilidad" futuras.

PREPARACIÓN:

- Necesitará cerca de cincuenta hojas de papel de tamaño regular y una soga o cinta para marcar una línea temporal en el piso.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Divida al grupo de acuerdo con los diferentes "lados", actores clave o grupos de identidad en un conflicto. Por ejemplo, puede identificar tres grupos de la herramienta de espectro de aliados: aliados líderes, neutros sin participación y oponentes líderes. Idealmente, se construye una línea temporal en un grupo grande conformado por partes interesadas clave de diferentes lados del conflicto. Pero si esto no es posible, pida a las personas que se coloquen en la posición de otras partes interesadas.

2. Pida a los integrantes de cada grupo pequeño que compartan los eventos más importantes que han dado forma a su percepción del conflicto en la actualidad. Pueden remontarse tanto como deseen para empezar a relatar su historia sobre qué sucedió desde sus roles asignados, o su propia historia única, si es oportuno.

3. En una hoja de papel separada, escriba un resumen de tres a cinco palabras de cada evento histórico, momento de gloria o momento de trauma significativo.

4. El facilitador usará un trozo de soga o cinta para marcar la línea de la historia en el suelo y agregará hojas de papel para marcar fechas en la línea temporal. Cada lado del conflicto irá armando la historia en orden cronológico sobre la línea. Es necesario marcar las fechas históricas para que la cronología de cada grupo coincida en la línea.

5. Cuando cada grupo termine de disponer sus fechas históricas clave, pida a todos que caminen en silencio junto a la línea y lean la percepción de cada lado de la historia. Observe cómo cada lado recuerda los diferentes eventos, y es posible que cada uno tenga una interpretación distinta de los eventos, tanto traumáticos como gloriosos.

6. Después de que todos terminen de observar en silencio la línea temporal, rearme grupos pequeños conformados por diferentes grupos de identidad. Pídales que compartan lo que observaron en términos de similitudes y diferencias en las percepciones de los eventos. Permita que se hagan preguntas sobre las distintas percepciones.

7. Identifique los puntos clave de la historia donde haya recuerdos compartidos y los puntos clave donde haya recuerdos diferentes, en los que el trauma de un lado puede ser la gloria del otro. ¿Cómo estos recuerdos pueden crear oportunidades para transformar la crisis actual recordando, reconociendo o disculpándose por los eventos pasados?

8. Reflexionen todos juntos y pregúnteles sobre la relevancia de la línea temporal para la planificación estratégica. Si hay tiempo, el grupo puede repetir el proceso para un período del futuro. ¿Qué tipos de eventos, reuniones o esfuerzos de construcción de la paz ya se implementaron? ¿Existen ventanas de oportunidad o de vulnerabilidad para una campaña no violenta o un proceso de construcción de la paz? Pregúnteles cómo esta herramienta de evaluación les permite anticipar posibles amenazas u oportunidades en su planificación estratégica.

6. ¿DÓNDE ocurre el conflicto?

En toda sociedad, existen “conectores” y “divisores”.[3] Los **conectores** hacen referencia a cuestiones que vinculan a las personas a través de las líneas del conflicto, en particular a aquellas fuerzas que satisfacen las necesidades humanas. Los **divisores** son tensiones o fracturas que hacen referencia a aquellas fuerzas que alienan a las personas o perjudican sus necesidades básicas. Los divisores pueden incluir las fuentes o causas raíz del conflicto.

Tanto los conectores como los divisores se verán afectados por una acción no violenta o un proceso de construcción de la paz. Estas acciones deben ser *sensibles al conflicto* y *no hacer daño*. Para ello, debe reducirse la posibilidad de que tengan consecuencias no intencionales que aumentarían las divisiones entre los grupos e incrementarían las probabilidades de violencia. Una acción también debería promover la resiliencia aumentando los conectores entre los grupos.

El enfoque “No hacer daño” del Proyecto de aprendizaje colaborativo de la CDA identifica cinco categorías de conectores y divisores.

Categorías de conectores y divisores

Sistemas e instituciones: los sistemas y las instituciones, al igual que los mercados, líneas de corriente eléctrica, tuberías de agua, puentes, caminos y sistemas de comunicación, pueden conectar a las personas a través de las líneas del conflicto. Si los sistemas y las instituciones brindan servicios a algunas personas y no a otras, pueden aumentar las divisiones entre grupos. Por ejemplo, si los oleoductos atraviesan una comunidad, pero la comunidad no se beneficia, entonces estos oleoductos son un ejemplo de un "divisor".

Actitudes y acciones: las actitudes y acciones pueden dividir o conectar a las personas. Incluso en medio de guerra y violencia, algunas personas se comportan de maneras sorprendentes, por ejemplo, adoptando niños abandonados del lado opuesto del conflicto o manteniendo un grupo de fútbol comunitario con miembros de ambos lados de las líneas del conflicto. Las actitudes y acciones pueden ser "conectores" que ayudan a los grupos a ver la humanidad de aquellos al otro lado del conflicto. Otras personas pueden mostrar comportamientos de odio, escribir grafitis o insultar a aquellos que están al otro lado del conflicto.

Valores e intereses compartidos: los valores religiosos o morales compartidos, como la convicción de proteger a los niños o el medioambiente, pueden conectar a las personas a través de las líneas del conflicto. UNICEF, por ejemplo, ha pactado días de tranquilidad en las zonas de conflicto sobre la base del valor compartido de las partes en guerra de vacunar a los niños contra las enfermedades.

Experiencias comunes: la experiencia y los efectos de la guerra pueden generar vínculos a través de las líneas del conflicto. Al citar la experiencia de la guerra y el sufrimiento como un elemento "común para todos los lados", las personas traumatizadas por un evento de este tipo a veces crean nuevas alianzas en contra de la guerra a través de las líneas del conflicto. En otras situaciones, una experiencia traumática en común puede dividir a las personas, ya que ningún grupo es capaz de funcionar emocionalmente.

Símbolos y ocasiones: el arte nacional, la música, los aniversarios históricos, los feriados nacionales, los monumentos y los eventos deportivos (por ejemplo, los Juegos Olímpicos) pueden dividir a las personas al evocar recuerdos de eventos traumáticos del pasado, unirlas o vincularlas a través de las líneas del conflicto, o producir una combinación de ambos efectos.

Más allá del texto 8

Herramienta de conectores y divisores

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Examinar el amplio contexto de conectores y divisores que existe en una sociedad para que podamos anticipar cómo nuestras acciones pueden crear más divisiones o desarrollar un mayor sentido de conexión a través de las líneas del conflicto.

PREPARACIÓN:

- Necesitará hojas de papel grandes para cada grupo de seis a ocho personas y marcadores.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Pida a cada grupo que dibuje un cuadro con tres columnas (consulte la tabla 14).

2. Pida a cada grupo que coloque conectores en la primera columna y divisores en la tercera columna.

3. Pida a cada grupo que escriba en la columna central los posibles procesos de construcción de la paz, actividades o acciones no violentas que podrían aumentar los conectores o los divisores. Se pueden usar flechas para indicar si la acción aumentaría los conectores o los divisores.

4. Después de veinte a treinta minutos, pida a cada grupo que presente su cuadro al resto.

5. Pregúnteles a todos los participantes cómo esta herramienta de evaluación les permite anticipar posibles amenazas u oportunidades en su planificación estratégica.

TABLA 14.

Herramienta de análisis de conectores y divisores

CONECTORES		DIVISORES
Lista de conectores que vinculan a las personas a través de las líneas del conflicto, en particular a aquellas fuerzas que satisfacen las necesidades humanas.	*Identifique acciones no violentas o procesos de construcción de la paz que disminuyan los divisores y aumenten los conectores entre los grupos.*	**Lista de divisores** o tensiones o fracturas que dividen a las personas o perjudican sus necesidades humanas.

Recursos

- Abujbara, Juman, et al. *Beautiful Rising: Creative Resistance from the Global South*. New York: OR Books, 2018.
- "Beautiful Rising." Beautiful Rising. Consultado el 2 de enero de 2018. https://beautifulrising.org/.
- "Beautiful Trouble | A Toolbox for Revolution." *Beautiful Trouble* (blog). Consultado el 22 de diciembre de 2017. http://beautifultrouble.org/.
- Boyd, Andrew, and Dave Oswald Mitchell. *Beautiful Trouble: A Toolbox for Revolution*. New York: OR Books, 2016.
- "Campaign Accelerator: Innovative Campaign Planning." *Mobilisation Lab* (blog). Consultado el 19 de diciembre de 2017. https://mobilisationlab.org/campaign-accelerator/.
- "Conflict Analysis." USIP Global Campus. Consultado el 29 de enero de 2018. https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/conflict-analysis/.
- Levinger, Matthew. *Conflict Analysis: Understanding Causes, Unlocking Solutions*. United States Institute of Peace Academy Guides edition. Washington, DC: United States Institute of Peace, 2013.
- "Pillars of Power." Beautiful Rising. Consultado el 4 de diciembre de 2017. https://beautifulrising.org/tool/pillars-of-power.
- Schirch, Lisa. *Conflict Assessment and Peacebuilding Planning: Toward a Participatory Approach to Human Security*. Boulder, CO: Kumarian Press, 2013.
- "Spectrum of Allies." Beautiful Rising. Consultado el 30 de enero de 2018. https://beautifulrising.org/tool/spectrum-of-allies.

Notas

1. Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (New York: Columbia University Press, 2011).

2. James Gilligan, *Preventing Violence* (New York: Thames and Hudson, 2001).

3. *The "Do No Harm" Framework for Analyzing the Impact of Assistance on Conflict: A Handbook* (Boston: CDA Collaborative Learning Projects, 2004).

UNIDAD 6

Determinación de metas SMARTT

CONTENIDO

Historia en primera línea: Resistencia danesa a la ocupación nazi (1940-1945) 106

Conceptos clave 108

Más allá del texto 1: Pirámide de planificación estratégica 111

Recursos 114

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la lección, los participantes podrán:

Usar los resultados de los ejercicios de evaluación para desarrollar un plan estratégico basado en metas.

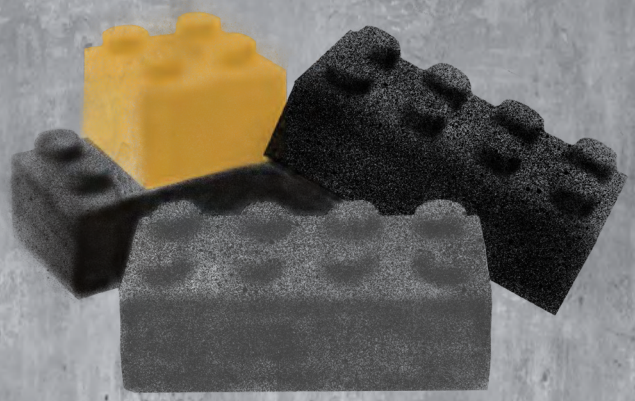
Explicar por qué el uso de métodos de acción no violenta y construcción de la paz dentro de una estrategia desarrollada puede ser más eficaz en comparación con el uso de tácticas fuera de una estrategia desarrollada.

Identificar metas SMARTT (específicas, medibles, alcanzables, relevantes, de duración determinada + basadas en la teoría del cambio).

Usar la matriz FODA (fortaleza, oportunidad, debilidad, amenaza) y la parte 2 de la herramienta de espectro de aliados y oponentes como herramientas para la planificación estratégica.

UNIDAD

6



Determinación de metas SMARTT

En esta unidad, se señala el siguiente paso de una planificación estratégica: cómo determinar metas “inteligentes” que cumplan con los criterios SMARTT. La planificación es estratégica cuando se desarrolla a partir de un análisis. Esta unidad se basa en los ejercicios y las herramientas de la unidad anterior sobre la evaluación de conflictos. Una estrategia es un conjunto de metas, procesos y tácticas que funcionan en conjunto para lograr un resultado deseado. Tanto la acción no violenta como los procesos de construcción de la paz requieren la determinación de metas. Las metas inteligentes que cumplen con los criterios SMARTT permiten que estos procesos funcionen para la transformación de conflictos y formen una perspectiva para el futuro. Determinar una meta específica, medible, alcanzable, relevante, de duración determinada y basada en una teoría del cambio sólida (SMARTT) es una parte fundamental de la estrategia.

HISTORIA EN PRIMERA LÍNEA

Resistencia danesa a la ocupación nazi (1940-1945)

En abril de 1940, al comienzo de la Segunda Guerra Mundial, Alemania invadió Dinamarca, que se había mantenido en una posición neutral en la guerra. Los líderes daneses reconocieron que las fuerzas militares de su país no podían igualar al ejército superior de Adolf Hitler. Para limitar la cantidad de víctimas, el rey y el gobierno de Dinamarca negociaron con las autoridades alemanas, quienes permitieron que el gobierno danés permaneciera en el poder mientras Alemania ocupaba el país.

Durante los años siguientes, los líderes daneses emplearon una estrategia de resistencia encubierta en forma de colaboración. Usaron diferentes enfoques no violentos para debilitar las operaciones alemanas. La resistencia no violenta descarriló trenes con suministros de guerra a Alemania, y los trabajadores participaron en una desaceleración del ritmo de trabajo para limitar la explotación alemana de Dinamarca para conseguir alimentos, mano de obra y materiales con el fin de perpetuar la guerra.

Las intervenciones conjuntas danesas para oponerse a la ocupación dieron a su gente un sentido de orgullo y unidad nacional. Los ciudadanos se reunieron en público para cantar canciones sobre la cultura y la historia de Dinamarca, organizaron festivales e izaron la bandera nacional en el exterior de las casas y los edificios. En marzo de 1943, Alemania permitió a Dinamarca celebrar elecciones parlamentarias, que tuvieron una participación de votantes de casi el 90 %.

El año electoral generó una mayor resistencia por parte de los daneses, y los trabajadores de todo el país comenzaron a realizar huelgas. Operarios de astilleros y fábricas, pescadores, policías y otros obreros abandonaron sus puestos de trabajo y tomaron las calles para protestar en contra de los alemanes. Las autoridades alemanas impusieron toques de queda que fueron ignorados, y las huelgas continuaron, muchas de las cuales habían sido publicitadas a través de medios de difusión encubiertos para evitar la detección alemana. Los alemanes, descontentos con el manejo de la situación por parte del gobierno danés, tomaron el control y combatieron la situación con numerosos arrestos y actos de violencia.

Cuando las tropas alemanas exigieron una redada de la población judía de Dinamarca, los ciudadanos daneses ofrecieron sus casas y oficinas para ocultar a los judíos. Los judíos también se refugiaron en hospitales, escuelas e iglesias. Muchos de ellos pudieron dejar el país con la ayuda de pescadores daneses que se ofrecieron a conducirlos a Suecia. La desobediencia de los daneses ante las autoridades alemanas permitió evitar que miles de judíos fueran llevados a los campos de concentración.

Si bien los métodos de resistencia no violenta de Dinamarca no detuvieron la ocupación nazi antes del final de la guerra en 1945, sí ayudaron a los daneses a lograr muchas de sus metas durante el proceso.

El movimiento no violento de Dinamarca en respuesta a la invasión alemana permitió que Dinamarca mantuviera la soberanía de su gobierno y preservara su sociedad y cultura, mientras limitaba la cantidad de recursos que Alemania podía explotar de Dinamarca y protegía a los judíos daneses.

Adaptado de "Danish Citizens Resist the Nazis, 1940–1945", Global Nonviolent Action Database, consultado el 16 de mayo de 2018. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/danish-citizens-resist-nazis-1940-1945; Peter Ackerman and Jack DuVall, A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict (New York: St. Martin's Press, 2000).

Conceptos clave

¿CÓMO AVANZAMOS DEL ANÁLISIS A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS?

Como vimos en la última unidad, una planificación estratégica sólida se basa en la evaluación precisa y detallada del conflicto. Si damos un vistazo rápido a la pirámide del proceso de planificación estratégica de seis pasos de la unidad 2, veremos que ahora estamos listos para usar las evaluaciones con el fin de establecer metas. Cada una de las herramientas mencionadas en la unidad anterior proporciona conocimientos únicos sobre cómo identificar y contextualizar sus metas y tácticas.

La planificación estratégica es un proceso constante, y los planes más útiles establecen metas a corto y largo plazo con puntos de evaluación regulares durante el proceso. Este ciclo le permitirá refinar su trabajo, cambiar su curso, de ser necesario, y usar sus recursos con eficiencia. Las evaluaciones le permitirán determinar si ha avanzado de una etapa del diagrama de Curle a otra, lo que deriva en un proceso de toma de decisiones más informadas sobre las metas apropiadas para una etapa específica del conflicto.

La tabla 15 muestra las seis áreas clave de evaluación que revisamos y las preguntas correspondientes para un proceso de planificación.

La matriz FODA que se muestra en la figura 16 es una herramienta que puede ayudarle a avanzar de la evaluación a la planificación organizando sus respuestas a estas preguntas en factores internos y externos. Las fortalezas y debilidades se consideran factores internos, y las oportunidades y amenazas se consideran factores externos. Cuando se entrecruzan, generan escenarios alrededor de los cuales diseñar las metas. De esta manera, y con los resultados de las evaluaciones presentados en la última unidad, el análisis FODA prepara el terreno para elegir las metas SMARTT.

El proceso consta de dos pasos. En primer lugar, integrar la información de otras herramientas de evaluación en *fortalezas* y *debilidades* internas,

TABLA 15.

Evaluación de la planificación estratégica

	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	PREGUNTA DE PLANIFICACIÓN
QUIÉN	¿Quiénes son las partes interesadas (las personas que tienen un interés en el conflicto/problema)?	¿A quién intentamos influir o cambiar? ¿Quiénes son nuestros destinatarios primarios y secundarios (las personas que pueden comunicarse con los destinatarios primarios si usted no lo consigue)?
POR QUÉ	¿Por qué las partes interesadas actúan de esa manera? ¿Cuáles son sus motivaciones?	¿Por qué estamos motivados a tomar acción y por qué las personas se unen a nuestra causa?
QUÉ	¿Qué factores impulsan o mitigan el conflicto/problema?	¿En qué asuntos nos centraremos considerando todos los problemas que existen?
CÓMO	¿Cómo las partes interesadas están conduciendo el conflicto? ¿Cuáles son sus fuentes de poder?	¿Cómo podemos generar más y mejores fuentes de poder?
CUÁNDO	¿Cuándo sucede el conflicto/problema? ¿Son evidentes los patrones históricos o ciclos del conflicto/problema?	¿Cuándo son los feriados, los aniversarios o las temporadas durante los cuales podemos tener más probabilidades de éxito?
DÓNDE	¿Dónde ocurre el conflicto/problema, es decir, en qué contexto o sistema cultural, social, económico, político y de justicia?	¿Dónde nos concentraremos geográficamente considerando todos los problemas que existen?

FIGURA 16.

Planificación y análisis FODA

		Factores EXTERNOS	
		Oportunidades **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** **etc.**	**Amenazas** **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** **etc.**
Factores INTERNOS	**Fortalezas** **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** **etc.**	**SITUACIÓN IDEAL:** Puede hacer esto con mínimo gasto y esfuerzo, o cambiar a una capacidad existente.	**OPORTUNIDAD DE MOVILIZACIÓN:** Trabajar a partir de sus fortalezas.
	Debilidades **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** **etc.**	**OPORTUNIDAD PERDIDA:** Limitado por fallas internas.	**PEOR SITUACIÓN:** Evitar o minimizar el impacto lo máximo posible.

junto con las *amenazas* y *oportunidades* externas. Luego, identificar (1) sus escenarios "ideales", (2) dónde tiene "oportunidades perdidas", (3) sus mejores "escenarios de movilización" y (4) sus "peores" opciones, y dónde se entrecruzan todos.

Supongamos que está realizando una campaña contra la corrupción. Si un análisis FODA revela que una fortaleza interna (usted cuenta con una gran base de voluntarios comprometidos) se superpone con una oportunidad externa (acaba de estallar un gran escándalo de corrupción), posiblemente tendría el mejor escenario de poder alinear un equipo numeroso para proporcionar información o materiales a los integrantes recién llegados Esto podría permitirle identificar una necesidad de desarrollar materiales y

recaudar fondos para imprimirlos. No obstante, con poco personal y ningún voluntario capacitado (debilidad), si estalla un gran escándalo de corrupción (oportunidad), este podría ser un escenario de oportunidad perdida, lo que implica que usted quizás necesite desarrollar vías alternativas para cumplir sus metas o centrarse en puntos donde sus fortalezas y oportunidades se entrecrucen.

Es posible que note que, en función de la situación, las fortalezas de una organización o un movimiento podrían ser similares a sus debilidades. Por ejemplo, tener un sólido equipo de facilitadores de diálogo puede ser una fortaleza si necesita promover una serie de diálogos sobre un asunto en particular, y una debilidad si no tiene la capacidad de organizar y diseñar diálogos para llevarlos a buen término. De la misma manera, el interés de un nuevo integrante por participar en las negociaciones puede ser una oportunidad (una posibilidad de construir un proceso de paz más inclusivo) y una amenaza (si el nuevo integrante solo se une como un saboteador para descarriar las conversaciones).

El gran poder de la matriz FODA es ayudar a determinar o aclarar sus metas estratégicas, identificar los desafíos que puede enfrentar, desarrollar una estrategia eficaz y articular una teoría del cambio basada en la evaluación.

Tenga en cuenta que lo que aparece en las casillas de FODA (en la figura 16) se verá influenciado por sus evaluaciones con las herramientas analizadas con anterioridad: espectro de aliados y oponentes, análisis en capas, análisis del árbol, etc. Sus situaciones y, por lo tanto, sus metas, serán diferentes según el punto en el que se encuentre de su campaña o movimiento. Si se encuentra en la etapa de conflicto latente, por ejemplo, su evaluación probablemente muestre la necesidad de reclutar y concientizar (debilidad interna); sería poco probable tener una oportunidad de negociar en favor de su demanda (oportunidad externa) antes de acumular poder.

¿QUÉ SON LAS METAS SMARTT Y CÓMO LAS DESARROLLAMOS?

Observe las posibles situaciones que identificó en la matriz FODA. Comience con una oportunidad ideal o de movilización, y convierta ese escenario en un enunciado que describa cómo lograr esa situación (o superarla si es negativa). Ese enunciado se convierte en una meta.

El truco para redactar las metas que lo acercarán a cumplir su misión es que cumplan con los criterios SMARTT:

- Específica: elija una meta que sea simple de identificar (con quién trabajará, qué hará y dónde y cuándo lo hará). Busque un *punto de inflexión*, un asunto específico, no solo objetivos generales como la paz, la libertad o la democracia. El asunto debe ser concreto y fácil de comprender.

- Medible: elija una meta que sea significativa (identifique cómo sabrá cuando haya alcanzado su meta). ¿Qué está midiendo?

- Alcanzable: elija una meta que sea posible de lograr.

- Relevante: elija una meta que se relacione directamente con su visión de lo que desea lograr.

- De duración determinada: elija una meta que tenga un plazo temporal y sea oportuna respecto de las inquietudes públicas.

- Basada en una teoría del cambio: elija una meta que esté respaldada por una hipótesis basada en evidencia sobre cómo sucederá el cambio.

El ejercicio Más allá del texto 1 tiene ejemplos de metas SMARTT que pueden ayudarle a diseñar las suyas. No obstante, antes de practicar, analicemos en mayor detalle la determinación de metas en general usando la pirámide de planificación estratégica (que se muestra en la figura 17).

FIGURA 17.

Pirámide de planificación estratégica

Más allá del texto 1

Pirámide de planificación estratégica

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Desarrollar una pirámide de planificación estratégica y analizar los elementos fundamentales.
- Practicar el desarrollo de metas SMARTT.

PREPARACIÓN:

- Necesitará hojas de papel grandes y marcadores.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Seleccione una campaña vigente en la que esté trabajando o use cualquiera de las historias en primera línea de esta guía como inspiración.

2. Reúna sus herramientas de evaluación anteriores (si esta es una prueba piloto y tiene tiempo limitado, seleccione y complete el espectro de aliados, el mapeo de partes interesadas o los pilares de apoyo de la unidad anterior).

3. Complete la pirámide de planificación estratégica de arriba abajo:

   ¿Cuál es su visión? Una aspiración o intención general para su mundo o comunidad.

   Por ejemplo: Nuestra visión es. . .

   que no haya guerra civil en nuestro país.

   poner fin a la corrupción que les roba a nuestros ciudadanos.

¿Cuál es su misión? Una descripción de su propósito y una idea general de con quién y cómo trabajará para alcanzar su visión.

Por ejemplo: Nuestra misión es. . .

crear un movimiento para un cese al fuego con el fin de generar un espacio de negociación entre los bandos.

desarrollar transparencia en el proceso de creación del presupuesto a través de una auditoría social a cargo de la comunidad.

DE LA EVALUACIÓN FODA A LAS METAS SMARTT

1. Si esta es una sesión real de estrategia, es importante reunir al equipo correcto para el trabajo: aquellos que tengan los conocimientos tanto de las fortalezas y debilidades internas como de las amenazas y oportunidades externas. Antes, también puede recopilar información con las herramientas de evaluación de la unidad anterior.

2. Complete la estructura de la matriz FODA: primero incluya las "fortalezas" y "debilidades" internas, y luego las "amenazas" y "oportunidades" externas. (Recuerde que algunos elementos pueden incluirse en más de una categoría). Si está trabajando con un grupo numeroso, considere dibujar la matriz en una hoja de papel grande, escriba los elementos FODA en notas adhesivas y luego colóquelas en las casillas correspondientes.

3. Dedique algo de tiempo a pensar cómo sus fortalezas y oportunidades se entrecruzan, y escriba esas ideas en la casilla del escenario correspondiente. Haga lo mismo con las demás casillas de escenarios (fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, debilidades y amenazas). Tenga en cuenta que las ideas que provienen del entrecruce de las fortalezas y oportunidades corresponden a la casilla de escenarios "ideales" y pueden considerarse oportunidades más asequibles, es decir, acciones que pueden realizarse con facilidad y con mínimo esfuerzo o gasto de recursos. Donde las debilidades y oportunidades se entrecrucen, encontrará sus posibles "oportunidades perdidas", es decir, oportunidades sobre las cuales resulta difícil actuar, a menos que supere sus limitaciones. El lugar donde se superponen las fortalezas y amenazas es un posible "escenario de movilización", donde tiene el potencial de enfrentar proactivamente la amenaza. Por último, donde se entrecruzan las debilidades y amenazas encontrará sus "peores" escenarios (la situación a la que llega en el peor de los casos), que debe intentar evitar de ser posible.

4. Seleccione una de las oportunidades ideales o de movilización, y elabore una meta SMARTT. Primero, puede redactar una meta general y luego asegurarse de responder las preguntas SMARTT agregando detalles: incluya fechas, números para los elementos de acciones y adjetivos esclarecedores, como se ve en los ejemplos a continuación. Estos detalles serán útiles para establecer sus planes de implementación y analizar si sus ideas y su teoría del cambio le permitieron alcanzar sus metas o si deben ajustarse para el futuro.

Por ejemplo: Nuestra meta es. . .

- **Una meta interna:**
  - No SMARTT: lanzar un nuevo equipo de educación y capacitación en nuestra organización.
  - SMARTT: contratar a dos personas como personal nuevo para un equipo de educación y capacitación antes de marzo de 2020.
- **Una meta de comunicación/redes:**
  - No SMARTT: reclutar a todos para un movimiento de paz.
  - SMARTT: reclutar líderes clave de cada uno de los cinco bandos en guerra para acordar negociar conversaciones

preliminares de cese al fuego antes de enero de 2025.

- **Una meta externa:**
    - No SMARTT: lograr que el gobierno deje de aceptar sobornos.
    - SMARTT: organizar una auditoría comunitaria de empleados de alto rango del gobierno antes de enero de 2021.

Conserve estas metas SMARTT cerca para la próxima sección sobre desarrollo de tácticas.

Recursos

- Herramientas/metodologías de estrategias en línea en BeautifulRising.org (contenido en inglés):
    - Objetivos SMART: https://beautifulrising.org/tool/smart-objectives
    - Espectro de aliados: https://beautifulrising.org/tool/spectrum-of-allies
    - Juego de estrategia: https://beautifulrising.org/platforms/game
    - Análisis FODA: https://beautifulrising.org/tool/swot-matrix
    - Otras metodologías: https://beautifulrising.org/type/methodology

- Bobo, Kim, et al. *Organizing for Social Change: Midwest Academy Manual for Activists*. 4th ed. Santa Ana, CA: Forum Press, 2010.
- "Campaign Accelerator: Innovative Campaign Planning." *Mobilisation Lab* (blog). Consultado el 19 de diciembre de 2017. https://mobilisationlab.org/campaign-accelerator/.
- "English Language Resources." International Center on Nonviolent Conflict. Consultado el 2 de julio de 2018. https://www.nonviolent-conflict.org/resource-library/?fwp_language=english.
- International Center on Nonviolent Conflict. Consultado el 2 de julio de 2018. https://www.nonviolent-conflict.org/.
- "Strategy Chart." Midwest Academy. Consultado el 28 de noviembre de 2017. http://www.tcsg.org/sfelp/toolkit/MidwestAcademy_01.pdf.

UNIDAD 7

Innovación y secuencia de tácticas de acción no violenta para generar poder

CONTENIDO

Historia en primera línea: Otpor! 118

Conceptos clave 120

Más allá del texto 1: Reflexión sobre mejor acción y peor acción . . 129

Más allá del texto 2: Puntos estratégicos de intervención 130

Más allá del texto 3: Hoja de planificación
y matriz comparativa para elegir tácticas 132

Recursos 134

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la lección, los participantes podrán:

Describir el espectro de tácticas de acción no violenta usadas para generar y desplazar el foco del poder.

Elegir métodos apropiados y secuenciarlos para aprovechar el poder y generar la máxima participación.

Explicar las consideraciones para elegir tácticas de acción no violenta con el fin de lograr los objetivos grupales.

Usar una o más herramientas de secuenciación táctica para respaldar la planificación táctica.

UNIDAD

7

Innovación y secuencia de tácticas de acción no violenta para generar poder

La unidad 7 analiza cómo elegir tácticas de acción no violenta para generar y desplazar el foco del poder con el fin de lograr las metas SMARTT establecidas en la unidad 6. Muy a menudo, los movimientos no violentos eligen tácticas en función de aquellas que les resultan conocidas en lugar de realizar elecciones estratégicas según criterios específicos. Los grupos entusiastas pueden apresurarse a convocar una protesta callejera, o incluso un boicot o una huelga nacional, sin antes reflexionar sobre la justificación para elegir una táctica. Escoger las tácticas de acción no violenta correctas para cada etapa de una campaña es fundamental para alcanzar los objetivos. La selección de tácticas también puede crear las condiciones para el éxito de las negociaciones y los procesos de paz. Esta unidad ofrece una variedad de herramientas y consideraciones útiles para seleccionar tácticas no violentas y secuenciarlas con el objetivo de desplazar la hélice hacia arriba en el diagrama de Curle.

HISTORIA EN PRIMERA LÍNEA

Otpor!

En apenas dos años, el grupo de protesta civil Otpor! pasó de ser un puñado de estudiantes a convertirse en un movimiento de ochenta mil personas que fue fundamental para expulsar a Slobodan Miloševic del poder (después de su intento de ganar de manera fraudulenta las elecciones presidenciales) e iniciar la transición de Serbia hacia la democracia.[1]

En lugar de enfocarse en manifestaciones de gran escala u organizar un partido político, Otpor! comenzó con creativas obras teatrales callejeras y protestas públicas que se burlaban de Miloševic. Trabajaron para superar el miedo e hicieron hincapié en desplazar la cultura política del país hacia la oposición a su régimen corrupto y represivo. Los activistas también apuntaron deliberadamente a personas dentro del régimen y sus seguidores, como por ejemplo miembros de las fuerzas de seguridad, insistiendo en que ellos no eran el enemigo e intentando ganar su apoyo.

Los estudiantes de Otpor! se proclamaron movimiento nacional y cubrieron el país con carteles y camisetas con su icónica imagen del puño cerrado (una parodia del símbolo de un puño cerrado sangriento de Miloševic) y eslóganes como “Gotov Je!” (¡Está acabado!) y “Es hora” para centrar la atención pública en la necesidad de que el dictador abandonara el poder. Para mayo de 2000, Otpor! se había organizado en más de cien ciudades del país y había reclutado una gran cantidad de miembros fuera de su base estudiantil original.

Para desarrollar su red, Otpor! usó intencionalmente un enfoque de “marketing benefactor de múltiples niveles”. Respaldado por etapas de acción, reclutamiento y capacitación, este enfoque le permitió crecer exponencialmente desde las bases locales y llegar a todo el país.

El movimiento gestionó creativamente los esfuerzos de represión, y la violencia del régimen no tuvo el efecto deseado y aumentó el apoyo a la resistencia. Otpor! creó “equipos de reacción rápida” para responder a las medidas policiales con abogados y miembros de ONG, que se presentaban en las estaciones policiales donde se encontraban detenidos los protestantes con el fin de aumentar la publicidad de la represión y ofrecer defensa legal. Otpor! también usó acciones no violentas creativas para promover la unión de la oposición política enfrentada, permitiéndoles así presentar un solo candidato político en las elecciones presidenciales.

Cuando Miloševic se negó a entregar el poder en las elecciones de septiembre de 2000 después de que el escrutinio confirmara su derrota, la oposición desarrolló una estrategia para intensificar la presión en los días siguientes, comenzando con huelgas y manifestaciones públicas, boicots escolares y bloqueos. El alcalde popular de Cacak, Velimir Ilic, incluso ordenó un bloqueo total de su propia ciudad. La protesta y la persuasión dieron paso a la no cooperación económica, social y política y, por último, a la intervención no violenta cuando multitudes disciplinadas de manifestantes no violentos de todo el país colmaron Belgrado y rodearon edificios importantes para finalmente ocuparlos, lo que forzó al dictador a renunciar.

Adaptado de "Otpor and the Struggle for Democracy in Serbia (1998–2000)", International Center on Nonviolent Conflict, consultado el 8 de junio de 2018. https://www.nonviolent-conflict.org/otpor-and-the-struggle-for-democracy-in-serbia-1998-2000/.

NOTA: El movimiento Otpor! normalmente se menciona como un movimiento no violento exitoso que defendió la constitución de Serbia y preservó la integridad del proceso electoral. Si bien es cierto que Otpor! recibió cierto apoyo financiero del gobierno estadounidense y gobiernos europeos (después de que la juventud serbia autofinanciara las primeras etapas del movimiento), algunos gobiernos extranjeros, incluidos aquellos que han enfrentado adversarios nacionales, han intentado retratar a Otpor! como un títere extranjero. Esa descripción no está confirmada por los hechos.

Conceptos clave

¿QUÉ SON LAS TÁCTICAS DE ACCIÓN NO VIOLENTA?

Las tácticas de acción no violenta comprenden desde actos de omisión (cosas que no hacemos) hasta actos de comisión (cosas que hacemos) en un espectro que abarca desde la confrontación hasta la construcción. A diferencia de los procesos de construcción de la paz que se centran en el desarrollo de relaciones y la resolución de problemas, las tácticas de acción no violenta se enfocan principalmente en desplazar el foco del poder y generar conciencia. La tabla 16 muestra la amplia variedad de tácticas de acción no violenta que el caso Otpor! empleó.

Cabe destacar dos métodos adicionales de tácticas de acción no violenta que no se muestran en la tabla 16. Estos dos métodos no violentos, de alguna manera, encarnan la sinergia de la acción no violenta y la construcción de la paz en el arco de la transformación de conflictos.

- **Intervención prefigurativa:** dentro de los conjuntos de intervenciones disruptivas y creativas de la tabla 16, se encuentran los métodos que crean estructuras alternativas a las estructuras económicas, sociales o políticas injustas. Pueden ser conflictivas, constructivas o ambas. Por ejemplo, una comunidad puede crear un mercado de agricultores que ofrezca alimentos locales frescos para competir con el monopolio del comercio agrícola de los productos alimentarios. O una organización puede ofrecerle al público una fuente de información directa sobre la contaminación del agua si los organismos gubernamentales esconden datos. El campo de la acción no violenta se refiere a estas acciones como “intervenciones prefigurativas”. Según el campo de la construcción de la paz, estos tipos de acciones promueven la sociedad civil, mejoran la gobernanza, el desarrollo comunitario o la innovación institucional.

- **Intervención no violenta de terceros:** la intervención creativa también incluye la intervención no violenta de terceros, o el uso intencional de agentes externos para ofrecer protección no violenta, supervisión de los puntos de control y cruces fronterizos, acciones no violentas como protestas, respaldo para los procesos de evaluación de conflictos, o conciliación o mediación entre los bandos de un conflicto. Estos agentes externos aprovechan sus propias formas de poder para desempeñar estos roles que respaldan la acción no violenta, los procesos de construcción de la paz y la variedad de métodos para la transformación de conflictos. Los agentes externos aportan fuentes de poder como pasaportes internacionales, cámaras y contactos de correo electrónico con redes de alerta. Solo con su presencia pueden crear una disrupción en la situación habitual y proporcionar resoluciones alternativas.

TABLA 16.

Uso de tácticas de acción no violenta en el caso de Otpor

NATURALEZA DE LOS MÉTODOS	SANCIÓN/ ANTAGÓNICO (NEGATIVO)	RECOMPENSA/ CONSTRUCTIVO (POSITIVO)
Categoría de métodos no violentos (Comportamiento general)		
Expresión (Decir algo)	**Protesta** • Teatro callejero y representaciones humorísticas para burlarse de Miloševic en todo el país para reducir el miedo y desafiar su legitimidad. • Grandes manifestaciones, marchas y movilizaciones públicas, incluidas manifestaciones para presionar a la oposición política para que se una. • Distribución masiva de materiales que critican las políticas de Miloševic. • Uso de Internet, teléfonos celulares, máquinas de fax y medios alternativos para diseminar los mensajes de resistencia y organizar a la oposición.	**Convocatoria** • Colocación de carteles y exhibición de símbolos públicos en todas partes (como el icónico puño cerrado de Otpor!) y eslóganes en carteles, folletos y camisetas, y anuncios televisivos para reclutar nuevos miembros. • Política electoral: formación de coaliciones y campañas. • Organización de conciertos musicales y celebraciones culturales. • Comunicación pública y privada con agentes de seguridad y de la iglesia, la prensa, líderes gremiales, políticos municipales y otras personas para cultivar posibles aliados y deserciones. • Peticiones, comunicados de prensa, declaraciones públicas y discursos. • Talleres y sesiones de capacitación para activistas, distribución de manuales de capacitación.
Actos de omisión (No hacer algo)	**No cooperación** • Huelgas y boicots de trabajadores y estudiantes, artistas, actores y empresarios. • Huelga general. • Deserciones de fuerzas policiales, militares y de seguridad generadas mediante una comunicación cuidadosa con ellos y llamamientos públicos a la no cooperación. • Deserciones de los miembros de la prensa.	**Abstención** • Detener o suspender la ocupación física del espacio que rodea edificios públicos clave (por ejemplo, estaciones policiales) si se cumplieron las demandas.
Actos de comisión (Hacer o crear algo)	**Intervención disruptiva** • Bloqueos de carreteras y vías ferroviarias con automóviles, camiones, autobuses y grandes multitudes para detener la actividad económica y política, y demostrar fuentes de poder paralelas. • Ocupación física del espacio alrededor de edificios públicos clave (por ejemplo, parlamento, prisiones y medios de prensa) y, en algunos casos, asaltos e invasiones no violentas de los edificios. • Uso de topadoras para apartar barricadas de policías (un símbolo más tardío de la resistencia).	**Intervención creativa** • Programas intensivos de capacitación y educación. • Formación de grupos de acción local y monitoreo civil. • Observadores electorales paralelos y un sistema de informes de resultados electorales para detectar y denunciar el fraude electoral. • Algunos miembros de Otpor! formaron un partido político después de la transición presidencial.

La **protección no violenta**, también conocida como protección civil no armada, es un tipo de intervención no violenta de terceros. La protección no violenta incluye a civiles no armados especialmente capacitados que viven y trabajan con la sociedad civil local en áreas de conflictos violentos. Proporcionan acompañamiento a las personas y las comunidades que se encuentran bajo amenaza. Este acompañamiento puede disuadir ataques a las partes interesadas clave involucradas en la transformación del conflicto, que incluye tanto acciones no violentas como procesos de construcción de la paz, mediante la protección de activistas de derechos humanos, líderes de movimientos no violentos y negociadores fundamentales. La protección no violenta también se conoce como mantenimiento de la paz por parte de personal civil, ya que estos activistas pueden interponerse como escudos humanos para proteger a una población civil del ataque. La protección civil no armada se utiliza en áreas de conflicto como Colombia, Sudán del Sur, Palestina, los Estados Unidos, Irak y la región de Mindanao de las Filipinas. La protección no violenta se basa en el principio de inmunidad civil en una guerra otorgada por la ley internacional. Mediante la supervisión y la documentación de las violaciones a los derechos humanos, la protección no violenta también puede alertar a los medios y las audiencias internacionales sobre los abusos de poder y movilizar las redes internacionales de respuesta rápida para salvar las vidas de los activistas de derechos humanos o ambientalistas que son atacados por grupos armados.

¿QUÉ PUEDEN LOGRAR LAS TÁCTICAS DE ACCIÓN NO VIOLENTA?

Como muestra el diagrama de Curle en la figura 18, las funciones principales de las tácticas de acción no violenta son generar y desplazar el poder, e incrementar el conocimiento público de los problemas. En el diagrama de Curle, las tácticas permiten que un grupo se desplace hacia la esquina derecha superior, donde logra sus metas. La unidad 8 se centra en cómo la elección de tácticas no violentas puede desarrollar apoyo para la negociación y los procesos de paz con el fin de generar soluciones políticas. La acción no violenta estratégica evalúa todo el espectro de enfoques para la transformación de conflictos. Martin Luther King Jr. y Mohandas Gandhi consideraban que el uso tácticas de acción no violenta generaba la ventaja necesaria para lograr diálogo y negociación eficaces con un oponente.

En un movimiento no violento, los líderes eligen y secuencian cuidadosamente una serie de tácticas para desarrollar una campaña exitosa.

¿CÓMO ELEGIMOS LAS TÁCTICAS MÁS EFICACES PARA CUMPLIR LAS METAS SMARTT QUE HEMOS IDENTIFICADO?

La planificación estratégica ayuda a identificar las tácticas que serán más eficaces y cómo secuenciarlas de una manera que permita al grupo lograr sus objetivos de cambio.

La tabla 17 contiene ejemplos de objetivos para una campaña o un movimiento, y proporciona las preguntas correspondientes para una planificación estratégica.

FIGURA 18.

Diagrama de Curle: Conflicto explícito

Proceso de transformación de conflictos

Violencia e injusticia ---------- Paz y justicia

Poder desequilibrado ---------- Poder equilibrado

	Arreglo del conflicto: Las tácticas crean presión sobre un grupo que tiene el poder para convertir, persuadir o adaptarse a los intereses de otros grupos a través de negociaciones o mediación.	**Paz y justicia sostenibles:** La negociación basada en principios aborda los intereses principales de todos los grupos.
Conflicto latente: Organización comunitaria, formación de coaliciones, construcción de capacidad, concientización, evaluación del conflicto, alerta temprana, y diplomacia preventiva y diálogo para incrementar el conocimiento de la necesidad del cambio.	**Conflicto explícito:** Acción no violenta para ampliar el conocimiento público y el equilibrio entre los grupos. Monitoreo de los derechos humanos para profundizar el entendimiento del problema. Mantenimiento de la paz y protección de los programas de civiles para reducir el nivel de violencia.	

Bajo nivel de conciencia de los problemas ---------- Alto nivel de conciencia

Ampliar la participación

Análisis detallado

¿CÓMO ELEGIMOS TÁCTICAS QUE SEAN INCLUSIVAS, ACCESIBLES Y DESARROLLEN LA MÁXIMA PARTICIPACIÓN?

En primer lugar, elija la acción no violenta en lugar de la violencia, ya que el éxito de las campañas no violentas es, a menudo, una consecuencia de los mayores números que se logran, en comparación con aquellos de las campañas violentas. Por fortuna, una de las ventajas que la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz tienen sobre los métodos violentos es que son, por naturaleza, más inclusivos y accesibles para un grupo diverso de personas. Utilizar una variedad de métodos creativos no violentos es otra manera de expandir el potencial para la participación activa de distintas personas. Incorporar tácticas que reflejen una diversidad de culturas, tradiciones locales e intereses temáticos populares no solo permite que la campaña sea más accesible, sino que también puede ser clave para lograr un resultado duradero y sostenible.

TABLA 17.

Determinación de objetivos tácticos

OBJETIVO	PREGUNTAS QUE EVALÚAN LA EFICACIA
AUMENTAR EL PODER	1. ¿La táctica aumentará el poder del grupo para lograr sus objetivos? 2. ¿La táctica permitirá que el grupo aproveche y mantenga la iniciativa? Las tácticas exitosas deben obtener una respuesta del oponente en lugar de responder a las acciones de este. 3. ¿La táctica perturba el estado actual o da lugar a alternativas? 4. ¿La táctica afectará a los destinatarios identificados? ¿La táctica los desplazará en el espectro de aliados hacia su postura?
AUMENTAR LA CONCIENCIA PÚBLICA	1. ¿La táctica aumentará el conocimiento de los problemas clave? 2. ¿El público podrá entender el tema principal comunicado en la táctica? ¿La táctica tiene un mensaje claro y una lógica sólida que hablará por sí misma? ¿La imagen de la táctica contará la historia? 3. ¿La táctica expondrá los puntos morales débiles en la postura del oponente, lo que le permitirá al público "ver" el problema de una nueva manera?
AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN	1. ¿La táctica permite la participación de la máxima cantidad de personas porque es divertida o interesante y resulta fácil unirse? 2. ¿La táctica es culturalmente adecuada y capturará la imaginación de posibles nuevos defensores/participantes? 3. ¿La táctica da lugar a cambios de lealtad o deserciones de los defensores de la oposición? 4. ¿La táctica es fácil de replicar en otros lugares o en otro momento por parte de otros grupos de personas que son o pueden ser sus aliados?
PERSUADIR O EJERCER PRESIÓN SOBRE UN DESTINATARIO PRIMARIO O SECUNDARIO	1. ¿La táctica genera presión sobre los grupos en el poder para que cambien su comportamiento (detener la acción policial abusiva, aprobar una ley anticorrupción, detener prácticas que contaminan el medioambiente, implementar un acuerdo de paz, etc.) a través de una acción unilateral, negociación o mediación? 2. ¿La táctica alentará a sus destinatarios a cambiar sus acciones o comportamientos a través del diálogo o la persuasión únicamente? 3. ¿Hay alguna otra táctica que debería emplear para aplicar una forma más activa de presión sobre grupos particulares con el fin de aumentar el poder de negociación (*bargaining power*)?
MAXIMIZAR EL USO DE RECURSOS	1. ¿Tiene los recursos, la capacitación y la cantidad de participantes necesarios para aplicar la táctica adecuadamente? ¿Cuál es su autoevaluación? 2. ¿La táctica beneficia sus fortalezas?
ANTICIPAR LA POSIBLE VIOLENCIA Y OTROS RIESGOS	1. ¿La táctica considera la posibilidad de una respuesta violenta represiva? ¿Es mejor concentrar o dispersar la acción? Las tácticas de dispersión, como realizar boicots o golpear cacerolas y sartenes en determinado momento del día, pueden ser eficaces porque permiten que las personas participen en la acción y minimizan las oportunidades de violencia represiva. Las tácticas de concentración se aplican cuando las personas están concentradas, como en una manifestación o vigilia pública de protesta. Permiten que las personas compartan el compromiso y desarrollen solidaridad, y pueden exponer la predisposición del oponente a usar la violencia. 2. ¿El nivel de sufrimiento o costos será proporcional al resultado esperado? Algunas tácticas que requieren un alto sufrimiento físico o económico quizás no puedan sostenerse por períodos prolongados. 3. ¿La táctica considera y prepara a las personas para el nivel de amenaza contra los activistas no violentos? ¿Los participantes están preparados para no usar la violencia y mantener la máxima adhesión a las tácticas de acción no violenta si se enfrentan a una violencia represiva?
CREAR LAS CONDICIONES PARA LA TRANSICIÓN, LA NEGOCIACIÓN Y LOS PROCESOS DE PAZ FORMALES	1. ¿La táctica desencadena miedo o trauma del oponente que podría (de manera no intencionada) reforzar su resistencia a la negociación y el cambio? Por ejemplo, los insultos y ataques personales pueden dificultar mucho más la negociación con el oponente en una etapa posterior una vez que el poder haya cambiado de foco. 2. ¿La táctica indica una demanda de "todo o nada" y un enfoque de "ganar o perder" donde el oponente podría abandonar la posibilidad de encontrar un resultado mutuamente satisfactorio? 3. ¿La táctica o el mensaje comunican un compromiso explícito con las necesidades del oponente y su intención de encontrar una solución que satisfaga algunas de las necesidades básicas o los intereses del oponente?

Las "mejores" tácticas permiten aumentar y expandir la participación e inclusión, aprovechar el poder de manera eficaz para crear el cambio propuesto y hacerlo con el menor gasto de recursos, tiempo y dinero posible. Responder las siguientes preguntas le permitirá evaluar la posible eficacia de acciones específicas.

En algunos puntos de la trayectoria del cambio, puede ser importante elegir tácticas dispersas y de bajo riesgo (como golpear cacerolas y sartenes o vestir símbolos particulares) con el fin de reducir el miedo, desarrollar la confianza e involucrar a grupos nuevos, o evitar daños o pérdidas importantes en un movimiento establecido que esté sufriendo una fuerte represión. Con frecuencia, las personas se suman a acciones cuando tienen menos miedo y cuando ven que amigos, compañeros y familiares participan. Después de todo, la acción no violenta y la construcción de la paz son actividades sociales. En otros casos, será importante trabajar con posibles aliados, incluso aunque esté en desacuerdo con sus métodos para lograr el cambio. En los Estados Unidos, por ejemplo, puede ser útil para los grupos de acción no violenta abiertamente organizados distanciarse públicamente de la destrucción de la propiedad (lo que puede disminuir el apoyo popular de la causa), pero hacerlo sin juzgar el trabajo de los grupos que eligen usar esa táctica. Usar un diálogo facilitado dentro del movimiento, y con sus posibles aliados, puede ayudar a los grupos a establecer objetivos en común, desarrollar una estrategia unificada y secuenciar las tácticas acordadas.

¿Podemos realizar otra evaluación después de cada táctica?

¡Por supuesto! De hecho, la evaluación constante es fundamental. Si bien la estrategia requiere planificación, esos planes no deben ser rígidos. Después de plantear cada táctica, realice una evaluación para actualizar su análisis del contexto, conocer dónde se encuentran las partes interesadas dentro del espectro de aliados y ver cómo los oponentes responden a su táctica.

Realizar una investigación de evaluación requiere establecer un canal de comunicación con oponentes, aliados y todas las personas involucradas para verificar sus percepciones, intereses y disposición para negociar.

¿CÓMO SECUENCIAMOS ESTRATÉGICAMENTE LAS TÁCTICAS?

Una estrategia está compuesta por una serie de acciones y etapas que alcanzan objetivos que contribuyen con la meta general.

Piense en las tácticas como peldaños o escalones de una escalera que pueden llevar a un pequeño grupo de personas desempoderadas a escalar hasta convertirse en un grupo numeroso y empoderado. La figura 19 muestra cómo las tácticas pueden secuenciarse según la etapa del proceso de transformación de conflictos.

Al principio, las tácticas tienden a centrarse en aumentar la participación y legitimidad, y generar el poder del movimiento para el cambio. En la etapa intermedia, las tácticas tienden a centrarse en demostrar el poder masivo del movimiento y mantener la participación en el proceso de transformación de conflictos. Las "pequeñas victorias" permitirán generar impulso y mantener la participación. Es importante evaluar los métodos durante las etapas inicial e intermedia del proceso, y revisar la estrategia o la teoría del cambio si las tácticas no están logrando los resultados previstos. En las últimas etapas del proceso de transformación de conflictos, los grupos pueden elegir usar tácticas más arriesgadas, como las que ejercen presión para que un oponente negocie o interrumpen la actividad diaria, lo que hace que el *statu quo* no sea favorable.

Realice un esquema de las posibles opciones sobre cómo secuenciar las tácticas que se apoyan o complementan entre sí. Cada táctica debe contribuir de manera directa con uno o más objetivos estratégicos de la estrategia general. Por ejemplo, una táctica puede apuntar a captar más personas para que participen en el movimiento. Otra táctica puede apuntar a convencer a uno o más de los aliados del oponente sobre la necesidad del cambio (y que ellos tienen un rol en ese cambio).

¿CUÁL ES EL ROL DE LA INNOVACIÓN EN LA SELECCIÓN TÁCTICA PARA CAMPAÑAS EFICACES?

La innovación, o la creatividad táctica, es un componente clave para el desarrollo y la sostenibilidad de la acción no violenta que producirá un impacto. Si las campañas se conforman con un solo método (por ejemplo, hacer marchas o sentadas) y este se usa de manera repetitiva, solo servirá para que la táctica sea menos eficaz a medida que los oponentes perfeccionan y mejoran su respuesta. Usar nuevos métodos o tácticas permite sorprender al adversario u oponente y mejora la eficacia.

La innovación abre el camino para la escalada, la participación de aquellos con diversas habilidades y diferentes niveles de capacidad, y la creación de métodos particulares para el problema, agentes y contexto específicos. La innovación llama la atención

FIGURA 19.

Diagrama de Curle: Planificación de tácticas

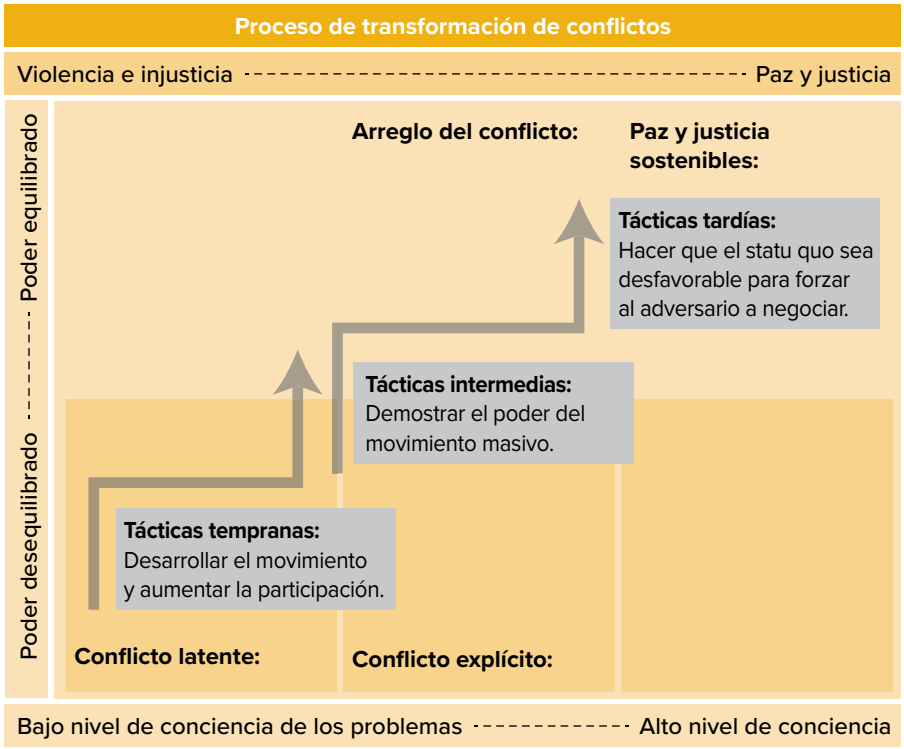


TABLA 18.

Tabla de implementación al más alto nivel

META SMARTT: obtener la cobertura de los principales medios de comunicación a través de tres canales antes del 30 de enero para crear conciencia sobre el problema en la comunidad.

Táctica: durante la noche, proyección de video de "memes" y mensajes de la campaña en un espacio público.

PASO DE ACCIÓN	FECHA DE REALIZACIÓN	RESPONSABLE(S)	RECURSOS NECESARIOS	POSIBLES OBSTÁCULOS O RIESGOS	COLABORADORES
Proyección de video	1 de diciembre	Kweku, Sara	$2050 para alquiler de proyector, cuatro miembros del personal	Condiciones climáticas, guardia de seguridad (se necesita un contacto de la fuerza policial sólido)	Miembros del grupo de artes y acción

de las personas y puede lograr por sí misma una cobertura mediática incluso de un problema que ha sido ignorado anteriormente por los medios dominantes. Además, el solo hecho de pasar de respuestas violentas simples y predecibles (como choques violentos con las fuerzas de seguridad) a una acción no violenta amplía la respuesta a un gran espectro de diversas acciones y actividades, desde asambleas educativas colectivas y despliegue de estandartes hasta bloqueos con marionetas gigantes y cooperativas de trabajadores. Gracias a la participación de las artes y la cultura, se logra una comunicación con las personas en un lenguaje que comprenden y relacionan en un nivel visceral.

TENEMOS UNA IDEA BRILLANTE... ¿QUÉ HACEMOS AHORA? ¿CÓMO PONEMOS NUESTRAS IDEAS TÁCTICAS EN ACCIÓN?

El primer paso para transformar una idea brillante en una táctica real es diseñar un plan de acción o implementación. En el proceso de planificación estratégica, dedique suficiente tiempo a establecer un plan que tenga objetivos claros, plazos específicos para los elementos clave, personas asignadas a cada conjunto de tareas y referencias para medir el progreso. Consulte la tabla 18 para ver un ejemplo de cómo crear un plan de implementación para una táctica; tenga en cuenta que cada medida puede necesitar una lista más detallada de tareas específicas y asignaciones individuales con el fin de aplicar la táctica de manera segura y eficaz. En la unidad 9, analizaremos con mayor detenimiento la planificación para la implementación.

Aquí es donde los planificadores de campañas y especialmente los desarrolladores de acciones y eventos pueden beneficiarse del trabajo del "pensamiento de diseño". Las prácticas recomendadas del campo del diseño centrado en las personas hacen hincapié en un enfoque que promueve el aporte de posibles soluciones y su evaluación con el grupo objetivo previsto en forma de proyecto piloto o prototipo antes de invertir en un producto completo. Este proceso también se conoce como "enfoque iterativo rápido" y, a menudo, es pasado por alto porque los activistas y planificadores están ansiosos por hacer algo, lo que sea, lo más rápido posible, aunque esto lleve al fracaso. La creación rápida de un prototipo les ofrecerá una retroalimentación inmediata y directa de la idea propuesta y les permitirá perfeccionarla hasta conseguir un enfoque más eficaz. Resulta esencial poner a prueba su prototipo con personas que tengan una estrecha semejanza con su audiencia objetivo para obtener resultados lógicos.

Por ejemplo, si está planificando una campaña sobre la corrupción y desea movilizar a las personas, será útil saber si hay más probabilidades de que se sumen a la campaña si apela a su sentido de justicia económica, indignación moral o amor por los árboles. Diseñe una prueba sencilla con algunas imágenes y luego aplíquela

a transeúntes que considere su audiencia objetivo para ver cómo responden a su mensaje. Gran parte también se puede hacer rápidamente en línea.

¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE EL "MEDIO" Y EL "FIN"?

Las tácticas de acción no violenta son un "medio" para un "fin". En los movimientos no violentos, generalmente se entiende que los medios son tan importantes como los fines. Uno de los hallazgos en *Why Civil Resistance Works* es que, incluso cuando las campañas no violentas fracasaron en lograr su meta principal, de todas formas, tendieron a crear las condiciones para generar sociedades más abiertas y democráticas.[2] En otras palabras, cuantos más grupos adquieran y usen más habilidades y procesos de construcción de la paz participativos para desarrollar su organización y red internas, mayor forma le darán al futuro en pos del cual trabajan. Los movimientos no violentos que invierten en la formación de coaliciones y procesos democráticos tienen más probabilidades de obtener más instituciones democráticas, incluso si sus movimientos fueron considerados un fracaso en el corto plazo.

No obstante, también cabe destacar que algunas tácticas de acción no violenta dificultan aún más la posibilidad de lograr una solución sostenible. Las tácticas que castigan o perpetran ataques personales en el oponente pueden antagonizar el conflicto y dificultar la conquista de los objetivos.

¿CÓMO MAXIMIZAMOS EL POTENCIAL PARA PROMOVER SINERGIAS ENTRE LA ACCIÓN NO VIOLENTA Y LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ?

En la tradición de la no violencia de Martin Luther King Jr., el diálogo y la comunicación abierta con el oponente son importantes en todas las etapas del conflicto, o en todos los cuadrantes del diagrama de Curle.[3] Es fundamental permanecer abierto al diálogo y a otras formas de comunicación con el oponente y sus defensores en todo momento porque:

- Brinda una oportunidad de escuchar al oponente para esclarecer sus necesidades e intereses, que pueden cambiar.
- Le permite a usted comunicar el compromiso de satisfacer las necesidades o los intereses del oponente y, posiblemente, modificar la voluntad de este de llevar a cabo la agresión.
- Ofrece un espacio para comenzar a desarrollar relaciones personales.
- Genera un lugar donde comunicar su compromiso con la disciplina no violenta y su determinación de resistir.
- Mantiene el foco en las políticas de resistencia o los daños sin deshumanizar al oponente hasta el punto de impedir la negociación futura.

Más allá del texto 1

Beautiful Trouble: Reflexión sobre mejor acción y peor acción

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Mediante la narración de historias, identificar los principios, las teorías, las tácticas y las lecciones sobre las prácticas de construcción de la paz y la acción no violenta exitosas y menos exitosas.
- Presentar el valor de una cultura de evaluación y aprendizaje colaborativo.
- Identificar y mencionar los aspectos fundamentales para acciones eficaces.
- Activar la creatividad de los participantes a medida que aprenden más sobre las prácticas de construcción de la paz y la acción no violenta en otros contextos.

PREPARACIÓN:

- De ser posible, realice esta actividad en un espacio lo suficientemente grande para permitir el movimiento de los participantes. Tenga a mano papel, marcadores, cinta y otros elementos creativos. Recuérdeles que pueden aprender mucho de sus propias experiencias, tanto buenas como malas. Tenga copias de la tabla 20 como referencia.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. En grupos pequeños, pídales que compartan algunas historias de los mejores o peores enfoques de acción no violenta o construcción de la paz (en los que hayan participado o de los que sepan algo) de la siguiente manera:

    a. En primer lugar, identifique y comparta la campaña o el movimiento sobre el que hablará.

    b. Comparta la meta de la campaña.

    c. Describa qué táctica o método se usó para intentar alcanzar la meta que mencionó.

    d. Comparta su análisis sobre si fue eficaz o no.

2. Elija una de las historias para compartir con todo el grupo y desarrolle una manera creativa de hacerlo: con una sátira/representación breve, una escena, un dibujo, una canción, etc.

3. Pida a cada grupo que comparta con el resto su ejemplo de la mejor o peor acción.

4. Recopile las tácticas y lecciones, luego resuma los aprendizajes y extraiga principios, teorías y pautas para el trabajo futuro.

5. Prevea tiempo para la reflexión. ¿Qué temas o lecciones surgieron sobre las acciones eficaces? Use la tabla 20 para analizar algunas de las tácticas compartidas. ¿Aprendió más de los ejemplos de mejores o peores acciones?

Más allá del texto 2

Puntos estratégicos de intervención

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Identificar un espectro de lugares físicos y conceptuales para realizar acciones no violentas en apoyo de las metas de su campaña.

- Mostrar el diverso espectro de lugares donde las intervenciones podrían tener un gran impacto en los destinatarios, exponer con claridad la esencia del problema o interrumpir el estado actual.

PREPARACIÓN:

- Necesitará hojas de papel grandes y marcadores.

NOTAS ADICIONALES SOBRE PLANIFICACIÓN:

Para que el ejercicio sea activo, prepare una hoja para cada punto de intervención. Escriba el nombre del punto en la parte superior. Divida la hoja en dos columnas: "Punto" e "Idea de acciones", y coloque la hoja en una pared. Como alternativa, puede usar la tabla 19. Analice los puntos con todo el grupo. De ser posible, use una campaña de ejemplo en la cual alguna persona de su grupo participe.

Los puntos de intervención pueden ser lugares físicos o espacios culturales o políticos reales. A menudo, los puntos de destrucción, consumo, toma de decisiones y producción se identifican fácilmente como lugares físicos; los puntos de hipótesis u oportunidades pueden ser más conceptuales o ideológicos. Quizás detecte que sus ideas o lugares se incluyen en más de una categoría, así que ubíquelos donde promuevan el pensamiento creativo.

Los siguientes son ejemplos de puntos de intervención:

- El lugar donde ocurre la *destrucción* (trazado de tuberías que atraviesa una granja, sitio con ejecución hipotecaria, bosque donde los árboles han sido cortados).

- El lugar donde ocurre la *producción* (instalaciones donde se fabrican ventanas, granja, etc.).

- El lugar donde ocurre el *consumo* (supermercado, gasolinera, línea telefónica de pedidos, escuela).

- El lugar donde ocurre la *toma de decisiones* (Parlamento o Congreso, sala de juntas corporativa, junta escolar, ONU).

- El lugar donde se afianzan las *opiniones e hipótesis* (un lugar para desafiar las creencias y las mitologías sociales subyacentes: restaurantes segregados, cuarteles de reclutamiento militar).

- El lugar donde podría encontrarse una solución u *oportunidad* alternativa (evento cultural o anual, una visita especial de un funcionario público, lotes vacíos que podrían ser jardines).

Si puede preparar una breve presentación de diapositivas, considere compartir imágenes de acciones creativas en diferentes puntos de distintas campañas para introducir este ejercicio. Podrá encontrar buenos recursos en el libro *Beautiful Trouble* (beautifultrouble.org) y en WagingNonviolence.org y Actipedia.com.

TABLA 19.

Hoja de trabajo de puntos de intervención

¿CUÁLES SON LOS PUNTOS DE INTERVENCIÓN?	¿QUÉ ACCIONES PODRÍA TOMAR EN ESTE PUNTO?
Producción	
Destrucción	
Consumo	
Toma de decisiones	
Hipótesis	
¿Cuál es la hipótesis que se desafía?	
Oportunidad (momento)	

Herramienta desarrollada por el Center for Story-Based Strategy, modificada por Beautiful Trouble. https://www.storybasedstrategy.org/points-of-intervention.html.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Arme grupos de, al menos, dos o tres personas por hoja. Pida a los participantes que piensen en lugares para el posible punto de intervención mencionado en el papel y los escriban en la columna "Punto" (3-5 minutos). Si ha usado alguna de las herramientas de evaluación anteriores, utilice este conocimiento como respaldo de sus ideas. Considere partes interesadas, relaciones de poder, conectores/divisores, etc.

2. Después de algunos minutos, pídales que usen otra hoja para ampliar las ideas de la columna "Punto" (2-4 minutos).

3. Pídales que usen otra hoja más y sigan pensando en puntos (2 minutos).

4. Ahora, pídales que piensen sobre la planificación y busquen posibles acciones que podrían ocurrir en los puntos mencionados. Escríbalas en la columna "Idea de acciones". Roten a otras hojas, según el tiempo disponible (5-10 minutos en total).

5. Con tiempo suficiente, pídales que piensen a quiénes afectarían las acciones propuestas en los diferentes puntos (5-10 minutos).

6. Exhiba las ideas, y marque con un círculo o una estrella las que más destaquen.

7. Compartan entre todos los momentos de revelación, las ideas que los participantes pueden tomar y usar en sus campañas, etc.

8. Como cierre, resuman los aprendizajes o los puntos clave sobre la herramienta. Esto puede permitir ampliar las posibles acciones, promover el pensamiento creativo y sumar innovación a sus tácticas. Si hay tiempo, pídales que escriban las tres ideas principales que deseen desarrollar.

9. Como paso adicional, evalúen retrospectivamente sus ideas de tácticas para ver si son estratégicas: ¿respaldarían de manera clara una de sus metas SMARTT?

Más allá del texto 3

Hoja de planificación y matriz comparativa para elegir tácticas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Comparar y contrastar la selección de tácticas usando consideraciones y preguntas clave con el objetivo de elegir tácticas innovadoras en función de su propio contexto (como se describió anteriormente).

PREPARACIÓN:

- Necesitará hojas de papel grandes y marcadores.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Complete la tabla 20 con tres tácticas como mínimo de la Historia en primera línea de OTPOR! que se analizó antes. Como alternativa, si ha estado realizando los ejercicios de esta guía de acción con un ejemplo de estudio de caso actual del propio trabajo del grupo, use el análisis del proceso de evaluación o la herramienta de puntos de intervención para evaluar las posibles tácticas de acción no violenta y desarrollarlas más.
2. Pida a los grupos que usen las preguntas identificadas anteriormente en esta unidad para analizar cada una de las categorías de la tabla 20.
3. Pídales que califiquen la fortaleza de cada táctica en una escala del 0 al 10, en la que 10 indica la fortaleza máxima. Se deben sumar los puntajes de cada táctica posible con el fin de detectar cuál es la mejor. En última instancia, un grupo puede decidir utilizar las tres tácticas, o incluso más. Este ejercicio también puede ayudarles a desarrollar una secuencia estratégica para sus tácticas. En general, las tácticas que desarrollan conciencia pública y amplían la participación son necesarias cerca del comienzo de un movimiento no violento.

TABLA 20.

Planificación de tácticas

ELECCIÓN DE TÁCTICAS ¿LA TÁCTICA...? . .	TÁCTICA 1	TÁCTICA 2	TÁCTICA 3
¿AUMENTA EL PODER? ¿Tiene una demanda clara? ¿Cuál es? ¿Mantiene la iniciativa y provoca una respuesta en el oponente? ¿Perturba activamente el estado actual o da lugar a alternativas? ¿Alcanza al destinatario identificado? ¿La táctica desplazará a los destinatarios en el espectro de aliados?			
¿AUMENTA LA CONCIENCIA PÚBLICA? ¿La imagen contará la historia? ¿Expondrá puntos débiles de la oposición? ¿Ofrecerá una nueva manera de ver el problema? ¿El mensaje es claro? ¿Es una intensificación o neutralización?			
¿AUMENTA LA PARTICIPACIÓN? ¿Hay una barrera baja/alta para la participación? ¿Está abierta a la participación masiva? ¿Genera innovación y creatividad? ¿Es culturalmente apropiada? ¿Es fácil de replicar?			
¿PERSUADE O EJERCE PRESIÓN SOBRE UN DESTINATARIO PRIMARIO O SECUNDARIO? ¿La táctica genera presión sobre los grupos en el poder para que cambien su comportamiento (detener la vigilancia policial abusiva, aprobar una ley anticorrupción, detener prácticas que contaminan el medioambiente, implementar un acuerdo de paz, etc.) a través de una acción unilateral, negociación o mediación? ¿La táctica alentará a sus destinatarios a cambiar sus acciones o comportamientos a través del diálogo o la persuasión únicamente? ¿Hay alguna otra táctica que debería emplear para aplicar una forma de presión más activa sobre grupos particulares con el fin de aumentar el poder de negociación (*bargaining power*)?			
¿MAXIMIZA EL USO DE RECURSOS? ¿Cuál es el costo en recursos (tiempo, dinero)? ¿Tiene una capacidad/habilidad existente o necesita capacitación intensiva o tiempo adicional para la preparación?			
¿ANTICIPA LA POSIBLE VIOLENCIA Y OTROS RIESGOS? ¿Hay una opción menos riesgosa o que use menos recursos?			
¿CREA LAS CONDICIONES PARA OTRAS TÁCTICAS, UNA NEGOCIACIÓN O PROCESOS DE PAZ?			
¿OTRAS CONSIDERACIONES? ¿La táctica considera las necesidades y los intereses del oponente? ¿Qué impacto tendrá la táctica en futuras negociaciones?			

Recursos

- "Actipedia." Actipedia. Consultado el 22 de diciembre de 2017. https://actipedia.org/.
- "Beautiful Rising." Beautiful Rising. Consultado el 22 de diciembre de 2017. https://beautifulrising.org/.
- "Beautiful Trouble | A Toolbox for Revolution." *Beautiful Trouble* (blog). Consultado el 22 de diciembre de 2017. http://beautifultrouble.org/.
- Beer, Michael. "Revisiting the Methods of Nonviolent Action." *International Center on Nonviolent Conflict Special Report* (próximamente en 2019).
- "Build Your Own Toolkit." The Change Agency. Consultado el 17 de diciembre de 2017. http://www.thechangeagency.org/campaigners-toolkit/build-your-own-toolkit/.
- "Campaign Accelerator Toolkit: Sense." Consultado el 30 de enero de 2018. https://mobilisationlab.org/wp-content/uploads/2017/03/CA-sense-final.pdf.
- Canning, Doyle, Patrick Reinsborough, and Jonathan Matthew Smucker. *Re:Imagining Change: How to Use Story-Based Strategy to Win Campaigns, Build Movements, and Change the World.* Oakland, CA: PM Press, 2017.
- "5 Stages in the Design Thinking Process." The Interaction Design Foundation. Consultado el 30 de enero de 2018. https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process.
- "Global Change Lab Public Files—Google Drive." Consultado el 2 de enero de 2018. https://drive.google.com/drive/u/0/folders/0B1qz_x__YmKKaGxPdF9sUlNwbTA.
- IDEO.org. *The Field Guide to Human-Centered Design.* San Francisco: IDEO.org/Design Kit, 2015.
- "Leadership, Organizing and Action: Leading Change." Harvard Kennedy School course taught by Marshall Ganz. Consultado el 2 de julio de 2018. https://www.hks.harvard.edu/educational-programs/executive-education/leadership-organizing-and-action.
- The New Tactics in Human Rights Project. *New Tactics in Human Rights: A Resource for Practitioners*. Minneapolis, MN: Center for Victims of Torture, 2004.
- "Nine Types of Innovation." Bond. 21 de abril de 2016. https://www.bond.org.uk/ngo-support/nine-types-of-innovation.
- "Points of Intervention." Beautiful Rising. Consultado el 22 de diciembre de 2017. https://beautifulrising.org/tool/points-of-intervention.
- Schirch, Lisa. *Civilian Peacekeeping: Preventing Violence and Making Space for Democracy*. Uppsala, Sweden: Life & Peace Institute, 2006.

- Schweitzer, Christine, et al. *Civilian Peacekeeping: A Barely Tapped Resource*. Belm, Germany: Sozio-Publishing, 2010.

- "See This Skill: Creative Activist." Global Change Lab. Consultado el 22 de diciembre de 2017. http://www.globalchangelab.org/en/skill/creative-activism.

- "Strategy Toolkit." New Tactics in Human Rights. Consultado el 22 de diciembre de 2017. https://www.newtactics.org/toolkit/strategy-toolkit.

Notas

1. Steve York, *Bringing Down a Dictator*, Documentary, 2002, http://www.aforcemorepowerful.org/films/bdd/index.php.

2. Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (New York: Columbia University Press, 2011).

3. "What Is Kingian Nonviolence," Nonviolent Schools Rhode Island. Consultado el 2 de julio de 2018. https://nonviolentschoolsri.org/kingian-nonviolence.

UNIDAD 8

Secuenciación de tácticas de negociación y acción no violenta para lograr soluciones sostenibles

CONTENIDO

Historia en primera línea: La Revolución de los Jazmines y el proceso de paz del cuarteto tunecino 141

Conceptos clave 142

Más allá del texto 1: Simulación de negociación 149

Más allá del texto 2: Secuenciación de métodos de acción no violenta y construcción de la paz en Túnez 150

Recursos 152

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la lección, los participantes podrán:

Identificar las diferentes maneras en que finaliza un conflicto, que incluyen negociación, proceso de paz, concesión u otras vías.

Reconocer las consideraciones que permiten tomar decisiones sobre la secuenciación de métodos estándares de construcción de la paz y acción no violenta.

Identificar tres enfoques de negociación, incluida la negociación basada en principios, que intenta lograr una solución favorable para todas las partes interesadas.

Identificar los conceptos de “MAAN” y “PAAN” y comprender cómo se aplican a la predisposición para la negociación y secuenciación.

UNIDAD

8

Secuenciación de tácticas de negociación y acción no violenta para lograr soluciones sostenibles

La unidad 8 se centra en el bloque final del diagrama de Curle. ¿Cuándo deberían los grupos usar tácticas no violentas para generar poder y cuándo deberían negociar?

La unidad 8 describe cómo las habilidades de negociación clave permiten preparar a todas las partes de un conflicto para lograr un resultado sostenible que aborde los intereses de todos los grupos. Una vez que los grupos logran empoderarse y hay una amplia conciencia pública de los problemas clave, es más probable que triunfe la negociación o un proceso de paz oficial. Parte del proceso de planificación estratégica incluye saber cuándo y cómo negociar.

Esta es la tercera unidad que se centra en las habilidades de construcción de la paz. En la unidad 3, analizamos cómo usar las habilidades de diálogo para distender tensiones y formar coaliciones más amplias. En la unidad 4, observamos cómo usar las habilidades de facilitación para realizar reuniones eficaces y tomar decisiones grupales. En la unidad 8, exploraremos cómo usar las habilidades de negociación con los grupos externos para alcanzar los intereses y las metas clave de todos los grupos.

Las unidades 2 a 7 describieron los pasos necesarios para sinergizar la acción no violenta y la construcción de la paz con el fin de alcanzar una transformación de conflictos exitosa. Las unidades 1 y 8 enmarcan estos pasos con la imagen general de cómo se ve la sinergia en la práctica. En esta unidad, un estudio de caso de Túnez brinda otra oportunidad para analizar la sinergia exitosa de los métodos de transformación de conflictos.

HISTORIA EN PRIMERA LÍNEA

La Revolución de los Jazmines y el proceso de paz del cuarteto tunecino

La Revolución tunecina, también conocida como la "Revolución de los Jazmines", fue un alzamiento en contra de la corrupción, la pobreza y la opresión política que derivó en la renuncia del presidente Zine al-Abidine Ben Ali el 14 de enero de 2011, después de un mandato de veintitrés años. Semanas antes de su renuncia, el vendedor callejero tunecino Mohamed Bouazizi, harto del acoso, la humillación y la confiscación de los productos que vendía por parte de los funcionarios del gobierno, se prendió fuego. El acto de autoinmolación fue el catalizador de la revolución y ayudó a expandir la Primavera Árabe. Se intensificaron las protestas públicas sobre problemas como el alto nivel de desempleo, la inflación de los alimentos, la falta de libertades políticas y las malas condiciones de vida. Las fuerzas policiales y de seguridad usaron la violencia contra los manifestantes, lo que ocasionó una gran cantidad de muertes y lesiones.

Después de la renuncia de Ben Ali, miembros del movimiento opositor expresaron sus inquietudes sobre la redacción de una nueva constitución tunecina, y se produjeron choques callejeros entre los protestantes laicos y los conservadores religiosos. A la creciente tensión, se sumaron los asesinatos de dos políticos clave de la oposición, Mohamed Al-Brahmi y Chokri Belaid.

No obstante, el fuerte liderazgo de la sociedad civil ayudó a mitigar la violencia pública y fortaleció el proceso político. En 2013, líderes de grupos defensores de derechos humanos, abogados, empleadores y sindicatos, junto con otros, exigieron negociaciones. Los cuatro representantes se convirtieron en el Cuarteto Nacional de Diálogo de Túnez y facilitaron las negociaciones entre el partido nacional islámico Ennahda y movimientos laicos y opositores. El cuarteto tunecino ejerció una gran presión sobre el gobierno para acordar un plan de acción que desarrolló para resolver la crisis política. El plan describía los pasos para establecer una comisión electoral independiente, acuerdos sobre la constitución y un gobierno tecnocrático interino.

La capacidad del cuarteto tunecino de lograr que ambas partes llegaran a acuerdos políticos y sostuvieran un diálogo constructivo derivó en una plena democratización del país, y en elecciones libres y competitivas. El cuarteto tunecino obtuvo reconocimiento internacional por sus esfuerzos y recibió el Premio Nobel de la Paz en 2015 por ayudar a evitar que la Revolución de los Jazmines se convirtiera en el caos que tuvo lugar en otros países de la Primavera Árabe.

Adaptado de "The Rocky Path From Elections to a New Constitution in Tunisia: Mechanisms for Consensus-Building and Inclusive Decision-Making", Centre for Humanitarian Dialogue, consultado el 21 de marzo de 2018. https://www.hdcentre.org/wp-content/uploads/2016/06/The-rocky-path-from-elections-to-a-new-constitution-in-Tunisia.pdf. El documento informativo se redactó específicamente para el Foro de Oslo de 2014 y refleja los eventos de esa época.

Conceptos clave

¿CÓMO TERMINA EL CONFLICTO?

¿Qué pone fin a un conflicto entre dos o más partes? A veces, un conflicto termina cuando un grupo poderoso *se convierte* para unirse al otro bando o *es persuadido* para cambiar. No obstante, esto no sucede muy a menudo. Ocasionalmente, un conflicto termina cuando un oponente *se desintegra* o *se va* del país, lo que da lugar a que otros grupos sociales generen el cambio. Eso tampoco sucede muy a menudo.

Más a menudo, el cambio social se produce cuando el grupo en el poder *se adapta* a los intereses de otros grupos de la sociedad. Por ejemplo, las tácticas no violentas pueden *forzar* a un grupo en el poder a cambiar sus políticas o prácticas a través de la presión política, económica o social. El grupo con poder se da cuenta de que el *statu quo* no se puede sostener, ya sea a causa de problemas económicos o de deserciones. Se disponen a negociar o cambiar su postura para ajustarse a los intereses de los demás grupos. Esta dinámica se da con frecuencia en los procesos de paz para poner fin a guerras civiles, como las de Liberia, Mozambique y Colombia.

¿CÓMO LAS NEGOCIACIONES PERMITEN GANAR ALIADOS, OBTENER VENTAJAS Y LOGRAR VICTORIAS CONCRETAS?

La negociación contribuye a la transformación de conflictos de diferentes maneras:

- Transformando las lealtades de las personas que conforman los pilares de apoyo clave de un gobierno o de quienes ejercen el poder, incluidos los miembros de las fuerzas de seguridad, lo que posiblemente ocasiona deserciones.

- Encontrando intereses comunes y logrando un acuerdo mutuamente aceptable para un conflicto.

- Consolidando “victorias” a través de cambios de políticas, triunfos legales o cambios en los comportamientos de quienes ejercen el poder.

El primer punto reconoce que, en un conflicto, las lealtades de las personas y los grupos son fluidas. Los comportamientos de las personas en los pilares de apoyo clave (descritos en la unidad 2) pueden verse influenciados por los comportamientos y las actividades de los miembros de una campaña o movimiento no violento. Resulta difícil involucrarse con los responsables directos o indirectos de represiones o abusos a los derechos humanos. Es complicado comunicarse eficazmente con “individuos desagradables”. No obstante, a fin de lograr las transformaciones de poder y lealtad necesarias para alcanzar el cambio social, con frecuencia es preciso usar la comunicación, el diálogo y la negociación para establecer intereses compartidos con las personas y los grupos que aún no apoyan a su grupo.

El segundo punto se centra en la necesidad de la negociación para crear un acuerdo detallado sobre cómo terminará el conflicto y cómo se aplicarán las nuevas políticas, estructuras y liderazgo que abordan las causas raíz del conflicto. Esto generalmente implica integrar los intereses de las personas o partes interesadas clave en un acuerdo legal o político.
El tercer punto reconoce que el cambio social y la transformación de conflictos requieren muchas pequeñas victorias para abordar problemas más importantes y sistémicos. Lograr pequeños éxitos, como bloquear la aprobación de una ley injusta, cambiar una práctica de elaboración de políticas u obtener una victoria judicial, es clave para mantener el espíritu e impulso de un grupo o movimiento. Las negociaciones a veces son necesarias para consolidar esas pequeñas victorias.

El ejemplo de la Historia en primera línea de la Revolución tunecina resaltó cómo las negociaciones dieron respuesta a los tres aspectos y, cuando se combinaron con la acción directa no violenta, permitieron consolidar la transición democrática.

EN TÉRMINOS DE SECUENCIACIÓN, ¿CUÁNDO SE REALIZA LA NEGOCIACIÓN CON LOS OPONENTES?

> Puede que ustedes se pregunten: "¿Por qué la acción directa? ¿Por qué las sentadas, las manifestaciones y demás? ¿No es más recomendable la negociación?". De hecho, ese es el principal objetivo de la acción directa. La acción directa no violenta busca. . . inducir tal tensión que una comunidad que ha rechazado sistemáticamente negociar se vea obligada a enfrentarse al problema.
>
> Martin Luther King Jr.,
> Carta desde la cárcel de Birmingham, 1963

La transformación de conflictos a veces requiere de una combinación compleja entre tácticas que aprovechan el poder y procesos que reúnen a personas para desarrollar relaciones y buscar posibles soluciones. La unidad 3 exploró el uso del diálogo para formar coaliciones más amplias dentro de un movimiento no violento o un proceso de paz. El diálogo también puede usarse con oponentes, comenzando primero por escucharlos, explorar sus intereses y necesidades subyacentes, y evaluar su interés en encontrar una solución negociada.

Tanto Mohandas Gandhi como Martin Luther King Jr. argumentaban que el diálogo y la negociación con un oponente debía intentarse en todas las etapas de un movimiento no violento. Sabían que las negociaciones probablemente no serían eficaces si el oponente tenía suficiente poder para ignorar el movimiento no violento. Gandhi y King observaron que el rol del activista no violento o de la resistencia civil desafiaba al oponente a cambiar de comportamiento. Los líderes de la independencia de la India y del movimiento por los derechos civiles eligieron tácticas que demostrarían a sus oponentes que, colectivamente, ellos tenían poder. En la India, los boicots a las telas británicas y la marcha de la sal impusieron costos económicos al poder colonial. En el sur estadounidense, la marcha de Selma enfocó la atención pública sobre la falta de derechos electorales de los afroamericanos. Estas tácticas presionaron a los funcionarios gubernamentales a negociar.

La negociación es una parte fundamental de la transformación de conflictos y puede ser útil durante el transcurso de un movimiento no violento o un proceso de paz. No obstante, la negociación es sumamente importante una vez que el poder está equilibrado y la concientización es elevada porque aumentan las posibilidades de lograr un acuerdo justo y pacífico para un conflicto. En casos en que los movimientos no violentos terminan con una adaptación o transición, la negociación es necesaria para crear un acuerdo detallado sobre cómo terminará el conflicto. El cuadrante superior derecho del diagrama de Curle muestra esta ecuación (consulte la figura 20).

El proceso de oscilar entre tácticas de acción no violenta e intentos de negociación se simplifica, en gran medida, en el diagrama de Curle. En la realidad, muchos intentos de negociar pueden fracasar debido a que el poder aún no está equilibrado o no hay suficiente conciencia de los problemas.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS DE LA NEGOCIACIÓN?

En *Getting to Yes*, publicado por primera vez en 1981 por Roger Fisher y William Ury, se identifican cinco principios fundamentales de la negociación.

Cinco principios de la negociación

1. Separar a las personas del problema.
2. Centrarse en los intereses, no en las posturas.
3. Inventar opciones para un éxito mutuo (por ejemplo, soluciones favorables para todas las partes).
4. Insistir en criterios objetivos.
5. Conocer su MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado).

El autor Louis L'Amour escribió: "La victoria no se logra en kilómetros, sino en centímetros. Gana un poco ahora, mantén tu posición y, después, gana un poco más". La secuenciación de tácticas de acción no violenta y procesos de construcción de la paz para formar coaliciones y negociar con los oponentes es un ciclo que puede no terminar nunca. Si bien puede haber una avalancha de cambios ahora y en el futuro, la mayoría de las veces el cambio se produce progresivamente. Los activistas organizan, deciden metas prioritarias, elaboran estrategias, eligen tácticas, desarrollan coaliciones y negocian con los adversarios una y otra vez.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE SEPARAR A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA?

La unidad 3 presentó el principio de la construcción de la paz que se centra en el problema y no en las personas. En medio de un conflicto, es fácil pensar que el adversario está intrínseca y completamente equivocado. Mantener el foco en el problema permite reconocer más fácilmente que todas las partes de un conflicto tienen intereses y, a menudo, todos estos intereses subyacentes son legítimos.

Cuando los conflictos se vuelven personales e incluyen insultos o comportamientos incluso peores, se hace mucho más difícil encontrar soluciones a los problemas, porque los atacados pueden negarse a participar o pueden incluso defenderse.

Algunos activistas no violentos han destacado que la idea de "ama a tus enemigos" es buena, pero no necesaria para lograr metas estratégicas. Sin embargo, involucrar a los adversarios sí tiene una ventaja estratégica. Podría interesarle ofrecer una alternativa a las autoridades o a los defensores del régimen para que deserten y estén de su lado. No obstante, eso solo ocurrirá si puede separar a la persona del sistema y ofrecerle un mejor futuro con ellos en él.

En algunos movimientos no violentos, existe un dicho que dice: "Polarizar para organizar, comprometer para acordar". Pero si la polarización o la "otredad" es extrema, puede imposibilitar cualquier reconciliación futura. Si anticipa que las personas involucradas serán aquellas con las que seguirá tratando en un entorno de negociación, la polarización es más apropiada de aplicar en problemas o sistemas, no personalidades.

Por esto, líderes no violentos reconocidos como Mohandas Gandhi y Martin Luther King Jr. pensaron que la "acción no violenta basada en principios" era moral y estratégica. La exhortación moral de King y Gandhi sobre "ama a tus enemigos", para diferenciar entre problemas y personas, también puede tener un buen sentido estratégico.

¿SIEMPRE TIENE QUE HABER UN PERDEDOR? ¿PODEMOS AVANZAR DE SOLUCIONES FAVORABLES SOLO PARA UNA PARTE A SOLUCIONES FAVORABLES PARA TODAS LAS PARTES?

La mayoría de las personas abordan las negociaciones con la idea de que, para que nosotros "ganemos" u obtengamos lo que deseamos de la negociación, la otra parte debe "perder". La actitud respecto de ganar-perder hace que las personas se sientan enfrentadas a los demás y sus necesidades. El primero y el tercer principio de la negociación sostienen que las personas deben trabajar juntas para resolver su problema compartido y, de ser posible, crear una solución favorable para todas las partes que satisfaga las necesidades básicas de todos (es decir, inventar opciones de beneficio mutuo).

FIGURA 20.

Diagrama de Curle: Arreglo del conflicto y paz y justicia sostenibles

Proceso de transformación de conflictos			
Violencia e injusticia ---------- Paz y justicia			
Poder equilibrado		**Arreglo del conflicto:** Las tácticas crean presión sobre un grupo que tiene el poder para convertir, persuadir o adaptarse a los intereses de otros grupos a través de negociaciones o mediación.	**Paz y justicia sostenibles:** La negociación basada en principios aborda los intereses principales de todos los grupos.
----------	**Conflicto latente:** Organización comunitaria, formación de coaliciones, construcción de capacidad, concientización, evaluación del conflicto, alerta temprana, y diplomacia preventiva y diálogo para incrementar el conocimiento de la necesidad del cambio.	**Conflicto explícito:** Acción no violenta para ampliar el conocimiento público y el equilibrio entre los grupos.	
Poder desequilibrado			
Bajo nivel de conciencia de los problemas ---------- Alto nivel de conciencia			

¿CÓMO SEPARAMOS LAS POSTURAS DE LAS PERSONAS DE SUS INTERESES Y NECESIDADES SUBYACENTES?

La negociación permite que las personas identifiquen las necesidades e intereses subyacentes para desarrollar soluciones creativas. Las personas, a menudo, se involucran en un conflicto cuando abordan sus reclamos. Pueden estar dispuestas a luchar y morir para proteger sus necesidades humanas básicas de dignidad, respeto, identidad, y seguridad económica y física. Como se muestra en el diagrama de capas de la unidad 5, las necesidades y los intereses con frecuencia se ocultan debajo de posturas públicas.

Muchas personas creen que el mejor estilo de negociación es decidir lo que desean, adoptar una postura, y luego forzar y presionar a otras personas a darles lo que desean. No obstante, resulta útil centrarse en los intereses y no en las posturas para reconocer las motivaciones legítimas de cada parte interesada. Los grupos a menudo desarrollan una postura firme en lugar de expresar sus intereses o necesidades subyacentes. Las empresas pueden adoptar una postura sobre un trazado de tuberías. El interés subyacente puede ser obtener ganancias. Un gobierno puede adoptar una postura sobre un límite territorial. El interés subyacente puede ser la soberanía. Cuando se negocia en función de las posturas, es más probable que se obtenga un resultado favorable solo para una de las partes. Cuando se negocia en función de los intereses, es más probable que se obtenga un resultado favorable para todos. Por ejemplo, una empresa que demanda un trazado de tuberías y una comunidad que se opone

pueden terminar identificando un proyecto conjunto sobre energía solar que genere ganancias para la empresa y agua potable para la comunidad.

Por lo tanto, analizar las necesidades y los intereses básicos es una mejor estrategia de negociación, porque esas necesidades e intereses pueden satisfacerse de muchas formas. Debemos tener en cuenta que la meta de una negociación no debe ser lograr que los grupos comprometan sus intereses. La meta debe ser desarrollar opciones creativas para que todas las partes interesadas estén satisfechas con el resultado (incluso si no obtienen exactamente lo que deseaban). Un resultado favorable para todos es la mejor manera de garantizar un resultado sostenible.

¿CUÁL ESTILO DE NEGOCIACIÓN ELEGIR?

Fisher y Ury identifican tres tipos de negociación. Solo la negociación basada en intereses o en principios logra un resultado favorable para todas las partes.

Negociación blanda: la negociación blanda se centra principalmente en mantener las relaciones a costa de la resolución de los problemas. La negociación blanda es "suave" e "indulgente" con las personas y las relaciones. Pero no resuelve nada, porque las personas tienen miedo a enfrentar los problemas reales. Este enfoque evita los problemas reales. Las personas que se adaptan a menudo están dispuestas a ceder sus propios intereses y necesidades para satisfacer a otras personas.

Negociación dura o posicional: en una negociación de este tipo, cada parte ve a la otra como enemiga. No hacen ningún esfuerzo por comprender o interesarse por las necesidades y los intereses de los demás. Pueden usar tácticas coercitivas de negociación, como amenazas, insultos o juegos de poder, para mostrar que no aceptarán otra postura que no sea la de ellos en la negociación.

Negociación basada en intereses (también conocida como negociación basada en principios): en una negociación basada en intereses o necesidades, las personas se consideran aliadas en una iniciativa para resolver un problema mutuo. Comparten sus propias necesidades e intereses, al mismo tiempo que escuchan las necesidades y preocupaciones de los demás. Reconocen que sus necesidades e intereses son interdependientes y que será difícil satisfacer sus propias necesidades e intereses sin analizar las necesidades y los intereses de los demás. Las personas participan de una resolución creativa de los problemas para pensar cómo pueden satisfacerse todas las necesidades humanas. Las personas desarrollan relaciones entre sí y buscan cooperar en lugar de competir mutuamente. Este tipo de negociación apunta a un resultado favorable para todas las partes.

La figura 21 muestra los tres estilos de negociación.

FIGURA 21.

Enfoques de la negociación

Negociación blanda	Negociación posicional	Negociación basada en intereses
• Blanda con las personas y el problema. • Busca soluciones del estilo: "Yo pierdo, tú ganas". • Hace ofrecimientos y cede ante presiones.	• Dura con las personas y el problema. • Busca soluciones del estilo: "Yo gano, tú pierdes". • Amenaza y ejerce presión sobre los demás.	• Blanda con las personas y dura con el problema. • Busca soluciones en donde todos ganen. • Explora los intereses y se centra en los principios.

Adaptado de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In *(New York: Penguin, 1991).*

FIGURA 22.

MAAN frente a PAAN

Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN):

El escenario ideal que resultará si no llega a un acuerdo.

Si no llega a un acuerdo, ¿qué hará?

Peor alternativa a un acuerdo negociado (PAAN):

El peor escenario que resultará si no llega a un acuerdo.

¿Cuáles son los riesgos y las consecuencias si no llega a un acuerdo?

¿CÓMO PUEDEN AYUDAR LOS "CRITERIOS OBJETIVOS" A SENTAR LAS BASES PARA LA NEGOCIACIÓN?

Los criterios objetivos son antecedentes, informes o leyes que proporcionan evidencia de la manera en que otras personas abordan un conflicto. Algunos generadores del cambio que usan la acción no violenta y la construcción de la paz destacan el rol esencial de las leyes de derechos humanos para establecer estándares o criterios objetivos. Idealmente, las leyes se basan en un consenso de opiniones legales.

Por ejemplo, cuando los miembros de un grupo comunitario pueden usar un marco jurídico para argumentar que una empresa o un gobierno está violando sus derechos humanos, probablemente les resulte más fácil negociar en función de estos criterios objetivos. Esto no quiere decir que todas las leyes sean, por naturaleza, benignas. La acción no violenta apela a la desobediencia civil, o a quebrantar intencionalmente la ley, cuando una ley en sí es considerada injusta o un obstáculo para los derechos humanos.

¿CUÁL ES SU MEJOR (O PEOR) ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Secuenciar una acción no violenta con negociación requiere evaluar las opciones. Antes de comenzar una negociación, es importante conocer las alternativas para abordar un conflicto. Si la negociación no aborda los problemas, ¿qué sucederá? ¿Qué pasos tomará cada grupo a continuación? Comprender la **mejor alternativa a un acuerdo negociado,** o **MAAN**, permite a las personas tomar decisiones sobre lo que aceptarán durante una negociación. Si no se conoce la MAAN, los negociadores tendrán dificultades para evaluar sus opciones en medio de una negociación, lo que incluye saber cuándo podría ser mejor retirarse e intentar de nuevo en otro momento.[1] De la misma manera, también es importante conocer su **peor alternativa a un acuerdo negociado**, o **PAAN**, es decir, cuándo es mejor para el negociador permanecer en la mesa de negociación o, si no, enfrentar consecuencias inaceptables. Tanto la MAAN como la PAAN se describen en la figura 22.

Por ejemplo, en una negociación entre agentes policiales y líderes comunitarios sobre un permiso para que una sociedad civil realice una marcha de protesta contra las políticas del gobierno, ambos lados deben conocer sus MAAN y PAAN. La policía debe analizar lo que podría pasar si rechaza la protesta sin negociar con los líderes civiles. Si los medios cubren la decisión y esta parece ser de carácter represivo, los líderes policiales pueden enfrentar consecuencias a causa de ella. Por otro lado, si los líderes comunitarios deciden realizar una protesta sin obtener el permiso de la policía a través de una negociación, también pueden sufrir consecuencias negativas, como arrestos o represión violenta. Participar en una resistencia no violenta que no tenga popularidad ni empatía pública por su renuencia a realizar concesiones puede, en algunos casos, ser peor que negociar un resultado menos deseable.

Cuando las partes interesadas comienzan a realizar estas evaluaciones y a considerar la negociación, los intelectuales sostienen que un conflicto puede estar "maduro" para la negociación.

¿CUÁNDO ESTÁ "MADURO" UN CONFLICTO PARA LA NEGOCIACIÓN?

Existen más probabilidades de que la negociación derive en un resultado exitoso y sostenible cuando todas las partes interesadas reconocen que el no negociar genera un costo mayor que sí hacerlo. Muchos grupos primero intentarán presionar o forzar a su adversario a cambiar. Consideran que su MAAN tiene más probabilidades de permitirles lograr sus metas que la negociación. Por ejemplo, un gobierno puede pensar que la represión violenta de un movimiento le permitirá lograr sus metas. Cuando con esos métodos unilaterales no se obtienen completamente los resultados deseados (por ejemplo, el uso de violencia contra protestantes no violentos disciplinados es contraproducente y logra que el gobierno pierda apoyo), la negociación con el adversario se vuelve una opción más atractiva. Cuando ambos lados comienzan a llegar a este punto, los intelectuales que estudian sobre negociación[2] consideran que el conflicto está "maduro" para la negociación. No obstante, al igual que una fruta tiene un período breve de madurez, lo mismo ocurre con la negociación. La temporalidad de una negociación entre adversarios requiere un análisis detallado.

Los grupos pueden decidir negociar por los siguientes motivos:

- Han tenido grandes pérdidas durante intercambios violentos anteriores.
- El uso del sistema legal sería más lento y costoso.
- El uso de la violencia no ha resuelto sus problemas.
- Reconocen la interdependencia entre los grupos y consideran que pueden obtener lo que desean y necesitan negociando con los demás.

Un grupo también puede decidir negociar si se encuentra en un **"estancamiento perjudicial para ambas partes"** o en "una situación en la que ninguna parte piensa que puede ganar un conflicto sin una pérdida excesiva", y ambas partes están incurriendo en costos importantes como consecuencia de la lucha constante.[3] Estos costos pueden incluir la posible pérdida de una elección, un cambio económico drástico, un incidente de violencia pública particularmente atroz, o algún otro evento pasado o posible en el futuro.

Cuando las partes de un conflicto no están dispuestas a reunirse en persona, la diplomacia itinerante o mediación de terceros (es decir, un intermediario que ambas partes consideren que puede intervenir para facilitar las discusiones), o incluso un programa de radio facilitado con las partes interesadas de diferentes lados de un conflicto, pueden permitir sentir que quizás sea posible hablar con la otra parte y buscar opciones creativas para lograr un resultado favorable para ambas.

Establecer el momento oportuno para las negociaciones se relaciona con el mayor desafío de secuenciar la gran cantidad de diversos elementos de la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz analizados en esta guía de acción. No existe una secuencia lineal única que se adaptará a todas las situaciones y contextos. La próxima y última unidad analiza cómo crear la sinergia máxima entre la acción no violenta, la negociación y otros procesos de construcción de la paz a través de una planificación estratégica detallada.

Más allá del texto 1

Simulación de negociación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Practicar las habilidades clave de negociación en un escenario que incluya la acción no violenta y los procesos de construcción de la paz.

PREPARACIÓN:

- Necesitará espacio para que grupos reducidos realicen la simulación.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Proporcione este escenario al grupo: una importante empresa de energía mundial ha comenzado a realizar una perforación exploratoria de petróleo y gas en una gran área forestal cercana a la comunidad. Miembros de tribus de la zona creen que esta tierra les pertenece, y usan el bosque para cazar. Los líderes del gobierno local desean facilitar a la empresa petrolera la perforación en su comunidad, ya que esto aumentará los ingresos fiscales y generará puestos de trabajo para los habitantes del lugar. Algunos miembros comunitarios locales apoyan a la empresa petrolera por este mismo motivo. Otros miembros de la comunidad están preocupados por el daño ambiental a su comunidad y expresan inquietudes por la salud de sus familias.

2. Explique los roles mencionados a continuación y asigne los participantes en estos grupos reducidos:

    - Ejecutivos de la industria petrolera

    - Líderes del gobierno y empresas locales, incluidos operadores de grupos turísticos

    - Miembros de la comunidad local, incluidos grupos indígenas

    - Opcional: facilitadores o mediadores, una o dos personas que actúen como facilitadores o mediadores/intermediarios informales para ayudar a estos tres grupos a dialogar

3. Informe a los grupos que habrá una asamblea popular. Pida a cada grupo que se prepare para debatir su estrategia de negociación e identificar su MAAN. Los grupos deben ir a la asamblea popular preparados para presentar sus propuestas sobre lo que debería suceder entre la empresa petrolera y la comunidad, en función de la descripción inicial del conflicto identificado en el escenario.

4. Organice la asamblea popular. El capacitador líder o un voluntario del grupo puede facilitar la reunión. Comience pidiendo a cada lado que fije su postura. Cada grupo debe evaluar su estrategia de negociación y sus resultados. Haga una pausa para que cada grupo se reúna a replantear su estrategia o enfoque de cara a la negociación.

5. Deje que la negociación fluya hasta que haya un resultado favorable para todos, en el que cada grupo satisfaga algunos o la mayoría de sus intereses. Reflexione con los grupos para identificar lo que fue constructivo o problemático en su negociación.

6. Si no es posible un resultado favorable para todos, reflexione con el grupo sobre qué otros pasos podrían haber sido necesarios o posibles para mejorar el resultado de la negociación.

Más allá del texto 2

Secuenciación de métodos de acción no violenta y construcción de la paz en Túnez

El levantamiento popular tunecino terminó, y se produjo una transición democrática gracias a una combinación de tácticas no violentas y procesos de construcción de la paz. Este ejercicio de esquematización permite que los participantes reflexionen sobre la experiencia tunecina en lo que respecta al diagrama de Curle. (En la unidad 1, este ejercicio se basó en las experiencias en Liberia).

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Practicar la secuenciación de un estudio de caso de Túnez en el diagrama de Curle para identificar y ejemplificar la sinergia de la acción no violenta y la construcción de la paz.

PREPARACIÓN:

- Copie la tabla de la siguiente página (use un tamaño de letra más grande para grupos con más de seis integrantes). Corte las diferentes etapas de la historia de Túnez.

- Use franjas o tiras de cinta en el piso, la mesa o la pared para crear las líneas de PODER y CONCIENTIZACIÓN en el diagrama.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. En la sesión de capacitación, entregue una parte de la historia a diferentes personas o subgrupos.

   Para el facilitador: use un código por colores o una nota (que no sea evidente) en cada trozo de papel para marcar el lugar correcto en el diagrama a fin de reordenar la historia más adelante en caso de ser necesario.

2. Pida a cada persona o subgrupo que coloque su parte de la historia en el diagrama para formar una secuencia de acuerdo con lo que piensen que podría haber ocurrido.

3. Con todo el grupo, analice las siguientes preguntas:

   a. ¿Cómo y por qué cada táctica no violenta tuvo un rol en el cambio social? ¿Cómo secuenciaron los activistas sus tácticas? ¿Qué logró el grupo con cada táctica? ¿Qué impacto, si hubiera, tuvo cada táctica en el equilibrio de poder entre los grupos?

   b. ¿En qué puntos se realizó la negociación de manera interna y externa a la campaña?

   c. ¿Qué más podría haber sucedido? ¿Hubo secuencias o actividades alternativas que podrían haber tenido sentido o dado lugar a resultados alternativos? ¿Cuál fue el rol de la cultura en la campaña?

   d. Si aún no se analizó: ¿La secuenciación del grupo se diferenció de lo sucedido en Túnez? ¿Cuál podría haber sido el impacto de estas diferencias en el proceso o el resultado?

El 14 de enero de 2011, después de veintitrés años de mandato, el presidente Zine al-Abidine Ben Ali deja el poder.	Las inquietudes de los protestantes laicos por la constitución produjeron asesinatos y choques callejeros con conservadores religiosos.
El cuarteto desarrolla un plan de acción para establecer una comisión electoral independiente, acuerdos sobre la constitución y un gobierno tecnocrático interino.	Mohamed Bouazizi se prende fuego para protestar por el acoso de los funcionarios del gobierno.
El fuerte liderazgo de la sociedad civil ayudó a mitigar la violencia pública y fortaleció el proceso político.	Las cautelosas negociaciones del cuarteto tunecino derivaron en elecciones libres y democráticas.
Las fuerzas policiales y de seguridad usan la violencia represiva contra los manifestantes.	La sociedad civil creó un "cuarteto" conformado por cuatro líderes de grupos defensores de derechos humanos, abogados, empleadores y sindicatos.
En 2015, el cuarteto tunecino ganó el Premio Nobel de la Paz por ayudar a evitar que la Revolución de los Jazmines se conviertiera en un caos, como ocurrió con los levantamientos en otros países de la Primavera Árabe.	Las negociaciones ayudaron a encontrar los intereses y puntos en común entre los diversos grupos involucrados en el conflicto.
Se intensificaron las protestas públicas sobre problemas como el desempleo elevado, la inflación de los alimentos, la falta de libertades políticas y las malas condiciones de vida.	

RESPUESTAS:

Las respuestas también pueden obtenerse leyendo el estudio de caso de Túnez al comienzo de este capítulo.

1. Mohamed Bouazizi se prende fuego para protestar por el acoso de los funcionarios del gobierno.
2. Se intensifican las protestas públicas sobre desempleo elevado, inflación de los alimentos, corrupción, falta de libertades políticas (como libertad de expresión) y malas condiciones de vida.
3. Las fuerzas policiales y de seguridad usan la violencia represiva contra los manifestantes.
4. El 14 de enero de 2011, después de veintitrés años de mandato, el presidente Zine al-Abidine Ben Ali deja el poder.
5. Las inquietudes de los protestantes laicos por la constitución produjeron asesinatos y choques callejeros con conservadores religiosos.
6. El fuerte liderazgo de la sociedad civil ayudó a mitigar la violencia pública y fortaleció el proceso político.
7. La sociedad civil creó un "cuarteto" conformado por cuatro líderes de grupos defensores de derechos humanos, abogados, empleadores y sindicatos.
8. Las negociaciones ayudaron a encontrar los intereses y puntos en común entre los diversos grupos involucrados en el conflicto.
9. El cuarteto desarrolla un plan de acción para establecer una comisión electoral independiente, acuerdos sobre la constitución y un gobierno tecnocrático interino.
10. Las cautelosas negociaciones del cuarteto tunecino derivaron en elecciones libres y democráticas.
11. En 2015, el cuarteto tunecino ganó el Premio Nobel de la Paz por ayudar a evitar que la Revolución de los Jazmines se conviertiera en un caos, como ocurrió con los levantamientos en otros países de la Primavera Árabe.

Recursos

- Fisher, Roger, and William Ury. *Getting to Yes: How to Negotiate Agreement without Giving In*. New York: Penguin, 1991.

- Lederach, John. *Little Book of Conflict Transformation: Clear Articulation of the Guiding Principles by a Pioneer in the Field*. Intercourse, PA: Good Books, 2003.

- "Negotiation: Shaping the Conflict Landscape." USIP Global Campus. Consultado el 30 de enero de 2018. https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/negotiation/.

- Wanis-St. John, Anthony, and Noah Rosen. "Negotiating Civil Resistance." *Peaceworks*, no. 129 (julio de 2017): 5–20.

Notas

1. Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: How to Negotiate Agreement without Giving In* (New York: Penguin, 1991).

2. William Zartman, “The Timing of Peace Initiatives: Hurting Stalemates and Ripe Moments,” *The Global Review of Ethnopolitics* 1, no. 1 (septiembre de 2001): 8-18.

3. “Mutually Hurting Stalemate,” United States Institute of Peace, consultado el 13 de febrero de 2018, https://www.usip.org/glossary/mutually-hurting-stalemate.

UNIDAD 9

Armando el rompecabezas: Líneas temporales para la planificación estratégica

CONTENIDO

Historia en primera línea: Movimiento por la democracia en Nepal (2006) 157

Conceptos clave 159

Más allá del texto 1: Priorización de destinatarios o partes interesadas clave 163

Más allá del texto 2: Promover sinergias en la línea temporal para la planificación estratégica 164

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la lección, los participantes podrán:

Combinar las herramientas de evaluación y planificación estratégica para desarrollar líneas temporales sobre la acción no violenta y la construcción de la paz integradas.

Reconocer las consideraciones que informan decisiones sobre la secuenciación de acciones.

Comprender los componentes de una implementación o un plan de acción.

UNIDAD

9

Armando el rompecabezas: Líneas temporales para la planificación estratégica

En toda esta guía hemos explicado cómo los activistas y los constructores de la paz pueden emplear tácticas de acción no violenta y enfoques de construcción de la paz en conjunto para transformar eficazmente el conflicto y trabajar en pos de una paz sostenible. Revisamos los conceptos básicos de la acción no violenta y la construcción de la paz, así como también la dinámica del poder dentro de los dos enfoques. También presentamos el diagrama de Curle como una manera útil de mostrar que la transformación de conflictos puede lograrse gracias a la sinergia de enfoques de acción no violenta y construcción de la paz. Al principio de esta guía, analizamos enfoques de construcción de la paz, como el diálogo y la facilitación, y destacamos su utilidad para organizar la acción no violenta, así como también su importancia como herramientas independientes antes de comenzar una campaña de este tipo. También destacamos la importancia de un análisis de conflictos eficaz para la planificación estratégica y la creación de metas SMARTT. Además, analizamos diferentes tácticas de acción no violenta que pueden emplearse para desplazar el foco del poder a través de la organización y motivación eficaz de los grupos para que participen en diálogos o negocien cuando una negociación o un proceso de paz no avanzan.

Esta unidad final busca poner en práctica las habilidades, las tácticas y los enfoques de las unidades 2 a 8 creando líneas temporales y planes precisos para implementar la estrategia y las metas SMARTT de un grupo con el fin de buscar el cambio social. De esta manera, estas líneas temporales pueden considerarse una manifestación visual de la secuenciación eficaz y la sinergia entre la acción no violenta y la construcción de la paz para desplazar el foco del poder, abordar reclamos, y hacer posible una paz justa y sostenible.

HISTORIA EN PRIMERA LÍNEA

Movimiento por la democracia en Nepal (2006)

Una de las campañas recientes más impactantes por la democracia se llevó a cabo en Nepal, donde tanto la acción no violenta como un proceso de paz negociado tuvieron roles clave. Debido a que el país tiene más de cien grupos étnicos e idiomas hablados, así como también muchas características geográficas que generan aislamiento (ocho de las diez principales montañas más altas del mundo), llevó muchos años construir un movimiento nacional masivo lo suficientemente grande para ganar.

Entre 1992 y 2004, hubo quince cambios en el gobierno dirigente. Participaron muchos partidos comunistas, incluida una pequeña facción de maoístas. Si bien los maoístas se opusieron a una democracia multipartidista, un grupo estableció un frente político para competir en las elecciones. Dada su buena aceptación, se convirtió en el tercer partido más importante del parlamento en 1991 y generó las condiciones para la participación futura dentro del gobierno.

En 1996, el Partido Comunista de Nepal (maoísta) comenzó una guerra de guerrillas en el país para desafiar un gobierno parlamentario ineficiente y corrupto. Este parlamento había sido formado, en gran medida, gracias a una campaña de poder de personas activas en 1990 que había triunfado en limitar los poderes de la monarquía, pero no pudo sostener una gobernanza eficaz.

Para 2005, la población general estaba harta del partidismo ineficaz y corrupto, y, en silencio, aceptó que el rey Gyanendra tomara el poder. No obstante, el poder autocrático del rey sirvió para unir y movilizar a todo el espectro político en su contra. Esto incluyó a los maoístas, que estaban perdiendo poder contra las fuerzas gubernamentales más poderosas y que habían sido rotulados a nivel internacional como terroristas por haber librado una guerra de guerrillas en el país desde 1996.

Reconociendo que era el momento oportuno para trabajar en solidaridad contra el monarca, un proceso de paz exitoso que involucró tanto a maoístas como a representantes del movimiento democrático no violento permitió llegar a un acuerdo llamado Entendimiento de 12 puntos. A través de un proceso de negociación, los maoístas se comprometieron a detener su lucha armada y unirse al movimiento democrático no violento. Esta tregua unilateral negociada permitió lograr una resistencia más amplia para realizar manifestaciones callejeras en conjunto y una huelga general en 2006 con una gran participación de toda la población.

Las huelgas y manifestaciones masivas de la primavera de 2006 forzaron al rey a restablecer el parlamento (que había disuelto en 2002). Como consecuencia, las elecciones de 2008 crearon un parlamento (con un tercio de mujeres) que fue el más representativo de la diversidad de Nepal. Posteriormente, el parlamento abolió la monarquía de inmediato y de forma casi unánime.

La característica inusual del movimiento de abril de 2006 fue que los maoístas decidieron unirse a los partidos democráticos dominantes y a miembros comunes del público en una lucha sin armas por la reforma democrática. Después de que finalizara su Guerra Civil e ingresaran en un período de política constitucional, los maoístas emergieron como el mayor partido parlamentario y la coalición gobernante designó a un primer ministro maoísta. Si bien persisten problemas importantes, los movimientos de poder popular siguen siendo fundamentales para exigir cuentas al gobierno en relación con las prácticas democráticas y la sociedad civil en la actualidad.

Adaptado de Manish Thapa, "Nepal's Maoists: From Violent Revolution to Nonviolent Political Activism" en Civil Resistance and Conflict Transformation: Transitions from Armed to Nonviolent Struggle, ed. Veronique Dudouet (Abingdon: Routledge, 2015), 190; Howard Clark, "Unarmed Resistance, 'People Power' and Nonviolent Struggle", openDemocracy, 15 de octubre de 2014, http://www.opendemocracy.net/civilresistance/howard-clark/unarmed-resistance-%E2%80%98 people-power%E2%80%99-and-nonviolent-struggle.

Conceptos clave

¿CÓMO DESARROLLAMOS LÍNEAS TEMPORALES PARA LOGRAR METAS SMARTT?

En la unidad 6, analizamos cómo desarrollar metas SMARTT para proporcionar foco, claridad y especificidad a nuestro trabajo de transformación de conflictos. En esta siguiente sección, tomaremos tres metas SMARTT de ejemplo, que se centran en el **fortalecimiento de la dinámica grupal interna**, la **ampliación de coaliciones** y la **relación con quienes tienen el poder (incluyendo los oponentes)**, y propondremos modelos de líneas temporales para lograr estas metas usando herramientas de acción no violenta y construcción de la paz.

LÍNEA TEMPORAL PARA LA META SMARTT 1: FORTALECIMIENTO DE LA DINÁMICA GRUPAL INTERNA

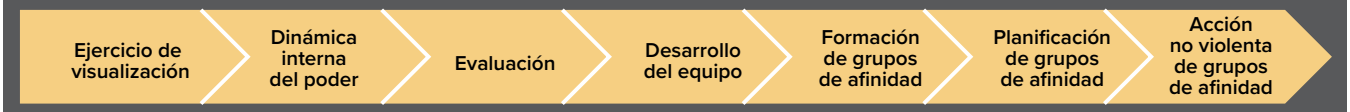
Como analizamos en la unidad 3, para desarrollar un movimiento sólido y eficaz, es necesario abordar los conflictos interpersonales y lograr que todos estén en sintonía. Dicho trabajo interno requiere un espectro de herramientas de transformación de conflictos, una combinación de conjuntos de habilidades de acción no violenta y construcción de la paz que incluye desarrollar relaciones y negociar con los miembros del propio grupo, y aprender a realizar evaluaciones conjuntas y planificar acciones en grupo. La pregunta clave es esta: ¿cómo identificará y secuenciará su trabajo interno para desarrollar un movimiento más sólido?

El siguiente podría ser un ejemplo de una línea temporal para la planificación de trabajo con el fin de lograr la meta SMARTT 1: para noviembre de 2022, desarrollar la capacidad organizativa para llevar a cabo una acción no violenta con, al menos, veinte grupos de afinidad que hayan realizado el trabajo interno de examinar la dinámica del poder, evaluar el contexto y desarrollar una cultura de equipo confiable.

Los miembros de un grupo comunitario podrían comenzar realizando un ejercicio de visualización para imaginar sus expectativas e ideales respecto de cómo podría verse su comunidad (consulte la figura 23). El grupo podría entonces comprender la necesidad de abordar la dinámica interna del poder y permitir la participación de todos. Luego, el grupo podría organizar un día en el que comenzarán a usar las herramientas de evaluación para abordar su propio entendimiento de la situación, determinar las carencias en su conocimiento y desarrollar una agenda de investigación. Al reconocer la necesidad de desarrollar confianza y un trabajo en equipo sólido, pueden decidir dedicar más tiempo a realizar ejercicios de creación de equipos y comenzar a formar grupos de afinidad.

FIGURA 23.

Ejemplo de línea temporal para fortalecer la dinámica interna



LÍNEA TEMPORAL PARA LA META SMARTT 2: AMPLIACIÓN DE COALICIONES

La expansión e intensificación de la participación en un proceso de paz o movimiento no violento es fundamental para una transformación de conflictos exitosa. Esta meta apunta a identificar y priorizar a los posibles aliados, ampliar la comunidad que participa con usted en la lucha y desarrollar su análisis compartido.

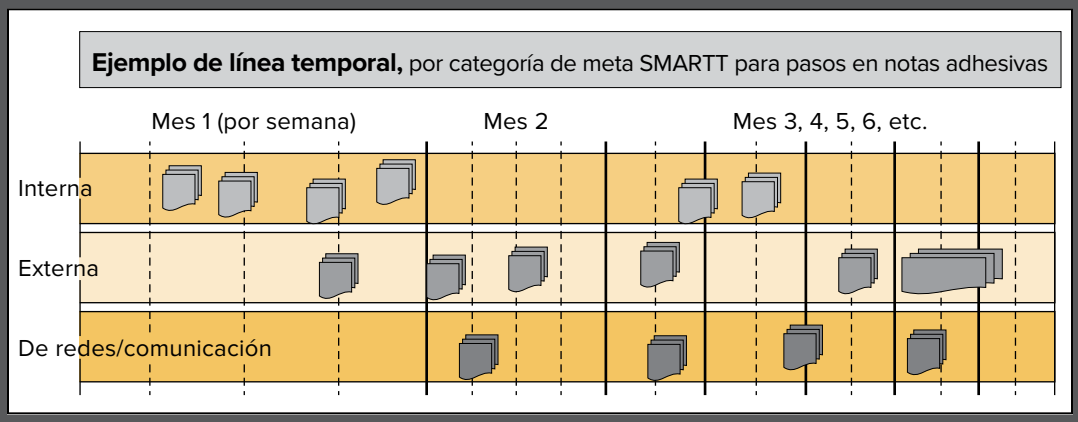
¿Qué hará para desarrollar su coalición o aumentar su alcance?

Un ejemplo de la meta SMARTT 2 podría ser el siguiente: en un plazo máximo de seis meses, desarrollar una coalición de grupos con una membresía total de 5000 personas para participar en acciones no violentas conjuntas y tener representación en las negociaciones con los actores clave con poder para tomar decisiones.

Una línea temporal para lograr el desarrollo de esta red puede comenzar con un grupo que use las herramientas de evaluación con el fin de esquematizar el espectro de aliados y oponentes, y así priorizar a los posibles aliados (consulte la figura 24). El paso 2 podría basarse en un equipo operativo o un grupo de afinidad para alcanzar a estos posibles aliados y organizar una reunión en persona con el fin de desarrollar relaciones y confianza. Un siguiente paso podría ser comenzar un diálogo entre el grupo de planificación original y los posibles aliados. Después, los nuevos aliados pueden incluirse en la próxima ronda de evaluación y planificación, para que el grupo comience a desarrollar un análisis y marcos compartidos con el fin de entender la situación. La línea temporal muestra la sinergia de combinar el análisis del espectro de aliados de los conjuntos de herramientas de acción no violenta con los procesos de construcción de la paz para desarrollar una coalición más sólida y amplia.

FIGURA 24.

Ejemplo de línea temporal para planificación de coalición/comunicación



LÍNEA TEMPORAL PARA LA META SMARTT 3: RELACIÓN CON QUIENES TIENEN EL PODER

La transformación de conflictos casi siempre requiere alguna forma de comunicación con quienes detentan el poder, incluso aquellos que se oponen a sus objetivos. Esto podría incluir programas que promuevan la comunicación con quienes detentan el poder para lograr intervenciones o proyectos creativos. ¿Cuáles metas específicas le ayudarán a lograr su misión? ¿Cómo se acercará su grupo a sus aliados con el fin de desarrollar oportunidades para tomar medidas en conjunto o llegar a los adversarios en el camino hacia la negociación?

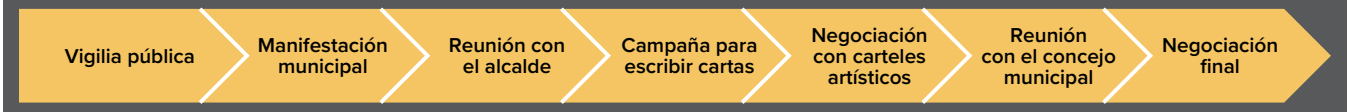
El siguiente es un ejemplo de cómo esta meta puede dividirse en pasos que ilustran con claridad la sinergia entre la acción no violenta y la construcción de la paz para lograr un cambio de políticas.

Un ejemplo de la meta SMARTT 3 podría ser el siguiente: para enero de 2025, lograr una resolución municipal que prohíba la incitación al odio en carteles públicos.

El paso 1 podría ser realizar una vigilia pública con el grupo original de personas como una manera de llamar la atención de los medios para comunicar el problema y atraer al público para que se una al paso 2, una manifestación municipal (consulte la figura 25). Después de estas dos tácticas no violentas, el grupo intenta reunirse con el alcalde usando habilidades de diálogo informal. Luego, el grupo invita al público a unirse a una campaña para escribir cartas y crear un cartel en la ciudad en apoyo de la aprobación de una resolución. Una vez que se intensifique la conciencia pública y se desplace el foco del poder a los ciudadanos que toman el liderazgo para prohibir la incitación al odio, el grupo puede pedir una reunión con el Concejo Municipal y, por último, pueden tener una negociación para elaborar el texto preciso de una resolución.

FIGURA 25.

Ejemplo de línea temporal para involucrar a quienes tienen el poder



COMBINACIÓN DE LAS METAS SMARTT

Una vez que tenga sus líneas temporales de metas por separado, el siguiente paso es combinarlas. El ejercicio Más allá del texto 2 muestra una manera en que puede crear una línea temporal de planificación integral que se alinee con su estrategia general y sus metas SMARTT.

¿CÓMO IDENTIFICAMOS Y PRIORIZAMOS A LOS DESTINATARIOS O LAS PARTES INTERESADAS CLAVE?

Otro aspecto clave de la determinación de metas es identificar quién será fundamental para lograrlas.

En la sección anterior sobre evaluación, presentamos la herramienta de espectro de aliados y oponentes, con la que identificamos a las partes interesadas específicas relacionadas con una meta identificada. Un trabajo más profundo con esta herramienta le ayudará a explorar la utilidad estratégica de cada parte interesada (aliado u oponente) según el escenario.

En el diagrama del espectro de aliados (figura 10), observe que el anillo exterior contiene acciones que serían útiles para que un grupo motive o movilice a cada sector y lo desplace en el espectro hacia "aliados activos". La flecha roja representa las tácticas centradas en mover a los destinatarios. Los destinatarios mencionados deben ser personas que tengan un impacto directo en el logro de las metas del grupo o el cumplimiento de sus demandas. El diagrama también deja en claro la necesidad de evitar la movilización de los oponentes para aumentar su influencia sobre los destinatarios.

Existen dos tipos de destinatarios en los que deberían centrarse los grupos cuando consideran trasladar a las personas por el espectro de aliados y oponentes. Los **"destinatarios primarios"** son las personas que pueden abordar los intereses y las necesidades de un grupo. Un destinatario primario también podría ser una persona con quien usted desee desarrollar una relación o negociar con el fin de comprender su punto de vista y generar posibles soluciones. Si bien los grupos quizás no tengan acceso directo a los destinatarios primarios para todas sus demandas, siempre pueden identificar **"destinatarios secundarios"** que tengan relaciones directas con los destinatarios primarios o destinatarios secundarios que puedan influir en las decisiones de un destinatario primario. Un destinatario primario puede ser el director ejecutivo de una empresa, el jefe del municipio o una figura pública simbólica. Un destinatario secundario podría ser el consumidor de un producto corporativo o un líder espiritual influyente, por ejemplo.

La tabla 21 contiene cuatro preguntas de guía para evaluar el alcance y la movilización de un grupo en el diagrama de espectro de aliados. Tenga en cuenta la cuarta pregunta sobre sus relaciones con los destinatarios primarios y secundarios. Asigne mayor prioridad a aquellos que tengan una relación más directa con quienes ejercen el poder y menores costos para alcanzarlos. El contexto de Nepal brinda un ejemplo de qué tipos de respuestas podrían completar la tabla.

Los movimientos y procesos de construcción de la paz ganan defensores centrándose en los intereses de las personas y acercándolas para que sean participantes o aliados activos. Dado que los recursos son siempre limitados, resulta fundamental realizar un análisis detallado y una priorización de las actividades y los grupos objetivo.

En el ejercicio Más allá del texto 2 se incluye una tabla en blanco para completar que le permitirá identificar dónde tiene lugar la comunicación más eficaz para llegar a la mayor cantidad de personas o a las personas más influyentes.

¿Listo para poner manos a la obra? Comience con los siguientes ejercicios Más allá del texto.

TABLA 21.

Planificación para la movilización: Ejemplos de Nepal

UN NOMBRE ESPECÍFICO DEL DIAGRAMA DE ESPECTRO DE ALIADOS DE LA HISTORIA DE NEPAL	¿DÓNDE PUEDE ENCONTRAR ESTE GRUPO O ESTA PERSONA?	¿QUÉ TIPO DE COMUNICACIÓN ES MÁS EFICAZ PARA LLEGAR A ELLOS?	¿CUÁL ES EL ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE ABORDAR ESTE GRUPO?	¿CÓMO PUEDE ESTE GRUPO EJERCER PRESIÓN SOBRE LOS DESTINATARIOS PRIMARIOS O SECUNDARIOS?
Estudiantes de la universidad de Nepal con conocimientos de política	*Clase universitaria, alojamiento universitario, casa de té, clubes*	*Boca en boca, panfletos, carteles (mensajes de texto, redes sociales)*	*Fácil de alcanzar, bajo costo, es posible reunir a muchas personas en un lugar*	*Predisposición para unirse a acciones/huelgas callejeras, se movilizará para solicitar a otros que tomen acción*
Agricultores rurales pobres de Nepal	*En sus casas, casas de té locales, templos, puntos de reunión comunitarios*	*Boca en boca, en eventos comunitarios, eventos religiosos (muchos agricultores no están alfabetizados, así que no se usan medios impresos)*	*Costo alto: se necesita contacto personal, pero podría ayudarnos a contactar a otros agricultores y grupos religiosos; la familia destinataria primaria vive cerca*	*Poder de huelga: retener la producción, puede movilizarse para presionar a familiares locales, afectar el estado actual*
Etcétera. . .				

Más allá del texto 1

Priorización de destinatarios o partes interesadas clave

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Identificar y priorizar los destinatarios primarios y secundarios o las partes interesadas clave.
- Practicar el uso de una matriz de evaluación simple para identificar dónde tiene lugar la comunicación más eficaz para llegar a la mayor cantidad de personas o a las personas más influyentes.

PREPARACIÓN:

Necesitará hojas de papel grandes, marcadores y un diagrama del espectro de aliados y oponentes completo de la unidad 5, página 86.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. Seleccione una campaña o un proceso de paz actual en el que esté trabajando o use cualquiera de las historias en primera línea de esta guía como inspiración. Escriba el nombre en la parte superior de la tabla 22.
2. Recopile su trabajo anterior con la herramienta del espectro de aliados y oponentes, o comience a trabajar siguiendo las indicaciones para usar la herramienta en la unidad 5, página 86.
3. Recurra a todas las partes interesadas o los destinatarios específicos que haya identificado en su espectro de aliados y escríbalos en la columna de la izquierda de la tabla 21.

TABLA 22.

Planificación para la movilización

CAMPAÑA/MISIÓN:

META SMARTT:

Un grupo o una persona específicos del espectro de aliados y oponentes	¿Dónde puede encontrar este grupo o esta persona?	¿Qué tipo de comunicación es más eficaz para llegar a ellos?	¿Cuál es el análisis costo-beneficio de abordar este grupo?	¿Cómo puede este grupo ejercer presión sobre los destinatarios primarios o secundarios?

4. Desplácese por la tabla y complete las respuestas a las preguntas de la parte superior en las casillas adecuadas según se muestra en la sección **¿Cómo identificamos y priorizamos a los destinatarios o las partes interesadas clave?** más arriba. Si no puede responder alguna de las preguntas, anote que necesita investigar más y hágalo antes de completar la etapa de evaluación.

5. Cuando haya incluido varios grupos o personas en la tabla, tómese un momento para comparar y contrastar sus notas. Como todos tenemos recursos limitados, es fundamental que los usemos cuidadosamente para tener éxito. Si el análisis costo-beneficio de movilizar a un grupo determinado es demasiado alto, esta comparación puede permitirle identificar dónde puede tener lugar la comunicación más eficaz para llegar a la mayor cantidad de personas o a las personas más influyentes.

Más allá del texto 2

Promover sinergias en la línea temporal para la planificación estratégica

Este ejercicio crea un calendario que combina las líneas temporales de sus metas. Esta es una forma clave de garantizar que toda la planificación estratégica realizada sea aplicable y alcanzable. Después de priorizar sus metas SMARTT y determinar si son internas, externas o de redes/comunicación, identifique los pasos principales que necesitaría tomar para lograrlas, y colóquelos en una línea temporal combinada. Luego, haga un análisis objetivo de la

FIGURA 26.

Ejemplo de línea temporal

viabilidad de la línea temporal, piense sobre el acceso a recursos y personal, y agregue puntos de evaluación.

Un **plan de implementación de acción** es una herramienta adicional que le permitirá pensar sobre la vía, el momento, la manera y la persona a cargo de una tarea o actividad. A continuación, encontrará un ejemplo de plan de implementación de acción. No todas las metas deben trabajarse al mismo tiempo; de hecho, muy pocas organizaciones o movimientos tienen los recursos para hacer todo lo que desearían en un momento determinado.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Desarrollar una línea temporal para la planificación estratégica en un calendario unificado a fin de respaldar una transformación de conflictos eficaz.

PREPARACIÓN:

- Necesitará espacio para sesiones temáticas en grupos pequeños y un lugar para colgar varias (de tres a seis) hojas de rotafolios horizontalmente sobre una pared para crear una tabla gigante que será la línea temporal.

- Necesitará marcadores y notas adhesivas (o pequeños trozos de papel y cinta), preferiblemente de tres colores para distinguir las tres metas.

- Prepare la línea temporal básica en blanco con antelación o mientras los grupos pequeños desarrollan sus pasos estratégicos a partir de las metas SMARTT. Cuelgue el papel a una altura que todos puedan alcanzar.

- Divida la línea temporal horizontalmente en tres secciones para las tres metas. Divida la línea temporal en segmentos verticales que muestren semanas o meses (y años), según sus parámetros de planificación. Consulte el diagrama de ejemplo en la figura 26 y amplíe su tamaño para colocarlo en su espacio sobre la pared.

CÓMO REALIZAR LA ACTIVIDAD:

1. En grupos pequeños, de ser posible, tome las metas SMARTT de la unidad 6 y priorícelas para identificar aquellas cuyo desarrollo sea más importante para el éxito de su misión. Una sugerencia entretenida es usar un sistema de votación visual. Escriba las metas en rotafolios y entregue a cada persona tres puntos adhesivos de diferentes colores. Asígnele a cada color un valor (por ej., verde = máxima prioridad, azul = segunda, rojo = tercera). Pida a las personas que coloquen sus puntos en sus prioridades en cada categoría. Esto permite que haya algo de movimiento y una rápida visualización de las prioridades en el grupo.

2. Desarrolle las principales prioridades en pasos estratégicos. Si hay tiempo, realice una implementación o planes de acción más profundos para ampliar la planificación. Si necesita una guía, consulte la tabla 23. Los grupos pueden dividirse por metas individuales.

3. Escriba los pasos principales en las notas adhesivas y colóquelas en una línea temporal gigante que cuelgue de la pared (la línea temporal debe tener una duración adecuada para la campaña en desarrollo). En la pared o el espacio vertical más grande que tenga, coloque de tres a ocho hojas de rotafolios de forma horizontal. Separe el primer mes o los primeros seis meses verticalmente para que

TABLA 23.

Plan de implementación de acción

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIÓN:

META SMARTT:

TÁCTICA ESPECÍFICA:

PASO/ ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	RESPONSABLE(S)	RECURSOS NECESARIOS	POSIBLES OBSTÁCULOS O RIESGOS	COLABORADORES

abarquen cerca de un cuarto de la línea temporal, al año siguiente le corresponde cerca de la mitad de la línea temporal y a los años posteriores les corresponde el espacio restante. Divida el papel horizontalmente en tres niveles para las tres metas SMARTT con el fin de que estas áreas de trabajo diferentes estén separadas en la línea temporal.

4. Agregue feriados, oportunidades, días de vacaciones, elecciones y otros eventos externos que se identificaron en el ejercicio FODA o en la herramienta de evaluación de la línea temporal para el análisis del pasado, así como también elementos que sean importantes para el grupo (por ejemplo, descansos de todo el equipo, eventos de aniversarios) para tener una visión global de los compromisos de tiempo generales.

5. Realice una exhibición del trabajo, en la que todas las personas puedan observar la línea temporal completa que se desarrolló. Cuando todos hayan terminado la observación, realice una verificación de la realidad:

   a. Si hay demasiadas notas adhesivas en un lugar, ¿es realista?

   b. ¿Qué puede o debe cambiarse?

   c. ¿Qué se olvidó?

6. Agregue puntos de evaluación (momentos para verificar la estrategia). ¿Se alcanzaron las metas SMARTT? ¿Por qué o por qué no? La razón por la que tienen fechas, números y otras descripciones y se vinculan a una teoría del cambio es para respaldar una valoración saludable: ¿Nuestra estrategia está funcionando? ¿Necesitamos hacer ajustes? ¿Necesitamos más tiempo? ¿Debemos centrarnos en otra táctica?

7. Diseñe una sesión completa de planificación estratégica después de una cantidad de tiempo significativa (un año o dos, según la campaña).

8. Por último, observe cada plan de implementación de acción y analice lo siguiente:

a. ¿Se identifica a una persona como la persona asignada o parte responsable? ¿Hay un presupuesto o una manera de garantizar los recursos necesarios?

b. Si nadie es responsable de una acción o un paso específico, y no hay un presupuesto o una manera de garantizar los recursos, el grupo debe aceptar que, a menos que se aborden estas carencias, no sucederá.

¡Felicitaciones! Ahora que tiene su línea temporal y sus planes de acción, es momento de poner manos a la obra. Esperamos que estos ejercicios (y toda la guía SNAP) le hayan ayudado a profundizar su comprensión sobre el motivo y la forma de sinergizar estratégicamente la acción no violenta y la construcción de la paz para lograr sociedades más justas y pacíficas. Le recordamos que, si tiene preguntas o comentarios sobre SNAP, puede comunicarse a snap@usip.org. ¡Sigamos creciendo y avanzando!

Glosario

Acción no violenta: es un método para promover el cambio social que va más allá de los procedimientos institucionalizados para abordar los conflictos, como los tribunales y los procesos electorales. La acción no violenta incluye tácticas de protesta y persuasión, no cooperación e intervención que generalmente incrementan el conocimiento público sobre el conflicto entre los grupos sociales. Estos métodos no son violentos porque no incluyen la amenaza ni el uso de fuerza perjudicial sobre otras personas. La acción no violenta también se conoce como "poder popular", "resistencia civil", "resistencia no violenta" y "acción directa".

Acuerdo de paz: es un cese al fuego negociado entre las partes de un conflicto violento que finaliza o transforma las hostilidades, y generalmente presenta un plan de acción para lograr una gobernanza participativa en un país dividido. La ONU describe cinco tipos de acuerdos de paz: cese al fuego, prenegociación, acuerdo provisional o preliminar, acuerdo marco o global, e implementación.

Arreglo de conflictos: es un enfoque que busca resolver o solucionar los problemas subyacentes que causan el conflicto.

Cambio social: es un proceso que cambia las interrelaciones entre los grupos en una sociedad. Generalmente hace referencia al cambio social positivo para incrementar la percepción de la justicia social.

Campaña no violenta: es la planificación y secuenciación intencionales de acciones no violentas para lograr metas establecidas.

Construcción de la paz: es un término general usado para describir todos los esfuerzos para transformar el conflicto en formas no violentas de negociación y diálogo político que pueden abordar las causas raíz. La construcción de la paz es un esfuerzo a largo plazo diseñado para prevenir el resurgimiento de un conflicto violento; como tal, incluye una amplia variedad de esfuerzos por parte de diferentes actores del gobierno y la sociedad civil en los ámbitos comunitario, nacional e internacional para abordar las consecuencias inmediatas y las causas raíz del conflicto.

Diálogo: es un proceso estructurado que promueve la escucha activa y la conversación honesta pero respetuosa, generalmente mediante la facilitación de un tercero. La meta del diálogo es mejorar la comprensión y las relaciones entre las personas o los grupos que están en conflicto. El diálogo es menos formal y menos estructurado que la negociación o la mediación.

Gestión de conflictos: consiste en todos los esfuerzos para prevenir, limitar y resolver los conflictos.

Justicia social: es un término usado por muchos movimientos no violentos para identificar una distribución justa y equitativa de la riqueza, las oportunidades y los privilegios dentro de una sociedad.

Movimientos no violentos: son esfuerzos colectivos organizados y sostenibles que se centran en algún aspecto de la justicia social.

Negociación: es un proceso en el que dos o más personas o grupos con intereses contrapuestos sobre un asunto particular se comunican entre sí para encontrar un resultado mutuamente aceptable. Existen muchos tipos diferentes de negociación. La negociación "basada en principios" ayuda a las personas a identificar las necesidades y los intereses subyacentes para desarrollar soluciones creativas que satisfagan las necesidades básicas de todos los grupos.

Negociaciones de paz: también llamadas "conversaciones por la paz", se refieren a las discusiones que apuntan a lograr una reconciliación y un acuerdo de paz.

Organización: es una forma de liderazgo que permite a las personas convertir los recursos que tienen en el poder que necesitan para lograr el cambio que buscan.

Paz sostenible: se alcanza cuando se han abordado las causas raíz de un conflicto y se implementan planes que promueven el desarrollo sostenible, una distribución equitativa de la riqueza y las oportunidades, y protecciones de los derechos humanos.

Poder: es la capacidad de influenciar a otras personas para obtener un resultado específico. Los gobiernos y las instituciones internacionales a menudo apoyan los procesos de construcción de la paz para abordar las causas raíz y así evitar o responder ante un conflicto violento. Sin embargo, los desequilibrios de poder pueden anular la eficacia de la negociación y otros procesos de paz. La acción no violenta moviliza a las personas a trabajar juntas a través de tácticas que desplazan el foco del poder y empoderan a las comunidades. Una vez que el poder está más equilibrado, los procesos de paz tienen más probabilidades de obtener resultados sostenibles.

Prevención de conflictos: se refiere a los esfuerzos para prevenir un conflicto violento. Los esfuerzos de prevención de conflictos, como la diplomacia y la negociación, apuntan a evitar que estalle la violencia, ya que una vez que comienza es más difícil detenerla.

Proceso de paz: es un esfuerzo de múltiples niveles y etapas que incluye a partes interesadas armadas y no armadas en un conflicto con el objetivo de poner fin a una lucha armada y presentar (e implementar) un acuerdo sostenible político, económico, territorial y de seguridad. Implica una negociación en las altas esferas entre los grupos armados, además de diversos foros para la participación y el diálogo del público con el fin de promover un consenso amplio sobre la dirección futura del país.

Transformación de conflictos: es un término general para hacer referencia a los procesos que cambian o transforman un conflicto violento en un conflicto no violento, donde las personas usan diferentes métodos y canales institucionales y extrainstitucionales para abordar las causas raíz. La transformación de conflictos a menudo incluye la acción no violenta, el diálogo, la negociación y la mediación que apuntan a abordar los problemas sociales y mejorar las relaciones entre las partes interesadas del conflicto.

Índice

Los números de página seguidos de *t, f* y *n* hacen referencia a tablas, figuras y notas, respectivamente.

A

abogado del diablo, 73*t*
abstención, 10*t*, 121*t*
acción no violenta. *Véase también* diagrama de Curle; negociación; secuenciación de acciones y métodos
  agentes del cambio en, 39*t*
  campañas exitosas, características de, 9–10
  carencias en, 37, 37*f*
  como conectores o divisores, 100
  como medios para un fin, 128
  construcción de la paz en comparación con, 39*t*
  construcción de la paz reforzada con, 18–20, 33–38, 128
  definición de, 8–9, 18–19, 120
  ejercicio de Beautiful Trouble, 129
  ejercicio de puntos estratégicos de intervención, 130–31, 131*t*
  ejercicio en una comunidad o pueblo ideal, 43–44
  en el movimiento por los derechos civiles en los EE. UU., 48
  entendimiento del poder y, 9
  estudio de caso de Otpor!, 118–19, 121*t*
  evaluación y, 125
  foco principal de, 35
  fortaleza de, 9
  innovación en, 126–27
  metas de, 39*t*
  métodos de, 9, 10*t*, 39*t*, 120–22, 121*t*
  no violencia en comparación con, 9
  objetivos de, 122, 124*t*
  orientación ética de, 39*t*
  participación de partes interesadas en, 39-40, 40*t*
  planes de implementación para, 127–28, 127*t*
  planificación de tácticas y matriz comparativa, 132, 133*t*
  recursos para, 13–14, 45, 134–35
  rol de, 117
  selección de, 123–25, 124*t*, 132, 133*t*
  teoría del cambio en, 39*t*
  terminología, 39*t*
aceptación, 12
Ackerman, Peter, 107
aclaración, escucha activa y, 63*t*
actitud de ganar-perder, 144–45
actitudes, rol de, 100
actividades. *Véase* ejercicios grupales
activistas no violentos, 19
actos de comisión, 10*t*, 121*t*
actos de omisión, 10*t*, 121*t*
acuerdos grupales, 74–75, 74*f*
adaptación, 34, 142
adversarios, 39*t*
agentes del cambio, 39*t*
agentes del cambio de diplomacia de vías múltiples, 39*t*
agresión, neutralización de
  ejercicio de línea de discusión, 66–67
  habilidades de comunicación para, 62–64, 63*t*
Al-Brahm, Mohamed, 141
aliados
  mapeo del espectro de, 39*t*, 84–85
  priorización de, 162–64
alianzas, desarrollo de
  ejercicio grupal para, 64–65
  en campaña por el “No” en Chile, 58–59
  importancia de, 33, 36, 60
  línea temporal para, 160, 160*f*
Allende, Salvador, 58
Alliance for Peacebuilding, 20
análisis en capas de las partes interesadas, 88–90, 89*f*
aporte de ideas, 127, -28
apuntador, 73*t*
arreglo del conflicto, 34, 35*f*, 142–43, 145*f*

B

Beautiful Rising: Creative Resistance from the Global South (Abujbara et al), 20, 97
Beautiful Trouble, 20
Beautiful Trouble: A Toolbox for Revolution (Boyd and Mitchell), 20
Beer, Michael, 10
Belaid, Chokri, 141
Ben Ali, Zine al-Abidine, 141, 151
Berra, Yogi, 51
Bloch, Nadine, 20
blogs, *Waging Nonviolence*, 20
Bouazizi, Mohamed, 141, 151

C

cambio
  teoría de, 39*t*, 50–51
  tipos de, 8, 8*t*
cambio cultural, 8, 8*t*
cambio estructural, 8, 8*t*
cambio personal, 8, 8*t*
cambio relacional, 8, 8*t*
campaña por el "No" en Chile
  estudio de caso, 58–59
  juego de rol basado en, 64–65
campañas no violentas
  campañas exitosas, características de, 9–10
  definición de, 19
Campt, David, 21, 62
capacitación
  espacios para, 25
  marco de reflexión para, 26
  maximizar el aprendizaje en, 24
  recursos para, 27
causas del conflicto, análisis de, 90–92, 91*f*
causas raíz, análisis de, 90–92, 91*f*
CDA Collaborative Learning Project, 99–100
Chenoweth, Erica, 84
Círculo de los principios, 12, 12*f*
comisión, actos de, 10*t*, 121*t*
compartir, espacios para, 25
comunidades bases, 39*t*
comunidades, ejercicio en una comunidad o pueblo ideal, 43–44
concientización, generar, 33, 35–36, 124*t*, 133*t*
conectores, 99–101, 101*t*
Conflict Assessment and Peacebuilding Planning (Schirch), 21
conflicto "abierto", 34, 35*f*, 123*f*
conflicto explícito, 34, 35*f*, 123*f*
conflicto grupal interno, impacto de, 61
conflicto latente, 34, 35*f*
conflicto "oculto", 34, 35*f*
construcción de la paz. *Véase también* diagrama de Curle; diálogo; habilidades de facilitación; negociación
  acción no violenta combinada con, 18–20, 33–38, 128
  acción no violenta en comparación con, 39*t*
  agentes del cambio en, 39*t*
  cambio y, 8, 8*t*, 39*t*, 50–51
  carencias en, 37, 37*f*
  Círculo de los principios, 12, 12*f*
  conflicto grupal interno, impacto de, 61
  crear las condiciones para, 124*t*, 133*t*
  definición de, 10–11, 19
  ejercicio en una comunidad o pueblo ideal, 43–44
  foco principal de, 35
  fortaleza de, 11
  metas de, 39*t*
  métodos de, 11–12, 39*t*
  orientación ética de, 39*t*
  participación de partes interesadas en, 39-40, 40*t*
  principios de, 12
  recursos para, 13, 45
  secuenciación de métodos de, 41–43, 143, 150–51
  teoría del cambio en, 39*t*
  terminología, 39*t*
conversión de grupos, 142
convocatoria, 10*t*, 121*t*
corrupción policial, campaña en Uganda contra, 72
criterios objetivos, 143, 147
cronometrador, 73*t*
Cuarteto Nacional de Diálogo de Túnez, 141, 151
Curle, Adam, 18, 34
Curle, diagrama de. *Véase* diagrama de Curle

D

debate, diálogo frente a, 61, 62*t*
delegación, 64*t*
Deming, Barbara, 18
demoras, 64*t*
Desafío del gran giro (juego de la manta), 52–54, 54*f*
desarrollo de relaciones, 35
desintegración de oponentes, 142
destinatarios
  presionar, 124*t*, 133*t*
  priorización de, 162–64, 164*t*
destinatarios primarios, 108, 162
destinatarios secundarios, 108, 162

Diagrama de Curle
arreglo del conflicto, 143, 145*f*, 150
conflicto explícito, 122, 123*f*
conflicto latente, 49, 49*f*
desarrollo de, 18
descripción general de, 34, 35*f*
evaluación y, 81–82, 108
formación de coaliciones y, 60
planificación de tácticas, 117, 126*f*, 128
diálogo
debate frente a, 61, 62*t*
definición de, 61
desarrollo de entendimiento a través de, 61
en campaña por el "No" en Chile, 58–59
escucha activa, 62, 63*t*
habilidades no verbales, 61–62, 69*n*4
habilidades verbales, 62
intervención asertiva, 64, 64*t*, 67
meta de, 12, 61
neutralización de hostilidad y agresión con, 62–64, 63*t*, 66–67
recursos para, 68
rol de, 57, 60
Dialogue on Difficult Subjects (Schirch y Campt), 21
disciplina no violenta, 10
distancia del problema, 64*t*
distracción, 64*t*
divisores, 99–101, 101*t*
Dudouet, Veronique, 18, 39
DuVall, Jack, 107

E

Education & Training in Nonviolent Resistance, 20
ejercicio de línea de discusión, 66–67
ejercicio de puntos estratégicos de intervención, 130–31, 131*t*
ejercicio en una comunidad o pueblo ideal, 43–44
ejercicios de juegos de rol. *Véase también* ejercicios grupales
desarrollo de alianzas, 64–65
facilitación y toma de decisiones grupal, 76–77
líneas de discusión, 66–67
simulación de negociación, 149
ejercicios grupales
actividad de espectro de aliados y oponentes, 85, 86*f*
análisis de conectores y divisores, 101
análisis del árbol, 92
análisis en capas de motivaciones de las partes interesadas, 89–90
Beautiful Trouble, 129
comunidad o pueblo ideal, 43–44
desarrollo de línea temporal, 164-67
formación de coaliciones, 64–65
herramienta cronológica para el análisis del pasado, 98–99
herramienta de análisis del poder, 93–94, 94*t*, 95*f*
herramienta de los pilares de apoyo, 94–97, 95*f*
herramienta de mapeo de las partes interesadas, 86–87, 87*f*
juego de la manta, 52–54, 54*f*
juego de roles para facilitación y toma de decisiones grupal, 76–77
líneas de discusión, 66–67
pirámide de planificación estratégica, 111–13
priorización de destinatarios/partes interesadas, 163–64
puntos estratégicos de intervención, 130–31
Revolución tunecina, secuenciación de acciones/métodos en, 150–51
secuenciación de métodos, 41–43
simulación de negociación, 149
empatía, escucha activa y, 63*t*
empoderamiento de grupos marginados, 39*t*
encargado de accesibilidad, 73*t*
encargado de tecnología, 73*t*
enfoque "No dañar" (CDA Collaborative Learning Project), 99–100
enfoque iterativo rápido, 127
Ennahda, partido, 141
Entendimiento de 12 puntos (Nepal), 157
entendimiento del poder, 9
equipos de reacción rápida (Otpor!), 118
escucha activa, 62, 63*t*
espacios audaces, creación de, 25
espectro de aliados y oponentes, 84–85, 86*f*, 162
espectro estratégico de métodos, 40
estancamiento perjudicial para ambas partes, 148
estancamiento, 148
estratégica, planificación. *Véase* planificación estratégica
estudios de caso
campaña de "lucha contra la corrupción" en Uganda, 72
campaña por el "No" en Chile, 58–59
movimiento Otpor!, 118–19
movimiento por la democracia en Nepal (2006), 157–58
movimiento por los derechos civiles en los EE. UU., 32
resistencia danesa a la ocupación nazi, 106–7

Revolución de los Jazmines, 141
WLMAP (Women of Liberia Mass Action for Peace), 32
evaluación
análisis del poder, 92–97, 94*t*, 95*f*
causas raíz, 90–92, 91*f*
criterios para, 82–83
de conectores, 99–101, 101*t*
de divisores, 99–101
de tácticas de acción no violenta, 125
definición de, 50
diagrama de Curle y, 81–82, 108
en el movimiento por los derechos civiles en los EE. UU., 48
importancia de, 82
mapeo de las partes interesadas, 84–87, 86*f*, 87*f*
matriz FODA para, 108–10, 109*f*, 112–13
motivaciones de las partes interesadas, 88–90, 90*t*
naturaleza constante de, 83
recursos para, 102
resumen de, 83*t*, 108
rol de, 81
ventanas de oportunidad, 98–99
experiencias, como conectores o divisores, 100
expresión, métodos de. *Véase también* habilidades de comunicación, 10*t*, 121*t*

F

fin del conflicto, cambios que llevan al, 142
Fisher, Roger, 143
formación de coaliciones
ejercicio grupal para, 64–65
en campaña por el “No” en Chile, 58–59
importancia de, 33, 36, 60
línea temporal para, 160, 160*f*

G

Gandhi, Mohandas, 18, 122, 143, 144
Gbowee, Leymah, 32
Getting to Yes (Fisher y Ury), 143
grupos. *Véase también* habilidades de facilitación
acuerdos grupales, 74–75, 74*f*
afinidad, 61
conflicto interno en, 61
desplazamiento del foco del poder entre, 33, 35, 36
empoderamiento de, 39*t*
fortalecimiento de dinámicas de, 161, 161*f*
roles para la reunión en, 73, 73*t*
grupos de afinidad, 61
grupos marginados, empoderamiento de, 39*t*
Gyanendra de Nepal (rey), 157–58

H

habilidades de comunicación. *Véase también* diálogo
debate frente a diálogo, 61, 62*t*
diagrama de Curle y, 60
en campaña por el “No” en Chile, 58–59
escucha activa, 62, 63*t*
intervención asertiva, 64, 64*t*, 67
meta de, 61
neutralización de hostilidad y agresión con, 62–64, 63*t*, 66–67
no verbales, 61–62, 69*n*4
recursos para, 68
rol de, 57, 60
verbales, 62
habilidades de comunicación no verbales, 61–62, 69*n*4
habilidades de comunicación verbales, 62
habilidades de facilitación
acuerdos grupales, 74–75, 74*f*
en campaña de “lucha contra la corrupción” en Uganda, 72
competencias clave, 73, 74*t*
consejos y herramientas para, 75*f*
ejercicio de juego de rol, 76–77
importancia de, 71
recursos para, 78
roles para la reunión, 73, 73*t*
herramienta cronológica para el análisis del pasado, 98–99
herramienta de análisis del poder, 93–94, 94*t*
herramienta de evaluación de análisis del árbol, 90–92, 91*f*
herramienta de evaluación de los pilares de apoyo, 93, 94–97, 95*f*
herramienta de mapeo de las partes interesadas, 84, 86–87, 87*f*
historia del conflicto, análisis de, 98–99
historias en primera línea
campaña de “lucha contra la corrupción” en Uganda, 72
campaña por el “No” en Chile, 58–59
movimiento Otpor!, 118–19
movimiento por la democracia en Nepal (2006), 157–58
movimiento por los derechos civiles en los EE. UU., 32
resistencia danesa a la ocupación nazi, 106–7

Revolución de los Jazmines, 141
WLMAP (Women of Liberia Mass Action for Peace), 32
Hitler, Adolf, 106
hostilidad, neutralización de
ejercicio de línea de discusión, 66–67
habilidades de comunicación para, 62–64, 63*t*

I

identificación, escucha activa y, 63*t*
Iglesia católica, rol en la campaña por el "No" en Chile, 58–59
Ilic, Velimir, 118
implementación
definición de, 50
planes de implementación, 127–28, 127*t*
impulsores del conflicto, análisis de, 90–92, 91*f*
innovación, tácticas de acción no violenta e, 126–27
instituciones, rol de, 100
inteligencia emocional, 61–62
intereses
análisis de, 88–90, 89*f*, 90*t*
como conectores o divisores, 100
separar posturas de, 145–46
intereses compartidos, 100
International Center on Nonviolent Conflict, 18
intervención
creatividad en, 36
intervención asertiva, 64, 64*t*, 67
intervención creativa, 10*t*, 121*t*
intervención directa, 64*t*
intervención disruptiva, 10*t*, 121*t*
intervención no violenta de terceros, 120
intervención prefigurativa, 120

J

juego de la manta, 52–54, 54*f*
justicia sostenible, 34, 35*f*

K

King, Martin Luther, Jr., 18, 122, 143, 144
kit de herramientas para quienes establecen la paz, 69*n*3

L

Lakey, George, 97
L'Amour, Louis, 144
Lederach, John Paul, 18
legitimidad, 12, 36
Ley de derecho al voto, 48
Liberia, transformación de conflictos en
estudio de caso, 32, 40
ejercicio de secuenciación de métodos, 41–43
Liberians United for Reconciliation and Democracy, 32
Little Books of Dialogue for Difficult Subjects, The (Schirch and Campt), 62
lealtades, fluidez de, 142
líneas temporales
del movimiento por la democracia en Nepal, 157–58, 163*t*
desarrollo de, 98–99, 159, 164–67
ejemplos de, 159–161, 159*f*, 160*f*, 161*f*
plan de implementación de acción para, 165–67, 166*t*
priorización de destinatarios en, 162–64, 164*t*
rol de, 155–56

M

matriz FODA, 108–10, 109*f*, 112–13
MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado), 147–48, 147
madurez para la negociación, ventana de, 23, 148
mapeo de partes interesadas
espectro de aliados y oponentes, 84–85, 85, 86*f*
herramienta de mapeo de las partes interesadas, 86–87, 87*f*
Marco de reflexión rápido y espontáneo, 26
materiales de recursos
acción no violenta, 13–14, 45, 134–35
capacitación y talleres, 27
construcción de la paz, 13, 45
diálogo y comunicación, 68
evaluación, 102
metas SMARTT, 114
planificación estratégica, 55
metas. *Véase también* planificación estratégica; líneas temporales
componentes de, 110
creación de, 112–13
definición de, 50
en resistencia danesa a la ocupación nazi, 106–7
líneas temporales para, 159–161
pirámide de planificación estratégica, 111–12, 111*f*
recursos para, 114
métodos extrainstitucionales, 39*t*
Miloševic, Slobodan, 118
motivaciones de las partes interesadas, análisis de, 88–90, 89*f*
Movement for Democracy in Liberia, 32
marcha de Selma, 143
métodos institucionales, 39*t*

misión
definición de, 50
en el movimiento por los derechos civiles en los EE. UU., 48
movimiento de independencia de la India, 143
movimiento por la democracia en Nepal, 157–58, 163*t*
movimiento por los derechos civiles en los EE. UU., 48
negociación en, 143
participación de partes interesadas en, 84
movimientos no violentos, 19

N

NAFODU (National Foundation for Democracy and Human Rights), 72
necesidades, análisis de, 88–90, 89*f*, 90*t*
negociación
alternativas a, 147–48, 147
beneficios de, 36
crear las condiciones para, 124*t*, 133*t*
criterios objetivos en, 147
descripción general de, 11–12
ejercicio de simulación, 149
en la Revolución de los Jazmines, 150–51
en la Revolución tunecina, 141
estilos de, 146, 146*f*
final del conflicto, cambios que llevan a, 142–43
fracasos en, 37
período de madurez para, 23, 148
posturas versus intereses en, 145–46
principios de, 143
recursos para, 152
rol de, 139
secuenciación, 143, 150–51
separar a las personas de los problemas durante, 144
soluciones favorables para todas las partes, apuntan a, 144–45
negociación basada en intereses, 146, 146*f*
negociación basada en principios, 146, 146*f*
negociación blanda, 146, 146*f*
negociación dura, 146, 146*f*
negociación posicional, 146, 146*f*
Negotiating Civil Resistance (Wanis-St. John y Rosen), 18
Nepal, movimiento por la democracia en, 157–58, 163*t*
“No”, campaña por el (Chile), 58–59
no cooperación, 10*t*, 121*t*
no violencia, 9

O

ocasiones, como conectores o divisores, 100
ocupación nazi, resistencia danesa a, 106–7
omisión, actos de, 10*t*, 121*t*
ONG (organizaciones no gubernamentales), diálogo facilitado por, 37
ONU (Naciones Unidas), construcción de la paz dirigida por, 10
oponentes. *Véase también* negociación
desintegración de 142
mapeo del espectro de, 39*t*, 86*f*
priorización de, 162–64
oportunidad, ventanas de, 98–99
organizador de oradores, 73*t*
organizadores no violentos, 19
Otpor!, acción no violenta en, 118–19, 121*t*

P

PAAN (peor alternativa a un acuerdo negociado), 147–48, 147
parafraseo, 63*t*
“parálisis del análisis”, miedo a la, 82
partes interesadas
mapeo, 84–87, 86*f*, 87*f*
motivaciones de, 88–90, 90*t*
participación con, 39*t*
participación de, 39–40, 40*t*, 84
priorización de, 162–64, 164*t*
participación
ampliar, 124*t*, 133*t*
con quienes ejercen el poder, 161, 161f
equilibrar, 75*f*
participación masiva, 9–10, 32
Partido Comunista de Nepal (Maoísta), 157–58, 163*t*
pasos estratégicos, 48, 50
pensamiento de diseño, 127
persuasión, 34, 142
Pinochet, Augusto, 58
pirámide de planificación estratégica, 51*f*, 111–12, 111*f*
planes de implementación de acción, 50, 165–67, 166*t*
planificación de comunicación, línea temporal para, 160, 160*f*
planificación estratégica. *Véase también* evaluación; diálogo; habilidades de facilitación; líneas temporales
beneficios de, 51–52
componentes de, 50–51, 51*f*
definición de, 49
en el movimiento por los derechos civiles en los EE. UU., 48

falta de, 38
inversión en, 10
juego de la manta, 52–54, 54*f*
matriz FODA (fortaleza, oportunidad, debilidad, amenaza), 108–10, 109*f*, 112–13
pirámide de planificación estratégica, 51*f*, 111–12, 111*f*
planes de implementación de acción, 165–67, 166*t*
recursos para, 55
rol de, 47, 49
planificadores de la agenda, 73*t*
poder
análisis de, 92–97, 94*t*, 95*f*
aumentar, 124*t*, 133*t*
definición de, 19
desplazamiento del foco del poder entre grupos, 33, 35, 36
entendimiento de, 9
participación con quienes ejercen el, 161*f*
redistribución de, 96*f*
"poder popular". *Véase* acción no violenta
portero, 73*t*
posturas
análisis de, 88–90, 90*t*
diagrama de capas de, 89*f*
separar de los intereses, 145–46
Powering to Peace (Dudouet), 18, 39
Primavera Árabe, 141
principios, círculo de, 12, 12*f*
priorización de destinatarios, 162–64, 164*t*
problemas, conciencia de, 33
proceso de paz en Colombia, 11
proceso de resolución, 34, 35*f*, 142–43, 145*f*
procesos políticos inclusivos, desarrollo de, 36
protección civil no armada, 122
protección no violenta, 122
protesta, 10*t*, 121*t*
protestas relámpago, 58

R

recursos (humanos), maximización del uso de, 124*t*, 133*t*
redistribución del poder, 96*f*
reflexiones
ejercicio de Beautiful Trouble, 129
ejercicio de formación de coaliciones, 65
ejercicio de línea de discusión, 67
ejercicio de línea temporal para el análisis del pasado, 99
ejercicio en una comunidad o pueblo ideal, 44
juego de la manta, 53–54
juego de roles para facilitación y toma de decisiones grupal, 77
marco de, 26
simulación de negociación, 149
registro de intervención, 64*t*
resistencia civil. *Véase* acción no violenta
resistencia danesa a la ocupación nazi, 106–7
resistencia no violenta. *Véase* acción no violenta
resolución, revolución y, 38, 38*f*
"Revisiting the Methods of Nonviolent Action" (Beer), 10
revolución, resolución y, 38, 38*f*
Revolución de los Jazmines
estudio de caso, 141
secuenciación de acciones y métodos en, 150–51
Revolución tunecina
estudio de caso, 141
secuenciación de acciones y métodos en, 150–51
"Revolution and Equilibrium" (Deming), 18
Ritual and Symbol in Peacebuilding (Schirch), 21
roles de recepcionista, 73*t*
roles para la reunión, asignación de, 73, 73*t*
Rosen, Noah, 18

S

Saint-Exupery, Antoine de, 49
Schirch, Lisa, 18, 20–21, 62
secuenciación de acciones y métodos. *Véase también* acción no violenta; planificación estratégica
arreglo del conflicto y, 34, 35*f*, 142–43, 145*f*
ejercicio grupal para, 41–43
en el movimiento Otpor!, 118–19, 121*t*
en la Revolución tunecina, 141, 150–51
estrategia para, 125–26
negociación, 143, 150–51
recursos para, 152
Segunda guerra civil de Liberia, 32
seis pautas de una intervención asertiva (las), 64, 64*t*
Serbia, movimiento Otpor! en, 118–19, 121*t*
Sharp, Gene, 9
símbolos, como conectores o divisores, 100
sindicatos, rol en campaña por el "No" en Chile de, 58–59
Sirleaf, Ellen Johnson, 32
sistemas, rol de, 100
SMARTT (específicas, medibles, alcanzables, relevantes, de duración determinada+basadas en la teoría del cambio), metas. *Véase también* planificación estratégica; líneas temporales
componentes de, 110
creación de, 112–13

definición de, 105
en resistencia danesa a la ocupación nazi, 106–7
líneas temporales para, 159–161
pirámide de planificación estratégica, 111–12, 111*f*
recursos para, 114
SNCC (Student Nonviolent Coordinating Committee), 84
soluciones favorables para todas las partes, 39*t*, 144–45
sostenibilidad
diagrama de Curle, 145*f*
importancia de, 12
requisitos para, 34, 35*f*
Stephan, Maria J., 84
"Strategic Arts-Based Peacebuilding" (Schirch), 21
Strategic Peacebuilding (Schirch), 21
Student Nonviolent Coordinating Committee (SNCC), 84

T

tácticas no violentas *Véase* acción no violenta
talleres
buenos espacios para, 25
marco de reflexión para, 26
maximizar el aprendizaje en, 24
recursos para, 27
Taylor, Charles, 32
técnicas de educación experiencial, 24
técnicas de educación popular, 24
teoría del cambio, 39*t*, 50–51
Toda Peace Institute, 20
tomador de apuntes, 73*t*
tradición de la No Violencia de Martin Luther King, 128
Training for Change (Lakey), 97
transformación de conflictos. *Véase también* estudios de caso; diagrama de Curle; acción no violenta; construcción de la paz
cambio y, 8, 8*t*, 39*t*, 50–51
conflicto grupal interno, 61
definición de, 7, 19
espectro estratégico de métodos, 40
obstáculos para, 38
participación de partes interesadas en, 39-40, 40*t*
proceso de resolución, 34, 35*f*, 142–43, 145*f*
tipos de cambio en, 8, 8*t*
transformación de relaciones, 39*t*

U

Uganda, campaña de "lucha contra la corrupción" en, 72
UNICEF, 100
Ury, William, 143

V

validación, escucha activa y, 63*t*
valores
definición de, 50
rol de, 100
valores compartidos, 100
ventanas de oportunidad/vulnerabilidad, identificación de, 98–99
Viajeros de la libertad, 84
violencia, anticipación de, 124*t*, 133*t*
visión, 50
"visión social" del poder, 9
vulnerabilidad, ventanas de, 98–99

W

Waging Nonviolence, blog 20
Wanis-St. John, Anthony, 18
We Are Many, Reflections on Movement Strategy from Occupation to Liberation (Khatib et al), 20
Why Civil Resistance Works, 9, 128
WLMAP (Women of Liberia Mass Action for Peace), 32

Agradecimientos: Las autoras de la guía y el Instituto Estadounidense de Paz desean agradecer a las siguientes personas por su colaboración para revisar y perfeccionar esta guía: Steve Chase (International Center on Nonviolent Conflict), Sarah Thompson (The King Center), Scovia Arinaitwe (Solidarity Uganda), Althea Middleton-Detzner (PeaceTech Lab), Rosemary Kabaki (Nonviolent Peaceforce), Monica Brasov-Curca (Activate Labs), miembros de Alliance for Peacebuilding Working Group on Nonviolent Action and Peacebuilding, y Jeff Helsing, Colette Rausch, Elie Abouaoun, Alison Milofsky, Rosarie Tucci y Miranda Rivers (Instituto Estadounidense de Paz).

Las autoras también desean agradecer a Maria Stephan y Tabatha Thompson (ambas del Instituto Estadounidense de Paz) por sus increíbles contribuciones, su asesoramiento incansable y su ayuda para desarrollar esta guía.

UNITED STATES INSTITUTE OF PEACE
Making Peace Possible

Imprenta del Instituto Estadounidense de Paz
2301 Constitution Avenue, NW
Washington, DC 20037
www.usip.org

Para pedir autorización para fotocopiar o reimprimir los materiales para usar en un curso, escriba al Centro de Autorización de Derechos de Autor (Copyright Clearance Center) en www.copyright.com. Para obtener derechos en lo que respecta a impresión, medios electrónicos y cualquier otro derecho subsidiario, envíe un correo electrónico a permissions@usip.org.

El papel utilizado en este libro cumple los requisitos mínimos estipulados en las Normas Nacionales Estadounidenses para las Ciencias de la Información—Permanencia del Papel para Materiales de Biblioteca Impresos, ANSI Z39.48-1984.

Primera edición publicada en 2018.

© 2018 de Endowment of the United States Institute of Peace.
Todos los derechos reservados.

Impreso en los Estados Unidos de América.

ISBN: 978-1-60127-741-1