



con financiamiento  
y apoyo de la  
Unión Europea



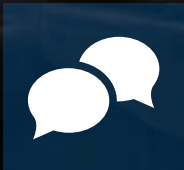
**UNDP**  
DIPLOMACY. PREVENTION. ACTION



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

# *Apoyo a la mediación interna:*

## FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA ANTE LOS CONFLICTOS Y LA AGITACIÓN



**GUIDANCE NOTE RESUMEN**  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

# Introducción

El concepto y la práctica de la «mediación interna» surgieron del reconocimiento que los países en riesgo de conflicto pueden beneficiarse de las capacidades, los saberes y el involucramiento de individuos o instituciones del contexto en cuestión. La paz, después de todo, demanda un esfuerzo sostenido, mucho antes y mucho después de la firma de un tratado de paz «oficial». Los desacuerdos sobre las reformas, las desavenencias respecto a los recursos naturales y los conflictos que surgen como resultado de las transiciones políticas requieren de negociación constante, diálogo y compromiso. A medida que surgen nuevas alianzas y otras se desintegran otras, el riesgo que los desacuerdos desemboquen en conflictos —tanto a nivel local como nacional— aumenta considerablemente. Las transiciones políticas, especialmente aquellas en países frágiles y afectados por conflictos, no siguen una trayectoria simple; el camino de la construcción de paz está lleno de tensiones que crean agitación, la cual a su vez afecta el tejido político y social de manera profunda y, a veces, inesperada.

Reconociendo la fuerza y el potencial que pueden tener los mediadores internos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Unión Europea (UE) formaron en 2012-2013 una alianza en el marco de un programa de dos años con el financiamiento del «Instrumento para la Estabilidad» (IfS, por sus siglas en inglés) de la UE para equipar a los actores nacionales y locales en procesos de prevención y resolución de conflictos internacionales con las capacidades adecuadas para respaldar mejor los procesos de diálogo y negociación. La colaboración ha continuado en una segunda etapa desde 2015 hasta 2018 con financiamiento del «Instrumento en pro de la Estabilidad y la Paz» de la UE (sucesor del IfS) y se ha ampliado para incluir al Departamento de Asuntos Políticos de la ONU (DAP).

El proyecto busca fortalecer la colaboración entre la UE y la ONU e involucra actividades a nivel global y regional, incluidos ejercicios conjuntos de análisis de conflictos e intercambios regionales (en África Occidental y los Balcanes), así como también actividades en nueve países piloto orientadas a reforzar las capacidades de «mediación interna». Esta Nota Conceptual O, diseñada para el personal del PNUD y la UE pero relevante para todos aquellos que trabajan en este campo, documenta las mejores prácticas en mediación interna acumuladas durante el proyecto bienal y en los más de diez años de experiencia proveyendo apoyo a las contrapartes nacionales en la prevención y la solución de conflictos violentos. Esta presentación constituye una introducción a los principios clave de la Nota Conceptual organizada en tres secciones principales.

# PRIMERA PARTE: ENTENDIENDO LA MEDIACIÓN INTERNA Y A LOS MEDIADORES INTERNOS

## ¿QUÉ ES LA MEDIACIÓN INTERNA?

La mediación interna es el proceso de apoyo a las negociaciones —así como a otras formas de diálogo— orientado a prevenir, manejar y resolver conflictos en distintos niveles de la sociedad. Lo que distingue a la mediación interna de otras formas «occidentales» más tradicionales de mediación es que ésta involucra a figuras, grupos o instituciones creíbles que están dentro de un conflicto y que pueden usar su influencia y credibilidad para asumir un papel —a menudo, tras bastidores o con facultades indefinidas— que influye directa o indirectamente y de un modo constructivo en la trayectoria del conflicto.

La mediación interna puede organizarse en cinco categorías o tipos de intervención, a saber:

- Identificación de los puntos de entrada al conflicto;
- Creación de consenso o resolución de problemas en cuestiones específicas que pueden ser un escollo;
- Roles de mediación directa con vistas a prevenir, manejar o resolver conflictos;
- Roles de promoción que tengan como objetivo influenciar el discurso público hacia la paz creando un ambiente más propicio;
- Roles de alerta temprana en respuesta a los “disparadores” de los conflictos y los elementos que aceleran sus dinámicas más negativas.

## ¿POR QUÉ SE USA CADA VEZ MÁS LA MEDIACIÓN INTERNA?

El impulso por desarrollar modelos alternativos de gestión de los conflictos y la inestabilidad se origina en la toma de conciencia que las intervenciones internacionales a corto plazo por sí solas no son suficientes para abordar conflictos complejos e interdependientes ni tampoco el cambio continuo que afecta a las sociedades. En efecto, este tipo de situaciones no pueden afrontarse a través de un único proceso o marco, sino que requieren una respuesta sistemática más amplia basada en mecanismos sostenibles dentro de una comunidad o un país concreto.

La complejidad de estos conflictos y procesos de cambio también exige un abanico más amplio de experiencias y relaciones que no pueden encararse a través de una intervención única por parte de un actor externo. Dichos conflictos suelen ser dispersos y afectan a la sociedad al producir crisis políticas a nivel nacional y tensiones intercomunitarias a nivel local. Este grado de complejidad requiere un compromiso sostenido en varios niveles y lugares simultáneamente dentro de una comunidad o una nación que se traduzca en una batería simultánea de iniciativas de construcción de paz tanto preventivas como posconflicto.

Seis tendencias en particular han aumentado la demanda de mediadores internos:

- Un incremento de la violencia descentralizada y recurrente;
- Un crecimiento de conflictos por la tierra y los recursos naturales;
- La intensificación en la cantidad y la forma de las protestas populares;
- La magnitud creciente de los conflictos relacionados con elecciones;
- El aumento del uso de la tecnología para organizar protestas y confrontaciones; y
- La mayor consciencia con respecto a los mecanismos de alerta temprana y de respuesta.



**EL CONCEPTO Y LA PRÁCTICA DE LA «MEDIACIÓN INTERNA» SURGIERON DEL RECONOCIMIENTO DE QUE LOS PAÍSES EN RIESGO DE CONFLICTO SE BENEFICIAN CON LAS CAPACIDADES, LOS SABERES Y LA INVOLUCRACIÓN DE INDIVIDUOS O INSTITUCIONES DEL CONTEXTO EN CUESTIÓN**

## ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN INTERNA?



**EL ROL DE MEDIADOR INTERNO PUEDEN ASUMIRLO ORGANIZACIONES CÍVICAS, ENTES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS**

A diferencia de los mediadores internacionales, quienes son enviados a un contexto de conflicto por otro gobierno nacional o por organizaciones regionales, subregionales o internacionales, los mediadores internos tienen relaciones de larga data con los individuos y las comunidades en conflicto. Este compromiso sostenido con un país o una comunidad particular confiere a los mediadores internos un bagaje único de vínculos y conocimientos.

Sin embargo, hay dos cualidades específicas que definen a los mediadores internos: legitimidad e influencia. El concepto de *legitimidad* se relaciona con la reputación y el prestigio del mediador interno —que puede ser un individuo, un grupo o una institución— y es un componente esencial del poder que éste tiene. La legitimidad está también íntimamente vinculada a la *influencia*. Esta está determinada por el rango, la naturaleza y la calidad de las relaciones que los mediadores internos mantienen con las principales partes involucradas, como figuras políticas, líderes locales, grupos armados u opositores, representantes de la sociedad civil, líderes religiosos o grupos activistas. El rol de mediador interno puede ser asumido por organizaciones cívicas, entes gubernamentales e instituciones especializadas.

## ¿CÓMO LLEVAN A CABO SU TAREA LOS MEDIADORES INTERNOS?

Los mediadores internos emplean diversas estrategias para realizar su labor. En términos generales estas estrategias pueden clasificarse en cuatro categorías que pueden superponerse y no son mutuamente excluyentes. En muchas situaciones los mediadores pueden usar una combinación de cuatro estrategias clave, que incluyen:

- Esfuerzos diseñados para generar confianza y seguridad entre las principales partes involucradas, a través de una mayor comprensión de sus respectivos motivos y objetivos;
- Estrategias de acompañamiento diseñadas para contribuir a la formación del pensamiento de líderes fundamentales o para garantizar la integridad mediante la asistencia en procesos específicos;
- Facilitación de procesos de diálogo a fin de generar consenso y entendimiento en torno a problemáticas clave; y
- Esfuerzos de mediación para lidiar con problemas específicos, ya sea a través de negociaciones o «diálogos nacionales» oficiales o bien a lo interno de esos procesos para afrontar bloqueos específicos.

Estas estrategias pueden implementarse en el trabajo de los mediadores internos como «independientes» o en el marco de infraestructuras para la paz (I4P, por sus siglas en inglés) más sistematizadas, como comisiones, comités o grupos de trabajo. Los mediadores internos también pueden tener roles duales, alternando su función como «independientes» con relaciones estratégicas con las principales partes interesadas y como integrantes de instituciones clave que buscan la paz a través de estructuras y procesos formalizados (ver Segunda parte, Quinto paso para más información sobre las I4P).

## SEGUNDA PARTE:

# DISEÑANDO UN APOYO EFECTIVO PARA LOS MEDIADORES INTERNOS

## ¿POR QUÉ, CUÁNDO Y CÓMO PUEDEN LOS ACTORES EXTERNOS APOYAR A LOS MEDIADORES INTERNOS?

La mediación interna suele llevarse a cabo sin apoyo externo. Según las circunstancias, los mediadores internos pueden desempeñarse sin ser percibidos o bien llamando la atención, independientemente de los actores externos. Sin embargo, hay instancias en las que el apoyo externo puede ser beneficioso o incluso decisivo. Este puede presentarse, por ejemplo, en forma de generación de conocimiento, como creación de capacidades o sirviendo como una caja de resonancia para las estrategias y los enfoques utilizados por los mediadores internos. Incluso puede darse el caso en que los mismos mediadores internos valoren la utilidad de recibir el apoyo de pares con experiencia relevante en otros países.

Los actores externos pueden apoyar la mediación interna a partir del desarrollo de abordajes y estrategias que den coherencia a los diferentes procesos en curso de manera que las estrategias de construcción de paz local y nacional se implementen de manera concertada. La capacitación relevante, la asistencia material inicial y la movilización de recursos han sido particularmente cruciales para el trabajo de las IAP que normalmente tienen bajos recursos, como comités de paz locales, redes cívicas, consejos de notables y grupos activistas de base. Situaciones críticas en las que los mediadores internos pueden beneficiarse con el aporte externo incluyen circunstancias en las que hay: poca voluntad política, capacidades técnicas limitadas o inexistentes, falta de foros o intermediarios confiables, falta de espacios seguros o falta de impulso.

## SECUENCIA DETALLADA PARA EL DISEÑO DE UN APOYO EFECTIVO A LOS MEDIADORES INTERNOS Y LA MEDIACIÓN INTERNA

Los siguientes pasos están pensados para brindar un marco guía a efectos que los profesionales de la ONU y la UE diseñen estrategias efectivas para apoyar a los mediadores internos y los procesos de mediación interna. Se debe tener presente que los mediadores internos toman la delantera y que el rol del profesional externo es solo de apoyo «tras bastidores». Es, por lo tanto, importante que el profesional sea especialmente consciente del impacto que su presencia tiene sobre la dinámica relacional y que tenga cuidado de no amenazar o afectar negativamente los frágiles procesos y a los individuos que pueden estar en situaciones riesgosas. Asimismo, es importante evitar politizar una situación con la atracción innecesaria de la atención internacional, la cual debilita precisamente a las personas y los procesos que se pretende apoyar.

### *1. Primer paso: Llevar a cabo un análisis del conflicto y de la situación:*

El propósito del análisis del conflicto y de la situación es asegurar que el apoyo e involucramiento se realice en base a la información sobre la dinámica contextual; el alcance del ejercicio de mapeo usado para identificar individuos y redes tiene un impacto significativo en el éxito del apoyo externo. Si se realiza rápidamente o sin la suficiente pertinencia cultural, este proceso puede socavar la legitimidad de la mediación interna, así como también los esfuerzos nacionales e internacionales para darles apoyo. El análisis debería documentar los sistemas existentes de mediación interna e incluir una gama completa y diversa de individuos, tradiciones, instituciones culturales u organizaciones de base. El proceso mismo del análisis debería ser inclusivo y participativo, además de incorporar perspectiva de género para asegurar que el proceso de paz brinda una oportunidad para una mayor participación de las mujeres en roles de liderazgo y construcción de paz.

### *2. Segundo paso: Identificar y analizar potenciales «niveles» de involucramiento:*

En contraste con la mediación internacional que se centra predominantemente en las negociaciones de alto nivel con líderes de alto rango, la mediación interna involucra (a menudo en forma simultánea) múltiples estratos de la sociedad



**LOS ACTORES EXTERNOS PUEDEN CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS Y LOS ENFOQUES SISTEMÁTICOS NECESARIOS PARA AUNAR LOS DIFERENTES PROCESOS E INICIATIVAS, A FIN DE QUE LOS NIVELES LOCALES Y NACIONALES DEL ESTABLECIMIENTO DE LA PAZ PUEDAN MOVERSE AL UNÍSONO**

para encarar crisis y tensiones en curso. A partir del esquema de John-Paul Lederach, se pueden distinguir tres niveles de mediadores internos: líderes comunitarios, figuras influyentes de nivel medio y líderes de alto nivel. Estos niveles suelen ser complementarios y se superponen significativamente tanto en términos de actores como de actividades. No todos los niveles estarán necesariamente presentes en todos los contextos al mismo tiempo.

*3. Tercer paso: Identificar a los mediadores internos:*

En toda sociedad hay individuos que son capaces de tender puentes entre grupos y sectores en diferentes niveles. Pueden encontrarse los perfiles y rasgos de potenciales mediadores internos en instituciones estatales, religiosas, académicas, comerciales, culturales y en la sociedad civil. Sus voces no siempre se escuchan y pueden no ser muy conocidos, pero suelen estar muy bien integrados en la sociedad. Si bien dichos individuos o grupos pueden no identificarse a sí mismos como mediadores internos, sí pueden verse como líderes en su ámbito o simplemente como ciudadanos preocupados o entidades comprometidas con el bienestar de la comunidad y el país. Hacer la conexión con estos potenciales mediadores internos exige pensar de manera creativa y buscar en lugares no convencionales. Se puede identificar a mediadores internos aptos a través de programas de capacitación, mediante el proceso de análisis ya descrito o a partir de recomendaciones de asociados en el país.

*4. Cuarto paso: Desarrollar una estrategia de involucramiento y generación de capacidades:*

Una vez identificados los puntos de entrada y establecida la relación de individuos y organizaciones, el siguiente paso es desarrollar una estrategia de involucramiento y generación de capacidades. Si bien la formación es importante, esta es solo uno de los métodos para hacerlo. La estrategia de generación de capacidades debería incluir una combinación de «medios», entre ellos: seminarios y talleres de capacitación, aplicaciones prácticas/elaboración de escenarios, visitas de intercambio, tutoría y asesoramiento, acompañamiento, seguimiento, aprendizaje basado en la *web* y medios, y otras estrategias que toman en cuenta elementos de género. El desarrollo de capacidades para mediadores internos debería incluir conocimientos y aptitudes en las siguientes áreas, pero sin limitarse a ellas:

- Comprensión de las instituciones estatales;
- Promoción de la cohesión social;
- Profundización del conocimiento del conflicto y su análisis en todas sus dimensiones;
- Liderazgo;
- Género y masculinidad;
- Justicia transicional; y
- Aptitudes en mediación y negociación.

*5. Quinto paso: Construcción conjunta de infraestructuras para la paz (I4P):*

La sostenibilidad a largo plazo de los sistemas de mediación interna requiere cierta formalización o institucionalización. No obstante, el modo en que estos sistemas se formalizan depende del contexto. El apoyo organizacional tiene lugar, principalmente, de dos formas: el desarrollo de una comunidad de prácticas o el establecimiento de estructuras organizacionales vinculadas a instituciones gubernamentales. La mediación interna institucionalizada, compuesta de instrumentos o instituciones —formales o informales— de prestigio para brindar apoyo, puede denominarse «infraestructura para la paz», o I4P. Una I4P puede definirse como una «red de sistemas, recursos, valores y aptitudes interdependientes detentados por el gobierno, la sociedad civil y las instituciones comunitarias que promueven el diálogo y la consulta, previenen el conflicto y posibilitan la mediación pacífica cuando se produce violencia en la sociedad»<sup>i</sup>. Los comités de paz, las secretarías de paz y los foros nacionales de establecimiento de la paz son todos ejemplos de I4P.

---

<sup>i</sup> Ver Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Boletín informativo: «Infrastructure for Peace», Nueva York: PNUD, 2013

# TERCERA PARTE:

## APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA. PROBLEMÁTICAS Y DESAFÍOS CRUCIALES EN EL APOYO A LA MEDIACIÓN INTERNA

### GUÍAS Y CONSEJOS PARA DISEÑAR PROCESOS EFECTIVOS

Uno de los retos más significativos para el apoyo a los mediadores internos es encontrar los puntos de entrada e involucrar en el proceso (y luego mantener en el mismo) a las partes del conflicto. Estos desafíos pueden superarse prestando particular atención a los siguientes elementos centrales:

- **Encuadrar la problemática:** En lugar de encararlo como una cuestión de paz versus conflicto, puede ser útil posicionar el diálogo como una oportunidad para maximizar las ventajas competitivas a través de la colaboración selectiva en contraposición al conflicto. Este enfoque demostró ser especialmente útil en la mediación entre líderes políticos.
- **Enfatizar lo positivo:** Muchos gobiernos no reconocerán que bajo su mandato pueda darse un conflicto violento, una situación de fragilidad o una situación de impasse o punto muerto. En tales contextos, enmarcar la mediación o la facilitación propuesta como orientada a la creación de consenso en torno a reformas clave o prioridades de desarrollo puede, a veces, posibilitar más la mediación interna que si esta se describe como la resolución de un conflicto.
- **Animar a los intermediarios o actores internos:** Por razones de riesgo significativo hacia su persona o su reputación, por ejemplo, los actores internos pueden ser renuentes a asumir estos roles. Animarlos a hacerlo puede exigir varias rondas de conversaciones y la creación de confianza entre, por un lado, «los de afuera» que abogan por ellos, por otro lado, las partes que puedan beneficiarse con el apoyo de los actores internos y, por último, los mismos actores internos.
- **Localizar y acercarse a los intermediarios correctos:** Dado que no puede considerarse a nadie como enteramente «neutral», puede ser útil reunir a varios individuos que sean representativos de los diversos intereses o tendencias, y que también tengan reputación por su integridad y por promover el bien público.
- **Crear e impulsar la confianza:** En un ambiente profundamente polarizado, los altos niveles de desconfianza entre las partes y los actores o sectores relevantes pueden no permitirles apreciar las posibilidades de la mediación. Una tarea discreta de creación de confianza por parte de los actores externos, por lo tanto, puede volverse esencial. Dicha tarea puede no requerir habilidades técnicas o una perspectiva analítica, sino una variedad de aptitudes «humanas» y «de vida» centradas en la empatía, en la inteligencia emocional y en apreciar todos los puntos de vista sin juzgar.
- **Compartir experiencias:** Los miembros de gobiernos, los funcionarios de alto rango y los líderes políticos importantes, en particular, pueden estar más abiertos a las posibilidades de la mediación, o a generar capacidades de mediación, si toman conocimiento de experiencias similares de sus homólogos en otros países. Compartir experiencias puede inspirar confianza en que tales enfoques pueden funcionar y anima a seguir adelante.
- **Separar actividades:** Actividades como la capacitación o el intercambio de experiencias, cuando se llevan a cabo en forma separada para las diferentes partes, pueden tener más éxito en lograr que se abran a las posibilidades de la mediación. Los ejercicios separados permiten que las partes generen la seguridad necesaria para potenciales compromisos conjuntos.

## PROBLEMÁTICAS Y DESAFÍOS QUE SE PRESENTAN PARA PERMITIR Y FORTALECER LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS PROCESOS DE MEDIACIÓN INTERNA



**LA MEDIACIÓN INTERNA SUELE BASARSE EN LAS NORMAS Y LOS PROCESOS CULTURALES; POR LO TANTO, TIENE GRAN POTENCIAL PARA MEJORAR EL ROL DE LAS MUJERES EN LA SOCIEDAD**

En muchas sociedades, las mujeres asumen roles informales cruciales en la mediación y, a menudo, en los contextos sociales y culturales. La mediación interna suele basarse en las normas y los procesos culturales; por lo tanto, tiene gran potencial para mejorar el rol de las mujeres en la sociedad. Las mujeres no suelen ser la primera opción a la hora de elegir mediadores para procesos políticos o estatales, y por lo general ellas mismas no suelen ofrecerse para esto. Mencionar como ejemplo los roles que las mujeres han asumido en otros lugares contribuye a generar un mayor grado de consciencia sobre su potencial como mediadoras internas y puede ayudarles a superar las barreras autoimpuestas. Asimismo, la falta de seguridad y las normas culturales pueden limitar la movilidad de las mujeres; por ejemplo, la prevalencia de líderes religiosos como mediadores internos, a menudo, excluye inherentemente a las mujeres. Los actores externos pueden ayudar, por lo tanto, proveyendo espacios seguros y diversos para que las mujeres participen sin ponerlas en riesgo físico o de ser excluidas.

A nivel comunitario, las mujeres tienen roles importantes que complementan los procesos de paz más formales; por lo tanto, su participación en todos los niveles de la sociedad debería fomentarse activamente. Por último, como las oportunidades para crear redes de contactos tienden a ser menores para las mujeres —y, por ende, sus ocasiones de adquirir y desempeñar roles formales de mediación y de establecimiento de la paz son limitadas—, los actores internacionales pueden contribuir fomentando activamente la inclusión de las mujeres en ejercicios de generación de capacidades y asegurando su participación mediante la creación de espacios seguros en horarios y lugares culturalmente adecuados.

## HACIA ADELANTE: BUENAS PRÁCTICAS PARA APOYAR LOS PROCESOS DE MEDIACIÓN INTERNA

La práctica emergente de la mediación interna está —comparada con la mediación externa más convencional— aún en una etapa embrionaria. Las sensibilidades políticas hacen que sea más difícil apoyar a los mediadores internos para que se conecten a través de las fronteras y compartan experiencias e ideas. No obstante, con la asistencia de socios externos, se han identificado diversas buenas prácticas que son generalmente aplicables tanto al trabajo de los actores internos como al de aquellos que buscan ayudarlos. Estas incluyen:

- Mantener un enfoque flexible de la mediación y estar listo para cambiar el curso y aprovechar las oportunidades cuando sea necesario;
- Priorizar las relaciones y realizar acciones que las protejan en todo el alcance que sea posible;
- asegurarse de «no hacer daño» en todo momento;
- Garantizar que los mediadores internos reciban apoyo de forma transparente para evitar alimentar tensiones;
- Fortalecer los marcos institucionales que sostienen los esfuerzos en curso para obtener la paz sostenible;
- Buscar el respaldo gubernamental cuando y donde sea posible y adecuado/construktivo;
- Apoyar y, donde sea posible, «modernizar» los mecanismos tradicionales de resolución de conflictos para garantizar que todos los motores de paz reciban asistencia de forma inclusiva;
- Asegurar que las estrategias mediáticas y comunicacionales se consideren cuidadosamente como parte de las iniciativas de apoyo a los mediadores internos;
- Crear a partir de las instituciones y los marcos preexistentes en lugar de crear todo «de cero»;
- Fomentar comunidades de práctica efectivas;
- Asegurar que el análisis del conflicto sea una parte integral de todos los programas y las estrategias;
- Empoderar a los individuos capaces de hablar con «ambos lados» de un conflicto;
- Trabajar en equipos para protegerse contra las percepciones de parcialidad;
- Desarrollar un plantel internacional y nacional para acompañar a los actores internos; y
- Promover y respaldar la participación de las mujeres.



## GENERACIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL ACTOR EXTERNO PARA APOYAR EL TRABAJO DE LOS MEDIADORES INTERNOS

El apoyo a la mediación interna implica un riesgo político. Es esencial que los especialistas en prevención de conflictos, especialmente los asesores sobre paz y desarrollo (APD) y personal similar empleados por la ONU, la UE y los socios internacionales reciban el **apoyo de sus gerentes** para guiarlos en el desarrollo de una estrategia coherente que garantice el involucramiento nacional. Es fundamental para este proceso co crear iniciativas de mediación interna con las partes interesadas nacionales, en combinación con la habilidad de localizar esfuerzos a corto plazo dentro del marco a largo plazo de cualquier transición que el país pueda estar atravesando.

Además, los APD y el personal similar necesitan orientación política con respecto a los parámetros de la iniciativa y la disponibilidad de recursos para la implementación. La implementación de la mediación interna requiere **creatividad e imaginación** para ir más allá del pensamiento convencional. Deben crearse oportunidades para que el personal a nivel del país comparta sus experiencias y reflexione con sus pares sobre los desafíos y las oportunidades que enfrentan en su propio contexto. El compartir, en persona o a través de plataformas virtuales, hará que puedan definir áreas de cooperación para fortalecer y aumentar el impacto de su trabajo.



**LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIACIÓN INTERNA REQUIERE CREATIVIDAD E IMAGINACIÓN PARA IR MÁS ALLÁ DEL PENSAMIENTO CONVENCIONAL**

# Próximos pasos

Los elementos clave de este sumario — y de la Nota Conceptual— servirán a la producción de un manual de capacitación complementario para el personal de la ONU, la UE, etcétera. El contenido del manual se centrará en los pasos específicos para identificar, capacitar y acompañar a los mediadores internos.



## Ejemplos DE MEDIADORES INTERNOS Y DE SUS PROCESOS

### Ejemplos de países seleccionados

- Las experiencias comparativas de **Túnez** y **Egipto**, los primeros países de la Primavera Árabe, ilustran lo significativo de las capacidades para la mediación interna durante períodos de transición causados por levantamientos populares y revoluciones. En Túnez, los roles asumidos tanto por la UGTT, el sindicato más grande del país, como por el sector privado para actuar como intermediarios han sido especialmente importantes. Fundada en 1948, la UGTT ha aprovechado su presencia en todos los sectores de la sociedad tunecina para desempeñar un papel como mediador en la transición y para alejar el discurso político del conflicto y orientarlo hacia la conciliación. Concretamente, la UGTT fue capaz de mediar entre los islamistas de Ennahda y sus opositores más seculares. En cambio, en parte debido a la falta de intermediarios de tal estatura, Egipto no tuvo ninguna mediación entre el Gobierno de Morsi y sus opositores para encarar las muy marcadas divergencias entre ellos. El no poder encontrar puntos en común llevó al derrocamiento del Gobierno y a la violencia que se cobró cientos de vidas.
- A través del programa REDES (Programa Reconciliación y Desarrollo), lanzado en 2005 con la asistencia del PNUD, **Colombia** ha apoyado los esfuerzos para construir capacidades de gestión de conflictos a nivel comunitario y para promover la cohesión social en el ámbito local. Junto con las iniciativas nacionales para la reforma agraria, esto ha conducido a un descenso de la violencia descentralizada. Los mediadores locales han sido fundamentales para resolver los conflictos recurrentes por la tierra y también en la mediación en materia de acuerdos de seguridad entre las unidades locales de grupos armados y las comunidades afectadas por sus actividades.

### Mediadores internos locales

- Entre 2003 y 2004, los partidos políticos más importantes de **Guyana** encomendaron a sus líderes que desempeñaran un rol específico: que llevaran a cabo un proceso de compromiso constructivo para resolver un *impasse* político de larga data. El acuerdo surgido, con el tiempo, coadyuvó a allanar el camino para las primeras elecciones libres de violencia del país, en 2006.
- En 2012, el Foro de Ancianos de **Uganda**, compuesto por individuos jubilados respetados e influyentes encabezados por un exjefe de la Suprema Corte de Justicia, tuvo un papel crucial en la reducción de la intensidad de las protestas violentas por el aumento de precios de los alimentos y los combustibles. El Foro usó una combinación de diplomacia informal, conversaciones con los principales líderes políticos y tratativas para resolver las crecientes tensiones.

### Infraestructura para la paz (I4P)

- **Ciudadanos Preocupados por la Paz**, un grupo de kenianos eminentes, ayudó a identificar puntos de entrada para la mediación luego de la violencia poselectoral en 2008. Concretamente, los actores internos involucraron informalmente a los líderes de las partes del conflicto para abogar por una solución mediada y tomar medidas para disminuir la intensidad de la violencia entre sus partidarios. Usaron su influencia directa, redes personales y figuras públicas para hacer una defensa pública de la paz y configurar el cálculo político

de las partes con respecto a las posibilidades de la mediación. Sus esfuerzos coadyuvaron a que estas aceptaran un proceso de mediación regional y contribuyeron a poner un alto a las hostilidades mientras se llevaba a cabo la mediación.

- El **Diálogo Nacional Libanés**, apoyado por la Iniciativa por el Espacio Común de Beirut, ha desempeñado un papel significativo en la creación de consenso y la resolución de problemas siempre que han surgido desafíos. La plataforma de diálogo ahora se acepta como una parte permanente e integral del complejo sistema de gobierno libanés, en el que las disputas políticas recurrentes pueden mediar con el apoyo de los miembros de la plataforma, que son intermediarios respetados. La plataforma se usa más frecuentemente cuando el consenso sobre las políticas y la composición del Gobierno se fragmenta. El «espacio seguro» creado y los facilitadores provistos por ella se utilizan entonces para constituir el nuevo Gobierno o un nuevo programa. La plataforma también ha posibilitado un espacio para crear consenso en torno a asuntos altamente cuestionados, como la descentralización.

- En 2012, las **elecciones nacionales en Uganda** tuvieron un nivel de violencia significativamente más bajo que las anteriores. Un factor clave fue la campaña realizada por el **Consejo Interreligioso de Uganda**, que incluyó lograr que todos los candidatos presidenciales se comprometieran contra el uso de la violencia. Los miembros del Consejo incluyen a los jefes de todas las mayores confesiones en el país, que usan su poder de convocatoria para lograr que los candidatos presidenciales se comprometieran públicamente con la paz y para realizar campañas a través de sus congregaciones y redes de fieles.

- La **Plataforma Uwiano**, una iniciativa conjunta del Gobierno keniano y grupos cívicos, usó controladores locales para extraer y brindar información de alerta temprana con respecto a lugares de conflicto emergentes a través de un sistema de mensajes de texto y redes locales de controladores. La plataforma apoyó la resolución de estas tensiones a través de los comités de paz locales y otros mediadores durante el referéndum constitucional de 2010 y las elecciones nacionales de 2013. Ambas votaciones fueron pacíficas, en contraste con la violencia de 2008.

### **Resaltar el rol de las mujeres**

- Las **mujeres** han desempeñado roles cada vez más importantes como mediadoras internas. En Nepal, el Grupo de Facilitadores Superiores, conformado por intermediarios de alto nivel en disputas políticas y sociales, incluye (de un total de seis miembros) a dos mujeres que son prominentes líderes cívicas. En Senegal, las mujeres lideraron la formación e implementación de un centro de «alerta temprana y respuesta» durante las elecciones nacionales de 2012, cuando el país enfrentaba por primera vez perspectivas de violencia relacionada con los comicios. La votación se desarrolló en paz. La Mesa Redonda sobre la Paz y el Desarrollo en Fiji, que tuvo lugar entre 2010 y 2013, también tuvo mujeres en roles prominentes relacionados con la creación de un acuerdo entre líderes cívicos y sus antagonistas en el Gobierno interino respaldado por los militares. Entre los principales resultados, hubo una relajación de las normas de excepción que habían limitado las reuniones públicas y la libertad de expresión.



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*



*con financiamiento  
y apoyo de la  
Unión Europea*

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

Bureau for Policy and Programme Support (BPPS)  
304 East 45th Street  
New York, NY 10017, USA  
[www.undp.org](http://www.undp.org)

**United Nations Department of Political Affairs (DPA)**

United Nations Secretariat  
New York, NY 10017  
[www.un.org/undpa](http://www.un.org/undpa)  
[www.peacemaker.un.org](http://www.peacemaker.un.org)

**European Commission**

Service for Foreign Policy Instruments  
1049 Brussels, Belgium  
<http://ec.europa.eu/>

Copyright: © 2014 United Nations Development Programme

This publication may be reproduced in whole or in part and in any form for educational or non-profit purposes without special permission from the copyright holder, provided acknowledgement of the source is made. No use of this publication may be made for resale or for any other commercial purpose whatsoever without prior permission in writing from the United Nations Development Programme.

Design and layout: Phoenix Design Aid  
Cover image: ©UNDP Yemen