



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

# Manual del Capacitador

*Prevención y Resolución de Conflictos*





# Manual del Capacitador

*Prevención y Resolución de Conflictos*



Coordinadora proyecto y contenido:  
Elisabet Navarro Abad

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

Sergio Membreño  
Especialista en Seguridad Ciudadana y Gobernabilidad.

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

Diagramación e impresión:  
Imprenta GraphicArt

Copyright © PNUD 2018

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

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

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

# Manual del Capacitador: Prevención y Resolución de Conflictos

Introducción	5
Preparación de la capacitación	7
Objetivos del capacitador	7
Equipamiento y materiales	7
Organización de la sala	8
Organización de la capacitación y los tiempos	8
Participantes	8
Módulo 1: Análisis del conflicto	9
Módulo 2: La negociación	17
Módulo 3: La mediación	25
Módulo 4: Diálogo y facilitación	32
Módulo 5: Sistemas de Alerta Temprana	44
Módulo 6: Infraestructuras para la Paz	44
Evaluación	57
Bibliografía	60
Anexos	61





# Introducción



El presente manual es una guía de actividades formativas vinculadas al Manual en Prevención y Resolución de Conflictos, resultado del proceso formativo desarrollado en el marco del proyecto “Construcción y Consolidación de las capacidades nacionales para la prevención de conflictos en Honduras”. La propuesta formativa está planteada para capacitar a funcionarios de Estado y a organizaciones y líderes de la Sociedad Civil que por su labor diaria puedan tener un rol fundamental en la prevención y /o atención a situaciones de conflictividad.

El objetivo de este manual es ofrecer a los capacitadores una metodología formativa que combina la teoría y la práctica, así como la generación de espacios de debate y reflexión, como método de aprendizaje. El contenido está dividido en 6 módulos temáticos con una duración temporal de 8 días a jornada completa, que pueden desarrollarse de manera continuada o en sesiones quincenales/mensuales según conveniencia requerida por el contexto/facilitador/participantes.

Cada módulo presenta los objetivos formativos a desarrollarse en las jornadas, así como una agenda que detalla actividades, tiempos, objetivos, metodología y materiales. Adicionalmente, en el apartado de bibliografía se presentan otros documentos formativos en prevención, mediación y negociación que pueden ser útiles al facilitador para complementar o profundizar la capacitación en alguna de las temáticas planteadas en el manual formativo.







## Objetivo y perfil del capacitador

El capacitador es la persona responsable de ofrecer un espacio de enseñanza-aprendizaje que sea dinámico y que responda a las necesidades y objetivos de aprendizaje de los participantes. La figura y habilidad del capacitador es esencial para un buen desarrollo del proceso formativo, y por ello el capacitador deberá contar con las siguientes características:

- Tener un buen conocimiento teórico de la temática
- Organización y buen manejo del tiempo
- Capacidades comunicacionales y de escucha activa
- Flexibilidad para adaptar la formación al ritmo del grupo
- Energía y vitalidad para mantener la atención de los participantes a lo largo de las jornadas
- Buen manejo y equilibrio entre teoría, práctica, debates y reflexiones.
- Capacidad de observación de las dinámicas del grupo y de manejo del mismo.

De ser posible se contará con un equipo de facilitadores de la capacitación, favoreciendo así el dinamismo y la buena organización y desarrollo de las actividades, así como para contar con personal que pueda tomar relatoría del desarrollo de cada una de las jornadas.

## Equipamiento y materiales

El equipo facilitador se debe asegurar de contar con los equipos y materiales necesarios para la capacitación, tales como:

Tarjetas para nombres participantes	Mesas de trabajo
Computador	Manual formativo o copias de las presentaciones teóricas
Datashow/proyector y pantalla	Libretas y lapiceros
Pelota de malabares u objeto similar	Altavoces/parlantes y micrófono si es necesario
Pizarra blanca o rotafolio	Hojas de evaluación de las sesiones
Marcadores	Lista de participantes
Cartulinas de colores	Certificados/ diplomas de participación y aprovechamiento

## Organización de la sala

En la elección de lugar a desarrollar la capacitación, el equipo facilitador deberá tener en cuenta características que favorezcan la buena ejecución de los talleres, tales como:

- Lugar espacioso que pueda acomodar a un grupo de entre 20-25 personas y con capacidad para colocar mesas de trabajo para 5-6 personas con la distancia necesaria para poder trabajar adecuadamente.
- Contar con un espacio de esparcimiento para los momentos de receso (patio, jardín o similar)
- Se recomienda colocar las mesas y sillas en forma de U para el desarrollo de las actividades en plenaria y contar con espacio al fondo de la sala para otras actividades.
- Seleccionar un lugar tranquilo, alejado de zonas ruidosas que permita la buena comunicación entre los asistentes y el capacitador.

## Organización de la capacitación y los tiempos

Previo al inicio de la capacitación, se recomienda que el equipo facilitador haya establecido con claridad las siguientes cuestiones:

- Seleccionado el lugar a desarrollar la capacitación y contar con los equipos y materiales necesarios para cada una de las jornadas.
- Enviadas las cartas de invitación a los participantes seleccionados y confirmada su asistencia.
- Definición de los roles de cada una de las personas del equipo de facilitación.
- Tener elaboradas las presentaciones teóricas de cada una de las jornadas.
- Establecer el número de jornadas que aseguren la consecución de los objetivos formativos. En el presente manual se hace una propuesta de 5 jornadas de trabajo pero que debe de ser adaptado al contexto y necesidades del grupo a capacitar.
- El capacitador u equipo se informará sobre el contexto e historia a la que pertenece el grupo a capacitar, así como los objetivos y necesidades formativas de los mismos.

## Participantes

Para un buen desarrollo de las actividades formativas planteadas, se recomienda que el grupo a capacitar no sea mayor a 25 personas, en aras de asegurar un buen manejo del grupo y una mejor atención a cada uno de los participantes.

Es importante que el equipo facilitador se asegure previamente del interés y compromiso de los participantes en participar activamente en la formación y de aplicar los conocimientos adquiridos una vez finalizado el proceso.



## Objetivos formativos

- Desarrollar el concepto de conflicto, visión negativa y positiva/constructiva
- Concienciar sobre la importancia de comprender y analizar bien un conflicto como paso esencial y previo a la planificación de cualquier intervención
- Analizar el contexto de un conflicto conocido o vivido por los participantes al taller
- Introducir a los participantes las principales técnicas y herramientas que se pueden utilizar (por separado o combinadas), para el análisis de un conflicto
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de ejercicios en grupo y discusiones en plenaria

## Materiales

- Computador
- Proyector
- Parlantes
- Rotafolio
- Marcadores
- Cartulinas de colores
- Tape
- Manual Formativo en Prevención y Resolución de Conflictos
- Pelota pequeña (tipo pelota malabares)

## Capacitación “Prevención y resolución de conflictos”

### Agenda primera sesión: Análisis de Conflictos

#### Día 1:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Bienvenida y presentación de la capacitación / Expectativas participantes	-Conocer a los participantes y crear comodidad. -Conocer los intereses de los participantes	Ejercicio para romper el hielo	Cartulina Marcadores
09.00am	2. Introducción al conflicto/ análisis	-Indagar en nuestro concepto de conflicto -Entender el conflicto como posibilidad de cambio constructivo	Trabajo en grupos: definición conflicto Video Plenaria: definiciones/teoría	Cartulina Marcadores Proyector
09.45am	3. Historia y contexto territorial	-Conocer mediante un experto en la zona/región/país la historia reciente y el contexto político, económico y social.	En Plenaria	Proyector
10:45	Refrigerio			
11.00am	4. Principales áreas que generan conflictividad	-Identificar principales conflictos, iniciando el conocimiento de la/s problemática/s	En Plenaria Preguntas y respuestas	Proyector
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	5. Métodos y herramientas para el análisis del conflicto	-Introducir las principales herramientas que pueden servir para analizar en profundidad el conflicto y el objetivo y utilidad de cada una de ellas	En Plenaria	Proyector
02.00pm	6. Práctica: El árbol del conflicto	-Iniciar a los participantes en la identificación de problemas/causas/consecuencias	Se trabaja en grupos de 4/5 personas	Rotafolio Cartulinas Marcadores
03.00pm	Refrigerio			
03:15pm	7. Puesta en común práctica. Preguntas y respuestas	-Analizar entre todos el trabajo realizado en cada grupo y retroalimentar, asegurando que se han identificado bien los problemas/causas/consecuencias	En Plenaria. Cada grupo elige un representante de su grupo para que presente	
04.30pm	8. Cierre jornada y evaluación	-Dar espacio a los participantes para expresar sus impresiones de esta primera jornada.	En círculo, cada participante expresa su opinión Cuestionario	Pelota u objeto para pasar de uno a otro

## Día 1

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

#### 1. Presentación participantes / expectativas

Al iniciar el taller, se realiza un breve juego de introducción. El objetivo de este juego es conocerse y establecer una atmosfera agradable.

**Instrucción:** Se forman grupos de dos. Los participantes conversan entre ellos, respondiendo a 3 preguntas inducidas por el facilitador (+ nombre, cargo):

- ¿Cuál es tu pasatiempo favorito?
- ¿Si fueras un animal, cuál serías y por qué?
- ¿Cuál es tu expectativa sobre este taller/ qué esperas aprender o compartir?

Después de 5 minutos, el grupo se reúne en plenaria y en los grupos de dos van saliendo frente a los demás y cada participante presenta al otro.

#### 2. Definición conflicto

Objetivo: Conocer las concepciones de conflicto por parte del grupo y presentar definiciones negativas y positivas del conflicto.

**Instrucción:** En grupos de 4/5 pedir a los participantes que definan en pocas palabras qué es un conflicto. Se les entregan cartulinas y marcadores para que cada grupo escriba su definición. Al terminar todos los grupos pegan sus cartulinas en la pizarra.

Presentación y discusión grupal video: <https://www.youtube.com/watch?v=AMH1f9XmG-k>

El facilitador del taller leerá las distintas definiciones y las analizará comparándolas con otras definiciones oficiales del concepto. Se terminará comentando que el conflicto es inherente a nuestras sociedades, y que, con una buena forma de abordarlo, puede ser una oportunidad para el cambio y ser positivo para la comunidad y la sociedad.

#### 3. Historia y contexto

Objetivo: Conocer mediante un experto en la zona/región/país la historia reciente y el contexto político, económico y social.

**Instrucción:** El facilitador organizará la participación de un experto en la historia y contexto de la zona/región/país de los participantes en la capacitación según su ámbito de actuación.

\*Nota: En el caso que, por el perfil del grupo a capacitar no haya un contexto común que se pueda desarrollar, se puede escoger trabajar la historia y contexto de un país X

#### 4. Principales áreas que generan conflictividad

Objetivo: Identificar principales conflictos, iniciando el conocimiento de la/s problemática/s.

**Instrucción:** El facilitador organizará la participación de expertos conocedores de las principales áreas temáticas de conflictividad para ofrecer un acercamiento más profundo a cada una de ellas.

Estas dos actividades de la mañana servirán de base para que en la sesión de la tarde se puedan empezar a aplicar técnicas y herramientas para el análisis de conflictos.

\*Nota: En el caso que, por el perfil del grupo a capacitar no haya un contexto común que se pueda desarrollar, se analizarían las principales áreas de conflictividad en un país/región X

#### 5. Métodos y herramientas para el análisis de conflictos

Objetivo: Introducir las principales herramientas que pueden servir para analizar en profundidad el conflicto y el objetivo y utilidad de cada una de ellas.

**Instrucción:** Mediante PowerPoint o rotafolio presentar las características básicas del análisis del conflicto y porqué es importante dedicar tiempo a esta primera fase de entendimiento de cómo se ha generado un conflicto para poder atender las causas y así lograr una resolución del conflicto que sea sostenible en el tiempo. Para terminar esta breve presentación se muestra y explica “el árbol del conflicto” como método de análisis del conflicto, explicación que dará pie a la siguiente actividad del taller.

La presentación aclara aspectos claves:

- ▶ ¿Qué es un conflicto?
  - Es inherente en las relaciones humanas
  - Contribuye al crecimiento personal y social
  - Como tal no es problemático. Un conflicto se convierte en un factor negativo cuando se resuelva con violencia.
- ▶ ¿Por qué se debe analizar un conflicto?
  - Para entender mejor el conflicto.
  - Para poder aprovechar del conflicto como una oportunidad de cambio positivo.
  - Para poder identificar las intervenciones más adecuadas y efectivas.
  - Para prevenir causar daño con estas intervenciones.

## 6. El árbol del conflicto

Objetivo: Aprender a identificar las raíces que causaron el conflicto, así como las consecuencias que ha provocado.

**Instrucción:** Se forman grupos de 4/5 personas. Ahora que se conoce un poco a los participantes y las dinámicas entre ellos, procurar que en todos los grupos haya personas con liderazgo que puedan facilitar la discusión en su grupo, aunque destacando la importancia de escuchar todas las voces y opiniones. Se puede valorar también si hacer grupos mixtos o grupos separados de hombres y mujeres, por lo menos en algunos ejercicios grupales, para identificar si la voz de las mujeres es tenida en cuenta y plasmada en el resultado de los mismos.

Idealmente se analizarán los conflictos planteados en la sesión de la mañana.

Entregar a todos los participantes una hoja de rotafolio con el dibujo de un árbol que tenga raíces, tronco y copa. Se entrega a los participantes cartulinas de colores y se les pide que en un color escriban las causas, en otro el problema/s central/es y en el última las consecuencias. Cuando lo tengan todo identificado y escrito, se les facilitará "tape" para que peguen las cartulinas al árbol.

A cada grupo se le pedirá analizar una de las áreas/temáticas de conflictividad que se han trabajado en la actividad anterior.

## 7. Puesta en común práctica. Preguntas y respuestas

Objetivo: Presentar los análisis y discutir sobre la adecuada identificación de causas y consecuencias.

**Instrucción:** En plenaria cada grupo presentará el análisis que han elaborado. Tras la presentación el facilitador abrirá en espacio al grupo completo para que hagan sus aportaciones. El facilitador debe apoyar en cuestionar si se han identificado bien las causas y las consecuencias y, en caso de ser necesario apoyar en la identificación haciendo preguntas sobre el conflicto analizado.

## 8. Cierre jornada y evaluación

Objetivo: Reflexionar sobre qué hemos aprendido en esta jornada y cómo lo vamos a poder aplicar. Conocer impresiones de los participantes y propuestas.

**Instrucción:** Hay dos momentos en el cierre de jornada:

1. Cada participante recibirá una hoja con un breve cuestionario sobre sus impresiones de la jornada y propuestas/recomendaciones para próximas sesiones. Se recomienda que los cuestionarios se rellenen de forma anónima. Se da 10 minutos a los participantes para completar el cuestionario y seguidamente se pasa al cierre grupal de la jornada.
2. Situar a los participantes y al mismo facilitador en círculo en la sala. El facilitador pasará una pelota pequeña a uno de los participantes pidiéndole que exprese lo que destacaría de la jornada de hoy (qué se lleva consigo/qué le ha gustado más) y ponga un ejemplo de cómo cree que puede aplicar los conocimientos adquiridos en su vida profesional/personal. El facilitador también indicará lo que ha aprendido del grupo y aprovechará para destacar fortalezas/debilidades/oportunidades identificadas y/o recalcará reflexiones surgidas durante la jornada.

## Capacitación “Prevención y resolución de conflictos”

### Agenda segunda sesión: Análisis de Conflictos

#### Día 2:

		Objetivo		Metodología		Materiales	
08.30am	1. Bienvenida, normas y repaso de la jornada anterior	-Fortalecer lazos entre los participantes -Retomar ideas básicas de la jornada anterior -Establecer reglas para el buen funcionamiento del espacio	-En círculo, todos los participantes de pie. -Para establecer las reglas, ya en su lugar				
09.30am	2. Análisis de actores	-Conocer la teoría y la utilidad de este análisis y ponerlo en práctica para reflexionar sobre las dificultades/posibilidades que surgen	-Teoría: en plenaria -Práctica: en grupos 4-6 personas				
10:45am	Refrigerio						
11.00am	3. Análisis de divisores y conectores	-Conocer la teoría y la utilidad de este análisis y ponerlo en práctica para reflexionar sobre las dificultades/posibilidades que surgen	-Teoría: en plenaria -Práctica: en grupos 4-6 personas				Proyector Rotafolio Marcadores
12.30pm	Almuerzo						
01.30pm	4. Análisis de amenazas	-Conocer la teoría y la utilidad de este análisis y ponerlo en práctica para reflexionar sobre las dificultades/posibilidades que surgen	-Teoría: en plenaria -Práctica: en grupos 4-6 personas				Proyector Rotafolio Marcadores
03.00pm	Refrigerio						
03:15pm	5. Análisis de niveles potenciales de cambio	-Conocer la teoría y la utilidad de este análisis y ponerlo en práctica para reflexionar sobre las dificultades/posibilidades que surgen	-Teoría: en plenaria -Práctica: en grupos 4-6 personas				Proyector Rotafolio Marcadores
04.30pm	6. Cierre de la jornada y evaluación	-Reflexión personal/grupal de lo adecuado de estas herramientas y su utilidad en su quehacer institucional/organizacional -Conocer impresiones de los participantes y propuestas	En círculo, cada participante expresa su opinión Cuestionario				Pelota u objeto para pasar de uno a otro



## Día 2

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

#### 1. Bienvenida, normas y repaso de la jornada anterior

Objetivo:

- a. Fortalecer lazos entre los participantes y retomar ideas básicas jornada anterior.
- b. Establecer reglas para el buen funcionamiento del espacio.

#### Instrucción:

- a. Fortalecer lazos entre los participantes y retomar ideas básicas jornada anterior: invitar a los participantes a reunirse en el centro de la sala formando un círculo. El facilitador tendrá una pelota u otro objeto y la pasará a uno de los participantes con las siguientes indicaciones:
  - Presentar el nombre y 3 características de la persona que le ha pasado la pelota (ej. Usando aspectos de la jornada anterior o nuevas que conoció de esa persona durante el día).
  - Comentar uno de los temas que se trataron en la jornada anterior. Si el grupo es grande se recomienda solicitar a los participantes que sean concretos y eviten decir comentarios como “aprendimos a analizar conflictos”.
  - Al terminar pasará la pelota a otra persona del grupo que tendrá que seguir los mismos pasos hasta que todos los asistentes hayan participado.
- b. Establecer reglas para el buen funcionamiento del espacio: tras la dinámica todos los participantes toman asiento y el facilitador les indica que se van a establecer unas pocas normas de convivencia para el buen funcionamiento del espacio, teniendo en cuenta también como funcionó la jornada anterior. Se entregan tres cartulinas pequeñas a cada participante para que cada uno plantee tres normas. 5 minutos después se recogen todas las cartulinas y se van pegando en papel rotafolio. Las que coincidan se descartan y al finalizar se leen todas y se pregunta si están de acuerdo. El rotafolio con las normas quedará pegado en una de las paredes de la sala en cada una de las sesiones, para recurrir a ellas en caso sea necesario.

#### 2. Actividad 2, 3, 4 y 5

Objetivo: Conocer la teoría y la utilidad de este análisis y ponerlo en práctica para reflexionar sobre las dificultades/posibilidades que surgen.

**Instrucción:**

En plenaria el facilitador hace una introducción teórica de qué es y cómo se elabora el análisis.

Seguidamente se organizan grupos de entre 4-6 personas para hacer la práctica basándose en los conflictos trabajados en la jornada anterior.

Al terminar, cada grupo elige un representante que presentará en plenaria los resultados de su análisis y se abrirá un espacio para comentarios. Se recomienda que el facilitador se cerciore que cada actividad sea presentada por un miembro distinto del grupo.

## 6. Cierre jornada y evaluación

Objetivo: Reflexionar sobre qué hemos aprendido en esta jornada y cómo lo vamos a poder aplicar. Conocer impresiones de los participantes y propuestas.

**Instrucción:** Hay dos momentos en el cierre de jornada:

- a. Cada participante recibirá una hoja con un breve cuestionario sobre sus impresiones de la jornada y propuestas/recomendaciones para próximas sesiones. Se recomienda que los cuestionarios se rellenen de forma anónima. Se da 10 minutos a los participantes para completar el cuestionario y seguidamente se pasa al cierre grupal de la jornada,
- b. Situar a los participantes y al mismo facilitador en círculo en la sala. El facilitador pasará una pelota pequeña a uno de los participantes pidiéndole que exprese lo que destacaría de la jornada de hoy (qué se lleva consigo/qué le ha gustado más) y ponga un ejemplo de cómo cree que puede aplicar los conocimientos adquiridos en su vida profesional/personal. El facilitador también indicará lo que ha aprendido del grupo y aprovechará para destacar fortalezas/debilidades/oportunidades identificadas y/o recalcará reflexiones surgidas durante la jornada.



## Módulo 2: La negociación



### Objetivos formativos

- Mostrar, a través de la práctica, que existen distintas formas de negociar con sus respectivos resultados y posibles consecuencias a futuro
- Presentar los principios básicos de la negociación y sus fases
- Introducir a los participantes cómo planificar una negociación y la importancia de esta fase previa a sentarse a la mesa de negociación
- A través de un ejercicio (anexo 3 o 4), poner en práctica la planificación y negociación
- A través de una dinámica iniciar una reflexión sobre la importancia de la comunicación
- Ofrecer a los participantes técnicas y herramientas para una comunicación efectiva
- Acercar a los participantes a casos reales de negociación/diálogo para aprender de experiencias en otros países

### Materiales

- Computador
- Proyector
- Parlantes
- Rotafolio
- Marcadores
- Hojas blancas y lapiceros
- Manual Formativo en Prevención y Resolución de Conflictos
- Práctica negociación impresa (anexo 1 o 2)
- Práctica negociación impresa (anexo 3 o 4)
- Tape
- Pelota pequeña (tipo pelota malabares)

## Capacitación “Prevención y resolución de conflictos”

### Agenda tercera sesión: Negociación y comunicación

#### Día 3:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Breve repaso de la jornada anterior	Retomar ideas básicas jornada anterior	En plenaria. Se entregan cartulinas y marcadores	
09.00am	2. Práctica: Negociación	A través de la práctica identificar distintos modelos de negociación y sus resultados	Grupos de 3 personas	Práctica impresa
09.45	3. Introducción a la negociación. Conceptos básicos	Introducir los principios básicos de la negociación mezclando la teoría con lo aprendido en la práctica anterior	En plenaria	Proyector
10:15am	Refrigerio			
10.30am	4. Etapas de la negociación	Ampliar conocimiento en cuanto a las etapas de la negociación y cómo prepararse para cada una de ellas	En plenaria	Proyector Rotafolio Marcadores
11.00am	5. Práctica negociación: caso Bermúdez- Trujillo	-Poner en práctica las etapas de la negociación -Reflexionar sobre los procedimientos -Fortalecer teoría	-Preparación individual -Negociación grupos de 2 -Reflexión grupal y teoría	Práctica impresa Proyector
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	6. Ejercicio práctico: Comunicación	-Mostrar en la práctica la dificultad de una comunicación fluida y los malentendidos que se pueden dar	-Dinámica del dibujo	Papel blanco Lapiceros
02.30pm	7. Herramientas y técnicas de comunicación	Introducir técnicas de comunicación que son útiles en procesos de diálogo	En plenaria	Proyector
03.00pm	Refrigerio			
03:15pm	8. Video Perú - Resumen -Caso Las Bambas	Acercamiento y análisis casos reales de experiencias de diálogo y negociación	-Visionado resumen -Palabras clave -Visionado Las Bambas -Actividad análisis grupal	Proyector Parlantes Rotafolio Marcadores
04.30pm	9. Cierre jornada y evaluación	-Reflexión qué hemos aprendido en esta jornada y cómo lo vamos a poder aplicar. -Conocer sus impresiones y propuestas	En círculo, cada participante expresa su opinión Cuestionario	Pelota u objeto para pasar de uno a otro

## Día 3

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

#### 1. Breve repaso de la jornada anterior

Objetivo: Sirve a los participantes para refrescar lo aprendido y recordar a través de los comentarios de las demás. Para el facilitador es una fuente de información para identificar qué temas han incorporado los participantes y de qué manera.

**Instrucción:** invitar a los participantes a reunirse en el centro de la sala formando un círculo. El facilitador tendrá una pelota u otro objeto y la pasará a uno de los participantes con las siguientes indicaciones:

- Comentar uno de los temas que se trataron en la jornada anterior. Si el grupo es grande se recomienda solicitar a los participantes que sean concretos y eviten decir cosas como “aprendimos a analizar conflictos”.
- Al terminar pasará la pelota a otra persona del grupo para que comparta también un aprendizaje o tema tratado en la jornada anterior, y así hasta que todos los asistentes hayan participado.

#### 2. Práctica negociación: alquiler/ salir ganando

Objetivo: hacer una inducción a los participantes, a través de una práctica, de cómo enfocamos una negociación y reflexionar sobre las consecuencias que puede tener nuestra manera de negociar.

**Instrucción:** en esta práctica se proponen dos ejercicios distintos a escoger por el facilitador según considere más adecuado a sus objetivos formativos y a los participantes.

- a. Negociación precio del alquiler. Ver anexo 1 para instrucciones/roles (se puede cambiar el concepto de alquiler por otro que sea más adecuado a la realidad de los participantes). Se forman grupos de tres para negociar un caso de subida del precio de alquiler por parte del propietario hacia dos inquilinos de sus apartamentos. Primeramente, se explica el contexto a los participantes, seguidamente se forman grupos de 3 y a cada uno se les da unas instrucciones con sus metas y su mínimo deseable. Cada uno tendrá 5 minutos para leer sus instrucciones y prepararse para la negociación. Seguidamente se dan 10 minutos para que el propietario negocie con los dos inquilinos (lo puede hacer de forma conjunta o por separado). Finalmente, los participantes se reúnen en plenaria y comparten como ha sido el desarrollo de la negociación en cada grupo. Posibles reflexiones finales:

- “Agrandar la torta”. Más allá del precio, es decir, del contenido de la negociación en sí mismo, hay otras cuestiones que se pueden poner sobre la mesa que puede ayudar a lograr un acuerdo que satisfaga a ambas partes.
- Si se cede mucho por una de las partes por no tener claridad sobre su mínimo aceptable, se corre el riesgo de aceptar cuestiones que no van a ser sostenibles en el tiempo y por tanto no sería un acuerdo adecuado.
- En algunos casos la rigidez en las posiciones de cada uno puede hacer que no logremos acuerdos y en verdad, al no ser capaces de ceder un poco cada uno, terminamos perdiendo todos.
- **b.** Salir ganando: ver instrucciones en el anexo 2. Al finalizar el ejercicio el facilitador, según lo observado durante el juego, puede abordar los siguientes aspectos/reflexiones:
  - Concepto de ganar “más que el otro y todo lo que pueda” vs. “salir ganando todos”
  - Toma de decisiones, ¿cómo funcionó en cada grupo?
  - El ciclo “culpa-justificación”. ¿Como se sintieron los participantes al finalizar el juego y cómo actuaron ante ese sentimiento?
  - ¿Qué actitudes se observaron durante el juego? Actitud competitiva vs. Actitud colaborativa
  - Confianza. ¿Se establecieron vínculos de confianza entre los grupos? ¿Se rompieron? ¿Porqué? ¿Se pudo reconstruir el vínculo?
  - Comunicación. “La desconfianza requiere más comunicación, no menos”.

### 3. Introducción a la negociación. Conceptos básicos

Objetivo: a través de las reflexiones surgidas tras el ejercicio práctico, introduciremos los conceptos básicos de la negociación, y para hacerlo más comprensible a los participantes conectaremos la teoría con el ejercicio anterior.

**Instrucción:** En plenaria, y a poder ser con una presentación PowerPoint o rotafolio, presentar los conceptos básicos de la negociación, tales como:

- Definición negociación: intereses opuestos-comunicación- finalidad de acuerdo
- Relación personas/proceso/problema
- La tensión de la negociación: contenido vs. relación
- Principios de la negociación: a) separar a las personas del problema, b) separar las posiciones de los intereses, c) inventar opciones de beneficio mutuo, d) usar criterios objetivos, e) mejor alternativa a un acuerdo negociado

#### 4. Etapas de negociación

Objetivo: Ampliar conocimiento en cuanto a las etapas de la negociación y cómo prepararse para cada una de ellas.

**Instrucción:** En plenaria, y a poder ser con una presentación PowerPoint o rotafolio, las etapas de la negociación.

- Preparación y planificación: análisis intereses, alternativas, mínimo aceptable, etc.
- La negociación: agenda, definir reglas, búsqueda de acuerdos, compromisos, formalización acuerdos
- Seguimiento acuerdos: verificación, monitoreo, revisión

#### 5. Práctica negociación: caso Bermúdez-Trujillo/árbol de mango

Objetivo:

- Poner en práctica la preparación y la negociación
- Reflexionar sobre los procedimientos
- Fortalecer teoría

**Instrucción:** Para esta actividad se proponen dos casos distintos, a escoger por el facilitador según considere más adecuado al grupo.

**a.** Caso Bermúdez-Trujillo, ver instrucciones en anexo 3

**b.** Caso árbol de mango (anexo 4). a cada persona se le entregará una copia del caso. De forma grupal se leerá el caso, asegurando la comprensión del mismo. Seguidamente el facilitador organizará grupos de 2 y se les pedirá que respondan las preguntas orientadoras que aparecen en la ficha completando el siguiente cuadro que entregará el facilitador a cada grupo (10 minutos):

	Familia 1	Familia 2
Posiciones		
Intereses		
Mejor alternativa a un acuerdo negociando		

A cada grupo de 2 se le dará el rol de una de las familias, tendrán 5 minutos para prepararse la negociación y seguidamente se crearán grupos de 4 con las dos familias donde tendrán que negociar un acuerdo (10 minutos).

Al finalizar cada grupo resumirá cómo ha ido la negociación, qué acuerdos se lograron y se valorará en plenaria las distintas experiencias y resultados.

## 6. Ejercicio práctico: Comunicación

Objetivo: Mostrar en la práctica la dificultad de una comunicación fluida y los malentendidos que se pueden dar.

### Instrucción para el facilitador y los participantes:

Se colocan las sillas en grupos de dos, una mirando a la pizarra y la otra silla mirado al exterior. Los participantes se sientan en estos grupos de dos y a las personas que miran al exterior se les da un papel y un bolígrafo; y se dan las siguientes indicaciones:

*“Vamos a hacer un dibujo en la pizarra y las personas que lo están viendo tienen que explicar a la persona que tienen detrás suyo qué es lo que hay dibujado. La persona que está mirando al exterior tiene que plasmar en el papel lo que su compañero le vaya diciendo, pero no puede preguntar nada.”*

Tras varios minutos se dan unas nuevas indicaciones: *“volverán a hacer los mismo, pero ahora, las personas que están mirando al exterior podrán preguntar las dudas que tienen sobre la información que están recibiendo para poder dibujar en el papel”.*

Se finaliza con una reflexión grupal sobre lo ocurrido y el facilitador guiará la conversación para entrar a hablar de las herramientas y técnicas de comunicación.

Reflexiones clave: tu imaginario no es mi imaginario; comunicamos según nuestros estándares mentales, dando por sentado que la otra persona relaciona los conceptos de la misma forma que tú; importancia de la retroalimentación, de expresar las dudas y hacer preguntas para clarificar conceptos e ideas.

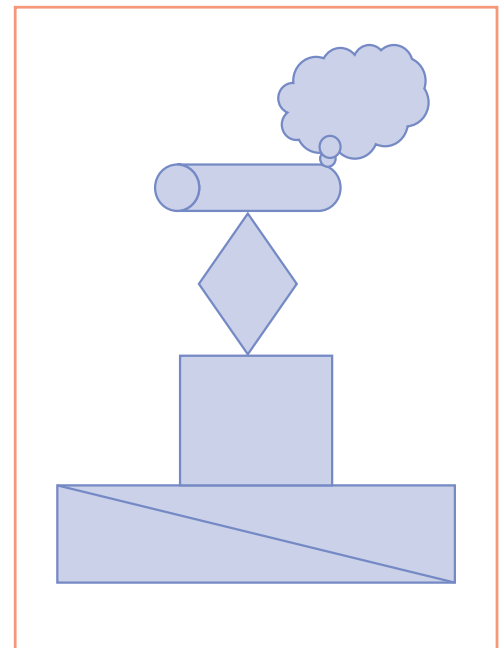


Foto: ejemplo dibujo para ejercicio de comunicación



## 7. Herramientas y técnicas de comunicación

Objetivo: Introducir técnicas de comunicación que son útiles en procesos de diálogo

**Instrucción:** El facilitador presentará en plenaria algunas de las técnicas y herramientas que puede usar el mediador para facilitar la comunicación entre las partes, evitando malentendidos y fortaleciendo el intercambio y entendimiento mutuo:

- **Escucha activa:** no es lo mismo oír que escuchar. Tanto el mediador como las partes deben mostrar tanto verbalmente como corporalmente que están atentos y tienen interés. De esta manera se va construyendo un espacio de confianza en el proceso y la voluntad de las partes.
- **Informar y hacer peticiones:** es importante que las partes expresen sus opiniones, sin embargo, debemos estar atentos a las reacciones de las partes, sobre todo su comunicación no verbal y ayudar a que las partes se comuniquen con un lenguaje positivo/constructivo.
- **Feedback:** Para asegurar que las partes se están escuchando mutuamente puede ser útil que, tras la intervención de uno de ellos, se le pida a la otra parte que resuma lo que se ha dicho.
- **Preguntar:** es una herramienta muy útil para obtener información, asegurar que las partes están prestando atención, hacerles reflexionar, llegar a conclusiones, etc.
- **Comunicación no verbal:** controlar el ritmo y el tono de la voz, nuestra postura, nuestras reacciones faciales, etc.

## 8. Video Perú: Caso Las Bambas

Objetivo: Acercamiento y análisis casos reales de experiencias de diálogo y negociación

**Instrucción:** El facilitador encontrará los videos y las fichas de trabajo en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/ejemploPE>

Video Resumen: <https://vimeo.com/album/2668318/video/83187455>

Video Las Bambas: <https://vimeo.com/album/2668318/video/79416173>

Entregar a los participantes la hoja con el caso de Las Bambas y leer conjuntamente el contexto; seguidamente se explica a los participantes que tras el visionado se discutirá en plenaria las preguntas propuestas en el ejercicio para el análisis del caso. Se propone que se use una pizarra donde se vayan anotando los conceptos clave analizados a través de las preguntas guía.

## 9. Cierre jornada y evaluación

Objetivo: Reflexionar sobre qué hemos aprendido en esta jornada y cómo lo vamos a poder aplicar. Conocer impresiones de los participantes y propuestas.

**Instrucción:** Hay dos momentos en el cierre de jornada:

1. Cada participante recibirá una hoja con un breve cuestionario sobre sus impresiones de la jornada y propuestas/recomendaciones para próximas sesiones. Se recomienda que los cuestionarios se rellenen de forma anónima. Se da 10 minutos a los participantes para completar el cuestionario y seguidamente se pasa al cierre grupal de la jornada.
2. Situar a los participantes y el mismo facilitador en círculo en la sala. El facilitador pasará una pelota pequeña a uno de los participantes pidiéndole que exprese lo que destacaría de la jornada de hoy (qué se lleva consigo/qué le ha gustado más) y ponga un ejemplo de cómo cree que puede aplicar los conocimientos adquiridos en su vida profesional/personal. El facilitador también indicará lo que ha aprendido del grupo y aprovechará para destacar fortalezas/debilidades/oportunidades identificadas y/o recalcará reflexiones surgidas durante la jornada.



### Objetivos formativos

- Introducir a los participantes a los métodos alternativos de resolución de conflictos.
- Abordar los conceptos y principios básicos de la mediación
- Poner a los participantes en la piel de un conflicto y en la posición del mediador.
- Reflexionar sobre las distintas formas de abordar un conflicto
- Exponer las distintas fases de la mediación y el rol del mediador en cada una de ellas
- Acercar a los participantes a casos reales de negociación/diálogo para aprender de experiencias en otros países

### Materiales

- Computador
- Proyector
- Parlantes
- Rotafolio
- Marcadores
- Manual Formativo en Prevención y Resolución de Conflictos
- Dinámica de la naranja: roles de las dos niñas impresos
- Hojas blancas o cartulinas y lapiceros
- Tape
- Pelota pequeña (tipo pelota malabares)

## Capacitación “Prevención y resolución de conflictos”

### Agenda cuarta sesión: Mediación, técnicas y herramientas

#### Día 4:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Breve repaso de la jornada anterior	-Retomar ideas básicas jornada anterior	En plenaria	
09.00am	2. Introducción a la mediación. Conceptos básicos	-Conocer métodos alternativos para la resolución de conflictos y las características básicas de la mediación	-Teoría: en plenaria	Proyector Rotafolio Marcadores
09.30am	3. Dinámica: la naranja	-Experimentar en primera persona un caso de conflicto y cómo resolverlo.	-Facilitador explica la historia -Grupos de 4/roles -Plenaria	Copias de los roles en la historia
10:30am	Refrigerio			
10.45am	4. Fases de la mediación: presentación, normas y problema	-Presentar los distintos momentos en una mediación y el rol del mediador en cada una de ellas	-Teoría: en plenaria	Proyector
11.15am	5. Ejercicio práctico: Aclarar el problema	-Que los participantes practiquen la escucha activa y técnicas de comunicación para entender un conflicto	-Práctica: en grupos 4 personas	Rotafolio Marcadores
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	6. Fases de la mediación 2: proponer soluciones y llegar a acuerdos	-Presentar los distintos momentos en una mediación y el rol del mediador en cada una de ellas	-Teoría: en plenaria -Práctica: en grupos 4-6 personas	Proyector Rotafolio Marcadores
02.00pm	7. Ejercicio práctico: mediación conflicto	-Poner en práctica las fases de la mediación a través de los casos presentados en la anterior actividad	-Práctica: en grupos 4 personas	
03.00pm	Refrigerio			
03:15pm	8. Video Perú Caso La Granja	Acercamiento y análisis casos reales de experiencias de diálogo y negociación	-Visionado La Granja -Análisis grupal	Proyector Parlantes Rotafolio Marcadores
04.30pm	9. Cierre jornada y evaluación	-Reflexión sobre la importancia de la mediación y en qué espacios vamos a poder usar los conocimientos. -Conocer sus impresiones y propuestas	En círculo, cada participante expresa su opinión Cuestionario	Pelota u objeto para pasar de uno a otro

## Día 4

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

#### 1. Breve repaso de la jornada anterior

Objetivo: Sirve a los participantes para refrescar lo aprendido y recordar a través de los comentarios de los demás. Para el facilitador es una fuente de información para identificar qué temas han incorporado los participantes y de qué manera.

**Instrucción:** Invitar a los participantes a reunirse en el centro de la sala formando un círculo. El facilitador tendrá una pelota u otro objeto y la pasará a uno de los participantes con las siguientes indicaciones:

- Comentar uno de los temas que se trataron en la jornada anterior. Si el grupo es grande se recomienda solicitar a los participantes que sean concretos y eviten decir cosas como “aprendimos a negociar”.
- Al terminar pasará la pelota a otra persona del grupo para que comparta también un aprendizaje o tema tratado en la jornada anterior, y así hasta que todos los asistentes hayan participado

#### 2. Introducción a la mediación. Conceptos básicos

Objetivo: Conocer métodos alternativos para la resolución de conflictos y las características básicas de la mediación.

**Instrucción:** En plenaria se presenta, mediante PowerPoint o rotafolio, las vías de abordaje del conflicto (fuerza, normativa, consensuada) y los métodos alternativos de resolución de conflictos (tales como la negociación, la mediación, el arbitraje o el diálogo). Finalmente se introduce más específicamente el concepto de mediación y sus principios básicos:

- Imparcialidad
- Mediadores no son jueces
- Es un proceso voluntario
- Se busca satisfacer las necesidades de las partes en conflicto
- Sirve para comunicarse mejor

#### 3. Dinámica: la naranja

Objetivo: Analizar a través de un caso práctico si se ha logrado la mejor solución o no y por qué. Supone un primer acercamiento de los participantes a la práctica de la mediación y un ejemplo de la

inimportancia de ir más allá de las posiciones, tratando de indagar los intereses y necesidades subyacentes.

**Instrucción:** En plenaria se explica a los participantes el contexto de conflicto de la naranja: *“Dos hermanas de 8 y 6 años viven en una finca muy alejada del pueblo. Un sábado por la noche las dos niñas van a la cocina a buscar una naranja. Pero solamente queda una y ninguna de las dos niñas quiere otra fruta; sólo naranja. La tienda más cercana está cerrada y no tienen transporte para ir al pueblo. En el área donde viven no crecen naranjas y tampoco tienen vecinos cerca.”*

Posteriormente se divide a los participantes en grupos de cuatro personas; dos de ellas representarán el papel de las dos hermanas bajo unas indicaciones que el facilitador les dá, la tercera persona tiene que mediar en el conflicto, y la cuarta persona observa el proceso e identifica fortalezas y debilidades del proceso de mediación para luego ponerlo en común y analizarlo con el resto de grupos en plenaria.

- Indicaciones hermana de 8 años: Quiere la naranja porque con la piel va a dar sabor al pastel que está haciendo. Está harta de que su hermana pequeña siempre reclame todo para ella.
- Indicaciones hermana de 6 años: Quiere la naranja para hacerse un jugo. Como hermana pequeña está acostumbrada a que la consientan.

Es importante que el facilitador recalque a los participantes la importancia de representar el rol que se les ha dado, es decir, una niña de 8 años que está harta que la hermana pequeña se quede con todo, no fácilmente va a renunciar a la naranja, y la niña pequeña es consentida con lo que tampoco entra en sus planes perder lo que considera suyo.

Al finalizar las mediaciones, los participantes vuelven a sentarse en plenaria y el observador de cada grupo explicará cómo ha sido el proceso y qué acuerdo o resolución se ha alcanzado. Como conclusión, es importante destacar que en este caso, si se analizaban bien los intereses y necesidades de las dos niñas, se podía identificar que en verdad no había conflicto de intereses y que ambas podían satisfacer su necesidad sin perjuicio de la otra (una quería la piel y la otra el jugo de la naranja).

#### 4. Fases de la mediación: presentación, normas y aclarar problema

Objetivo: Presentar los distintos momentos en una mediación y el rol del mediador en cada una de ellas. Dependiendo el grupo de participantes y su rol en instituciones, organizaciones o comunidades, se puede ahondar más en la mediación para el diálogo/negociación, o la mediación comunitaria.

**Instrucción:** En plenaria y mediante presentación PowerPoint o rotafolio el facilitador presenta conceptos básicos de las fases de mediación presentación- normas y problema:

1. Presentación: aclarar que es la mediación y el rol del mediador, definición del rol de las partes.
2. Normas: establecer las normas del proceso de mediación junto con las partes en conflicto.
3. Problema: el mediador ofrecerá el mismo tiempo a las partes para que cuenten su versión de la situación, y haciendo preguntas para aclarar el problema. Finalmente, el mediador reconstruye la historia y finaliza preguntando a las partes si tienen algo más que agregar.

## 5. Ejercicio práctico: aclarar el problema

Objetivo: Que los participantes practiquen la escucha activa y técnicas de comunicación para entender un conflicto.

**Instrucción:** El facilitador organizará grupos de 4 personas (a poder ser grupos distintos a la dinámica anterior) y se les pide que en cada grupo una persona cuente un conflicto o historia similar a la de la naranja, pero un caso real de un conflicto que conozcan en primera persona o de alguien o algún lugar cercano. El resto del grupo estará escuchando, haciendo preguntas para comprender mejor el problema y proporcionando feedback. Cuando todos tengan claridad sobre el caso, escribirán el caso según las indicaciones del facilitador que les hará entrega de 3 papeles:

- **Papel 1:** escribirán el contexto del conflicto
- **Papel 2:** escribirán la posición (exigencias), el interés y la necesidad de la parte 1 en conflicto y su punto de vista sobre el mismo.
- **Papel 3:** escribirán la posición (exigencias), el interés y la necesidad de la parte 2 en conflicto y su punto de vista sobre el mismo.

El facilitador irá pasando por los distintos grupos para ver si ponen en práctica las técnicas de comunicación trabajadas en la sesión anterior.

## 6. Fases de la mediación 2: proponer soluciones y llegar a acuerdos

Objetivo: Presentar los distintos momentos en una mediación y el rol del mediador en cada una de ellas.

**Instrucción:** En plenaria y mediante presentación PowerPoint o rotafolio el facilitador presenta conceptos básicos de las fases de mediación “proponer soluciones y llegar a acuerdos”:

1. Proponer soluciones: el mediador permitirá todo tipo de propuestas, ayudará a las partes a combinar propuestas y a que las mismas sean realistas y respondan a las necesidades que se identificaron.

2. Llegar a acuerdos: lograr un acuerdo realista, aceptable por las partes, concreto y evaluable; que aparezcan los momentos de revisión y consecución del acuerdo, y el mismo sea escrito y firmado por las partes.

## 7. Ejercicio práctico: mediación conflicto

Objetivo: Poner en práctica las fases de la mediación a través de los casos presentados en la anterior actividad.

**Instrucción:** Se formarán de nuevo los grupos de la actividad “aclarar el problema”, pidiendo que tengan en mano los papeles con la explicación del conflicto. Seguidamente cada grupo entregará su historia a otro grupo para que ellos representen la mediación de ese caso. El papel 1 se entregará al que fungirá como mediador que, al iniciar la mediación, leerá el contexto del conflicto; los otros dos papeles se entregarán a las personas que representen las partes en conflicto (pero solo ellos leerán el papel, no lo compartirán ante todos). La cuarta persona será el observador de la mediación y analizará y luego presentará ante todos los resultados, expresando las dificultades que han tenido.

Procurar que el mediador y observador no repitan el mismo rol que en el caso de la naranja.

Se dan 20 minutos para que se realicen las mediaciones simultáneamente. Al finalizar se pedirá a los participantes que se sienten en plenaria y el observador de cada grupo presentará en 5 minutos sus impresiones del caso y el proceso de mediación desarrollado.

El facilitador hará un cierre final de la actividad rescatando ideas importantes de la teoría y práctica trabajada.

## 8. Video Perú: Caso La Granja

Objetivo: Acercamiento y análisis casos reales de experiencias de diálogo y negociación.

**Instrucción:** El facilitador encontrará los videos y las fichas de trabajo en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/ejemploPE>

Video La Granja: <https://vimeo.com/album/2668318/video/80467167>

Entregar a los participantes la hoja con el caso de La granja y leer conjuntamente el contexto; seguidamente se explica a los participantes que tras el visionado se discutirá en plenaria las preguntas propuestas en el ejercicio para el análisis del caso. Se propone que se use una pizarra donde se vayan anotando los conceptos clave analizados a través de las preguntas guía.

## 9. Cierre jornada y evaluación

Objetivo: Reflexionar sobre qué hemos aprendido en esta jornada y cómo lo vamos a poder aplicar. Conocer impresiones de los participantes y propuestas.



**Instrucción:** Hay dos momentos en el cierre de jornada:

1. Cada participante recibirá una hoja con un breve cuestionario sobre sus impresiones de la jornada y propuestas/recomendaciones para próximas sesiones. Se recomienda que los cuestionarios se rellenen de forma anónima. Se da 10 minutos a los participantes para completar el cuestionario y seguidamente se pasa al cierre grupal de la jornada,
2. Situar a los participantes y al mismo facilitador en círculo en la sala. El facilitador pasará una pelota pequeña a uno de los participantes pidiéndole que exprese lo que destacaría de la jornada de hoy (qué se lleva consigo/qué le ha gustado más) y ponga un ejemplo de cómo cree que puede aplicar los conocimientos adquiridos en su vida profesional/personal. El facilitador también indicará lo que ha aprendido del grupo y aprovechará para destacar fortalezas/debilidades/oportunidades identificadas y/o recalcará reflexiones surgidas durante la jornada.

### Objetivos formativos

- Introducir a los participantes en los conceptos y principios básicos del diálogo y la facilitación
- Reflexionar sobre las experiencias de diálogo en la que los participantes han participado o han conocido de cerca, analizando las fortalezas y debilidades de estos procesos
- Exponer las diferentes etapas que debe tener un proceso de diálogo
- Realizar ejercicios prácticos que muestren a los participantes la dificultad de la representación grupal en una mesa de diálogo y la importancia de establecer canales de comunicación hacia dentro y hacia fuera de la mesa
- Exponer los distintos roles y funciones de los participantes y gestores de un proceso de diálogo
- Desarrollar dinámicas que generen reflexión en los participantes sobre las perspectivas y las posiciones, la importancia de establecer hojas de ruta claras y el uso de un lenguaje constructivo
- Acercar a los participantes a casos reales de negociación/diálogo para aprender de experiencias en otros países

### Materiales

- Computador
- Proyector
- Parlantes
- Rotafolio
- Marcadores
- Cartulinas y lapiceros
- Impresión de la actividad del anexo 4
- Manual Formativo en Prevención y Resolución de Conflictos
- Tape
- Pelota pequeña (tipo pelota malabares)

## Capacitación “Prevención y resolución de conflictos”

### Agenda quinta sesión: Diálogo y facilitación

#### Día 5:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Breve repaso de la jornada anterior	-Retomar ideas básicas jornada anterior	En plenaria	Pelota u objeto
09.00am	2. El diálogo. Conceptos básicos	-Trabajar conceptos básicos del diálogo: construye confianza, fortalece la institucionalidad, transforma relaciones, evita el estallido de crisis, etc.	-Visualización video -Teoría: en plenaria	Proyector Rotafolio Marcadores
09.30	3. Experiencias de diálogo y lecciones aprendidas	Conocer las distintas experiencias y aprendizajes de los participantes en procesos de diálogo	-En grupos de 4-6	Rotafolio Marcadores
10.30am	Refrigerio			
10.45am	4. Presentación y análisis trabajo en grupo	-Compartir y analizar las experiencias con todo el grupo, aprendiendo unos de otros	Un participante de cada grupo presenta en plenaria	
11.45am	5. Etapas proceso de diálogo: exploración y diseño	-Conocer puntos clave de las distintas etapas del proceso de diálogo para que éste sea exitoso	Presentación teoría en plenaria	Proyector
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	6. Dinámica: toma de decisiones por consenso	Reflexionar sobre la importancia de diseñar procesos participativos	-Dinámica con 3 grupos -Reflexión final	Cartulinas, lapiceros
02.30pm	7. Etapas proceso de diálogo: implementación y seguimiento	-Conocer puntos clave de las distintas etapas del proceso de diálogo para que éste sea exitoso	Presentación teoría en plenaria	Proyector
03.00pm	Refrigerio			
03:15pm	8. Video Perú Caso Tintaya	Acercamiento y análisis casos reales de experiencias de diálogo y negociación	-Visionado Tintaya -Análisis grupal	Proyector Parlantes Rotafolio Marcadores
04.30pm	9. Cierre jornada y evaluación	-Reflexión sobre la importancia del diálogo y en qué espacios creemos que podemos aplicar lo aprendido. -Conocer sus impresiones y propuestas	En círculo, cada participante expresa su opinión Cuestionario	Pelota u objeto para pasar de uno a otro

## Día 5

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

#### 1. Breve repaso jornada anterior

Objetivo: Sirve a los participantes para refrescar lo aprendido y recordar a través de los comentarios de los demás. Para el facilitador es una fuente de información para identificar qué temas han incorporado los participantes y de qué manera.

**Instrucción:** invitar a los participantes a reunirse en el centro de la sala formando un círculo. El facilitador tendrá una pelota u otro objeto y la pasará a uno de los participantes con las siguientes indicaciones:

- Comentar uno de los temas que se trataron en la jornada anterior. Si el grupo es grande se recomienda solicitar a los participantes que sean concretos y eviten decir cosas como “aprendimos a mediar conflictos”.
- Al terminar pasará la pelota a otra persona del grupo para que comparta también un aprendizaje o tema tratado en la jornada anterior, y así hasta que todos los asistentes hayan participado.

#### 2. El diálogo. Conceptos básicos

Objetivo: Trabajar conceptos básicos del diálogo: construye confianza, fortalece la institucionalidad, transforma relaciones, evita el estallido de crisis, etc.

**Instrucción:** El facilitador, dependiendo del grupo de participantes a quién esté dirigida la capacitación, presentará uno de los siguientes videos para introducir conceptos de diálogo y al final abrirá un espacio para comentarios del grupo.

Visualización video:

<https://www.youtube.com/watch?v=605M9CGSkTg>

<https://www.youtube.com/watch?v=cnD4cdrSk6U&t=116s>

[https://www.youtube.com/watch?v=w\\_oasJ7bCSY](https://www.youtube.com/watch?v=w_oasJ7bCSY)

<https://www.youtube.com/watch?v=miKuK2BglFw>

<https://www.youtube.com/watch?v=kpjy60PVf2s>

Tras los comentarios del grupo, el facilitador presentará, mediante PowerPoint o rotafolio los conceptos básicos del diálogo, sus objetivos y principios.

### 3. Experiencias de diálogo y lecciones aprendidas

Objetivo: Conocer las distintas experiencias y aprendizajes adquiridos por los participantes en procesos de diálogo.

**Instrucción:** El facilitador organizará grupos de entre 4 y 6 personas, indicándoles que compartan entre ellos experiencias de diálogo en las que hayan participado o que conozcan de cerca, escojan una de ellas y analicen las fortalezas y debilidades que tuvo el proceso. Se entregará a cada grupo papel rotafolio y marcadores para que escriban las ideas básicas.

### 4. Presentación y análisis trabajo en grupo

Objetivo: Compartir y analizar las experiencias con todo el grupo, aprendiendo unos de otros.

**Instrucción:** Cada grupo de la anterior actividad elegirá a un representante para que presente ante el resto del grupo el contexto y proceso de diálogo y el análisis de fortalezas y debilidades del mismo. Se darán un total de 15 minutos para cada presentación y la respectiva discusión grupal del caso.

### 5. Etapas proceso de diálogo: exploración y diseño

Objetivo: Conocer puntos clave de las distintas etapas del proceso de diálogo para que éste sea exitoso.

**Instrucción:** En plenaria el facilitador presentará mediante PowerPoint o rotafolio, los pasos clave a tener en cuenta en las fases de exploración y diseño para sentar las bases de un diálogo exitoso:

1. Exploración: condiciones existentes para el diálogo. Análisis de la temática en discusión, los actores y el contexto.
2. Diseño: Definición equipo gestor, facilitador, financiamiento y estrategia de comunicación. Definición de objetivos del diálogo, tiempos y agenda. Selección de actores participantes.

### 6. Dinámica: toma de decisiones por consenso

Objetivo: Poner a los participantes ante una situación de negociación y diálogo y reflexionar sobre la importancia de diseñar procesos de diálogo y participativos e incluyentes.

**Instrucción:** El facilitador organizará grupos de entre 4-6 personas (se tienen que formar por lo menos 3 grupos). A cada grupo se le pide que en 10 minutos haga un listado de elementos que consideran necesarios para lograr una buena toma de decisiones por consenso, seguidamente se les da 5 minutos más para que cada grupo priorice 5 elementos de la lista que han elaborado, indicando

en una escala del 1 al 5 de más a menos importante para el logro de tomas de decisiones por consenso. Tras el tiempo indicado, se pide que cada grupo elija un representante. Los representantes de cada grupo se reúnen formando un círculo con sus sillas y en 10-15 minutos, tienen que compartir su lista de prioridades y lograr una lista única entre los tres. Los demás participantes se sentarán atrás de su representante escuchando cómo va el proceso de puesta en común y si quieren comentarle algo a su representante solo pueden hacerlo mediante notas escritas, no pueden participar activamente en la negociación (para ello se entregará a todos los participantes papeles pequeños).

Al finalizar el tiempo el facilitador, que habrá estado observando la dinámica y las reacciones de los distintos participantes, abrirá un espacio para expresar reflexiones, y también puede dar sus propias impresiones al final. Posibles situaciones que se pueden dar:

- El representante del grupo siente una gran responsabilidad como líder para manifestar y sostener la opinión del grupo.
- Los participantes que no hacían parte de la “mesa de negociación” sentían que no tenían mecanismos para comunicarse con su representante tal como les gustaría para sentirse parte de la decisión, pues las notas no eran suficiente.
- Los tiempos que se ofrecieron para llegar a un consenso llevaron a las partes a consensuar rápidamente, sin poder valorar bien todos los factores y opiniones dejando un sentido de malestar entre algunos participantes que no vieron su opinión representada pues uno de los negociadores lideró el proceso y los demás acordaron con él.

## 7. Etapas proceso de diálogo: implementación y seguimiento

Objetivo: Conocer puntos clave de las distintas etapas del proceso de diálogo para que éste sea exitoso.

**Instrucción:** En plenaria el facilitador presentará mediante PowerPoint o rotafolio, las cuestiones clave a tener en cuenta en las fases de implementación y seguimiento para realizar un buen proceso de diálogo que logre los objetivos establecidos en la fase de diseño:

1. Implementación: logística de los eventos, espacio de diálogo seguro, aplicación de las pautas de trabajo y estrategia de comunicación.
2. Seguimiento: elaboración durante todo el proceso de documentos de apoyo al seguimiento, tales como relatorías, matrices de avance, comunicados, etc. Realizar revisiones al diseño del proceso de ser necesario.

## 8. Video Perú: Caso Tintaya

Objetivo: Acercamiento y análisis casos reales de experiencias de diálogo y negociación.

**Instrucción:** El facilitador encontrará los videos y las fichas de trabajo en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/ejemploPE>

Video Tintaya: <https://vimeo.com/album/2668318/video/79108697>

Entregar a los participantes la hoja con el caso de Tintaya y leer conjuntamente el contexto; seguidamente se explica a los participantes que tras el visionado se discutirá en plenaria las preguntas propuestas en el ejercicio para el análisis del caso. Se propone que se use una pizarra donde se vayan anotando los conceptos clave analizados a través de las preguntas guía.

## 9. Cierre jornada y evaluación

Objetivo: Reflexionar sobre qué hemos aprendido en esta jornada y cómo lo vamos a poder aplicar. Conocer impresiones de los participantes y propuestas.

**Instrucción:** Hay dos momentos en el cierre de jornada:

1. Cada participante recibirá una hoja con un breve cuestionario sobre sus impresiones de la jornada y propuestas/recomendaciones para próximas sesiones. Se recomienda que los cuestionarios se rellenen de forma anónima. Se da 10 minutos a los participantes para completar el cuestionario y seguidamente se pasa al cierre grupal de la jornada,
2. Situar a los participantes y al mismo facilitador en círculo en la sala. El facilitador pasará una pelota pequeña a uno de los participantes pidiéndole que exprese lo que destacaría de la jornada de hoy (qué se lleva consigo/qué le ha gustado más) y ponga un ejemplo de cómo cree que puede aplicar los conocimientos adquiridos en su vida profesional/personal. El facilitador también indicará lo que ha aprendido del grupo y aprovechará para destacar fortalezas/debilidades/oportunidades identificadas y/o recalcará reflexiones surgidas durante la jornada.

## Capacitación “Prevención y resolución de conflictos”

### Agenda sexta sesión: Diálogo y facilitación

#### Día 6:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiale
08:30am	1. Breve repaso de la jornada anterior	-Retomar ideas básicas jornada anterior	En plenaria	Pelota u objeto
09:00am	2. Dinámica: barómetro de valores	-Mostrar que no todo es blanco y negro y que todos tenemos parte de razón, depende de la perspectiva. -Aprender a escuchar y respetar opiniones	-Se forman 2 grupos. -El facilitador lee las frases	
09:30am	3. Roles en un proceso de diálogo	-Identificar las distintas actividades que se tienen que desarrollar para un buen proceso y buen repartimiento de tareas	-Presentación en plenaria - ¿Qué rol podemos tomar nosotros?	Proyector
10:30am	Refrigerio			
10:45am	4. Ejercicio: prever el futuro	-Comprender la importancia de tener claros los objetivos/consecuencias a corto y largo plazo	-Se forman 2 grupos -4 rondas (2/2)	Proyector
11:30am	5. Propuestas metodológicas caso real	-Poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de un caso trabajado en los talleres	-Práctica: en grupos 4-6 personas	Rotafolio Marcadores
12:30pm	Almuerzo			
01:30pm	6. Presentación propuestas metodológicas	-Presentación y discusión grupal de las propuestas -Para cerrar el facilitador presentará algunas ideas de como fortalecer un proceso de diálogo	-Un participante de cada grupo presenta en plenaria -Teoría	Proyector Rotafolio Marcadores
02:15pm	7. Comunicación empática	Mostrar la importancia de expresar las necesidades y usar frases constructivas	-Video -Ejercicio práctico en grupos de 4-6	Proyector Parlantes Fichas frases
03:00pm	Refrigerio			
03:15pm	8. Video Perú Caso Constancia	Acercamiento y análisis casos reales de experiencias de diálogo y negociación	-Visionado caso Constancia -Análisis grupal	Proyector Parlantes Rotafolio Marcadores
04:30pm	9. Cierre jornada y evaluación	-Reflexión sobre la importancia de la mediación y en qué espacios vamos a poder usar los conocimientos -Conocer sus impresiones y propuestas	En círculo, cada participante expresa su opinión Cuestionario	Pelota u objeto para pasar de uno a otro



## Día 6

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

#### 1. Breve repaso de la jornada anterior

Objetivo: Sirve a los participantes para refrescar lo aprendido y recordar a través de los comentarios de las demás. Para el facilitador es una fuente de información para identificar qué temas han incorporado los participantes y de qué manera.

**Instrucción:** invitar a los participantes a reunirse en el centro de la sala formando un círculo. El facilitador tendrá una pelota u otro objeto y la pasará a uno de los participantes con las siguientes indicaciones:

- Comentar uno de los temas que se trataron en la jornada anterior. Si el grupo es grande se recomienda solicitar a los participantes que sean concretos y eviten decir cosas como “aprendimos sobre diálogo”.
- Al terminar pasará la pelota a otra persona del grupo, hasta que todos los asistentes hayan participado.

#### 2. Dinámica: barómetro de valores

Objetivo:

- Mostrar que no todo es blanco y negro y que todos tenemos parte de razón, depende de la perspectiva.
- Aprender a escuchar y respetar opiniones

**Instrucción:** El facilitador pedirá a los participantes que se concentren en el centro de la sala y explicará que va a pronunciar una frase afirmativa. Las personas que estén de acuerdo con la afirmación se pondrán al lado derecho de la sala, y los que no estén de acuerdo, se situarán en el lado contrario. Cuando estén situados (el facilitador pedirá que se posicionen de un lado u otro rápidamente), el facilitador lanzará una pelota pequeña a una persona del grupo de la derecha y preguntará que dé una razón de porqué está de acuerdo con la afirmación. Seguidamente pedirá que lance la pelota a una persona del otro grupo para que exprese el porqué de su desacuerdo; de esta forma se iniciará un debate entre ellos. Los participantes que lo consideren pueden cambiarse de lado o situarse en un punto intermedio si cambia su opinión. El facilitador considerará cuando terminar el debate. Se propone que se repita el ejercicio con la presentación de dos o tres frases afirmativas tales como:

- La violencia siempre genera más violencia
- Donde hay justicia siempre hay paz
- La protesta violenta puede estar justificada por las situaciones de injusticia en la que viven algunos pueblos.

Al final se abrirá un espacio de reflexión para que los participantes analicen lo que ha pasado. El facilitador destacará que cuando nos enfrentamos a situaciones ambiguas y/o dicotómicas, tendemos a polarizarnos en nuestras posiciones, en vez de buscar posiciones alternativas.

### 3. Roles en un proceso de diálogo

Objetivo: Identificar las distintas actividades que se tienen que desarrollar para un buen proceso y buen repartimiento de tareas.

**Instrucción:** El facilitador presentará en plenaria y mediante PowerPoint o rotafolio los distintos roles y funciones necesarios para un buen proceso de diálogo: promotores y garantes, convocantes, donantes, gestores, facilitadores, expertos en aspectos técnicos del proceso, dialogantes y otros posibles roles de terceros.

### 4. Ejercicio: prever el futuro

Objetivo: Comprender la importancia de tener claros los objetivos/consecuencias a corto y largo plazo.

**Instrucción:** El facilitador separa a los participantes en dos grupos y les da a ambos grupos la siguiente indicación: "hacer una lluvia de ideas de cuál sería el mejor escenario en el que se podría encontrar (su país/región) dentro de 20 años". Diez minutos después se les indica que hagan el mismo ejercicio, pero imaginando el peor escenario.

Por último, se les indica que hagan el mismo ejercicio, pero imaginando el mejor y peor escenario para dentro de 5 años.

Al finalizar se realiza un análisis de la importancia de identificar los posibles escenarios a largo y corto plazo de cara a crear hojas de ruta que les ayuden a alcanzar el mejor escenario para su comunidad, su región o su país.

### 5. Propuestas metodológicas caso real

Objetivo: Poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de un caso trabajado en los talleres.

**Instrucción:** el facilitador rescatará los trabajos de experiencias de diálogo trabajadas en la jornada anterior, en las que se identificara que el proceso no logró los objetivos o que no se desarrolló apropiadamente, y pedirá a los participantes que se reúnan en los mismos grupos y elaboren una propuesta metodológica/diseño de posible proceso diálogo para el caso en cuestión. Otra opción es que se rescaten los conflictos analizados en las primeras sesiones y se diseñe un proceso de diálogo para esos casos. En las propuestas deben aparecer cuestiones como:

- Condiciones necesarias previas al diálogo
- Actores a participar en el proceso
- Cuestiones preparatorias para el diálogo o proceso.
- Posibles facilitadores o mediadores
- Posible financiación

## 6. Presentación propuestas metodológicas

Objetivo: Presentación y discusión grupal de las propuestas.

**Instrucción:** El facilitador pedirá que cada grupo elija a un representante que presente en plenaria la propuesta metodológica para el abordaje del conflicto mediante el diálogo. El representante tendrá 10 minutos y se abrirán otros 5-10 minutos más para comentarios del resto del grupo.

Para cerrar el facilitador presentará algunas ideas de cómo fortalecer un proceso de diálogo según lo que los participantes hayan expresado y como repaso de la teoría presentada en las dos jornadas.

## 7. Comunicación empática

Objetivo: Mostrar la importancia de expresar las necesidades y usar frases constructivas.

**Instrucción:** El facilitador presentará uno de los siguientes videos según considere que aplica mejor para los participantes de la capacitación:

<https://www.youtube.com/watch?v=0mnqI5I-Gz0> (0:00 a 3:03)

<https://www.youtube.com/watch?v=XClm4nBA6Z8>

Tras el visionado del video, comentamos en grupo la importancia de lo que decimos y cómo lo decimos. Observamos cómo tras una comunicación verbal agresiva se encuentra una historia, una necesidad que no está siendo comunicada, y cómo el mediador o facilitador tiene que hacer preguntas para lograr entender que es lo que realmente le molesta a la persona, y así lograr un diálogo constructivo.

Según considere necesario el facilitador, se pueden aclarar los conceptos:

▶ *¿Qué es la empatía?*

- La capacidad de ponerse verdaderamente en el lugar del otro.
- Poder entender lo que la otra parte siente y responder en consecuencia.

▶ *¿Cuáles son sus atributos?*

- Tener perspectiva.
- No emitir un juicio.
- Reconocer las emociones de la otra parte.
- Comunicárselo.

▶ *¿Qué es la comunicación empática?*

- La escucha activa: Escuchar el contenido emocional del mensaje, ir más allá de las palabras, para comprender lo que realmente se quiere decir.
- La respuesta empática: Responder en consecuencia, demostrando que uno entendió los sentimientos que se comunican tras las palabras.

▶ *¿Por qué es importante en procesos de mediación y negociación?*

- La negociación y la mediación abren un espacio de comunicación.
- Para que esta interacción sea genuina y efectiva, la comunicación empática es fundamental ya que facilita llegar al verdadero contenido.
- Hace posible la comprensión emocional del otro.

Seguidamente el facilitador organizará o pedirá a los participantes que se junten en grupos de 4-6 y a cada participante del grupo le entregará unas frases (ver adjunto 5) que mandan un mensaje negativo, pidiendo que las conviertan en frases constructivas. El facilitador puede dar primero un ejemplo a los participantes. Cada grupo trabajará unas frases distintas, dándoles unos 10/15 minutos para trabajar y finalmente cada grupo presentará sus frases y se discutirá de forma grupal la conveniencia y resultado de las transformaciones realizadas.

## 8 . Video Perú: Caso Constancia

Objetivo: Acercamiento y análisis casos reales de experiencias de diálogo y negociación.

**Instrucción:** El facilitador encontrará los videos y las fichas de trabajo en el siguiente enlace: <http://bit.ly/ejemploPE>

Vídeo Constancia: <https://vimeo.com/album/2668318/video/80467167>

Entregar a los participantes la hoja con el caso de constancia y leer conjuntamente el contexto; seguidamente se explica a los participantes que tras el visionado se discutirá en plenaria las preguntas propuestas en el ejercicio para el análisis del caso. Se propone que se use una pizarra donde se vayan anotando los conceptos clave analizados a través de las preguntas guía.

## 9. Cierre jornada y evaluación

Objetivo: Reflexionar sobre qué hemos aprendido en esta jornada y cómo lo vamos a poder aplicar. Conocer impresiones de los participantes y propuestas.

**Instrucción:** Hay dos momentos en el cierre de jornada:

1. Cada participante recibirá una hoja con un breve cuestionario sobre sus impresiones de la jornada y propuestas/recomendaciones para próximas sesiones. Se recomienda que los cuestionarios se rellenen de forma anónima. Se da 10 minutos a los participantes para completar el cuestionario y seguidamente se pasa al cierre grupal de la jornada,
2. Situar a los participantes y al mismo facilitador en círculo en la sala. El facilitador pasará una pelota pequeña a uno de los participantes pidiéndole que exprese lo que destacaría de la jornada de hoy (qué se lleva consigo/qué le ha gustado más) y ponga un ejemplo de cómo cree que puede aplicar los conocimientos adquiridos en su vida profesional/personal. El facilitador también indicará lo que ha aprendido del grupo y aprovechará para destacar fortalezas/debilidades/oportunidades identificadas y/o recalcará reflexiones surgidas durante la jornada.

## Objetivos formativos

### Sistemas de Alerta Temprana

- Conocer los conceptos clave de un Sistema de Alerta Temprana
- Exponer la etapa preliminar al diseño de un SART y las distintas fases, procesos y productos
- Poner en la práctica el contenido temático tratado a través de una práctica relacionada a la realidad de los participantes

### Infraestructuras para la paz

- Presentar el concepto de infraestructuras para la paz y ejemplos de institucionalización del diálogo
- Exponer distintas modalidades y niveles de mecanismos para la prevención de conflictos y la construcción de paz
- Poner en la práctica el contenido temático tratado a través de una práctica relacionada a la realidad de los participantes

## Materiales

- Computador
- Proyector
- Parlantes
- Rotafolio
- Marcadores
- Manual prevención y atención a conflictos
- Tape
- Pelota pequeña (tipo pelota malabares)

## Capacitación “Prevención y resolución de conflictos”

### Agenda séptima sesión: SART y I4P

#### Día 7:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Breve repaso de la jornada anterior	-Retomar ideas básicas jornada anterior	En plenaria	
09.00am	2. Sistemas de alerta temprana	-Conocer los conceptos clave de un Sistema de Alerta Temprana: identificar causas- predecir estallido- mitigar impacto	-Video -Presentación teoría	Proyector
09.30	3. Etapas del Sistema de Alerta Temprana	-Trabajar los puntos clave de cada una de las etapas del SART	-Teoría en plenaria -Preguntas y respuestas	Proyector
10:15am	Refrigerio			
10.30am	4. Propuesta implementación Sistema de Alerta Temprana	-Poner en práctica los conocimientos adquiridos aplicándolo a la realidad de los participantes.	-Grupos 4-6 personas	Rotafolio Marcadores
11.45am	5. Presentación propuestas	-Compartir y retroalimentar las propuestas por todos los participantes	-Un miembro de cada grupo presenta en plenaria	
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	6. Infraestructuras para la paz	-Conocer distintas modalidades y niveles de mecanismos para la prevención de conflictos y la construcción de paz	-Visualización video -Teoría: en plenaria	Proyector Rotafolio Marcadores
02.00pm	7. Trabajo en grupos: ¿cómo fortalecer el diálogo?	Reflexionar sobre unas preguntas orientadoras: ¿Qué mecanismos tenemos para la prevención de conflictos? ¿Qué mecanismos necesitamos crear? ¿Qué apoyos vamos a necesitar?	-Grupos 4-6 personas	Rotafolio Marcadores
03.00pm	Refrigerio			
03:15pm	8. Presentación propuestas de fortalecimiento	-Compartir y retroalimentar las propuestas por todos los participantes	Un miembro de cada grupo presenta en plenaria	Tape
04.30pm	9. Cierre jornada y evaluación	-Conocer impresiones de los participantes y propuestas	En círculo, cada participante expresa su opinión/Cuestionario	Pelota u objeto

## Día 7

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

#### 1. Breve repaso de la jornada anterior

Objetivo: Sirve a los participantes para refrescar lo aprendido y recordar a través de los comentarios de los demás. Para el facilitador es una fuente de información para identificar qué temas han incorporado los participantes y de qué manera.

**Instrucción:** invitar a los participantes a reunirse en el centro de la sala formando un círculo. El facilitador tendrá una pelota u otro objeto y la pasará a uno de los participantes con las siguientes indicaciones:

- Comentar uno de los temas que se trataron en la jornada anterior. Si el grupo es grande se recomienda solicitar a los participantes que sean concretos y eviten decir cosas como “aprendimos sobre experiencias de diálogo”.
- Al terminar pasará la pelota a otra persona del grupo hasta que todos los asistentes hayan participado.

#### 2. Sistemas de alerta temprana

Objetivo: Conocer los conceptos clave de un Sistema de Alerta Temprana: identificar causas- predecir estallido- mitigar impacto.

**Instrucción:** El facilitador puede iniciar a introducir los conceptos básicos de lo que es un Sistema de Alerta Temprana mediante el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=-jSJTBA4AkA&t=20s>

Tras el visionado del video se abre un espacio para que los participantes compartan lo que han comprendido sobre lo que es un Sistema de Alerta Temprana, y seguidamente el facilitador presentará mediante PowerPoint o rotafolio la definición del SART como:

► Mecanismo de prevención de conflictos que, identifica las causas de un conflicto, predice su estallido y mitiga el impacto mediante la recolección y análisis sistemático de información de situaciones que generan conflictividad y alertan a los decisores políticos para tomar medidas que eviten el surgimiento o escalada del mismo.



### 3. Etapas del Sistema de Alerta Temprana

Objetivo: Trabajar los puntos clave de cada una de las etapas del SART.

**Instrucción:** El facilitador presentará mediante PowerPoint o rotafolio:

1. Las etapas básicas de funcionamiento de un SART: recolección información, análisis, alerta, formulación propuestas y evaluación.
2. Las etapas previas para el diseño de un SART: asegurar apoyo político y financiero, identificar propósito del SART, tipología de conflictos a atender, estructura del SART
3. Productos que se pueden elaborar a través de este mecanismo de prevención: estadísticas, mapeo de conflictos, análisis de tendencias, etc.

A lo largo de la presentación el facilitador estará pendiente de las posibles consultas o dudas que surjan en los participantes.

### 4. Propuesta implementación SART<sup>1</sup>

Objetivo: Poner en práctica los conocimientos adquiridos aplicándolo a la realidad de los participantes.

**Instrucción:** El facilitador o los mismos participantes se organizarán en grupos de entre 4-6 personas dependiendo si son de mismos contextos, instituciones, regiones, etc. para realizar una propuesta de diseño e implementación de un SART en un contexto, región, país o institución concreta; respondiendo en la mayor medida posible a la siguiente tabla orientadora:

PRÓPOSITO	¿Qué se quiere hacer?
JUSTIFICACIÓN	¿Por qué se quiere hacer?
OBJETIVOS	¿Para qué?
DESTINATARIOS	¿Para quién?
CONFLICTIVIDAD	¿Para qué tipo de conflictos? (ver siguiente tabla orientadora)
METODOLOGÍA	¿Cómo? ¿Con qué herramientas, métodos de análisis?
ESTRUCTURA	¿Con qué equipo? ¿Nivel centralización/descentralización? ¿Con qué instituciones del Estado hay que cooperar? ¿Con qué instancias en terreno?
COBERTURA	¿Cuál será el alcance geográfico-territorial del Sistema?
PRODUCTOS	¿Qué productos se elaborarán y con qué frecuencia?
SEGURIDAD	Para preservar confidencialidad, integridad personal, etc.
RESULTADOS	¿Qué resultados se buscan y cómo se medirá el impacto?

<sup>1</sup> Recurso extraído de la Guía Práctica para el Diseño de Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana de Conflictos Sociales, OEA, PNUD 2015.

DEMANDAS DE SERVICIOS	RECURSOS NAURALES ESTRATÉGICOS	AGRARIOS	IDENTIDADES Y CONFLICTOS SOCIOCULTURALES
Salud	Agua	Tenencia de la tierra	Identidades religiosas
Educación	Bosques	Uso de la tierra	Identidades étnicas
Electrificación	Recursos minerales	Ocupación de áreas contenciosas	Identidades sexuales
Transporte	Petróleo	Desplazamientos	
Vivienda	Gas	Usurpaciones	
	Áreas protegidas		

## 5. Presentación propuestas

Objetivo: Compartir y retroalimentar las propuestas por todos los participantes.

**Instrucción:** Cada grupo elegirá a un representante que tendrá 10 minutos para presentar el contexto en el que se enmarcaría el SART y las características que éste tendría. Seguidamente se abrirá turno de palabra al resto de participantes para comentar y presentar dudas o consultas; también facilitador lanzará preguntas que ayuden a generar debate sobre la idoneidad y viabilidad de lo planteado.

## 6. Infraestructuras para la paz

Objetivo: Conocer distintas modalidades y niveles de mecanismos para la prevención de conflictos y la construcción de paz.

**Instrucción:** El facilitador puede iniciar a introducir el concepto y tipologías de Infraestructuras para la Paz mediante uno de los siguientes videos según considere más adecuado:

<https://www.youtube.com/watch?v=22KpSZj1W9I>

[https://www.youtube.com/watch?v=ykfxXm\\_DOIE](https://www.youtube.com/watch?v=ykfxXm_DOIE)

<https://www.youtube.com/watch?v=7583j0Td0dg>

Seguidamente, mediante presentación PowerPoint o rotafolio aclarará el concepto mediante la presentación de algunas definiciones y principios básicos (participación-inclusión-colaboración) y planteará algunas posibles estructuras que se pueden crear tanto formales como informales y a los distintos niveles: local, regional y nacional.

## 7. Trabajo en grupos: ¿cómo fortalecer el diálogo?

Objetivo: Intentar concretar posibles acciones para la prevención de conflictos a través de la pregunta del día: “¿Qué necesitamos crear para lograr relaciones políticas y sociales que ayuden a prevenir que los conflictos se vuelvan violentos?”.

**Instrucción:** El facilitador organizará grupos de entre 4-6 personas (pueden ser los mismos que en el ejercicio anterior si están organizados por sectores con roles sociales y políticos diferenciados), y pedirá que cada grupo debata y reflexione entorno a las siguientes tres preguntas:

- ¿Qué mecanismos tenemos para la prevención de conflictos?
- ¿Qué mecanismos necesitamos crear?
- ¿Qué apoyo externo vamos a necesitar?

## 8. Presentación propuestas de fortalecimiento

Objetivo: Compartir las distintas propuestas y debatir y retroalimentar las mismas con todo el grupo para lograr propuestas concretas que sirvan de base para plantear su real implementación en la práctica.

**Instrucción:** Cada grupo elegirá a un representante que tendrá 10 minutos para presentar su propuesta en el contexto concreto en el que se enmarcaría. Seguidamente se abrirá turno de palabra al resto de participantes para comentar y presentar dudas o consultas; también el facilitador lanzará preguntas que ayuden a generar debate sobre la idoneidad y viabilidad de lo planteado.

## 9. Cierre jornada y evaluación

Objetivo: Reflexionar sobre qué hemos aprendido en esta jornada y cómo lo vamos a poder aplicar. Conocer impresiones de los participantes y propuestas.

**Instrucción:** Hay dos momentos en el cierre de jornada:

1. Cada participante recibirá una hoja con un breve cuestionario sobre sus impresiones de la jornada y propuestas/recomendaciones para próximas sesiones. Se recomienda que los cuestionarios se

rellenen de forma anónima. Se da 10 minutos a los participantes para completar el cuestionario y seguidamente se pasa al cierre grupal de la jornada.

2. Situar a los participantes y al mismo facilitador en círculo en la sala. El facilitador pasará una pelota pequeña a uno de los participantes pidiéndole que exprese lo que destacaría de la jornada de hoy (qué se lleva consigo/qué le ha gustado más) y ponga un ejemplo de cómo cree que puede aplicar los conocimientos adquiridos en su vida profesional/personal. El facilitador también indicará lo que ha aprendido del grupo y aprovechará para destacar fortalezas/debilidades/oportunidades identificadas y/o recalcará reflexiones surgidas durante la jornada.

## SESIÓN CASOS PRÁCTICOS

### Objetivos formativos

- Introducir a los participantes a los métodos alternativos de resolución de conflictos.
- Abordar los conceptos y principios básicos de la mediación
- Poner a los participantes en la piel de un conflicto y en la posición del mediador
- Reflexionar sobre las distintas formas de abordar un conflicto
- Exponer las distintas fases de la mediación y el rol del mediador en cada una de ellas  
Acercar a los participantes a casos reales de negociación/diálogo para aprender de
- experiencias en otros países

### Materiales

- Computador
- Proyector
- Parlantes
- Impresiones de las actividades (anexos 6,7 y 8)
- Rotafolio
- Marcadores

## Capacitación “Prevención y resolución de conflictos”

### Agenda octava sesión: Casos prácticos

#### Día 8:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Breve repaso de la jornada anterior	-Retomar ideas básicas jornada anterior	En plenaria	
09.00am	2. Práctica planificación y negociación	Practicar de nuevo el análisis de intereses/ mejor alternativa	Grupos de 2 para analizar caso Grupos de 4 para negociar	Copias del caso
10:30am	Refrigerio			
10.45am	3. Caso práctico Tortuguilandia: etapa 1y2	Ejercicio de puesta en práctica lo aprendido durante la capacitación: posiciones/intereses	-Se lee en plenaria el contexto del conflicto -Se hacen grupos de 5 (1 por rol) -Seguir instrucciones actividad	Copias del caso y de los 5 roles
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	4. Caso práctico Tortuguilandia: etapa 3y4	Ejercicio de puesta en práctica lo aprendido durante la capacitación: estrategia/ negociación/ acuerdo	Grupos de 5 (1 por rol)	Proyector Rotafolio Marcadores
03.00pm	Refrigerio			
03:15pm	5. Caso práctico Tortuguilandia: Presentación resultados	Analizar cómo ha ido el proceso en cada grupo. Fortalezas/debilidades/dificultades/oportunidades	-Visionado -Análisis del caso en plenaria	Proyector Rotafolio Marcadores
04.00pm	6. Video de cierre Perú	Reparar conceptos clave de los procesos de diálogo		
04.30pm	7. Cierre jornada y evaluación final		En círculo, cada participante expresa su opinión Valoración final por escrito	Pelota u objeto para pasar de uno a otro

## Día 8

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

#### 1. Breve repaso de la jornada anterior

Objetivo: Sirve a los participantes para refrescar lo aprendido y recordar a través de los comentarios de los demás. Para el facilitador es una fuente de información para identificar qué temas han incorporado los participantes y de qué manera.

**Instrucción:** Invitar a los participantes a reunirse en el centro de la sala formando un círculo. El facilitador tendrá una pelota u otro objeto y la pasará a uno de los participantes con las siguientes indicaciones:

- Comentar uno de los temas que se trataron en la jornada anterior. Si el grupo es grande se recomienda solicitar a los participantes que sean concretos y eviten decir cosas como “aprendimos a analizar conflictos”.
- Al terminar pasará la pelota a otra persona del grupo hasta que todos los asistentes hayan participado.

#### 2. Práctica planificación y negociación

Objetivo: Practicar de nuevo el análisis de intereses/ mejor alternativa.

**Instrucción:** El facilitador organizará a los participantes en grupos de dos. A cada grupo se le entregará uno de los roles con sus respectivos intereses para que se preparen para una negociación con la otra parte. Tras 10-15 minutos de preparación, se juntará cada grupo de dos con otro grupo de dos que tenga el rol contrario e iniciarán la negociación.

El objetivo de este ejercicio era ponerles una situación similar a la trabajada en la sesión de mediación con el “caso de la naranja”. Si se logra bajar de las posiciones a los intereses y a las necesidades, se darían cuenta en que en verdad no tienen un conflicto de intereses y que ambos pueden satisfacer sus necesidades.

Para esta actividad se proponen dos casos distintos, pero con similar ejecución y resultados, a escoger por el facilitador según considere más adecuado al grupo.

1. Zanex-Lizol (ver instrucciones en anexo 6)
2. La Cola de León (ver instrucciones en anexo 7)

### 3. Caso práctico Tortuguilandia: etapa 1 y 2

Objetivo: Ejercicio de puesta en práctica lo aprendido durante la capacitación: posiciones/intereses.

**Instrucción:** El facilitador organizará a los participantes en grupos de 5. A Cada participante le entregará el contexto del conflicto y las instrucciones del ejercicio, que consta de varias fases (ver anexo 8). Se leerá en plenaria el contexto del conflicto y las instrucciones de la etapa 1 y 2, resolviendo las dudas que los participantes puedan tener. Seguidamente el facilitador repartirá a cada miembro del grupo una copia del rol que les toca y se iniciará el ejercicio según las pautas establecidas. El facilitador estará pendiente de los tiempos e irá visitando a los distintos grupos para resolver posibles dudas de procedimiento que puedan surgir.

### 4. Caso práctico Tortuguilandia: etapa 3 y 4

Objetivo: Ejercicio de puesta en práctica lo aprendido durante la capacitación: estrategia/negociación/ acuerdo.

**Instrucción:** Tras el almuerzo el facilitador reunirá al grupo en Plenaria y se leerá de forma conjunta las instrucciones de las etapas 3 y 4 del caso de Tortuguilandia, resolviendo las dudas de los participantes. Seguidamente se volverán a reunir en sus grupos e iniciarán la segunda parte del ejercicio.

### 5. Caso práctico Tortuguilandia: presentación resultados

Objetivo: Analizar cómo ha ido el proceso en cada grupo. Fortalezas/debilidades/dificultades/oportunidades.

**Instrucción:** El participante que fungía como “Gobernador” en cada uno de los grupos presentará los resultados que se lograron destacando los aspectos positivos de la negociación/diálogo, pero también las dificultades que afrontaron y como las superaron (o sino lo hicieron, porqué).

Cuando todos los grupos hayan presentado, el facilitador abrirá un espacio para la reflexión de lo aprendido con el ejercicio donde pueden surgir reflexiones como:

- Es clave llevar a cabo una investigación profunda, que permita identificar los intereses de cada parte
- Es importante identificar bien lo que uno mismo quiere, y llegar al proceso de negociación con una mente abierta y con posibles alternativas



- Si de verdad queremos llegar a un acuerdo sostenible, todas las partes tienen que ser incluidas y contribuir con sugerencias.
- Es clave pensar en el seguimiento de los acuerdos, identificando qué se hace, quién lo hace, cuándo se hace y cómo. También es esencial estipular quién va a dar seguimiento al acuerdo y cómo se va a evaluar si se está logrando el objetivo del acuerdo.
- Como mediador uno no tiene la responsabilidad de encontrar las soluciones. Más bien el papel es de ayudar a las partes de desarrollarlas por si mismas.
- A veces parece más estratégico consultar las partes primero de manera bilateral, antes de entrar al diálogo en grupo.
- Si no hay buena fe entre las partes, el mediador si puede retirarse del proceso.

## 6. Video de cierre Perú

Objetivo: Repasar conceptos clave de los procesos de diálogo.

**Instrucción:** El facilitador encontrará el video resumen de los casos de diálogo trabajados en el siguiente enlace:

<http://prodialogo.org.pe/videos/miner%C3%ADa-conflicto-social-y-di%C3%A1logo-06-aprendizajes-finales>

Tras el visionado del video, se discutirán en plenaria los conceptos clave destacados dando espacio a los participantes para sus comentarios finales al respecto.

## 7. Cierre jornada y evaluación final

Objetivo: Reflexionar sobre qué hemos aprendido en esta formación y qué vamos a hacer con los conocimientos adquiridos en sus funciones institucionales/organizacionales.

**Instrucción:** Hay dos momentos en el cierre de jornada:

1. Se entregará a los participantes un último cuestionario de valoración general de la capacitación en sus distintas dimensiones: teoría, práctica, metodología, facilitación, consecución objetivos de aprendizaje, idoneidad y utilidad del contenido formativo, etc.

2. Situar a los participantes y al mismo facilitador en círculo en la sala. El facilitador pasará una pelota pequeña a uno de los participantes pidiéndole que exprese lo que destacaría de la formación (qué se lleva consigo/qué le ha gustado más) y comente si ya ha podido empezar a aplicar los conocimientos, en qué espacio y con qué resultado. El facilitador también indicará lo que ha aprendido del grupo y destacará las fortalezas que ha identificado en el grupo, animándolos a seguir formándose y aplicar y fomentar formas alternativas de resolución de conflictos en los espacios en los que participan.

El facilitador también puede valorar hacer un ejercicio personal/grupal que englobe las siguientes cuestiones:

Lo que <b>me gustó</b> de la capacitación	Lo que <b>no me gustó</b> /se puede mejorar	<b>Aprendizaje</b> (enumerar al menos 3 cuestiones concretas)	<b>Aplicabilidad</b> (en su contexto profesional/personal)	<b>Propuestas de</b> continuidad/fortalecimiento en prevención de conflictos



Antes del cierre de cada jornada de capacitación se recomienda entregar a los participantes un pequeño formulario evaluativo de la sesión. Este ejercicio será útil para el equipo facilitador para conocer la opinión de los participantes en cuanto a la metodología aplicada, la logística y el logro de los objetivos formativos.

A continuación se presenta un posible formato evaluativo para el cual no se solicita al participante su nombre y organización en aras de ofrecer un espacio lo más cómodo posible para la presentación de sus ideas y opiniones.

## EVALUACIÓN

### “Nombre de la capacitación”

<b>NÚMERO DE SESIÓN</b>	<b>Temática de la sesión</b>
	Fecha
	Lugar

*Sus valoraciones de los distintos aspectos de las dos jornadas de trabajo son importantes para identificar las buenas prácticas y las posibles mejoras para las próximas sesiones*

## 1. ORGANIZACIÓN

1. El lugar del evento, la adecuación de la sala y la organización de las sillas le pareció: (señale con un círculo una de las respuestas)

Excelente

Buena

Regular

Mala

Comentarios: \_\_\_\_\_

2. La organización de la agenda de las jornadas en cuanto al tema y el tiempo dedicado fue:

Excelente

Buena

Regular

Mala

Comentarios: \_\_\_\_\_

3. El material de apoyo que recibió fue:

Excelente

Suficiente

Insuficiente

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo considera la distribución de tiempos entre presentaciones, discusiones grupales y trabajos en grupo?

Muy Adecuada

Adecuada

Regular

Mala

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2. CONTENIDO

5. El contenido de cada presentación fue claro y adecuado para ampliar el conocimiento en cuanto al diálogo y la facilitación

Muy Adecuada

Adecuada

Regular

Mala

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuán probable es que pueda poner en práctica las enseñanzas aprendidas en este taller de capacitación?

Muy Probable

Probable

Poco Probable

Muy Poco Probable

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Comente un aspecto que le gustó o algo que aprendió en el taller:

---

---

---

8. Comente algo que no le gustó o que no quedó claro en el taller o algo que quisiera que se hablara más de ello en otra sesión:

---

---

---

OTROS COMENTARIOS/OBSERVACIONES ADICIONALES:

---

---

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO!**

En este apartado presentamos la bibliografía que ha sido utilizada para la elaboración del presente manual y que puede servir al capacitador como material adicional de consulta para la preparación de sus talleres.

- Manual de formación en negociación basada en intereses / Sergio Guillén, Franklin Paniagua, Randall Arias. – 2 ed. – San José, C.R. : FUNPAPEM. PACT : USAID, 2011.
- Manual del Capacitador en Negociación / Francisco Diez, 2006.
- Colaboración y negociación en el Comanejo: guía para el manejo colaborativo de áreas protegidas / Sergio Guillén Grillo, Franklin Paniagua Alfaro. -- 1a. ed. -- San José C.R.: CEDARENA, 2006.
- Fortalecimiento de capacidades para la transformación de conflictos y la construcción de consensos. Guía de Capacitación, en el marco del proyecto REFORMIN, del Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI Andes), con el apoyo de la Fundación Bartolomé de las Casas y ProDiálogo Perú.
- Programa de Formación-Acción para Líderes Rurales “Desatando Energías Locales: Encuentro Negociación y Manejo de Conflictos”, Oficina del Instituto de Cooperación para la Agricultura en Costa Rica.
- Guía Práctica para el Diseño de Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana de Conflictos Sociales, OEA / PNUD, 2015.
- Diplomacia Ciudadana: Talleres Innovadores para la Resolución de Conflictos, Edward Kaufman, Centro de Estudios Latinoamericanos.



## ANEXO 1

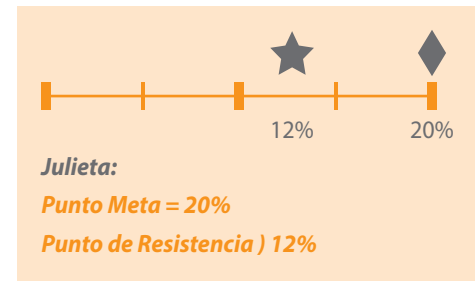
### Módulo 2. Caso negociación alquiler<sup>2</sup>

#### CONTEXTO

Julieta construyó hace unos años dos apartamentos para alquilarlos. Actualmente le alquila el de la planta baja a Luis y María, un matrimonio joven, y el piso superior a Diego, un estudiante soltero. Ha llegado la hora de renovar el contrato, y de acordar el porcentaje del aumento anual en el precio de la renta.

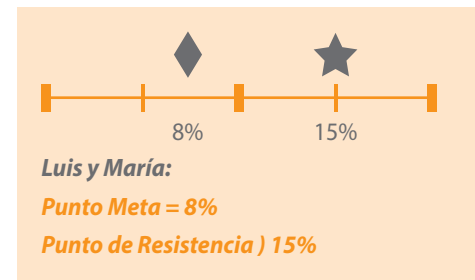
#### Rol Julieta:

Julieta desearía aumentar un 20% a la renta de ambos apartamentos, pero está dispuesta a aceptar un 12% como mínimo. A pesar de que está a gusto con los actuales inquilinos, en caso de que alguno no esté dispuesto a pagar al menos el 12%, ella no renovaría el contrato y buscaría nuevos inquilinos, pues considera que puede encontrar en corto tiempo alguien dispuesto a pagarle ese valor.



#### Rol Luis y María

Luis y María están muy a gusto en el apartamento, pues les queda muy cerca del trabajo. Consideran que el precio está bien y aunque preferirían que su aumento no fuera superior al 8%, están dispuestos a pagar hasta el 15%.



#### Rol Diego:

Diego considera el apartamento cómodo pero algo caro, y preferiría que el aumento fuera mínimo (de un 2%), pero en ningún caso estaría dispuesto a pagar más del 10%, porque ya en ese caso estaría dispuesto a perder algo de su privacidad mudándose con algún compañero de la Universidad y ahorraría para comprarse un auto.



<sup>2</sup> Caso extraído del "Manual de Formación en Negociación Basada en Intereses", FUNDAPEM, Pact y USAID, 2015.

## ANEXO 2

### Módulo 2. Salir Ganando<sup>3</sup>

#### Objetivos:

1. Lograr que los participantes tomen conciencia de la interdependencia que genera el proceso de Negociación
2. Generar la vivencia de la importancia de la colaboración en la negociación
3. Generar reflexión sobre los conceptos elaborados en la Guía para el Instructor

#### Dinámica:

- Dividir todo el curso en cuatro grupos (de entre 3 y 10 por grupo) asignándoles las letras A, B, C y D lo más separados posible entre sí
- Entregar una copia de las instrucciones a cada participante
- Entregar una Hoja de Registro Grupal a cada grupo
- Dibujar en el frente (pizarra o rotafolios) el Registro del Instructor y tener a mano un marcador Negro y otro Rojo
- Tener a mano reloj con cronómetro
- Prever un espacio separado de la sala del curso para las negociaciones de los representantes de los grupos (vueltas 5, 8 y 10)
- Una vez terminadas las 10 vueltas, conviene hacer un pequeño corte antes de la Devolución como para que los participantes se distiendan.

#### Consignas:

1. Cada participante debe leer atentamente las instrucciones del juego
2. Una vez que todos hayan leído, comenten dentro de cada equipo qué es lo que entendieron
3. El juego se jugará vuelta por vuelta hasta completar las 10 vueltas
4. El instructor avisará 30 segundos antes de que se cumpla el tiempo máximo para decidir el voto del equipo en cada vuelta. Deben cumplir con los tiempos pautados.
5. El instructor pasará por los equipos para mirar la Hoja de Registro Grupal y anotar la elección que cada equipo hizo y anotará en la pizarra los resultados acumulados de cada equipo (producto de sumar los de esa vuelta y las anteriores), vuelta por vuelta.

**Tiempo total: aproximadamente 1 hora**

<sup>3</sup> Caso extraído del "Manual del Capacitador en Negociación", por Francisco Díez



## Entregar un ejemplar a cada participante

### SALIR GANANDO

Esto es un juego, solamente un juego, que consiste en salir ganando. El equipo que obtenga resultado negativo pierde. Se forman cuatro equipos (A, B, C y D). Se juegan diez vueltas, en cada vuelta cada equipo deberá elegir una opción: ROJO o NEGRO.

Los puntajes que cada equipo obtendrá en cada vuelta dependen no sólo de su elección de color, sino también de la elección de color de los otros tres equipos.

Con excepción de la vuelta 5, la 8 y la 10, los equipos no podrán hablar con el resto de los equipos. En esas tres vueltas, podrán negociar a través de representantes y el resultado se multiplicará por 3 en la vuelta 5, por 5 en la vuelta 8 y por 10 en la vuelta 10.

Por cada vuelta, los equipos tendrán 2 minutos para decidir.

En las tres vueltas que se negocia, (vueltas 5, 8 y 10) tendrán 5 minutos en total, 3 para negociar a través de los representantes que indique el instructor y luego 2 minutos más para tomar la decisión en cada equipo.

Cumplido el tiempo de cada vuelta, cada equipo debe registrar en secreto su decisión en la Hoja de Registro Grupal, redondeando la R si el grupo elige Rojo o la N si elige Negro. El instructor pasará por cada grupo para chequear la decisión del equipo marcada en la Hoja de Registro Grupal y volcará todas ellas en la pizarra, de modo que todos sabrán los resultados acumulados

**3 equipos votan Negro, uno vota Rojo.....Negro gana 1, Rojo pierde 3**  
**2 equipos votan Negro, dos votan Rojo.....Negro gana 2, Rojo pierde 2**  
**1 equipo vota Negro, tres votan Rojo.....Negro gana 3, Rojo pierde 1**  
**Todos los equipos votan Rojo.....Todos ganan 1 punto**

**¡Adelante jueguen bien !**

Entregar un solo ejemplar por grupo (4 en total)

## Hoja de Registro Grupal

VUELTA	TIEMPO	ELECCIÓN			PUNTAJES
1	2 MINUTOS	N	R		
2	2 MINUTOS	N	R		
3	2 MINUTOS	N	R		
4	2 MINUTOS	N	R		
5	5 MINUTOS	N	R	X 3	
6	2 MINUTOS	N	R		
7	2 MINUTOS	N	R		
8	5 MINUTOS	N	R	X 5	
9	2 MINUTOS	N	R		
10	5 MINUTOS	N	R	X 10	

No Entregar

**Registro del Instructor - Puntaje “acumulado por vuelta”  
(para poner frente al curso)**

VUELTA	EQUIPO “A”	EQUIPO “B”	EQUIPO “C”	EQUIPO “D”
1				
2				
3				
4				
5 (x3)				
6				
7				
8 (x5)				
9				
10 (x10)				

Considerando el cuadro de puntajes:

Escribir en este Registro los puntos acumulados que, por vuelta, le corresponden a cada equipo. Con marcador ROJO si su voto fue Rojo o con marcador NEGRO si su voto fue Negro

## ANEXO 3 <sup>4</sup>

### Módulo 2: BERMÚDEZ - TRUJILLO

#### Objetivos

1. Que los participantes tengan una experiencia directa de Negociación.
2. Que todos, capacitador y participantes, tengan presente un caso al cual “aplicar” cada uno de los conceptos teóricos que se desarrollan en el Taller
3. Mostrar que cada participante entiende y actúa los mismos “personajes” de una manera diferente, lo que no sólo es correcto, sino que además refleja lo ineludible de la diversidad que presentará siempre la realidad.

#### Dinámica

- Que todos los participantes se junten en grupos de a dos
- Que cada grupo de dos elija algún lugar para llevar adelante la negociación separado de los demás (para que no se superpongan las conversaciones)
- Repartir a cada participante un rol, con preferencia el de Trujillo a quienes el instructor piensa que puede asumir mejor el papel de jefe (o viceversa)

#### Consignas

1. Este es un caso de pedido de ascenso, en donde el / la Sub director/a, Fernando o Fernanda Bermúdez, va a pedir un ascenso a el/la jefe/a de Gabinete del Ministerio en donde ambos trabajan, que es Antonio o Antonia Trujillo.
2. Cada uno debe leer atentamente las consignas del rol que le tocó y jugar el personaje lo más real posible.
3. Tendrán 10 minutos para prepararse individualmente y que par tendrá 15 minutos de conversación para negociar
4. No es necesario que lleguen a un acuerdo. Si llegaran a acuerdo, deben escribir los puntos de acuerdo en un papel y firmarlo.

Tiempo, en total 25-30 minutos.

#### Devolución

- Se pide que levanten la mano los grupos que hicieron acuerdos y los que no.
- Se pide que los que tienen un acuerdo escrito lo lean (se va anotando en un rotafolio el “punteo” de los diversos tipos de acuerdo)

<sup>4</sup> Caso extraído del “Manual del Capacitador en Negociación”, por Francisco Díez

- Si son muchos participantes y el instructor sabe que no podrá escuchar a todos los grupos, se pueden hacer preguntas genéricas sobre el caso y pedir que levanten la mano como respuesta (por ej. cuales Bermúdez revelaron que tenían otra oferta quienes lo hicieron de entrada y quienes al final-, qué Trujillos pensaban que su propio puesto estaba en riesgo, qué Bermúdez pensó que su Trujillo lo estaba engañando, qué Trujillo dio sólo respuestas de compromiso a Bermudez, etc.
- Si es posible, se escucha brevemente cada negociación destacando los intereses prioritarios expresados por cada personaje. Es importante preguntar reiteradamente a los participantes ¿qué era importante para vos en tu rol? ¿por qué eso era importante? Y destacar la variedad y originalidad de las respuestas.

**Tiempo, variable según lo maneje el instructor (entre 15 y 45 minutos)**

## INSTRUCCIONES PARA EL/LA JEFE DE GABINETE DEL MINISTRO

### ANTONIA/O TRUJILLO

Ud. es Antonia/o Trujillo, Jefe de Gabinete del Ministro. Este es un cargo político. Su relación con el Ministro es buena, aunque Ud. no es de su grupo político íntimo. Él es muy exigente con la eficacia para resolver problemas, tanto políticos como administrativos.

En esta época del año se producen los ascensos y Ud. sufre todo tipo de presiones pues cumple un rol fundamental en la Junta que decide quienes ascienden y quienes no.

Fernanda/o Bermúdez, un/a Subdirector/a que lo asesora a Ud. en dos temas muy importantes para el Ministro y que no son de su especialidad, le ha pedido una audiencia seguramente para hablar de su ascenso a Director/a. Ud. está contenta/o con Bermúdez porque es eficiente y respetuosa/o, y no quiere perderla/o. Le llama la atención que -con la fama de mal carácter que le han hecho a Ud. en el Ministerio- Bermúdez venga a plantearle un tema que no hace a la relación normal de trabajo de ambos. Por otro lado, Ud. ya tiene otro candidato para ese cargo, que si bien no es muy eficiente -ni Ud. lo propondría por sí mismo- tiene una fuerte recomendación política y por eso Ud. considera que le conviene personalmente apoyarlo.

Aunque Bermúdez tampoco ascendió el año pasado, Ud. piensa que podrá convencerla/o que espere los ascensos del próximo año. No es tan grave, después de todo.

**Prepárese para reunirse con Bermúdez.**

## INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES PARA LA/EL SUBDIRECTOR/A.

### FERNANDA/O BERMÚDEZ

Ud. es Fernanda/o Bermúdez, un/a funcionaria/o de carrera de rango intermedio (nivel de subdirector general) del Ministerio. Tiene 45 años.

Trabaja allí hace 10 años. Sabe que se están por producir los ascensos correspondientes a su rango.

Ud. no fue ascendido el año pasado y si no logra el ascenso este año podría ser visto por todos en el Ministerio como una señal de que su carrera ha llegado a su tope y que no podrá seguir ascendiendo.

Tiene pedida una audiencia con la/el Jefa/e de Gabinete del Ministro –Antonia/o Trujillo, un/a funcionaria/o política/o- quien cumple un rol esencial en la Junta que decide los ascensos. Trujillo es una persona distante y conocida/o por su mal carácter, pero Ud. tiene con ella/él una buena relación porque le asesora personalmente en dos temas que son de interés específico del Ministro –jefe de Trujillo- y en los cuales ella/é no es experto y Ud. sí.

Tiene muchas expectativas por ascender, pero sabe que siempre existen en estos casos otros candidatos con recomendaciones políticas de las que Ud. carece.

El mes pasado una empresa multinacional le sugirió la posibilidad de hacerse cargo del área de relaciones públicas por un salario el 21% mayor que el que gana en su cargo actual -y un poco mayor que el que ganaría si fuese ascendido-. Pero aceptar esa opción significaría renunciar a la carrera que viene construyendo hace ya una década.

**Prepárese para reunirse con Trujillo y pedir el ascenso.**

## ANEXO 4 <sup>5</sup>

Hace 60 años su abuelita plantó un árbol de mango en el límite de la finca de su familia. El árbol creció hasta ser muy grande, y ahora produce varios kilos de mango cada año. Una de las ramas más grandes de este árbol cuelga sobre la propiedad de su vecino, y cada año aproximadamente de 30 a 50 kilos de fruta caen en dicha propiedad.

Cuando usted estaba creciendo, su familia siempre tuvo buenas relaciones con los vecinos. Cada verano las dos familias un fin de semana juntas, recolectando las frutas caídas para hacer fresco y helados de mango. Luego su familia tomaría todo el resto de la fruta y la vendería al vendedor de frutas en el mercado.

Sin embargo, en años recientes las cosas han cambiado. La hija mayor del vecino se casó con un hombre de otro pueblo, y él tomó la administración de la tierra del vecino. El primer año en que él se unió a las dos familias para recolectar los mangos, él había comentado en voz alta que parecía injusto que la familia de su esposa obtuviera solo los mangos que cayeran en su propiedad, pues ahora las raíces del árbol se extendían profundamente en su tierra y por lo tanto ellos deberían tener igual acceso a todos los mangos.

Aunque la familia de su esposa no dijo nada para apoyarlo en ese primer año, con el tiempo ellos comenzaron a sentir que él tenía razón. El padre recordó lo duro que trabajó para hacer el canal de irrigación que alimentaba los cultivos al borde de su propiedad, que también proveía de agua al árbol para que creciera tan grande y productivo como lo había hecho. La madre recordó, con un poco de amargura, un año en que su hijo menor se iba a casar y ella quería hacer más fresco de mango para el banquete de boda.

Su madre ha dicho que ellos tendrían que comprar los mangos en el mercado, pues los mangos extras ya habían sido vendidos, aunque todavía había muchos creciendo en el árbol. Así que, durante los años, las relaciones entre las dos familias se han tornado cada vez más tensas, particularmente cuando el árbol de mango estaba madurando.

La semana pasada, su familia recibió una carta por correo de sus vecinos. La carta establecía que ellos estaban demandando el derecho a tener el cincuenta por ciento de todos los mangos ese año.

<sup>5</sup> Caso tomado del documento "Manual de formación en negociación basada en intereses" / Sergio Guillén, Franklin Paniagua, Randall Arias. – 2 ed. – San José, C.R. : FUNPAPEM. PACT : USAID, 2011.



Ellos quieren que su familia firme un acuerdo que ellos han elaborado para este efecto, la próxima semana. Si su familia no está de acuerdo, entonces ellos amenazan con cortar todas las ramas que cuelgan del lado de su propiedad, y posiblemente sacar todas las raíces que se encuentren de su lado también. Usted sabe que, si ellos hacen eso, probablemente terminarían por matar el árbol.

¿Cuál es el problema central?

¿Cuál es la posición de cada familia?  
(lo que piden/exigen)

¿Cuál es el interés de cada familia?  
(Qué es lo que quieren/necesitan)

## ANEXO 5<sup>6</sup>

### Cómo expresarse asertiva y respetuosamente

La expresión asertiva es un método para comunicar lo que sentimos y necesitamos, asumiendo la propia responsabilidad por estas necesidades y sentimientos.

Para comunicarnos de esta manera, buscamos primero describir lo que observamos con nuestros sentidos, sin evaluar o interpretar la situación. Luego, describimos nuestros sentimientos y la necesidad que generan estos sentimientos. Finalmente, podemos terminar por expresar una petición a otra persona que nos ayude a satisfacer estas necesidades. Es importante expresar la petición en términos positivos, precisos y enfocados en el tiempo presente.

**Observación:** “Cuando (veo, percibo observo, escucho) ...”

**Sentimiento:** “me siento...”

**Necesidad:** “porque necesito (o valoro, o para mí es muy importante) ...”

**Petición:** “Estaría dispuesto a...” “Podría usted...”

Ejemplo: Si escuchamos a una persona decir: “¡No estoy dispuesto a dejar que ustedes vengan aquí como siempre, a imponernos las cosas!”. Una expresión empática podría ser:

- *Señor, ¿se siente usted molesto porque necesita consideración?, o...*
- *Me parece que para usted es muy importante ser tomado en cuenta, ¿es así?*

Utilizando el mismo ejemplo, se podría expresar la misma necesidad en forma asertiva y respetuosa de la siguiente forma:

“Cuando escucho a un grupo de funcionarios planteándole una nueva política a la comunidad, me siento frustrado y enojado porque para mí es muy importante el respeto y la capacidad de decisión de la comunidad. ¿Estarían ustedes dispuestos a acordar en este momento una hora y fecha para reunirse con el comité comunal y escuchar nuestras preocupaciones sobre la política?”

<sup>6</sup> Ejercicio tomado del documento *Colaboración y negociación en el comanejo: guía para el manejo colaborativo de áreas protegidas* / Sergio Guillén Grillo, Franklin Paniagua Alfaro. -- 1a. ed. -- San José C.R.: CEDARENA, 2006.

## FRASES PARA USAR EN EL EJERCICIO

- 1. "Usted no piensa en el bienestar de la comunidad, solo se opone al proyecto para ganar más poder"
- 2. "Solo porque tiene un título universitario cree que lo sabe todo, pero no es así"
- 3. "Con compañeros así, ¿quién necesita enemigos!"
- 4. "Ustedes sólo quieren hacer más dinero a costa de las comunidades y el ambiente!"
- 5. "Si era algo tan sencillo! ¿Cómo se las arregló para echarlo todo a perder?"
- 6. "¡Ustedes quieren hacer lo que les da la gana en el Parque, y no se lo vamos a permitir!"
- 7. "Yo escucho a los grupos que proponen cosas constructivas, ¡pero a ustedes, que solo quieren agitar a la gente, no tengo nada que escucharlos!"
- 8. "Trabajar con vos es un problema, nunca cumplís con lo que te comprometés"
- 9. "Usted es un oportunista que solo quiere aprovecharse de su puesto"
- 10. "¡Con tantos años de trabajar en esto, uno pensaría que sabés como resolver problemas, pero más bien los enredás más!"

## ANEXO 6 <sup>7</sup>

### ZANEX – LIZOL (La guerra de las tunas <sup>8</sup>)

#### Objetivos

1. Que los participantes puedan hacer una negociación completa utilizando todos los pasos del esquema y usando la Hoja de Trabajo
2. Que los participantes puedan apreciar el poder de los intereses diferentes

#### Dinámica

- Separar a los participantes en grupos de cuatro (o de dos, si son pocos) y que constituyan dos “equipos”
- Entregar las instrucciones del rol de representante de Zanex a uno de los equipos y de representante de Lizol al otro equipo (ver más abajo).

#### Consignas

1. Cada equipo negociador debe prepararse usando la “Hoja de Trabajo” y llenando cada uno de los campos de la misma (ver página siguiente). Tendrán 10 minutos.
2. Lean atentamente las instrucciones y adopten el personaje que les toca. Definan entre ustedes si negociarán los dos o solo uno del equipo.
3. Preparen el espacio de la negociación. Tendrán 10 minutos para negociar
4. No es obligación hacer acuerdos, pero si llegaron a un acuerdo, lo escriben.

#### Devolución

- Recorrer los grupos de manera de “detectar” aquellos que hicieron acuerdos sin advertir que unos necesitan la piel y otros la pulpa de la fruta.
- Pedir que relaten los acuerdos a que arribaron, primero, aquellos que no advirtieron la diferencia y anotarlos en el rotafolio
- Luego, pedirle a los que sí advirtieron la diferencia que relaten sus acuerdos
- Pedirle a ellos que relaten cómo se dieron cuenta de la diferencia
- Preguntar por maneras de “optimizar” aún más los acuerdos.

#### Tiempo: aproximadamente 35 minutos

<sup>7</sup> Ejercicio tomado del documento “Manual del Capacitador”, elaborado por Francisco Diez

<sup>8</sup> Las tunas son una fruta bastante común en Salta, el norte de Argentina, que sale de los cactus. Es una versión del cuento de la naranja, que dice que había dos chicas peleándose por una naranja. Y ejemplifica la importancia de las preguntas: ¿para qué las necesita? ¿Cómo va a lograr hacer lo que quiere hacer? ¿Cómo va a satisfacer sus necesidades? ¿Por qué necesita esto y qué pasaría en el supuesto caso de que no lo obtuviese? ¿Y qué otras cosas necesita?

## HOJA DE TRABAJO

INTERESES		INTERESES	
Mios:		De la otra parte o partes:	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
<b>OPCIONES:</b>			
<b>ESTANDARDS OBJETIVOS</b>			
<b>MAAN ( Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)</b>			
Mia:		De los otros:	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
<b>OFERTAS O PROPUESTAS:</b>			

## INSTRUCCIONES PARA LOS REPRESENTANTES DE LIZOL

Ustedes son biólogos investigadores de LIZOL, una empresa de productos farmacéuticos. La firma tiene un contrato del gobierno de los EE.UU. para investigar métodos para combatir el uso de las armas biológicas por parte del enemigo.

Hace poco, varias bombas de gas neurológico de la Segunda Guerra Mundial fueron trasladadas desde los estados Unidos a una isla pequeña frente a la costa de este país en el Pacífico. Durante el transporte, dos bombas presentaron fugas. En este momento, unos científicos del gobierno controlan la fuga y estiman que dentro de dos semanas el gas va a permea las cámaras de la bomba. No conocen ningún método capaz de impedir que el gas pase a la atmósfera y se extienda a otras islas y también, con toda probabilidad, a la costa occidental de los Estados Unidos. De ocurrir esto último, es probable que miles de personas sufran grave daño cerebral o mueran.

Ustedes han elaborado un vapor sintético que neutralizará el gas neurológico si se inyecta al interior de la bomba antes de que se fugue el gas. El vapor se fabrica con un producto químico que se saca de la tuna desértica, una fruta muy escasa. Lo lamentable es que en la última cosecha se recogieron solamente 4.000 de estas tunas.

Ustedes han recibido informaciones comprobadas de que un distribuidor de fruta, el señor R.H. Cardoza, tiene en su poder 3.000 tunas desérticas. El producto químico extraído de 2.000 cáscaras de esta tuna bastaría para neutralizar el gas, siempre que el producto se prepare y se inyecte con eficiencia. Se informa también que estas tunas se encuentran en buen estado. Lo ideal sería obtener otras 2.000 tunas para estar preparados por si se produjera otra fuga de gas.

Ustedes han sabido, además, que otra empresa farmacéutica, ZANEX, también requiere con urgencia la compra de tunas desérticas y ellos también saben que el Sr. Cardoza tiene las 3.000 tunas disponibles. La empresa de Uds. compite fuertemente con ZANEX. Hay mucho espionaje industrial en la industria farmacéutica. en los últimos años, ZANEX y LIZOL se han querellado varias veces entre ellas por violación de derechos de patente y de ley de espionaje.

El gobierno de los Estados Unidos ha pedido ayuda a su empresa y éste les ha autorizado para ofrecer hasta U\$S 250.000 por la fruta. A Uds. también les interesa conseguir el apoyo del Sr. Cardoza para obtener las 1.000 tunas restantes de esta cosecha.

Antes de acercarse al Sr. Cardoza, Uds. han resuelto hablar primero con los representantes de ZANEX. Quieren cerciorarse de que esta firma no va a impedir que Uds. obtengan las tunas que necesitan.

## INSTRUCCIONES PARA LOS REPRESENTANTES DE ZANEX

Uds. son biólogos investigadores de ZANEX, una empresa de productos farmacéuticos que ha elaborado un producto químico sintético que sirve para curar y prevenir el Rudosen -una enfermedad que afecta a las mujeres embarazadas-. Si no se ataca durante las cuatro primeras semanas de embarazo, el mal causa graves daños al cerebro y a los ojos y oídos del niño por nacer. Con ayuda de pacientes voluntarias, Uds. observaron que el suero sintético recién elaborado cura el Rudosen en sus etapas precoces. Lo lamentable es que el suero se prepara con el jugo de la tuna desértica, una fruta sumamente escasa. En la última cosecha se obtuvo sólo una pequeña cantidad (más o menos 4.000) de estas tunas. No habrá más tunas desértica hasta la próxima cosecha, demasiado tarde para sanar a las víctimas actuales de Rudosen.

Ha quedado demostrado que el suero sintético que Uds. preparan no causa ningún daño a las embarazadas. La autoridad correspondiente ha aprobado la producción y distribución del suero como remedio para el Rudosen. Por desgracia, el brote actual es inesperado y la firma no se había propuesto poner el suero compuesto a la venta sino en seis meses más. Su empresa es propietaria de la patente relativa al suero sintético y se prevé que éste, cuando se ponga a disposición del público, será un producto muy rentable.

Uds. han recibido informaciones comprobadas que un distribuidor de esta fruta, el Sr. R. H. Cardoza, tiene en su poder 3.000 tunas desérticas en buen estado. Si Uds. pudieran conseguir 2.000 tunas podrían curar a las víctimas actuales y además vacunar a las demás mujeres en riesgo. Lo ideal sería obtener otras 2.000 tunas para estar preparados si se produjera otro brote de Rudosen.

Uds. han sabido hace poco, que otra empresa farmacéutica, LIZOL, también requiere con urgencia tunas desérticas y sabe que el Sr. Cardoza tiene las 3.000 tunas disponibles. Hace varios años que LIZOL viene trabajando en investigación de armas biológicas. Hay mucho espionaje industrial en la industria farmacéutica. En los últimos años, ZANEX y LIZOL se han querellado varias veces entre ellas por violación de derechos de patente y de la ley anti-espionaje.



La firma los ha autorizado a Uds. para que se pongan en contacto con el Sr. Cardoza y compren las 3.000 tunas Desértica. A Uds. se les ha dicho que él está dispuesto a venderlas al mejor postor y la empresa los ha autorizado para ofrecer hasta U\$S 250.000.- con el fin de obtener la fruta. A Uds. también les interesa conseguir el apoyo del Sr. Cardoza para obtener las 1.000 tunas restantes de esta cosecha.

Antes de acercarse al Sr. Cardoza, Uds. han resuelto hablar primero con los representantes de LIZOL. Quieren cerciorarse de que esta firma no les impida que obtengan las tunas que Uds. necesitan.

## ANEXO 7<sup>9</sup>

### La Cola de León

#### Información para el Representante de la Empresa NATURVIDA

La cola de león se ha convertido en el último gran hallazgo de la medicina naturista. Se trata de una planta tropical que crece en la selva amazónica justo en la zona fronteriza entre Brasil y Perú. Se trata de pequeños arbustos que tienden a desarrollarse a modo de enredaderas, enroscando otros árboles frondosos de la selva.

Debido a la sobreexplotación, la planta es ahora algo escasa y la verdad es que muchos laboratorios se han interesado en ella por diversas propiedades. A usted, como exportador, le interesa cubrir el pedido de un laboratorio neocelandés que está muy interesado en utilizar las hojas de la planta y las ramas frescas que brotan de las plantas, porque de ellas se extrae la clorofila más pura que sirve para formar un compuesto denominado “leninina”, que mezclado con otras sustancias sirve para producir cremas que evitan las arrugas en el rostro. Estas cremas faciales son sumamente cotizadas por los laboratorios que producen cremas humectantes y cosméticas.

Usted es el jefe de los exploradores de la empresa NATURVIDA. Después de diez largos días de recorrido selva adentro ha encontrado justamente la suficiente cantidad de cola de león (dos toneladas) que permitiría que su cliente obtenga la leninina suficiente para la producción que requiere.

Sin embargo, ha surgido un gran problema, puesto que su grupo de exploradores se encontró con los exploradores de la empresa de la competencia denominada NATUREXPORT que dicen que la cola de león les pertenece, ya que llegaron primeros a la zona y que ellos ya habían estado antes allí.

Vea usted si puede llegar a un acuerdo negociado con el jefe del otro grupo de exploradores. Por otro lado, sus macheteros (los cortadores de la planta) no están dispuestos a irse, así no más, con las manos vacías.

<sup>9</sup> Ejercicio tomado del documento “Fortalecimiento de capacidades para la transformación de conflictos y la construcción de consensos. Guía de Capacitación”, en el marco del proyecto REFORMIN, con el apoyo del Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI Andes) y ProDiálogo Perú

## Información para el Representante de la Empresa NATUREXPORT

La cola de león se ha convertido en el último gran hallazgo de la medicina naturista. Se trata de una planta tropical que crece en la selva amazónica justo en la zona fronteriza entre Brasil y Perú. Se trata de pequeños arbustos que tienden a desarrollarse a modo de enredaderas, enroscando otros árboles frondosos de la selva.

Debido a la sobreexplotación, la planta es ahora algo escasa y la verdad es que muchos laboratorios se han interesado en ella por diversas propiedades. A usted, como exportador, le interesa cubrir el pedido de un laboratorio holandés que está muy interesado en utilizar la raíz de la planta, porque de ellas se extrae un químico denominado "sulfato de sicilio", en versión natural (mejor que los químicos artificiales), muy importante para el tratamiento de pacientes infectados con el virus del VIH.

Usted es el jefe de los exploradores de la empresa NATUREXPORT. Después de diez largos días de recorrido selva adentro, ha encontrado justamente la suficiente cantidad de cola de león (dos toneladas) que permitiría que su cliente obtenga el sulfato de sicilio natural suficiente para la producción que requiere.

Sin embargo, ha surgido un gran problema, puesto que su grupo de exploradores se encontró con los exploradores de la empresa de la competencia denominada NATURVIDA que dicen que la cola de león les pertenece, ya que llegaron primeros a la zona y que ellos ya habían estado antes allí.

Vea usted si puede llegar a un acuerdo negociado con el jefe del otro grupo de exploradores. Por otro lado, sus macheteros (los cortadores de la planta) no están dispuestos a irse, así no más, con las manos vacías.

## ANEXO 8 <sup>10</sup>

### El conflicto de Tortuguilandia

Tortuguilandia es un sitio maravilloso, donde se encuentra la única playa del mundo de anidación masiva de la extraña especie de la tortuga Kiriloca. La Playa es tan importante que fue declarada recientemente como Área Protegida. Sin embargo, un terrible conflicto se ha generado en este lugar. Uno de los problemas existentes en Tortuguilandia, es que según los científicos que trabajan allí, el gobierno no ha cumplido con sus deberes de protección dentro del área, y las tortugas se encuentran a merced de los turistas. Además, el gobierno le dio un permiso de uso a un gringo que construirá un hotel en la playa; la mayoría de científicos opinan que esto será nefasto para las tortugas. Por otro lado, el grupo de científicos que han estado investigando las tortugas se pelearon entre ellos y ahora no se pueden ni ver; ambos grupos le reclaman al gobierno exclusividad de investigación en la playa.

Por su parte, la comunidad se encuentra muy molesta con el gobierno y con los científicos, ya que el Área Protegida en Tortuguilandia se decretó sin haberles consultado nada. Ellos opinan que son los únicos que saldrán perdiendo, ya que se verán sujetos a una serie de restricciones que les dificultará aún más ganarse la vida y disponer de sus propiedades.

El conflicto se ha vuelto inmanejable; incluso trascendió las fronteras de Tortuguilandia, pues se comenta en Internet por la comunidad torturóloga internacional. El gobernador del lugar nunca se ha interesado mucho por la situación. Sin embargo, ahora se encuentra muy preocupado, ya que sus superiores le piden cuentas y su autoridad se ha visto cuestionada.

Se acaba de aprobar una ley que exige el desarrollo de un Plan Estratégico de Manejo Sostenible en Tortuguilandia y en todas las áreas protegidas del país. Este plan debe ser aprobado por los científicos, la comunidad, el sector turismo y el gobierno. Por tal causa, el gobernador de Tortuguilandia ha llamado a todas las partes a sentarse a una mesa de diálogo.

<sup>10</sup> Caso tomado del Programa de Formación-Acción para Líderes Rurales "Desatando Energías Locales: Encuentro Negociación y Manejo de Conflictos", Oficina del Instituto de Cooperación para la Agricultura en Costa Rica

## Roles e intereses:

### Los Científicos de la Organización Conservacionista de Tortuguilandia

Usted considera que solamente su organización tiene la capacidad técnica de realizar estudios científicos en Tortuguilandia. Para usted el gobierno se encuentra totalmente parcializado a favor del Instituto de Estudios Marinos de Tortuguilandia (los otros científicos). Ahora a nadie le interesa que usted es probablemente quien más sabe sobre la tortuga Kiriloca en el mundo, que ya la ha estudiado por casi diez años.

Usted ha sido víctima de muchas injusticias, después de muchos años de trabajo y dedicación, fue expulsado del Programa de Investigación del Instituto por problemas personales con el director. Quiénes fueron sus alumnos y aprendieron a su lado están ahora en contra suya y de su equipo de trabajo. Por si fuera poco, pretenden terminan con su carrera sacando a su organización de Tortuguilandia.

Su mayor deseo es trabajar tranquilo y que dejen de perseguir a su organización. Después de tantos años de estudio sería terriblemente injusto que no lo dejaran seguir trabajando con la tortuga kiriloca. Esa playa ha sido su hogar durante más de diez años, usted ha visto nacer a los niños del pueblo, luchó arduamente porque se declarará el Área Protegida y ahora este gobernador negligente está permitiendo que se destruya toda la riqueza natural del lugar; además, quiere negarle su derecho a trabajar allí.

A pesar de que usted ha intentado acercarse al gobernador y explicarle sus preocupaciones, él escucha sus cuestionamientos y le promete cosas que nunca cumple; alude a la falta de presupuesto. Por este motivo, su organización se vio obligada a denunciarlo por corrupción e incumplimiento del deber. Es obvio que ahora encontrará alguna excusa para negarle su permiso de investigación y sacarlo del Plan de Manejo.

Los estudios científicos que requiere el Plan de Manejo necesitan de los datos que usted tiene; sin estos datos, no se podrá fundamentar adecuadamente el Plan. Además, sin su experiencia el plan sería un fracaso. Usted no colaborará con ninguna información si no le aseguran su permiso de investigación y su participación en el Plan de Manejo. Además, la organización exige que se asegure suficiente protección para los recursos naturales.

## Asociación de Desarrollo de Tortuguilandia

Ustedes están cansados de que les pasen por encima. El gobierno nunca les ha ayudado en nada, ni a construir la escuela, ni las calles, ni los puentes, todo lo han tenido que hacer ustedes con mucho esfuerzo y trabajo. Realizando actividades comunales para recaudar dinero y trabajando ustedes mismos en las obras.

Ustedes han cuidado a las tortugas todos estos años, matando sus depredadores naturales, ayudando a las tortuguitas recién nacidas a llegar a la playa, e incluso colaborando con los científicos, que siempre han sacado lo que necesitan sin apoyar a la comunidad en nada.

¿Cómo les han pagado su esfuerzo? Con la declaratoria de un Área Protegida que pone en peligro la posesión de sus propiedades, ya que nadie en la comunidad tiene dinero para pedir los permisos legales correspondientes. Como si fuera poco, son tantos los requisitos especiales de construcción que es prácticamente imposible construir una casa o algún negocio; tampoco se pueden vender las tierras en caso de un apuro económico.

La situación es insostenible. Ustedes no apoyarán ningún Plan de Manejo que sólo va a empeorar la situación de la comunidad. Además, se está poniendo de acuerdo con otras asociaciones de desarrollo para sabotear los Planes de Manejo.

Los científicos del Programa de tortugas del Instituto de Investigaciones Marinas de Tortuguilandia

Ustedes quieren trabajar en paz sin los insultos, las amenazas o la violencia de la que han sido objeto por parte de los miembros de la Organización Conservacionista de Tortuguilandia. Han desacreditado su trabajo por internet y tienen malas relaciones con todo el mundo. Ustedes desconfían totalmente de los científicos de la OCT, ya que entre otras cosas se robaron toda la información que generaron cuando trabajaron para el Instituto y la han utilizado para su beneficio personal.

También esperan que el gobierno los apoye económicamente en sus investigaciones y que proteja la playa, porque hasta ahora no han hecho nada. El gobernador les ha prometido cielo y tierra para sus investigaciones y nunca cumple. Además, el gobierno ha descuidado mucho el Área Protegida.

Como científicos, están preocupados por el desarrollo turístico de la región y creen que el gobernador hizo mal en aprobar el permiso de uso al gringo. Además, hay rumores de que se aprobarán por lo menos tres permisos más. Nunca se les consultó su opinión como científicos del lugar

sobre la convivencia del hotel que se planea construir. Además, ustedes ya habían manifestado su interés de construir su centro de investigación en donde ahora se construirá el hotel y el gobernador les había dado su apoyo verbal, pero luego le dio el permiso de uso sobre este terreno al gringo.

El Instituto ha contado siempre con el apoyo del gobierno, pues trabajan juntos en muchos otros proyectos de conservación. Además, a través de los diferentes programas de ayuda comunitaria, el Instituto podría ser de gran ayuda en la elaboración del Plan de Manejo, aportando profesionales en diferentes campos. La alianza con el Instituto le sirve mucho al gobernador.

Ustedes están totalmente en contra de que la Organización para la Conservación de Tortuguilandia trabaje en el Plan de Manejo. Por otro lado, pasarán primero sobre sus cadáveres antes de construir el hotel. Además, ya es hora de que el gobierno concrete sus ofrecimientos de apoyo económico. Si el gobierno quiere su apoyo para el plan, deberá conceder sus peticiones. Ustedes no hablarán sobre ningún otro tema antes de que eso se resuelva.

### El Gringo

Usted quiere construir un hotel en la Playa ya que ha vivido muchos años allí y le parece un excelente negocio. Usted les va a decir un par de verdades a esos científicos radicales, que han hecho la vida imposible sin siquiera preguntarle cuáles eran sus planes con el Hotel.

Tanto los científicos del Instituto, como los de la Organización Conservacionista lo han atacado sin consideración ni fundamento. Ahora todos cuestionan la construcción del hotel, sin tomar en cuenta que su inversión puede ayudar económicamente a la región.

En sus planes está la protección del ambiente, ya que piensa tener una selecta clientela de científicos especializados y profesionales de alto nivel con mucha sensibilidad por el medio ambiente. Usted necesita que su hotel se certifique como 100% amigo del ambiente. Esta certificación internacional le pide gran cantidad de requisitos, entre ellos: involucrar a la comunidad en sus actividades, colaborar estrechamente con las autoridades ambientales y cumplir con los lineamientos científicos existentes. Por eso, es vital que usted participe en la formulación del Plan de Manejo y defienda sus intereses.

Sus relaciones con el Gobernador son excelentes, han sido amigos de toda la vida. Además, es el único que se ha dado cuenta de lo importante que es la construcción de su hotel en la región.

### El Gobernador

Usted ya no soporta más; la situación en Tortuguilandia le está haciendo perder la cabeza y el trabajo. La aprobación del Plan de Manejo es un asunto completamente prioritario; su reputación está

en peligro. Usted tiene la autoridad para convocar al diálogo y la va a usar. No va a permitir que le sigan exigiendo imposibles, cada cual va a tener que poner algo de su parte.

Los científicos han hecho toda clase de denuncias formales y no formales en contra suya. Encima, le exigen que resuelva un problema personal que es solamente de ellos y usted no tiene vela en el asunto, no tiene que tomar medidas contra algún grupo sin motivo.

Usted no quiere meterse en más enredos de los que ya tiene; necesita que los científicos paren esa guerra y se sienten a ayudarlo. Es requisito que los dos grupos participen en la elaboración del Plan, pues ambos tienen información necesaria.

Con respecto a la protección de la playa, usted ya no sabe cómo explicarles que el Sistema de Áreas Protegidas de Tortuguilandia está completamente desfinanciado; usted no puede asignarle más que un funcionario del Área y, en vez de ayudar, todos lo señalan como único culpable. Además, le reclaman la falta de apoyo a la investigación científica.

Existe un gran interés turístico en la zona; usted ha pensado en aprovechar los recursos provenientes de los impuestos de esta actividad para financiar la protección del Área. También fomentará políticas de colaboración entre el gobierno y este sector, para solventar las necesidades del manejo y administración del Área. A pesar de esto, todos lo señalan por autorizar un hotel que será 100% ecológico. La comunidad le reclama su falta de opciones económicas, pero nadie quiere permitir el desarrollo turístico de la zona.



## Etapas negociación

### 1. Definir posiciones (45 minutos)

#### 1.1 En la mesa de negociaciones (15 minutos)

Se inicia la negociación por invitación del Gobernador. El gobernador coordina la mesa de negociación, expone la razón por las cuales fueron invitados, explica sus posiciones con respecto al caso de tortuguilandia y luego cede la palabra para que todos los participantes expresen sus posiciones con respecto al caso; los participantes deben procurar ser lo más detallistas posibles. Los restantes participantes deberán tomar notas detalladas de lo que se indique en la mesa, esta información es importante para comprender lo que pretenden las otras partes.

Usualmente en la etapa inicial de una negociación se suelen observar los siguientes comportamientos de los actores: las expresiones son en voz alta, el ambiente se siente caliente, las actitudes son fuertes, altaneras y alteradas, el trato no es de buenos amigos, no se hacen preguntas, se asegura que “así es, ¡y punto!!”, todos hablan al mismo tiempo, no se deja escuchar, ni que el otro termine de hablar, se fomenta el ataque, el “dime que te diré”, se presentan alusiones personales, acusaciones, amenazas, defensa, ataque verbal con expresión corporal, no hay normas parlamentarias, y la mesa puede suspenderse violentamente. Se sugiere que los participantes traten de dramatizar algunos de estos comportamientos para ilustrar mejor esta etapa.

#### 1.2 Trabajo en grupos (30 minutos)

Posteriormente en grupo (se juntan por mismo rol) y con base a la información obtenida en la mesa de negociaciones intentan llenar la columna “Posiciones” (ver cuadro en página 89) para analizar conflictos e identificar soluciones. En este cuadro se puede incluir también cualquier otra información que hayan escuchado en la mesa de negociación y consideren de utilidad. Pueden acercarse directamente a cualquier grupo para consultarle información adicional sobre lo comentado en la mesa de negociación.

Posteriormente y con la intención de “descubrir los intereses” de las demás partes, formulan una serie de preguntas que realizarán en la próxima mesa de negociaciones. Esas preguntas deben surgir de los interrogantes y sospechas que tengan sobre lo escuchado en la mesa de negociaciones. Algunos ejemplos son: “¿Por qué lo quiere así...?”, “¿Por qué dice que no...?, “suponiendo que...”, “¿En qué se diferencia...?”, “¿Por qué no...?”, “¿Cuál es la idea de...?”. Se incluye un listado de preguntas adicionales como referencia en la página 90.

## 2. Intereses (45 minutos)

### 2.1 En la mesa de negociaciones (15 minutos)

Continúa la negociación por convocatoria del Gobernador quién invita a las demás partes a la mesa de negociación. El Gobernador coordina la mesa, los participantes intercambian sus preguntas con la intención de “descubrir los intereses” de las demás partes.

Las respuestas deben ser claras sin embargo no necesariamente indicar todo lo que saben para no revelar sus intereses. Los demás participantes deberán tomar notas detalladas de lo que se indique en la mesa, esta información es importante para comprender a las otras partes en la negociación y más adelante definir sus estrategias de negociación.

En esta etapa suelen observarse los siguientes comportamientos: la temperatura empieza a bajar, las actitudes de escucha activa se fortalecen, se dan respuestas un tanto evasivas ya que no se dice todo lo que se sabe, se siente que algo se esconde y que falta información.

### 2.2. Trabajo en grupos (30 minutos)

En grupo, con base a la información obtenida en la mesa, los participantes intentan llenar la columna “intereses” del cuadro para analizar conflictos e identificar soluciones. En este cuadro deberán incluir también cualquier otra información que consideren necesaria. Puede acercarse directamente a cualquier grupo para consultarle información adicional sobre lo comentado en la mesa de negociación.

Posteriormente, considerando los intereses del grupo, deberán identificar cuáles son sus “posiciones de negociación”, es decir, su “óptimo” y su “mínimo aceptable”. El óptimo es el resultado que desearía si se satisfacen todos sus intereses, es decir, su “posición” en la negociación (previamente identificada); y el mínimo aceptable son los resultados mínimos que desearía obtener de la negociación con las demás partes.

Una vez definidas sus posiciones de negociación, el grupo tratará de “descubrir” las posiciones de negociación de los otros grupos (a partir de lo escuchado directamente con otros grupos, y luego anotarlos en la columna “mínimo aceptable” del cuadro para analizar conflictos e identificar soluciones.

Posteriormente identificarán las primeras ideas de “posibles soluciones al conflicto” y las colocarán en la columna correspondiente del mismo cuadro. Las posibles soluciones estarán en algún punto entre “óptimo” y “mínimo aceptable” de cada rol.

Esta es una etapa en la que se requiere ampliar la información sobre los actores, usualmente involucra abundante investigación, indagar, consultar, cabildeo entre actores, se buscan coincidencias, exploran posibles alianzas, diferencias y contrastes, se define quiénes “están cerca” y “quiénes están lejos”.

### 3. Estrategias (45 minutos)

#### 3.1 En la mesa de negociaciones (30 minutos)

Continúa la negociación por convocatoria del Gobernador, quién invita a las demás partes a la mesa de negociación. El Gobernador coordina la mesa, los participantes intercambian sus propuestas iniciales para solucionar el conflicto en tortuguilandia, discuten sus opiniones y sus razones para aceptar o rechazar las propuestas.

En esta etapa usualmente la temperatura se “enfría”, los participantes consideran y escuchan las propuestas con atención, algunos ceden un poco en sus posiciones, a partir de una propuesta surgen otras, ya sean complementarias u opuestas, los primeros acuerdos empiezan a surgir.

#### 3.2 Trabajo en grupos (30 minutos)

En grupo los participantes analizarán los resultados del primer acercamiento con propuestas preliminares, con la información obtenida tratarán de precisar las posiciones “mínimas aceptables” de las demás partes. Luego tratarán de precisar las posibles soluciones al conflicto, para esto pueden acercarse directamente a cualquier grupo para consultarle información adicional, plantear posibles alianzas y acuerdos.

Con base en este trabajo prepararán nuevas soluciones al conflicto con la expectativa de que éstas sean aceptadas en la negociación.

### 4. Acuerdos (45 minutos)

#### *4.1 En la mesa de negociaciones (15 minutos)*

Continúa la negociación, el Gobernador invita a las demás partes a la mesa de negociación. El Gobernador coordina la mesa, los participantes intercambian sus propuestas para solucionar el conflicto, discuten sus opiniones y sus razones.

En esta etapa la temperatura suele ser fría, la confianza entre las partes ha aumentado, hay un ambiente de respeto por las posiciones e intereses del resto, se logran acuerdos que satisfacen a las partes bajo una relación de ganar-ganar.

Los acuerdos que se logren obtener se escriben y se firma por todas las partes.

## Cuadro para analizar conflictos e identificar soluciones

Actores	Posiciones	Intereses	Otra Información	Mínimo Aceptable	Posibles Soluciones

Preguntas para diferenciar	<p>En algunas situaciones la discusión se vuelve monótona, porque los aportes circulan alrededor de lo mismo y no hay ideas nuevas. En este caso es útil preguntar por diferencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué se diferencia el procedimiento A con el B?</li> <li>• ¿En qué grado está usted de acuerdo?</li> <li>• ¿En qué se diferencian las dos opciones?</li> </ul>
Preguntas hipotéticas	<p>Sirven para identificar nuevas ideas, para buscar soluciones creativas, innovadoras. Uno hace una mirada hacia el futuro bajo un determinado supuesto y ensaya nuevos pensamientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué efecto tendría si...?</li> <li>• ¿Suponiendo...?</li> <li>• En el caso de..., ¿qué sucedería?</li> <li>• ¿Cuál sería el efecto de...?</li> </ul>
Preguntas circulares	<p>Sirven para “ponerse en los zapatos del otro”, para tomar en cuenta puntos de vista de otros que no están presentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué dirían sus colegas en su organización?</li> <li>• ¿Qué piensan otros sobre este problema?</li> <li>• ¿En qué sentido influyen otros en sus relaciones, acciones?</li> </ul>
Preguntas orientadas al futuro	<p>Mirar hacia el futuro permite pensar en posibilidades “no pensadas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles ideas tienen con respecto a cómo se va a desarrollar la cooperación en el futuro?</li> <li>• ¿Cuáles son las tareas que en su opinión tienen la mayor importancia en el futuro?</li> <li>• ¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?</li> <li>• En un (2,3,4...) año(s), ¿qué quiere haber logrado?</li> </ul>
Preguntas del contexto	<p>Cada actividad o tarea se desarrolla dentro de un contexto. Es importante conocer y tener en cuenta estos factores del contexto. A veces el trabajo se desarrolla dentro de un sistema que excluye soluciones o cambios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién participa más en este proceso?</li> <li>• ¿Cuáles son los factores del contexto importantes que influyen en esta situación?</li> <li>• ¿De qué depende el cambio?</li> <li>• ¿Quién más apoya, asesora, ayuda...?</li> </ul>
Preguntas referidas al “mapa interno”	<p>Al preguntar por las justificaciones internas de determinado comportamiento, por la atribución del sentido de determinadas situaciones, se amplía el horizonte y se produce una reflexión sobre categorías de “sentido”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué importancia tiene para usted...?</li> <li>• ¿Cómo interpreta usted...?</li> <li>• ¿Como ve usted...?</li> <li>• ¿Qué rol juega...?</li> </ul>





*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

[www.hn.undp.org](http://www.hn.undp.org)

 PNUD\_HONDURAS

 @PNUDHN

 PNUDHONDURAS