



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Manual del Capacitador

Transformación de Conflictos Comunitarios



Manual del Capacitador

Transformación de Conflictos Comunitarios



Coordinadora proyecto y contenido:
Elisabet Navarro Abad

Diagramación e impresión:
Imprenta GraphicArt
8va. calle, 3ra. ave., Casa # 211
Comayagüela , M.D.C. Tel. 2213-44432 / 2222-4191
graphicart.hn@gmail.com

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: Transformación Conflictos Comunitarios

Introducción	4
Preparación de la Capacitación	5
Objetivos del capacitador	5
Materiales	5
Organización de la sala	6
Organización de la capacitación y los tiempos	6
Módulo 1: El Conflicto	7
Módulo 2: La Negociación	15
Módulo 3: La Mediación	21
Evaluación	30
Bibliografía	31
Anexos	32



INTRODUCCIÓN



El presente manual es una guía de actividades formativas vinculadas al Manual de Transformación de Conflictos Comunitarios, resultado del proceso formativo desarrollado en comunidades de La Moskitia 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 líderes/lideresas comunitarias y jóvenes que puedan tener un rol en la prevención y /o transformación de situaciones de conflictividad en sus comunidades.

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 3 módulos temáticos con una duración temporal de 5 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, metodología y materiales. Adicionalmente, en el apartado de bibliografía se presentan otros documentos formativos 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.

La capacidad de adaptarse a los códigos comunicacionales del grupo y la flexibilidad para adaptar la formación a las necesidades/realidad de los participantes son clave para lograr el fortalecimiento de capacidades y habilidades para la mediación, negociación y diálogo.

Equipamiento y materiales

El equipo facilitador se debe asegurar de contar con los equipos y materiales necesarios para la capacitación, y en caso de faltar algún material, adaptar las actividades a los materiales al alcance:

Tarjetas para nombres participantes	Mesas de trabajo
Computador	Manual formativo o copias de las presentaciones teóricas
Datashow/proyector y pantalla	Libretas y lapiceros
Altavoces/parlantes y micrófono si es necesario	Pelota de malabares u objeto similar
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.

Capacitación “Transformación de conflictos comunitarios”
Agenda primera sesión: Análisis de Conflictos

Día 1:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Bienvenida y presentación participantes / Expectativas	-Conocer a los participantes y crear comodidad. -Conocer los intereses de los participantes	Ejercicio para romper el hielo	Cartulina Marcadores
09.00am	2. Definición conflicto	-Revisar distintas concepciones -Clarificar que el conflicto es inherente a nuestras sociedades	-Definición del concepto por grupos -Discusión en plenaria -Presentación teórica	Cartulina Marcadores
10.15am	Receso y refrigerio			
10.30am	3. Análisis conflictos en las comunidades	-Conocer las dinámicas de conflictividad de la comunidad y aplicar taller a su realidad	-Grupos de 4/5 personas -Presentación y discusión en plenaria	Rotafolio Marcadores
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	4. Abordaje del conflicto	-Mostrar que existen varias formas de actuar ante un conflicto, unas más positivas que otras	-Dinámica: La Silla -Reflexión del ejercicio -Presentación teórica	Silla Rotafolio Marcador
02.00pm	5. Métodos comunitarios para resolver conflictos	-Conocer los métodos ancestrales y uso actual de resolución de conflictos	-Grupos de 4/5 personas -Presentación en plenaria	Rotafolio Marcadores
03.00pm	Receso y refrigerio			
03.15pm	6. Análisis buenas prácticas/debilidades	Reflexionar sobre las experiencias de resolución conflictos y cómo mejorar	-Discusión en plenaria	Rotafolio Marcadores
04.30pm	7. Cierre de la jornada	Escuchar a los participantes sobre sus impresiones	-En círculo los participantes intervienen y pasan pelota	Pelota

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 se ponen y contestan a 3 preguntas (+ 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 y los participantes se presentan el uno 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 pedirles 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.

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. Análisis conflictos en la comunidad.

Objetivo: Conocer los conflictos que hay en la comunidad, o lo que los participantes consideran que les genera conflicto.

Instrucción: Se forman grupos de 4/5 (distintos a los de la actividad anterior) y se pide a los participantes que analicen los conflictos más comunes que afrontan como comunidad. Se les entrega papel rotafolio y marcadores para que anoten los temas.

Al finalizar se reúnen en plenaria y cada grupo mediante un representante explica los temas discutidos en su grupo.

4. Abordaje del conflicto.

Objetivo: Mostrar, a partir de un ejercicio práctico, las posibles formas de responder/actuar ante un conflicto y los efectos que tienen los distintos abordajes.

Instrucción: Dinámica de la silla. Situar una silla frente a los participantes, los cuales deben estar sentados en semicírculo. Se pide un voluntario de entre el grupo, salen de la sala y dan las siguientes instrucciones: “cuando entre de nuevo en la sala tiene que sentarse en la silla que queda enfrente de todos los demás y pase lo que pase su objetivo es quedarse en esa silla sentado”. Le pedimos que espere afuera mientras damos instrucciones al resto del grupo: “cuando entre de nuevo el compañero en la sala, el objetivo de cada uno de ustedes va a ser sentarse en esa silla que tienen enfrente, por lo menos un momento”. Se clarifica que hayan entendido las instrucciones, se hace entrar de nuevo al voluntario a la sala e inicia la dinámica.

Las situaciones más comunes que se dan en este ejercicio son:

- Incomprensión inicial de qué hacer.
- Primeros acercamientos al compañero voluntario pidiéndole que les dejen sentar en la silla.
- Para lograr sentarse algunos intentaran chantajearle, conquistarle, negociar, engañarle...
- Algunos pueden intentar sacarlo por la fuerza.
- Otros no harán nada.

Cuando vean que varias personas han intentado con o sin éxito sentarse en la silla y que ya no se dan nuevas situaciones, terminan el juego y se hace una reflexión grupal sobre lo que ha ocurrido. Seguidamente, usando el ejemplo la dinámica u otros, se explican las distintas formas de abordar un conflicto de intereses:

- **COMPETICIÓN:** relación ganar-perder (objetivo). Logras tu objetivo a costa de la pérdida del otro, dañando la relación que pudieras tener con la otra parte. Ej.
- **EVASIÓN:** relación perder-perder. No haces nada para lograr lo que quieres y no estableces relación ninguna con la otra parte, simplemente ignoras la situación esperando que se solucione solo. Ej.
- **ACOMODACIÓN:** relación ganar- perder (relación). Muestras tú interés u objetivo a la otra parte, pero para mantener una buena relación prefieres sacrificar el logro de tu objetivo.
- **NEGOCIACIÓN:** ganar-ganar (aunque la relación entre las partes quizás no se fortalezca). Se trata de hacer propuestas que ayuden a las partes a lograr un acuerdo.
- **COOPERACIÓN:** ganar-ganar. Es la situación ideal. Va más allá porque busca, no solo lograr el win-win (ganar-ganar) de ambas partes, sino que además en ese proceso se fortalece la relación entre ellas.

Es importante destacar que en los múltiples conflictos que nos podemos encontrar a nivel familiar, laboral, en la sociedad, etc. a veces es necesario “escoger nuestras luchas”, quizás no se pueda lograr siempre la cooperación pues depende de las dos partes. Pero en todo caso si queremos una verdadera transformación de los conflictos va a requerir que todas y todos empecemos a buscar formas alternativas inclusivas, participativas y creativas que nos lleven a nuevas opciones para la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones.

5. Métodos comunitarios para la resolución de conflictos.

Objetivo: Conocer los métodos ancestrales y uso actual de resolución de conflictos.

Instrucción: Se organizan grupos de 4-5 personas intentando que en todos los grupos participen personas de todas las edades (ancianos y jóvenes si hay). Tras el trabajo de grupos, se presentará en plenaria

6. Análisis buenas prácticas/debilidades

Objetivo: Reflexionar sobre las experiencias de resolución conflictos y cómo mejorar la atención de conflictos en la comunidad.

Instrucción: Propiciar un conversatorio en plenaria rescatando sus presentaciones sobre métodos ancestrales de resolución de conflictos y facilitar un conversatorio para identificar buenas prácticas que se podrían rescatar, así como las debilidades que tienen y lograr propuestas de cómo se podrían superar.

7. Cierre jornada

Objetivo: Generar un espacio de reflexión al final del día para que los participantes expresen sus impresiones de la jornada.

Instrucción: Pedir a los participantes que se levanten y formen un círculo. El facilitador también se incorporará al círculo y pasará una pelota pequeña a uno de los participantes indicándole que comente sus impresiones del día (qué le gustó, más, qué no, si cree que es interesante, etc.) y luego pase la pelota a otro participante y así hasta que todos hayan intervenido. El facilitador también expondrá sus impresiones del día, aprovechando el espacio para animar y potenciar las oportunidades y fortalezas del grupo.

Capacitación “Transformación de conflictos comunitarios”

Agenda segunda sesión: Análisis de Conflictos

Día 2:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Breve repaso de la jornada anterior	-Refrescar lo aprendido -Determinar lo que se quedó en el grupo	En círculo, promoviendo participación de todo el grupo	Pelota
09.00am	2. Introducción al análisis de conflictos	Mostrar la importancia de entender bien el conflicto para poder identificar la ruta que lleve a la transformación del conflicto	Plenaria	Data show o Rotafolio y marcadores
09.30am	3. El árbol del conflicto	Aprender a identificar las raíces y los efectos de un conflicto	Grupos de 4/5 personas	Hojas rotafolio Cartulinas Marcadores
10.15am	Refrigerio			
10.30am	4. Análisis árbol del conflicto	Presentar los análisis y discutir sobre la adecuada identificación de causas y consecuencias	-Presentación del trabajo de los grupos. -Discusión en plenaria	
11.30am	5. Análisis acciones de resolución de conflictos	Hacer propuestas de cómo o qué se podría hacer para atender los conflictos presentados	Grupos de 4/5 personas	Rotafolio Marcadores
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	6. Conclusiones: retos y oportunidades	Identificar qué tenemos y qué necesitamos fortalecer para atender los conflictos de la comunidad	-Discusión en plenaria	Rotafolio Marcadores
02.30pm	7. Evaluación y cierre sesión	Conocer la opinión de los participantes sobre las dos primeras jornadas de capacitación	-Discusión facilitada por un participante sin la presencia de los talleristas	Rotafolio (caritas) Marcadores

Día 2

ACTIVIDADES PROPUESTAS:

1. Breve repaso de la jornada anterior

Objetivo: Refrescar lo aprendido en la jornada anterior y determinar lo que el grupo interiorizó de los temas tratados.

Instrucción: Reunimos al grupo de pie y en círculo (como al cierre de la jornada anterior) y lanzamos preguntas (y pelota) a los participantes. Promover la participación de aquellos que en la jornada anterior no intervinieron mucho.

2. Introducción al análisis de conflictos

Objetivo: Mostrar la importancia de entender bien el conflicto para poder identificar la ruta que llevé a la transformación del conflicto.

Instrucción: Mediante Power point 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 no las consecuencias 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 tres 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.

¿Cómo se puede realizar un análisis de conflicto? Ej. Árbol del conflicto.

3. 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 jornada anterior.

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.

4. Análisis árbol del conflicto

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.

5. Análisis acciones de resolución de conflictos

Objetivo: Hacer propuestas de cómo o qué se podría hacer para atender los conflictos presentados

Instrucción: En los mismos grupos que analizaron el conflicto “x”, pedir que se vuelvan a reunir y esta vez inicien una discusión para analizar propuestas para la atención y transformación del conflicto.

Posibles preguntas que guíen la discusión:

- ¿De qué manera se podría resolver este conflicto?
- ¿Quién debería actuar para ayudar a resolver el conflicto?
- ¿Necesitamos apoyo externo a la comunidad para darle una solución? ¿De quién? ¿Cómo lo conseguimos?

Tras la discusión cada grupo presenta sus propuestas y en plenaria se discute la factibilidad e idoneidad de las propuestas con la ayuda del facilitador.

6. Conclusiones: retos y oportunidades

Objetivo: Identificar qué tenemos y qué necesitamos fortalecer para atender los conflictos de la comunidad.

Instrucción: En plenaria, el facilitador hace un breve resumen de lo abordado en las dos jornadas y seguidamente se abre un espacio de discusión para analizar fortalezas y debilidades de la comunidad para resolver los conflictos analizados, de manera que se pueda tener mayor claridad de qué y cómo fortalecerse para atender con efectividad la conflictividad. De esta manera el facilitador también recoge insumos para preparar las próximas capacitaciones adaptándola a las necesidades del grupo y la comunidad.

7. Evaluación y cierre sesión

Objetivo: Conocer la opinión de los participantes sobre la capacitación.

Instrucción: Se pide a un voluntario para que facilite la discusión del grupo y se le entrega una hoja con el dibujo de tres caras: una feliz (lo que me gustó del taller), una triste (lo que no me gustó) y una indiferente (puede mejorar). El facilitador sale de la sala para que los participantes se sientan más cómodos para expresarse.

Capacitación “Transformación de conflictos comunitarios”
 Agenda tercera sesión: Negociación y diálogo

Día 3:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Bienvenida y repaso de las sesiones anteriores	-Refrescar lo aprendido	Revisión presentaciones anteriores y realizar preguntas	Data show Pelota
09.30am	2. Introducción a la negociación	-Determinar lo que se quedó en el grupo -Conocer los conceptos básicos de la negociación	Presentación en plenaria	
10.00am	3. Ejercicio práctico: el alquiler	Practicar la negociación y analizar teoría	Práctica en grupos de 3 con sus respectivos roles	Metas y objetivos de los 3 roles
10.45am	Receso y refrigerio			
11.00am	4. Fases de la negociación	Explicar fases importantes de negociación: preparación/seguimiento	Presentación en plenaria	Computador Data show
11.30am	5. Ejercicio práctico: preparar una negociación	Practicar cómo preparar una negociación y saber analizar el caso	Análisis del caso en grupos de 4	Copias del caso. Tablas
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	6. Comunicación empática	Mostrar la importancia de escoger palabras que favorezcan el diálogo	Video Presentación en plenaria	Computador Data show Parlantes
02.00pm	7. Ejercicio práctico comunicación	Poner en práctica la transformación de frases negativas en frases constructivas	Grupos de 4 personas	Copias de las frases
03.00pm	Receso y refrigerio			
03.15pm	8. Comentarios, preguntas, respuestas	Espacio para expresar dudas, hacer aclaraciones, etc.	En plenaria	
04.00pm	Cierre de la jornada			

Día 2

ACTIVIDADES PROPUESTAS

1. Bienvenida y repaso de las sesiones anteriores.

Objetivo: Identificar de qué conocimientos se están apropiando y qué aspectos clave hay que reforzar.

Instrucción: Se proyectan las dos presentaciones anteriores -análisis de conflicto y mediación-, se va repasando el contenido rápidamente haciendo preguntas alternamente a explicación, lanzando la pelota a algún participante.

2. Introducción a la negociación.

Objetivo: Conocer los conceptos básicos de la negociación

Instrucción: Se les pide a los participantes leer la siguiente definición:

- La negociación es un proceso entre dos partes en donde existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto. Las dos partes quieren llegar a un acuerdo y para esto se comunican, intercambiando propuestas y concesiones” (Villalba, 1989)
- Considerando esta definición, se destilan en discusión los elementos claves/las precondiciones para la negociación:
 - Existencia de posiciones diferentes sobre un mismo asunto (si no hubiera, no haría faltar negociar)
 - La voluntad de llegar a un acuerdo (si no hubiera nadie se sentaría a negociar)
 - La comunicación y el intercambio de información (si no hubiera, no se podría formular propuestas y efectuar concesiones)
 - Un proceso, que se puede desarrollar por varias etapas (esto subraya la importancia de tener paciencia)
- Nosotros nos enfocamos en la negociación constructiva, porque:
 - Promueve la confianza y la relación entre las partes
 - Respeta los intereses de ambas partes
 - Resuelve el problema de manera sostenible, a largo plazo
- Abordando la negociación constructiva, se deben respetar a tres principios claves:
 - Separar a las personas del problema
 - Generar opciones de beneficio mutuo
 - Enfocarse en los intereses, no en las posiciones

3. Ejercicio práctico: negociación del alquiler (ver anexo 1)

Objetivo: los participantes tienen ocasión de ponerse en la piel de negociar y ponerse a prueba. El facilitador usa el ejercicio para presentar teoría de la negociación.

Instrucción: Formamos grupos de 3 personas y a cada uno se le da unas instrucciones con sus metas y su mínimo deseable sobre la negociación de la subida del precio del alquiler de la casa. Una persona representa al propietario y los otros dos son inquilinos de sus apartamentos. Se les da unos 5 minutos para que cada uno se prepare la negociación y luego 10 minutos para negociar.

Al finalizar nos sentamos en plenaria y cada grupo presenta sus resultados. Mientras van explicando los acuerdos, el facilitador irá anotando en el rotafolio los resultados de la negociación que se ha logrado en cada grupo y se irán comparando las distintas formas de negociación que han tomado cada uno de ellos, haciendo algunas reflexiones como las siguientes:

“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.

4. Fases de la negociación

Objetivo: Explicar fases importantes de negociación: preparación/seguimiento

Instrucción: El facilitador hace una presentación en la que introduce las diferentes etapas de la negociación y destaca elementos claves en cada una.

a) Planeamiento y preparación

- Analizar bien el problema/conflicto (causas y consecuencias), poniéndose en los zapatos de la otra parte (considerando las percepciones y emociones)
- Determinar los objetivos y alternativas
- Hacer un listado de problemas, analizando las posiciones e intereses de cada parte
- Asegurar que las personas con las que va a negociar cuentan con poder de decisión

b) Intercambio de informaciones

- Desarrollar la relación
- Poner preguntas y escucha activamente
- Ambas partes intercambian información (definen sus posiciones)
- Duración indeterminada, posiblemente varias etapas

c) Desarrollo de opciones

- Descubrir intereses comunes y divergentes
- Resolver problemas
- Buscar opciones, “ampliar el pastel”

d) Elaboración de un acuerdo

- Redactar un documento de acuerdo. Elementos básicos:
 - Lugar, fecha y hora
 - Presentación de las partes involucradas
 - Descripción del asunto
 - Descripción de los acuerdos
 - Firma
- Establecer criterios objetivos para dar seguimiento al acuerdo: quién lo hace, como lo hace, cuando lo hace:
 - Verificación
 - Monitoreo
 - Revisión
 - Renegociación
- Revisar el documento en común, asegurándose que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados
- Más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo

5. Ejercicio práctico: el árbol de mango (ver anexo 2)

Objetivo: Aprender a diferenciar posiciones, intereses, necesidades e identificar cuál sería la mejor alternativa si no se negocia con la otra parte.

Instrucción: Se forman grupos de cuatro. A cada participante se le entrega una copia del caso y una hoja por grupo con una tabla como la siguiente:

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

Si hay tiempo, se puede separar cada grupo de 4 en dos y que preparen la negociación para este caso asumiendo el rol de una de las dos partes- completando el cuadro abajo. Tras preparar la negociación, se procedería a la negociación entre las partes:

Problema	Prioridad		Limites		
	Yo/nosotros	Ellos	Primera oferta	Meta	Oferta mínima
1					
2					

6. Comunicación empática

Objetivo: Mostrar la importancia de escoger palabras que favorezcan el diálogo

Instrucción: El facilitador introduce el tema a tratar mediante:

a) Video: se demuestra el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=XClm4nBA6Z8>

b) Discusión: Luego, en discusión con el grupo se dístila:

- ¿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.

7. Ejercicio práctico de comunicación empática (ver anexo 3)

Objetivo: Poner en práctica la transformación de frases negativas en frases constructivas y analizar su utilidad.

Instrucción: Se forman grupos de cinco personas. Cada grupo recibe tres frases (ver anexo). En grupo, se practica recibir mensajes y articular reacciones/preguntas empáticas para encontrar los sentimientos y necesidades ocultas detrás de las palabras. Después se regresa a plenaria y compartimos el trabajo del grupo, a la vez que expresamos si ha resultado fácil, o no y porqué y analizamos si en nuestra vida diaria se dan situaciones similares y si creen que la comunicación empática puede ser útil para favorecer el diálogo.

8. Comentarios, preguntas, respuestas

Objetivo: Espacio para expresar dudas, hacer aclaraciones, y así asegurar que el contenido formativo está siendo interiorizado por el grupo correctamente.

Instrucción: En plenaria tras el refrigerio se recordará todo lo trabajado durante la jornada y se abrirá un espacio para reflexiones o presentación de dudas que pueden ser resueltas entre todos, y si es necesario, por el mismo facilitador.

Capacitación “Transformación de conflictos comunitarios”
 Agenda cuarta sesión: Mediación comunitaria

Día 4:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30 am	1. Bienvenida y breve repaso sesión anterior	-Refrescar lo aprendido -Determinar lo que se quedó en el grupo	En círculo, promoviendo participación de todo el grupo	Pelota
09.00 am	2. Video. Conflictos sociales	Mostrar un ejemplo de cómo surge un conflicto y que dialogando se pueden lograr soluciones constructivas	Visualización del video y posterior discusión grupal	Computador Parlantes Data show
09.20 am	3. Métodos alternos de resolución de conflictos. La mediación	Presentar que hay varias formas de tratar de resolver un conflicto	En plenaria. Presentación	Computador Data show
09.45 am	4. Dinámica: la naranja	Analizar si se ha logrado la mejor solución o no y por qué	Se forman grupos de 4. Plenaria para discusión	Cartulinas/ roles
10.30 am	Receso y refrigerio			
10.45 am	5. Proceso de la mediación	Explicar las etapas y rol mediador	En plenaria	Computador Data show
11.15 am	6. Ejercicio práctico mediación conflicto comunitario	Practicar una mediación desde un caso práctico de su comunidad	Grupos de 4-5 y repartición roles	Cartulinas Lápices
12.30 pm	Almuerzo			
01.30 pm	7. Dinámica de comunicación	Presentar la importancia de la comunicación	Organización sillas en grupos de dos, dándose la espalda	Papel blanco Lápices
02.00 pm	8. Herramientas y técnicas mediación	Explicar distintos métodos y técnicas que usa el mediador para facilitar el diálogo	En plenaria	Computador Data show
03.00 pm	Receso y refrigerio			
03.15 pm	9. Comentarios, preguntas, respuestas. Cierre	Espacio de reflexión de la jornada y para esclarecer dudas que pueda haber	En plenaria	Pelota

Día 4

ACTIVIDADES PROPUESTAS:

1. Breve repaso de la jornada anterior

Objetivo: Refrescar lo aprendido en la jornada anterior y determinar lo que el grupo interiorizó de los temas tratados.

Instrucción: Reunimos al grupo de pie y en círculo (como al cierre de la jornada anterior) y lanzamos preguntas (y pelota) a los participantes. Promover la participación de aquellos que en la jornada anterior no intervinieron mucho.

2. Video conflictos sociales

Objetivo: Mostrar un ejemplo de cómo surge un conflicto y que dialogando se pueden lograr soluciones constructivas.

Instrucción: Presentar el video en plenaria y abrir espacio de discusión posterior preguntando a los participantes las similitudes del caso presentado con lo que está ocurriendo en sus comunidades (aunque el conflicto no sea el mismo) y qué opinión tienen sobre la propuesta de establecer diálogo como herramienta para la resolución de los conflictos.

Enlace video: https://www.youtube.com/watch?v=5_4m74GOLLA

3. Métodos alternos de resolución de conflictos. La mediación

Objetivo: Presentar que hay varias formas de tratar de resolver un conflicto, algunas más positivas que otras en lo que se refiere a crear respuestas que fortalezcan las relaciones entre las partes y supongan una solución sostenible en el tiempo.

Instrucción: Esta presentación aclara tres aspectos claves:

- ¿Cuáles son los modos de abordar un conflicto?
 - Vía de fuerza: Imposición de una parte sobre la otra
 - Vía normativa: Decisión por un tercero en aplicación de normas o leyes.
 - Vía consensuada: Solución que atienda a todas las necesidades
- ¿Qué es la mediación?
 - Un método alternativo para permitir la resolución de conflicto por la vía consensuada
 - Involucramiento de una tercera persona neutral que:
- Ayuda a las partes comunicarse mejor

- Visualizar a opciones
- Lograr un acuerdo mutuo

4. 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 importancia 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 representan el papel de las dos hermanas bajo unas indicaciones que les damos, 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 grupo 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.

Al finalizar las mediaciones, nos volvemos a sentar 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, nos dábamos cuenta que en verdad no había conflicto de intereses y que ambas podían satisfacer su necesidad sin perjuicio de la otra.

5. Fases de la mediación

Objetivo: Profundizar el conocimiento de los participantes sobre las etapas de la mediación y, sobre todo, el rol del mediador en cada una de ellas.

Instrucción: El facilitador presentará en plenaria las fases y el rol del mediador. Para ser más pedagógico es útil poner un ejemplo de cada una de las fases, es decir, qué diría el mediador.

- ¿Cuáles son las etapas de la mediación?
 - Presentación y reglas
 - Recolección de información
 - Aclaración del problema
 - Proposición de soluciones
- Acuerdo

6. Ejercicio práctico mediación conflicto comunitario

Objetivo: Practicar las fases de una mediación desde un caso práctico de su comunidad.

Instrucción: Se organizan grupos de 4 personas (a poder ser distintos a los grupos que trabajaron el caso de la naranja) y se les pide que escriban una historia similar a la de la naranja, pero un caso real de un conflicto de su comunidad. A cada grupo se le entrega tres 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.

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.

7. Dinámica de comunicación

Objetivo: Reflexionar sobre la importancia de una buena comunicación y entender que las palabras que usamos pueden ser entendidas por la otra parte de una manera diferente a la que pretendíamos.

Instrucción: Se colocan las sillas en grupos de dos, unas mirando a la pizarra y la otra silla mirado al exterior. Los participantes se sientan en 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:

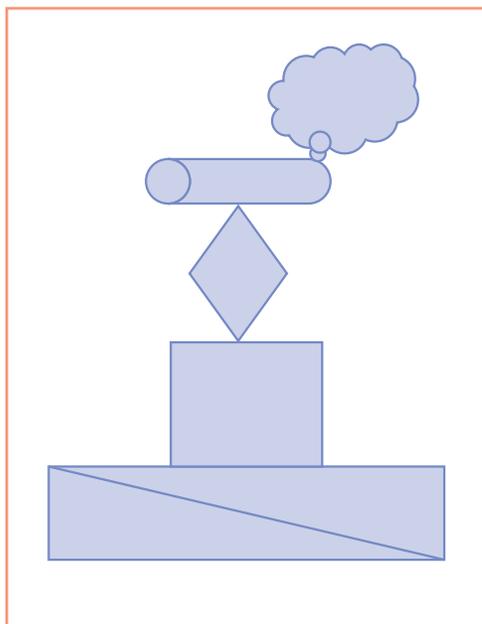


Foto: ejemplo dibujo para ejercicio de comunicación

“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.” El facilitador tiene que estar atento a que durante el ejercicio las personas que están dibujando no hagan preguntas ni comentarios y que no se giren a ver el dibujo.

Tras varios minutos se dan unas nuevas indicaciones: “volverán a hacer lo 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”. En este caso se les permite preguntar a la persona que le está dando indicaciones para hacer el dibujo, con el objetivo de aclarar la información que recibe y poder tener más claridad del dibujo.

Al final se hace un análisis grupal de la experiencia. Destacando la importancia de la comunicación y la retroalimentación, de expresar las dudas y hacer preguntas para clarificar conceptos e ideas.

8. Herramientas y técnicas mediación

Objetivo: Explicar distintos métodos y técnicas que uso el mediador para facilitar el 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. Atender a la comunicación no verbal de las partes.

9. Comentarios, preguntas, respuestas.

Objetivo: Abrir un espacio para resolver dudas e identificar aspectos que hay que reforzar en las próximas sesiones.

Instrucción: En plenaria, e incluso tomando el refrigerio, se abre un espacio informal para que los participantes se puedan expresar. Si no hay consultas el facilitador puede recordar alguno de los temas tratados durante el día y/o preguntar a los participantes si se ven capaces de mediar un conflicto y si dicen que no, preguntar por qué y procurar fortalecer en la próxima sesión las cuestiones que destacan.

Capacitación “Transformación de conflictos comunitarios”

Agenda quinta sesión: Caso práctico análisis conflicto, negociación y diálogo

Día 5:

Hora	Actividad	Objetivo	Metodología	Materiales
08.30am	1. Bienvenida y presentación del objetivo del día	Presentar objetivo, contenido y organización de la jornada	En plenaria. Se organizan los grupos de trabajo de la jornada	Copias del caso a cada persona
09.00am	2. Presentación del caso práctico	Tener común entendimiento sobre el caso a trabajar	Presentación en plenaria	
09.15am	3. Análisis del conflicto	Recuperar el contenido formativo del 1er día para analizar el caso que trabajaran todo el día	Grupos de 4/5 personas	Rotafolio Marcadores Cartulinas
10.00am	Receso y refrigerio			
11.00am	4. Preparación negociación según roles asignados	Aplicar el conocimiento adquirido	Se preparan con las personas de otros grupos que tienen su mismo rol	Hojas con las tablas de preparación
11.30am	5. Negociación /mediación/ facilitación del caso	Poner en práctica la negociación y en el caso del facilitador, las técnicas de mediación	En los grupos establecidos	
12.30pm	Almuerzo			
01.30pm	6. Presentación y análisis de los acuerdos de cada grupo	Compartir experiencias, aprendizajes y reflexiones	En plenaria. El mediador/facilitador de cada caso presentará proceso y acuerdos	
02.15pm	7. Reflexiones finales y evaluación capacitación	Conocer si se han cumplido las expectativas y qué puede mejorar	Reflexiones: en círculo Evaluación: en plenaria	Pelota Rotafolio Marcadores
03.00pm	Receso y refrigerio de cierre			

Día 5

ACTIVIDAD PROPUESTA: Análisis, preparación y diálogo del Caso de Tortuguilandia (ver anexo 4)

1. Bienvenida y presentación del objetivo del día

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

Instrucción: El facilitador introduce a los participantes en el objetivo del día, en el que se trabajará el caso de un conflicto y durante la jornada podrán poner en práctica temáticas tratadas durante toda la formación: el análisis de conflicto, la preparación de la negociación, la comunicación, el diálogo y la mediación.

2. Presentación del caso práctico

Objetivo: Tener común entendimiento sobre el caso a trabajar.

Instrucción: El facilitador organizará a los participantes en grupos de 5. A cada participante le entregará el contexto del conflicto. Se leerá en plenaria el contexto del conflicto, resolviendo las dudas que los participantes puedan tener.

3. Análisis del conflicto

Objetivo: Recuperar el contenido formativo del 1er día para analizar el caso que trabajaran todo el día.

Instrucción: El facilitador repartirá papel rotafolio marcador y cartulinas a cada grupo y les dará la instrucción de elaborar el árbol del conflicto de Tortuguilandia. El facilitador estará pendiente de los tiempos e irá visitando a los distintos grupos para resolver posibles dudas que puedan surgir.

4. Preparación negociación según roles asignados

Objetivo: Aplicar el conocimiento adquirido en cuanto a preparación de negociación e identificación de posiciones e intereses.

Instrucción: El facilitador entregará un rol a cada uno de los grupos, entregando una copia a cada miembro del grupo. Seguidamente solicitará a cada grupo que lean juntos el rol que les fue asignado y discutan en grupo y llenen el siguiente cuadro de identificación de posiciones e intereses y el cuadro para la preparación de la negociación. El facilitador irá pasando por los grupos para resolver dudas o consultas de los participantes.

	El Gobernador	El Gringo	Científicos O. Conservacionista	Asociación Desarrollo	Científicos del Instituto
Posiciones					
Intereses					
Mejor alternativa a un acuerdo negociado					

Problema	Prioridad		Límites		
	Yo/nosotros	Ellos	Primera oferta	Meta	Oferta mínima
1					
2					

Al grupo que les toque ejercer el rol del Gobernador, va jugar un papel también de facilitador de la reunión de la mesa de diálogo, con lo que se recomienda que en grupo se preparen para tomar ese rol y poder facilitar la discusión y que se logren acuerdos consensuados.

5. Negociación /mediación/ facilitación del caso

Objetivo: Poner en práctica la negociación y en el caso del facilitador, las técnicas de mediación.

Instrucción: El facilitador organizará los grupos para la negociación asegurándose que en cada grupo haya una persona representando cada rol. Se identificará al Gobernador y su rol de facilitación de la reunión y seguidamente se procederá a la discusión por grupos. El facilitador de la capacitación estará pendiente de los tiempos y dará aviso a los grupos cuando falte 15 minutos para finalizar el ejercicio y cuando ya solo les queden 5 minutos más.

6. Presentación y análisis de los acuerdos de cada grupo

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 a desarrollarlas.
- A veces parece más estratégico consultar a las partes primero de manera bilateral, antes de entrar al diálogo en grupo.
- Si no hay buena fe entre las partes, el mediador puede retirarse del proceso.

Evaluación

En la jornada de cierre de la capacitación o a poder ser al final de cada sesión, se recomienda dedicar un tiempo para que los participantes evalúen la formación. 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 que se puede plasmar en papel rotafolio. En aras de ofrecer un espacio lo más cómodo posible a los participantes para la presentación sus ideas y opiniones, el capacitador pedirá por un voluntario de entre el grupo para que facilite la discusión y escriba las ideas del grupo en el cuadro dibujado en el rotafolio, mientras que el capacitador y equipo saldrán de la sala hasta que sean avisados de que terminaron.

Otra modalidad podría ser entregar 4 cartulinas de distintos colores a los participantes y que cada uno escriba sus opiniones e ideas y luego se peguen en el papel rotafolio.

APRENDÍ (cuestiones concretas, no generales) 	ME GUSTÓ 	NO ME GUSTÓ 	PUEDE MEJORAR 



Bibliografía



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.
- 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
- 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.

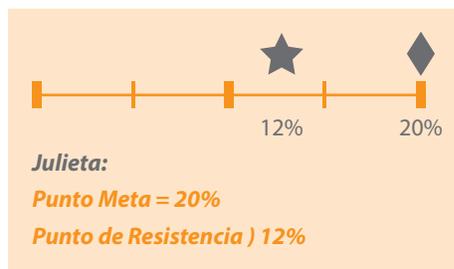
Anexo 1: Caso negociación alquiler ¹

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.

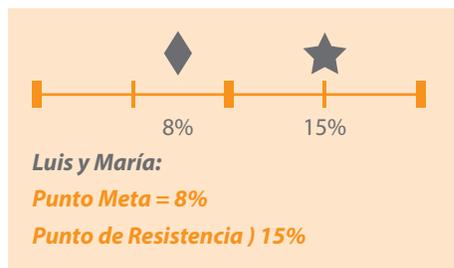
Rol Julieta:

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.



¹Caso extraído del Manual de formación en negociación basada en intereses / Sergio Guillén, Franklin Paniagua, Randall Arias. – 2 ed. – San José, C.R. : FUNPAPEM. PACT : USAID, 2011

Anexo 2: El árbol de mango²

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. 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)

²Caso 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.

Anexo 3: Comunicación empática³

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?”

³ 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 ganarmás 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 4: Tortuguilandia⁴

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.

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.

⁴ 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

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.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

www.hn.undp.org

 PNUD_HONDURAS

 @PNUDHN

 PNUDHONDURAS