

Gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los programas forestales nacionales (pfn):

Manual de capacitación



Gestión colaborativa de
conflictos para el fortalecimiento
de los programas forestales
nacionales (pfn)
Manual de capacitación

Autora: Antonia Engel

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

ISBN 978-92-5-307390-0

Todos los derechos reservados. La FAO fomenta la reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud. La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir material de cuyos derechos de autor sea titular la FAO y toda consulta relativa a derechos y licencias deberán dirigirse por correo electrónico a: copyright@fao.org, o por escrito al Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en materia de Publicaciones, Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma (Italia).

© FAO 2013

Agradecimientos

El presente manual ha sido elaborado mediante una serie de iniciativas de capacitación organizadas conjuntamente por la FAO y el Facility para los programas forestales nacionales (pfn) en colaboración con asociados como El Centro Regional de Formación Forestal Comunal para Asia y el Pacífico (RECOFTC) en Bangkok, la Red africana para la enseñanza de la agricultura, la agroforestería y la gestión de los recursos naturales (ANAFE) en Nairobi y el Centro Africano para la Solución Constructiva de Controversias (ACCORD) en Durban, Sudáfrica. Estas iniciativas de capacitación reunieron a participantes de países de Asia (Camboya, China, las Filipinas, Tailandia y Viet Nam) y África (Botswana, Burundi, Etiopía, Kenya, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibia, Nigeria, Rwanda, Senegal, Sudáfrica, Sudán, Uganda, la República Unida de Tanzania y Zambia) durante un período de más de tres años. En ese período, los materiales se desarrollaron de manera gradual a través de pruebas sobre el terreno en diferentes contextos, con varios propósitos y grupos destinatarios, y por distintos capacitadores. Cabe señalar que las observaciones de los colegas y de otros usuarios han contribuido a mejorar el manual.

Desearía agradecer a los colegas con los cuales he trabajado en varias ocasiones como cocapacitadores. Mediante la sinergia de este equipo de trabajo se han elaborado ideas creativas acerca las diferentes maneras de gestionar la información con eficacia. Un especial agradecimiento a:

- Susanne Willner de la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional,
- Fred Kafeero de la FAO,
- Toon de Bruyn del RECOFTC
- Pascal da Rocha del ACCORD.

Otro grupo de personas que han contribuido al mejoramiento de la capacitación fueron los participantes de todas las diversas actividades de capacitación. Muchos se ofrecieron como “conejiillos de India”, poniendo en práctica los nuevos métodos diseñados y aportando valiosa información, sin perder nunca su sentido del humor. Asimismo, desearía agradecer a las personas e instituciones que me ayudaron durante los talleres en sus países.

Índice

Agradecimientos	iii
Saludo de bienvenida	vii
¿Cómo se organizó el manual de capacitación?	vii
¿Cómo se utiliza el manual?	viii
¿Cómo está organizado el manual?	ix
GUÍA DEL CAPACITADOR	1
Metodología de capacitación	1
Principios de la capacitación participativa	1
Aprendizaje experiencial	2
El rol del capacitador	4
¿Por qué es importante la facilitación en el aprendizaje experiencial?	5
Estilos de capacitación	9
Proyectar un plan de capacitación eficaz	9
Los elementos fundamentales del curso de capacitación	14
PLAN DE LOS PROCEDIMIENTOS	16
PLANES DE LA SESIÓN DE CAPACITACIÓN	24
Establecer el contexto	24
Plan de sesión 1: Agrupando todos los elementos	24
Plan de sesión 2: Orientación para el programa de capacitación	25
Plan de sesión 3: Experiencia de cambio	29
Plan de sesión 4: Reglas constitutivas	31
Entendiendo el conflicto	31
Plan de sesión 5: Una imagen del conflicto	31
Plan de sesión 6: Diferentes interpretaciones	39
Comunicación y facilitación	45
Plan de sesión 7: Ejercicio de comunicación – escucha activa y resumen	45
Procedimientos colaborativos para la gestión de conflictos	49
Plan de sesión 8: Formas de gestión de conflictos	49
Plan de sesión 9: El mapa del proceso de la gestión colaborativa de conflictos	54
Plan de sesión 10: Sillas en movimiento	66
Plan de sesión 11: ¿En qué somos diferentes?	67
Plan de sesión 12: 1, 2, 3, ¡YA!	72
Plan de sesión 13: Introducción a la negociación consensuada	73
Plan de sesión 14: La disputa por la naranja	78
Plan de sesión 15: La lucha de pulgares	79

Plan de sesión 16: ¿De quién es la tierra?	80
Plan de sesión 17: El rol de un mediador	83
Plan de sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes	88
Estudio de caso	101
Estudio de caso 1: Establecer un nuevo programa para Picorda	101
Estudio de caso 2: Volver a las raíces	104
Estudio de caso 3: El conflicto forestal en una provincia de Indonesia	108
Sesiones optativas	120
Plan de sesión 19: Condiciones para las negociaciones	120
Plan de sesión 20: Cómo elegir la forma más adecuada de gestionar los conflictos	122
Plan de sesión 21: La práctica de las competencias fundamentales de la mediación - encuadramiento y soluciones inclusivas	125
Referencias	130
Elección de métodos rápidos de información diaria	132
Opción 1: Medidor de estado de ánimo	132
Opción 2: ¿Estamos en el blanco?	133
Opción 3: Complete la frase	134
Opción 4: Secuencia humana	134
Opción 5: Caras	134
Opción 6: Continuar – cambiar – parar	136
Opción 7: Los cinco dedos de una mano	137
Muestra del cuestionario de evaluación final de la capacitación	137

Saludo de bienvenida

Bienvenido al manual de capacitación. Este manual está dedicado a los capacitadores que realizan cursos de capacitación sobre la gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los programas forestales nacionales (pfn). Se basa en el manual compendio (FAO, 2012), que describe el marco y los procesos para la gestión de controversias públicas relacionadas con los programas forestales nacionales.

El presente manual proporciona directrices para la planificación y realización de cursos de capacitación para los profesionales que participan en la gestión de los conflictos relacionados con la política forestal. Sugiere, además, un marco general para un curso de cinco días y ofrece actividades de capacitación, preguntas que los participantes en los talleres de capacitación de gestión de conflictos a menudo formulan y una muestra de programa de capacitación.

Las actividades de capacitación se basan en métodos de aprendizaje experiencial con un especial énfasis en:

- la reflexión de los participantes sobre sus experiencias y situaciones de trabajo personales;
- la participación activa en las actividades de aprendizaje;
- el trabajo interactivo de grupo que apoya el aprendizaje compartido por los capacitadores, las personas de recursos y otros participantes;
- los métodos que los participantes pueden aplicar de inmediato en sus esferas de trabajo.

El manual de capacitación comprende las siguientes partes:

La *Guía del capacitador* es para ayudar a los capacitadores a preparar la capacitación sobre la gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los pfn. Se propone un marco y elementos fundamentales del proceso de capacitación.

El *Plan de procedimientos* describe el flujo de la capacitación y proporciona referencias a los planes de sesiones individuales de capacitación.

Los *Planes de las reuniones de capacitación* proporcionan descripciones detalladas de cada reunión y todos los materiales necesarios para llevarlas a cabo, incluidos los materiales de apoyo impresos y las instrucciones.

¿Cómo se organizó el manual de capacitación?

La capacitación sobre la gestión colaborativa de conflictos se desarrolló como parte de una serie de módulos de capacitación sobre temas específicos destinados a mejorar la aplicación de los principios del pfn en el marco del PFN para Todos –una iniciativa conjunta de la FAO y el Facility para los pfn a fin de crear las capacidades nacionales para la implementación de los pfn, de conformidad con los principios del pfn.

Este módulo de capacitación se basa en la experiencia de las estrategias de colaboración y en las estrategias basadas en el consenso para la prevención y gestión de conflictos relacionados con los bosques en los países de todo el mundo. Fue elaborado en estrecha colaboración con las partes interesadas en el pfn (representantes de organismos gubernamentales dentro y fuera de la administración forestal, la sociedad

civil, el mundo académico y el sector privado) y ha sido experimentado en el terreno y validado en diferentes contextos, con diferentes propósitos y grupos de destinatarios, y con distintos capacitadores.

Este módulo de gestión de conflictos se complementa con otros módulos temáticos de capacitación¹ elaborados por la FAO y el Fondo para los pfn. Cada módulo es un paquete de información que comprende textos, guías de capacitadores y otros materiales, para apoyar a los capacitadores en la creación de capacidades de las partes interesadas en los programas forestales nacionales. Los diferentes módulos temáticos están diseñados como unidades “autónomas”, que deberán utilizarse de forma independiente o en combinación.

¿Cómo se utiliza el manual?

Este manual de capacitación está diseñado para los capacitadores, los facilitadores y los docentes que tengan interés en capacitar a otras personas en la gestión colaborativa de conflictos para fortalecer los programas forestales nacionales. Está dirigido a capacitadores con diferentes grados de experiencia en capacitación y diferentes necesidades:

- Los principiantes pueden decidir utilizar el paquete completo, y seguir la secuencia sugerida de sesiones de día a día y paso a paso.
- Los capacitadores más experimentados pueden escoger lo que encuentran interesante y construir su propio programa de capacitación y sus métodos.
- Los expertos podrían estar interesados en algunas de las sesiones, pero no en otras. Se pueden encontrar más materiales de capacitación para complementar lo que ya tienen y hacen, o tal vez quieran comparar este enfoque con la capacitación que lleva a cabo con su propia manera de hacer las cosas.

La metodología de aprendizaje experiencial como base de la capacitación ha sido eficaz y exitosa con diferentes audiencias de África y Asia. Sin embargo, los participantes que vienen de una educación y una cultura de aprendizaje basado en la clase teórica, a veces les resulta difícil hacer cosas nuevas y ampliar y expandir sus mentes. Esto exige un cuidadoso equilibrio de los capacitadores. Los capacitadores tienen por objetivo lograr un cambio como resultado de la capacitación, pero no desean crear resistencia o ansiedad, que puede llegar a alejar a los participantes de esta experiencia.

Se cree que detrás de este material no existe una sola “manera correcta” para capacitar o para acercarse y abordar el conflicto. En lugar de promover una fórmula, el material de capacitación tiene como objetivo ayudar a los participantes mediante la revisión de los requisitos y principios básicos de los procesos de diálogo y la disponibilidad para la teoría práctica, las directrices y las herramientas útiles para analizar los problemas, la creación de consensos y la solución colaborativa de los conflictos. Los planes de las sesiones pueden ser detallados, pero no están destinados a ser esquemas. Como capacitador realice una lectura previa del manual, que debe ser crítica y creativa. Hay muchas formas de presentar y utilizar la misma información de manera eficaz. Los lectores pueden conocer otros métodos que son perfectos para el grupo particular que se está tratando. Si fuera así, ¡úselos! Para ser adecuada y eficaz, la capacitación tiene que adaptarse al grupo de participantes. Los capacitadores

¹ Otros módulos son: 1) Módulo de capacitación introductoria; 2) Mecanismo financiero para la ordenación forestal sostenible; y 3) Fortalecimiento de la participación de las partes interesadas en los pfn.

deben basarse tanto en su propia experiencia como en la competencia y en la de los participantes para hacer la capacitación más significativa y relevante.

Según la situación – los objetivos, las experiencias de los participantes, el tiempo y el dinero disponible, etc. – las sesiones pueden ser utilizadas individualmente o en combinación unas con otras. Al mezclar y combinar las sesiones, o seleccionar partes de ellas, es importante establecer vínculos entre las sesiones y las actividades. Los participantes aprenderán con mayor facilidad cuando comprendan cómo las sesiones se basan una en la otra y cuando sean capaces de seguir el flujo de la capacitación.

¿Cómo está organizado el manual?

La *Guía del capacitador* consiste en directrices y sugerencias para diseñar, organizar y facilitar la capacitación participativa en la gestión colaborativa de conflictos.

El *Plan de los procedimientos* muestra la imagen global de la capacitación del modo en que cada sesión se refiere a los objetivos de la capacitación y se vincula a otras sesiones, siguiendo una secuencia lógica – aunque los capacitadores no tienen que seguir esta secuencia desde el principio hasta el final. La mayoría de las sesiones también se puede utilizar independientemente, basada en los objetivos y grupo meta de la capacitación.

Cuando un curso sigue una secuencia lógica, es fácil entender el fundamento de cada sesión y cómo las diferentes sesiones contribuyen al logro del objetivo general de la capacitación. Elaborar un plan de procedimientos puede llevar mucho tiempo, pero es muy útil, especialmente cuando se trabaja en un equipo de capacitadores, dado que si se reduce la duplicación y se asegura que las sesiones se basen una en la otra.

Los *planes de las sesiones de capacitación* se agrupan en diferentes títulos (véase el siguiente cuadro). Para cada una de las sesiones más complejas el manual de capacitación sugiere los temas a tratar y proporciona anexos en forma de ejercicios, estudios de caso, juegos, diapositivas y materiales de apoyo impresos. Estos materiales son sólo algunos ejemplos, que pueden y deben ser adaptados o reemplazados para hacer la capacitación más eficaz y apropiada para la situación específica.

Todos los materiales se basan en el manual compendio sobre la gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los programas forestales nacionales (FAO, 2012), y las referencias cruzadas se proporcionan en las secciones del manual que son pertinentes para la sesión de capacitación específica.

El esquema siguiente brinda una descripción de los contenidos y fundamentos de las diferentes secciones.

SECCIÓN	CONTENIDOS
Guía del capacitador	Esta sección proporciona directrices y consejos prácticos para planificar, organizar y facilitar la capacitación participativa en la gestión colaborativa de conflictos.
Establecer el contexto	Estos planes de las sesiones son esenciales para permitir el derecho libre y abierto de participación desde el inicio del programa de capacitación. Las sesiones ayudarán a los capacitadores a preparar el terreno y a entrar en confianza. Sesión 1: Agrupando todos los elementos Sesión 2: Orientación para el programa de capacitación Sesión 3: Experiencia de cambio Sesión 4: Reglas constitutivas

Continúa en la página siguiente

SECCIÓN	CONTENIDOS
Entendiendo el conflicto	Al participar en las actividades de estas sesiones, los participantes comprenderán y/o experimentarán el pensamiento, las actitudes y los comportamientos que conducen a los conflictos. Sesión 5: Una imagen del conflicto Sesión 6: Diferentes interpretaciones
Comunicación y facilitación	En situaciones de precalentamiento, las declaraciones de las personas a veces pueden ser parciales, polémicas u ofensivas. Las actividades en esta sesión están diseñadas para hacer que los participantes tomen conciencia de los ingredientes clave de una comunicación y facilitación adecuadas, y proporcionarles las competencias en la paráfrasis o mensajes de encuadramiento y facilitar el debate en grupo. Sesión 7: Ejercicio de comunicación - escucha activa y resumen
Procedimientos de colaboración para la gestión de los conflictos	Estas sesiones ayudan a los participantes a adoptar una actitud orientada hacia la cooperación y la promoción de la participación de diversos o competidores grupos de partes interesadas en los esfuerzos por alcanzar un acuerdo sobre un tema controvertido. Sesión 8: Formas de gestión de conflictos Sesión 9: El mapa del proceso de la gestión colaborativa de conflictos Sesión 10: Sillas en movimiento Sesión 11: ¿En qué somos diferentes? Sesión 12: 1, 2, 3, ¡Ya! Sesión 13: Introducción a la negociación consensuada Sesión 14: La disputa por la naranja Sesión 15: La lucha de pulgares Sesión 17 El rol de un mediador
Las simulaciones y estudios de caso de conflicto	Estas sesiones forman parte de la sección anterior y son para la práctica de las negociaciones consensuadas y la mediación, basadas en cuatro estudios de caso. El estudio de caso en la sesión 16 es sencillo para empezar, en éste participan sólo dos partes en la negociación. Los tres estudios de caso en la sesión 18 son de complejidad creciente para demostrar la dinámica de los conflictos relacionados con los bosques que afectan a múltiples interesados y para practicar los pasos y las etapas de un proceso de gestión de conflictos. Sesión 16: ¿De quién es la tierra? Sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes Estudio de caso 1: Establecer un nuevo programa para Picorda Estudio de caso 2: Volver a las raíces Estudio de caso 3: El conflicto forestal en una provincia de Indonesia
Sesiones opcionales	Estas sesiones adicionales no se consideran material fundamental. Según el contexto de la capacitación, los capacitadores pueden seleccionar el precalentamiento más adecuado y otras sesiones extracurriculares. La mayoría de estas sesiones son divertidas y aligeran las sesiones más intensas en otras secciones. Sesión 19: Condiciones para las negociaciones Sesión 20: Cómo elegir la forma más adecuada de gestionar los conflictos Sesión 21: La práctica de las competencias fundamentales de mediación - encuadramiento y soluciones inclusivas
La elección de métodos rápidos de información diaria	Esta sección contiene una selección de métodos rápidos para utilizar al final de cada jornada de capacitación para brindar a los participantes la oportunidad de hacer preguntas, expresar sus inquietudes, sugerencias e indicar al capacitador, si la capacitación necesita ser ajustada.

Además de estas secciones de capacitación, los cursos de capacitación por lo general también incluyen elementos procedimentales que se aplican de acuerdo a un específico entorno sociocultural, como:

- apertura del taller;
- energizantes y/o actividades para entrar en confianza (para ser utilizados durante todo el curso de capacitación, cada vez que los niveles de energía estén bajando);
- evaluación del taller;
- cierre del taller;
- reuniones sociales (cóctel formal y/o recepciones de cena, excursiones, etc.)

Guía del capacitador

Metodología de capacitación

Todos tienen su propio estilo y método preferido de aprendizaje, por ello, los buenos cursos de capacitación incluyen una amplia variedad de actividades de aprendizaje, en particular, presentaciones, juegos y juegos de roles, cada uno con sus propios méritos y usos.

Sin embargo, como dijo Confucio, “Escucho y olvido, veo y recuerdo, hago y comprendo”, de modo que el mejor aprendizaje proviene de la experiencia práctica, cuando el aprendiente participa activamente en el proceso tiene, por tanto, muchas más probabilidades de retener la información y ser capaz de aplicarla más adelante en su trabajo.

Principios de la capacitación participativa

La capacitación participativa es “participativa” porque el aprendizaje se presenta mediante la participación activa de los participantes. Se trata de “capacitación” porque el tema prioritario se centra en qué otras competencias y conocimientos el aprendiente o participante es capaz de extraer de la experiencia de aprendizaje. La capacitación participativa significa que los métodos de aprendizaje y el contenido del curso se centran en las necesidades e intereses de los participantes.

Esta capacitación es diferente de la enseñanza convencional. En la capacitación participativa el capacitador estructura y apoya el aprendizaje en grupo, mientras los participantes elaboran una serie de estrategias, herramientas y métodos para responder a las preguntas. La figura y el cuadro siguiente describen las maneras en las que la capacitación participativa difiere de la enseñanza convencional.



Fuente: RECOFTC, 2002a.

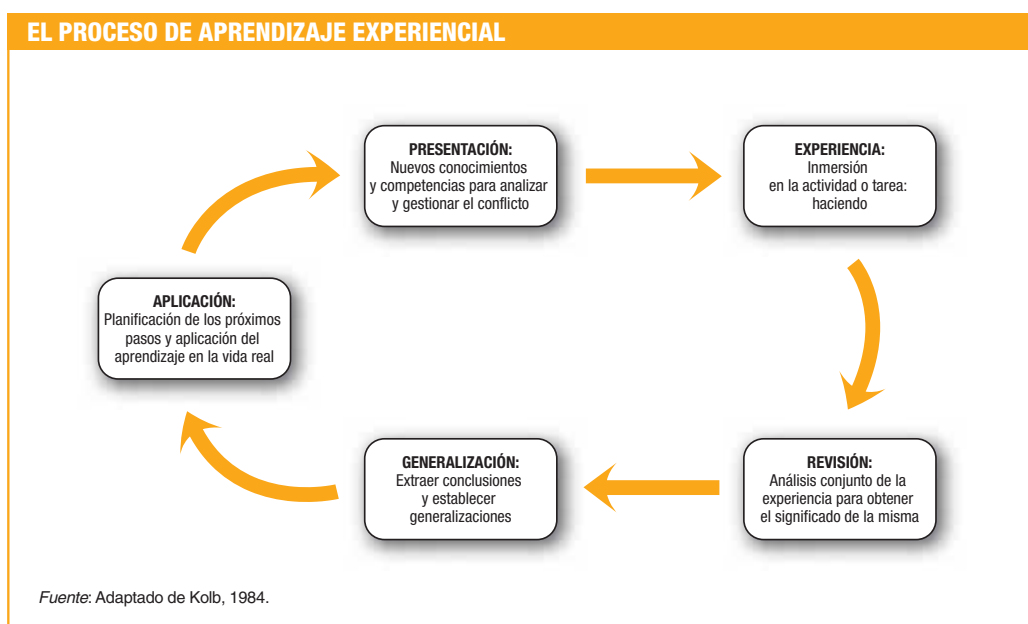
DIFERENCIAS ENTRE LA ENSEÑANZA CONVENCIONAL Y LA CAPACITACIÓN PARTICIPATIVA

Enseñanza convencional	Capacitación participativa
La función principal del profesor es decirles a los estudiantes lo que necesitan saber	La función del capacitador es iniciar y facilitar el debate y el estudio sobre las cuestiones de los participantes
Hace hincapié en que el profesor tiene más conocimientos y experiencia que los estudiantes	Reconoce que tanto los capacitadores como los participantes tienen conocimientos y experiencia
El profesor comparte sus conocimientos con los estudiantes mediante clases expositivas	Se brindan oportunidades para que todos puedan reflexionar y compartir ideas, experiencias y conocimientos mediante una serie de enfoques
Los estudiantes son en gran parte pasivos, y suelen estar restringidos a la función de escuchar y tomar notas	Los participantes participan activamente en el análisis, haciendo preguntas y estudiando las alternativas
Los estudiantes aprenden la respuesta "correcta" por parte del profesor	Los participantes elaboran sus propias respuestas - y puede haber muchas diferentes respuestas "correctas"

Aprendizaje experiencial

Muchos de los principios subyacentes de la capacitación participativa se basan en el aprendizaje experiencial. David Kolb, un psicólogo del desarrollo, elaboró una forma de observar el aprendizaje de adultos como un proceso experiencial (Kolb, 1984). Como se indica en la figura siguiente, el proceso de aprendizaje es visto como un ciclo de cuatro etapas, que ofrece a los participantes oportunidades de aprender por:

- *Experimentación*, identificando los problemas y formulando sus propias series de preguntas;
- *Revisión/análisis*, porque son responsables de la elaboración de sus propias conclusiones;
- *Reflexión*, relacionando la experiencia de aprendizaje con sus propios valores, creencias y experiencias anteriores;
- *Aplicación*, utilizando y experimentando nuevos conocimientos y competencias y recibiendo retroalimentación sobre sus actuaciones.



Aprender ayudando a las personas a recordar más lo que han aprendido. El siguiente cuadro indica la capacidad de retención de los participantes según su nivel de participación activa en las actividades de capacitación.

Nivel de compromiso	Retención	Ejemplos de actividades
Realización y explicación	90%	Juegos de simulación, ejercicios de clase o en el terreno con nuevos conocimientos o competencias y presentación de los resultados
Explicación	70%	Presentación de la información
Visión y audición	50%	Clases expositivas con ayudas visuales y demostraciones
Visión	30%	Carteles o demostraciones sin explicaciones
Audición	20%	Clases expositivas sin imágenes
Lectura	10%	Materiales de capacitación y materiales de apoyo impresos, sin explicaciones

Durante el aprendizaje experiencial, se seleccionan las actividades para alentar a los participantes a familiarizarse con los materiales y con los demás. A medida que se vuelven activos y animados, los participantes ofrecen ideas, hacen preguntas, profundizan las afirmaciones de la otra persona, y desafían mutuamente sus comentarios. Los cursillistas aprenden con y de los demás participantes, y trabajan conjuntamente en el análisis colectivo.

El rol del capacitador

Los capacitadores que están orientados al aprendizaje experiencial ven su rol como facilitadores de las experiencias de aprendizaje en lugar de presentadores de la información.

El autoconocimiento y las actividades de aprendizaje de grupo les permiten a los estudiantes motivarse y entretenerse. La responsabilidad de realizar se desplaza del capacitador a los aprendientes y hay menos separación entre el capacitador y los aprendientes.

El concepto se basa en la capacidad del capacitador de establecer expectativas elevadas, orientar y preparar a los aprendientes, y luego alejarse para que los aprendientes puedan desempeñarse.

El capacitador tiene un mensaje, pero ese mensaje está más determinado por las necesidades específicas de los aprendientes que por lo que el capacitador cree que puede ser bueno para ellos. En lugar de forzar a los cursillistas a entender y aceptar nuevas ideas, los capacitadores utilizan preguntas, debates, trabajo individual, trabajo en grupo y otras técnicas que implica llevar a los aprendientes a sus propias conclusiones.

Este estilo de facilitación de la capacitación tiende a ser más eficaz en situaciones de capacitación en las que la creación de competencias y los cambios de comportamiento son las principales preocupaciones.

Los capacitadores comprometidos con la aplicación del aprendizaje experiencial deben ser conocedores de la materia, entender las necesidades de los participantes, garantizar que los objetivos de capacitación sean claros y pertinentes, y seleccionar los materiales de capacitación y actividades para alcanzar dichos objetivos.

Las siguientes son las principales responsabilidades del capacitador (FAO, 2002):

1. *Preparar de forma adecuada:* Los materiales, la logística, el equipo y los elementos visuales son cuidadosamente planificados y preparados. El capacitador elabora un plan tanto para el proceso como para el contenido de los debates. Los capacitadores conocen los materiales lo suficientemente bien como para orientarse en cualquier punto de los debates.
2. *Establecer un entorno de apoyo del aprendizaje:* Cuando los participantes sienten que hay un ambiente de respeto mutuo y la comunicación se establece en las dos direcciones, se sienten libres de compartir sus propias experiencias y conocimientos, de expresar sus dudas y formular sus preguntas. Cuando los participantes sienten el respeto de los capacitadores y de los demás, están más dispuestos a comprometerse como participantes activos en el proceso de aprendizaje.
3. *Proporcionar claridad y orientación:* los capacitadores presentan y explican las tareas a realizar en cada sesión. Cuando los participantes comprenden los objetivos, los métodos y los temas de la capacitación, el aprendizaje procede rápidamente, porque el propósito es claro. Los participantes obtienen una visión general del problema y los métodos y herramientas de análisis, lo que evita pérdidas de tiempo, la confusión y la frustración.
4. *Motivar a los participantes:* Cuando la capacitación es importante para el trabajo y las responsabilidades propias de los participantes, y cuando los participantes pueden ver la utilidad de las nuevas

competencias, ellos están motivados para aprender. ¿Qué obtendrán los participantes de la capacitación: nueva información, comprensión, competencias?

5. *Movilizar el conocimiento existente*: Los capacitadores centran los debates en el trabajo, el conocimiento y las limitaciones de los participantes. De esta manera, ellos a menudo pueden ayudar a los participantes a profundizar sus propias experiencias, competencias y perspectivas, que pueden ser útiles en el fomento de los procesos de gestión de conflictos.
6. *Mantener la flexibilidad*: Los capacitadores modifican los objetivos de capacitación, el programa, las asignaciones de tiempo y las preguntas para satisfacer las necesidades de los participantes. Los capacitadores incorporan las necesidades de los participantes, las expectativas y prioridades en el núcleo del proceso de capacitación.
7. *Moderar los debates*: Los capacitadores mantienen el intercambio de información que surge entre los participantes y los debates se centran en los objetivos de capacitación. Pasan las preguntas de los participantes a otros participantes para su respuesta.
8. *Usar el lenguaje corporal*: El comportamiento de los capacitadores hacia todas las partes es amable, pero neutral. Tienen que comprometerse en gestos culturalmente apropiados para indicar su interés en lo que los participantes están diciendo. En algunas culturas, por ejemplo, esto puede significar hacer contacto con los ojos y moverse cerca de los participantes que están hablando.
9. *Evitar el control de los resultados*: Los participantes a menudo aprenden mejor cuando pueden llegar a sus propias conclusiones sobre los estudios de casos y otros ejercicios analíticos. Cuando los participantes realizan una tarea de forma independiente, se les recompensa con un sentido de logro, a la vez que adquieren experiencia en el análisis de la gestión de conflictos.

¿Por qué es importante la facilitación en el aprendizaje experiencial?

La capacitación experiencial eficaz se basa en las aportaciones de todos los participantes. Esto significa que el éxito de un evento o actividad de capacitación depende más que nunca de la capacidad del capacitador en la evaluación de la comprensión de los participantes y la dinámica de grupo, haciendo cambios de última hora en el programa, corriendo riesgos y desafiando al grupo, para canalizar los diversos estilos de comunicación con eficacia y aprovechar al máximo los métodos de capacitación innovadores.

En otras palabras, los capacitadores deben tener excelentes competencias de facilitación, de modo que pueda llevarse a cabo un intercambio y un aprendizaje eficaz.

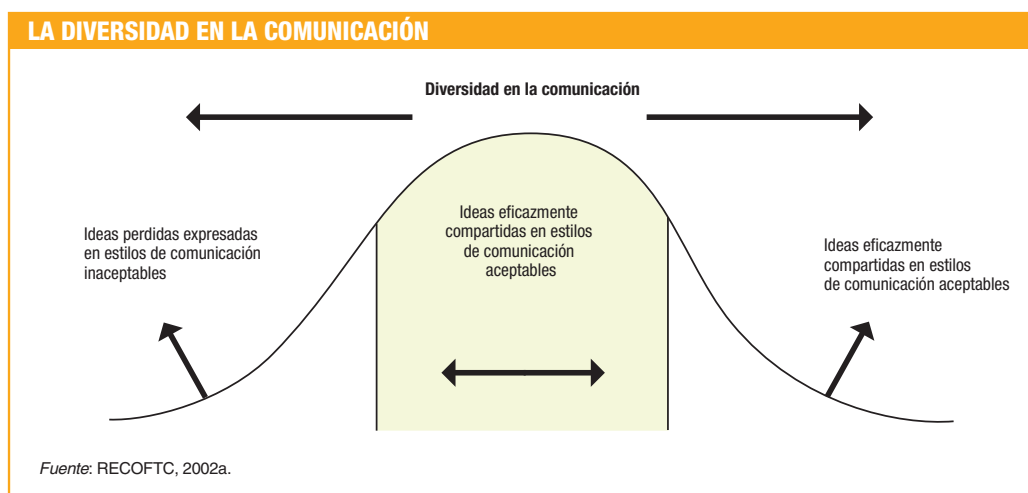
¿Qué es la facilitación y qué requiere?

La facilitación puede ser descrita como un proceso consciente de ayudar a un grupo para completar una tarea con éxito, a la vez que funciona como un grupo. Para facilitar, es importante entender lo que debe facilitarse. Los capacitadores deben facilitar:

- El proceso de aprendizaje;
- Los procesos de la dinámica de participación, de intercambio y de grupo.

¿De qué manera la facilitación fomenta el intercambio eficaz y la comprensión mutua?

Entre las ideas planteadas y las experiencias compartidas durante un curso de capacitación, algunas llaman la atención, mientras otras desaparecen como si nunca hubieran sido mencionadas. ¿Por qué sucede esto? La siguiente figura ilustra el principio de que una idea que se expresa en un estilo de comunicación aceptable será considerada más seriamente por muchas más personas. Los participantes que expresan sus ideas de manera poco clara u ofensiva tienen menos probabilidades de ser escuchados. Por ejemplo, muchos de los participantes se muestran impacientes con las personas que son muy tímidas o nerviosas y hablan con frases entrecortadas, o que no saben muy bien el idioma.



En muchas situaciones de capacitación, los participantes desean expresar sus opiniones, compartir sus ideas, escuchar las experiencias de otros y llegar a ideas nuevas e interesantes. La variedad y riqueza de su distribución dependerá del grado en que puede seguir y aceptar diversos estilos de comunicación.

La figura ilustra cómo algunas ideas se pierden, mientras otras son compartidas cuando los participantes amplían los límites de los estilos de comunicación que aceptan. Mediante el uso de buenas técnicas de facilitación, un facilitador puede proporcionar un excelente apoyo a tales grupos.

Por ejemplo, un facilitador puede:

- resumir lo que un participante ha dicho a fin de ayudar a aclarar su pensamiento;
- ayudar a aquellos que hablan de forma desarticulada, hablándoles más lentamente y haciendo preguntas (sondeo);
- repetir un punto o la idea que un participante tímido ha expuesto, para atraer la atención de todos;
- tratar las interrupciones de manera firme y respetuosa, asegurando al que ha interrumpido que habrá tiempo para volver a un nuevo tema cuando haya terminado el debate en curso, si el grupo está interesado en analizar el nuevo tema.

¿Cómo puede la facilitación apoyar el aprendizaje eficaz?

Al facilitar la dinámica de participación, de intercambio y de grupo, la atención se centra en el *cómo* y en el proceso.

En la presentación	aclarar los objetivos
	grupo, estructura y ritmo lo que hay que aprender
	visualizar tanto como sea posible
	vincular a lo que los participantes ya saben
	vincular a la realidad laboral de los participantes
Al apoyar el intercambio	buscar similitudes y diferencias
	mantener el enfoque del debate
	dinamizar el debate
	resumir los puntos principales
	comparar y conectar diferentes observaciones y señalar puntos de vista opuestos
	reunir los hilos del debate y relacionarlos con los objetivos del taller
	desafiar el pensamiento categórico y extremo (o blanco o negro)
	llevar a cabo los puntos del aprendizaje
Al apoyar el descubrimiento	alentar el estudio y la experimentación
	alentar a los participantes para que prueben algo nuevo
	capacitar
Al apoyar la aplicación	proporcionar tareas claras

¿Cuáles son las técnicas de facilitación útiles para el aprendizaje experiencial?

Las siguientes técnicas de facilitación (FAO, 2002) son útiles para fomentar una comunicación eficaz y de múltiples vías entre los participantes. Estas técnicas estimulan las ideas de los participantes, las cuestionan para mejorar la profundidad de su comprensión y los ayudan a aprender. Las técnicas se enumeran en orden de importancia decreciente.

1. **Escucha activa.** Escuchar atentamente es fundamental para todas las otras técnicas. Significa escuchar atentamente como para resumir o parafrasear lo que se dice. Se requiere seguir con atención la dirección de los debates, asegurándose de que los participantes no se alejen del tema.

También significa escuchar para detectar los criterios o actitudes subyacentes. Los capacitadores utilizan la escucha activa para facilitar los debates y hacer explícitos los puntos clave.

2. **Questionamiento.** Los capacitadores utilizan las preguntas para iniciar, centrarse y profundizar las inquietudes de los participantes. Un simple “Me puedes ayudar a entender...” a menudo es suficiente para activar un debate a un nivel nuevo y más profundo de conocimientos. Si un participante expresa una opinión que no es ampliamente compartida, el capacitador podría preguntar “¿Todos están de acuerdo con esto?”. Es una forma simple y no crítica de ampliar el debate.
3. **Resumen.** Resumir las cuestiones complicadas para simplificarlas y aclararlas. Utilice el resumen a intervalos apropiados a lo largo del debate y al final, para explicitar los puntos clave. Ambas técnicas refuerzan el aprendizaje.
4. **Teatro o dramatización.** Utilice estas técnicas para fomentar la participación y proporcionar un cambio de ritmo. Incluya el humor y los juegos cuando sea necesario para avanzar en el proceso de aprendizaje participativo. Organice el juego de roles en el que a los participantes se les pide que hablen en nombre de diferentes grupos de interés. Utilice esta técnica para destacar las cuestiones pertinentes, animar a los participantes y divertirse.
5. **Creación de empatía.** La empatía es la capacidad de imaginarse uno mismo en la posición de otra persona. Esta es una habilidad analítica fundamental para comprender y reunir a las partes en un conflicto que piensan que tienen diferentes cuestiones o intereses. Utilice la empatía durante los debates para ayudar a romper la barrera artificial entre “nosotros” y “ellos”. Por ejemplo, la empatía con las limitaciones de los participantes a participar en un proceso de negociación puede estimular la reflexión acerca de las soluciones. La inversión de roles puede crear empatía, por ejemplo, cuando a los participantes de una organización no gubernamental (ONG) se les pide que promuevan los intereses del gobierno local.
6. **Adopción del punto de vista opuesto.** Argumentar lo contrario de lo que concluyen los participantes puede ser riesgoso, pero si se hace en el momento adecuado – puede utilizarse para apoyar su conclusión, en lugar de debilitarla. Los capacitadores podrían utilizar esta técnica para ayudar a los participantes a perfeccionar y articular sus argumentos. Por ejemplo, el capacitador puede dramatizar a un silvicultor con experiencia que cree que sólo el Gobierno puede participar en las decisiones sobre la ordenación forestal. Esta situación ofrece la oportunidad para que los participantes respondan, explicando exactamente por qué es importante incluir una variedad de partes interesadas además del Gobierno.
7. **Modo espejular.** Espejándose, el capacitador repite lo que un participante ha dicho hacia los participantes. Esta es una herramienta importante para promover la escucha activa. Al oír sus propias palabras nuevamente el participante se siente escuchado y proporciona una oportunidad para aclarar, si es necesario.

Estilos de capacitación

Así como todo el mundo tiene un estilo preferido de aprendizaje (estudiar de un libro, escuchar a los demás, aprender haciendo), cada capacitador tiene un enfoque preferido para presentar el contenido en relación con los participantes. Aunque los capacitadores pueden tener una fuerte preferencia por un estilo sobre otro, pueden y deben aprender a utilizar toda la gama de estilos para vincularse con los participantes y facilitar el proceso de aprendizaje. Cada grupo tiene participantes con necesidades de aprendizaje diferentes, por lo que el capacitador debe usar estilos diferentes de capacitación para alcanzar los distintos tipos de estudiantes de diferentes maneras. Como en los estilos de gestión o liderazgo, *la necesidad de equilibrar la preocupación por el contenido con la preocupación por las personas es inherente a los estilos de capacitación.*

La necesidad de adaptar y diversificar los estilos de capacitación es aún mayor cuando se capacita en diferentes culturas. Cada cultura tiene sus propias formas tradicionales de enseñanza y capacitación, que forman las expectativas de los participantes y determinan sus zonas de confort. La gestión de la capacitación intercultural significa adaptar los estilos de capacitación para un aprendizaje más eficaz.

Proyectar un plan de capacitación eficaz

La mayoría de los cursos de capacitación en gestión colaborativa de conflictos se centran y comparten los siguientes objetivos generales.

Durante la capacitación de gestión de conflictos, los participantes se centrarán en:

- el desarrollo de los procedimientos de adopción de decisiones compartidos para abordar las preocupaciones clave de los interesados;
- las técnicas de comunicación y facilitación que apoyan los procesos de múltiples partes interesadas;
- el rol de una tercera parte en facilitar los procesos de las múltiples partes interesadas;
- comprensión del conflicto como una fuerza para el cambio social positivo;
- poner énfasis en el análisis exhaustivo de los intereses, preocupaciones y necesidades de los interesados.

Otros y más específicos objetivos de aprendizaje se definen en colaboración con los participantes, de acuerdo con el enfoque participativo para la capacitación.

Hay cinco pasos interrelacionados en la planificación de un taller de capacitación participativa:

- Paso 1: Identificar a los participantes;
- Paso 2: Evaluar las necesidades de los participantes;
- Paso 3: Definir los objetivos de la capacitación;
- Paso 4: Preparar el programa de capacitación;
- Paso 5: Planificar el seguimiento.

Paso 1: Identificar a los participantes

- ¿Son los participantes, silvicultores, responsables de la gestión del proyecto, jefes de departamento, encargados de la adopción de políticas, mujeres u hombres? ¿Proviene del ambiente académico,

de la sociedad civil, del gobierno o del mundo de la empresa? ¿Tienen experiencias prácticas en la gestión de conflictos?

- Identificar las responsabilidades, las principales funciones y la competencia de los participantes.
- Evaluar el grado en que los participantes han compartido las prioridades. ¿Existe un alto o bajo potencial de conflicto en el contenido del curso?

El propósito del Paso 1 es informarse acerca de los participantes – la naturaleza y el nivel de sus responsabilidades, sus prioridades y así sucesivamente. Esta información es esencial para diseñar la capacitación pertinente y determinar si los participantes tienen bastantes aspectos en común para formar un solo grupo. Si no es así, puede ser más apropiado crear varios grupos con características comunes. Algunas actividades de capacitación requieren pequeños grupos y funcionan mejor cuando los participantes han compartido la experiencia o están familiarizados en una región, un proyecto o un conflicto.

El público meta del capacitador para la capacitación es más probable que esté formado por personas que son líderes, facilitan o participan en los pfn – coordinadores y facilitadores del pfn, representantes de las partes interesadas de organismos gubernamentales dentro y fuera de la administración forestal, la sociedad civil, el sector privado y los encargados de la adopción y formulación de políticas interesados en el proceso de pfn. Estos participantes:

- tienen por objetivo llegar a estar más orientados y ser más seguros y eficaces para anticipar y resolver los conflictos;
- están tratando de mejorar los procesos y la eficacia de los programas forestales nacionales;
- están implicados en las intervenciones de políticas que puedan causar conflicto o que aspiran a abordar el conflicto;
- actúan como personas de recursos con los usuarios de los bosques que han solicitado asistencia para un conflicto o que *desean* desarrollar sus competencias para mitigar situaciones potencialmente destructivas.

Otro propósito del Paso 1 es examinar las motivaciones de los participantes para asistir a la capacitación. Esto influirá en las opciones que el capacitador tiene que hacer en los sucesivos pasos de la planificación de la capacitación. La capacitación puede organizarse porque el personal *requiere* mejorar sus conocimientos prácticos en la gestión de conflictos, o porque *desean* aprender más sobre la gestión de los conflictos relacionados con el pfn.

Paso 2: Evaluar las necesidades de los participantes

- Informarse sobre las prioridades y las limitaciones del trabajo de los participantes.
- Averiguar cuáles son los participantes que ya tienen conocimientos sobre la gestión de conflictos. Por ejemplo, ¿Tienen los participantes un nivel de conciencia alta, baja o mixta de las relaciones entre el conflicto y las actividades forestales?
- Informarse sobre lo que desean los participantes de la capacitación.
- Identificar las necesidades de capacitación del grupo meta: información, competencias, motivación, ejemplos, soluciones, experiencia.

El propósito del Paso 2 es averiguar lo que los participantes desean y necesitan de la capacitación. Esta información es esencial para la planificación de un taller que sea útil para los participantes.

Una evaluación de necesidades orienta la formulación de los objetivos de la capacitación mediante la identificación de la brecha entre los conocimientos prácticos de los participantes y las competencias que necesitan. Las necesidades pueden evaluarse reuniendo a los participantes, administrando cuestionarios, o examinando los materiales clave, como documentos de política o de proyecto, informes anuales y evaluaciones. Para obtener información más completa y precisa, es mejor utilizar por lo menos dos métodos para evaluar las necesidades de los participantes.

El análisis de las necesidades debe considerar los conocimientos, las competencias y las actitudes relacionadas con los procesos de gestión de conflictos de los participantes. Si el conocimiento de gestión de los conflictos de los participantes es bastante bueno, la evaluación de necesidades debe averiguar qué aspectos de la gestión de los conflictos ya han encontrado útil o menos útil. Por ejemplo, los participantes tal vez deseen aprender a usar la gestión de conflictos en conflictos específicos, o para integrar procesos de gestión de conflictos en los ejercicios de evaluación rural participativa con los pobladores.

Una evaluación de las necesidades ayuda a evitar errores comunes en la planificación de la capacitación, tales como:

- perder tiempo centrándose en un tema en el que los participantes ya están familiarizados;
- perder tiempo centrándose en un tema que tiene poca relevancia para los participantes;
- perder una oportunidad omitiendo un tema que es útil para los participantes.

Muy a menudo los capacitadores preparan la capacitación haciendo hipótesis sobre las necesidades de los participantes.

Paso 3: Establecer los objetivos de la capacitación

El propósito del Paso 3 es garantizar que tanto el capacitador como los participantes entiendan y acepten los resultados esperados del taller. Los objetivos de la capacitación son guías importantes para ayudar a todos a mantener los debates centrados en los temas planeados.

Otros objetivos específicos de capacitación surgirán durante los debates con los participantes acerca de sus necesidades. Estos objetivos pueden variar de un grupo a otro y pueden ser desarrollados según sea necesario.

El establecimiento de los objetivos de la capacitación ofrece una base sólida para:

- la organización de los esfuerzos tanto de los capacitadores como de los participantes y actividades para lograr los resultados del taller;
- la selección de los materiales y métodos de capacitación;
- la evaluación del éxito del taller.

OBJETIVOS INTELIGENTES

Los objetivos deben ser:

- Específicos
- Mensurables
- Aplicables
- Realistas
- De tiempo limitado

Los factores a considerar en el desarrollo de los objetivos de capacitación comprenden:

- Los límites y el potencial de la capacitación;
- Los antecedentes de los participantes;
- El nivel de competencia necesario para los participantes;
- El tiempo disponible;
- El acceso a las actividades de aprendizaje, materiales y los sitios necesarios para cumplir con estos objetivos;
- Los vínculos con las oportunidades de capacitación pasadas y futuras.

Paso 4: Preparar el programa de capacitación

El propósito del Paso 4 es crear un plan indicativo del taller que cumpla con los objetivos de la capacitación en el tiempo asignado. Para lograr esto, toda la información de los tres pasos anteriores debe ser tomada en consideración – quiénes son los participantes, sus necesidades de capacitación, los objetivos y los recursos de la capacitación.

En lo posible, el programa debe ser detallado, teniendo en cuenta las actividades y los métodos que se utilizarán y los objetivos de aprendizaje de cada sesión. Debe ser realista en cuanto a la disponibilidad presupuestaria y al apoyo logístico.

En este manual se incluye una muestra de programa.

Un programa bien planificado debería:

- alcanzar los objetivos del taller;
- dar tiempo suficiente para el debate y la reflexión;
- seguir un ciclo de aprendizaje de adultos, en el programa general y en cada sesión.

Selección de las actividades y métodos de capacitación: Las actividades para el programa deben ser seleccionadas para satisfacer las necesidades de capacitación de los participantes. Las siguientes son algunas sugerencias:

- Si los participantes necesitan practicar la identificación y análisis de conflictos, seleccione las visitas de campo, las presentaciones, los estudios de casos, las películas y diagramas.
- Si los participantes necesitan mejorar su comprensión sobre la interacción entre los conflictos y la gestión de los recursos naturales, seleccione juegos, juegos de roles, estudios de casos, películas y debates en grupos pequeños y grandes para estimular la formulación de preguntas y obtener alternativas.

- Si los participantes tienen que desarrollar competencias en técnicas de negociación y mediación, seleccione estudios de casos, ejemplos, actividades, juegos de roles y visitas de campo para la práctica.
- Si los participantes tienen que practicar las competencias de facilitación y de comunicación, seleccione juegos de roles en grupos pequeños y grandes, juegos y visitas de campo para observar la facilitación real en la acción.
- Use actividades energizantes de forma periódica para elevar los niveles de energía de los participantes y darles la oportunidad de moverse.
- Asegúrese de que el programa proporcione un tiempo para el cierre diario de la sesión.

El cierre proporciona una oportunidad para:

- resumir las principales conclusiones de la sesión de capacitación;
- vincular los resultados de la sesión con los objetivos de la capacitación;
- vincular los resultados de la sesión con los de otras sesiones.

Durante el cierre, asigne tiempo a los participantes para que reflexionen sobre lo que han aprendido. Esto es esencial para reforzar su experiencia de aprendizaje. Por ejemplo, solicite a los participantes que completen la siguiente frase al final de cada día: "Lo más importante que aprendí hoy es ...". Se pueden utilizar otras preguntas abiertas para identificar lo que les ha gustado o no les ha gustado a los participantes durante el día.

Al final de la última sesión, antes de la evaluación, los participantes deben relacionar los conocimientos, las competencias y las conclusiones obtenidas en el taller con su propio trabajo cotidiano y responsabilidades.

Paso 5: Planificar el seguimiento

Así como es importante monitorear y evaluar el aprendizaje de los participantes durante y después de la capacitación, también es importante proporcionar apoyo de seguimiento después de un taller. Los capacitadores deben utilizar la información obtenida de esta evaluación para seguir apoyando el proceso de aprendizaje.

Un plan de capacitación eficaz tendrá en consideración:

- Si se necesita futura capacitación;
- Si es así, ¿Cómo se podría proporcionar mejor la futura capacitación (por ejemplo, a través de talleres de capacitación, asesoramiento, suministro de recursos materiales adicionales)?;
- La elaboración de planes de trabajo individuales e institucionales que utilizan el aprendizaje;
- De qué manera los participantes pueden incorporar las lecciones y competencias que han aprendido en sus propias organizaciones;
- Una forma para determinar el "efecto multiplicador" de la capacitación, o la medida en que los participantes utilizan sus nuevas competencias para gestionar los conflictos en su trabajo.

La habilidad de un capacitador para el seguimiento directo depende de su función en el proceso de capacitación. A veces, un capacitador (o institución de capacitación) es contratado para llevar a cabo un determinado taller de capacitación, por lo que es poco probable que el mismo capacitador realice

un seguimiento personalizado amplio después del taller. En tales casos, la institución organizadora puede organizar otras formas para garantizar el seguimiento, nombrando personal o sus homólogos, con la asistencia del capacitador contratado en la planificación del seguimiento. El diseño de la capacitación como parte de un programa más amplio de creación de capacidades (y no un hecho aislado) y obtener el compromiso de la institución organizadora puede ayudar a asegurar que este seguimiento necesario se produzca.

Los elementos fundamentales del curso de capacitación

Este manual de capacitación sugiere los elementos fundamentales para realizar un curso de capacitación participativa que ayudarán a desarrollar la base conceptual de la gestión colaborativa de los conflictos. El objetivo es ayudar a las partes interesadas en los pfn mediante la revisión de los requisitos y principios básicos de los procesos de diálogo y el aporte de la teoría práctica, directrices y herramientas útiles para analizar los problemas, crear consenso y resolver los conflictos de manera colaborativa.

Al final del curso, los participantes deben tener la capacidad y los conocimientos para iniciar y supervisar un proceso de gestión colaborativa de conflictos, o para participar en uno. Facilitar y dirigir ese proceso sin una guía externa requerirá una capacitación más avanzada en la mediación.

Objetivo general: La ampliación y fortalecimiento de la capacidad de las partes interesadas en los pfn para iniciar o participar en un proceso de colaboración dirigido a la resolución de las diferencias y a la creación de consenso y acuerdo.

Al final de la capacitación, los participantes:

- tienen una mayor comprensión de las causas, elementos, dimensiones y características principales del conflicto;
- conocen diferentes maneras de gestionar el conflicto y sus fortalezas y debilidades inherentes;
- pueden explicar el proceso y los objetivos de la gestión de colaborativa de conflictos;
- entienden la función de un tercero (facilitador/mediador) y la forma en que el facilitador/mediador puede ayudar en las negociaciones consensuadas;
- tienen una mayor comprensión de los principios y el proceso de negociación consensuada y el alcance de su aplicación;
- han mejorado sus competencias en las negociaciones consensuadas a través de la práctica.

Participantes meta: Las partes interesadas en los pfn, con el conocimiento básico conceptual y la experiencia práctica de la aplicación de conceptos de colaboración, participación y facilitación grupal.

Número de participantes: de 20 a 25 participantes sería un número ideal para garantizar una variedad de opiniones y actitudes a la vez que permite el espacio suficiente para que cada aprendiente participe activamente. Sin embargo, no hay ninguna norma estricta, cada taller tiene su propio enfoque y dinámica. Si los capacitadores tienen poca experiencia en la capacitación, es mejor empezar con un grupo más pequeño en lugar de uno más grande.

Duración de la capacitación: La duración total del proceso de capacitación es de aproximadamente una semana, según los conocimientos y competencias de los participantes. El cursillista meta de este

curso ideal ya tiene un amplio conocimiento conceptual y práctico de la gestión y facilitación colaborativa de recursos. Si los participantes tienen menos experiencia, puede ser necesario hacer aportes adicionales en la facilitación y/o en los conceptos de la gestión colaborativa de conflictos y ampliar el período de capacitación.

Plan de los procedimientos: En lugar de un programa u orden del día de los capacitadores, este manual ofrece un plan de procedimientos, lo que es más que un programa de capacitadores. El estudio abarca todas las sesiones en detalle y describe las ideas de la capacitación completa desde el principio hasta el final. Es sólo para el uso de capacitadores, y es especialmente útil cuando se realiza la cofacilitación de la capacitación, porque le brinda a los capacitadores una comprensión clara de la manera en que las sesiones se basan una en la otra.

Plan de los procedimientos

PRIMER DÍA: INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN Y EL CONFLICTO

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
09:00		<p>Sesión 1: Agrupando todos los elementos</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → Los capacitadores se han presentado mutuamente y han introducido el tema de la colaboración.</p>	Plan sesión 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pida a cada participante que meta la mano en la bolsa y saque un objeto. 2. Las parejas de participantes pasan de 10 a 15 minutos hablando entre sí, abarcando los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • sus nombres; • en qué trabajan; • dónde juegan; • dónde utilizarían sus objetos; • cómo podrían utilizar sus objetos. 3. Pida a cada participante que presente a su pareja y explique lo que harían juntos como una pareja con sus objetos. 	<input type="checkbox"/> Ejercicio en pareja
09:45		<p>Sesión 2: Orientación para el programa de capacitación</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → están familiarizados con el flujo y los objetivos de la capacitación; → reconocen que las expectativas pueden o no ser alcanzadas → pueden explicar lo que el aprendizaje experiencial es y por qué se utiliza este tipo de enfoque.</p>	Plan sesión 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique los objetivos de la capacitación, los contenidos, el desarrollo y el programa para el día 1 (PowerPoint y/o rotafolio). 2. Presente el aprendizaje experiencial y explique por qué se utiliza este tipo de enfoque 3. Distribuya el material de apoyo escrito. 	<input type="checkbox"/> Presentación breve <input type="checkbox"/> Debate plenario
10:15		<p>Sesión 3: Experiencia de cambio</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han identificado los sentimientos de aceptación y la resistencia al cambio; → pueden relacionar estas sensaciones con el aprendizaje experiencial; → comprenden que la gestión de conflictos requiere un cambio en todos los niveles: conocimientos, competencias y actitudes.</p>	Plan sesión 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pida a los participantes que formen parejas y se pongan de pie uno frente al otro. 2. Explique el ejercicio. 3. Repita el ejercicio hasta que la mayoría de ellos comience a resistirse a cambiar más nada sobre sí mismos. 4. Pregunte: "¿El cambio está relacionado con la capacitación? ¿Cómo "El verdadero aprendizaje implica cambiar algo - la comprensión, las creencias, los hábitos, las actitudes y el comportamiento. Explique que los participantes pueden cambiar lo que hacen, lo que piensan y lo que sienten. 5. Explique que este ejercicio de precalentamiento se utilizó a principios de la capacitación, porque muchas de las actividades en la capacitación requieren apertura al cambio, en particular para los métodos y enfoques de capacitación utilizados. 	<input type="checkbox"/> Ejercicio grupal
10:45		Pausa			

Continúa en la página siguiente

PRIMER DÍA: INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN Y EL CONFLICTO

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
11:15		Sesión 4: Reglas constitutivas Propósito Al final de la sesión los participantes: → han entendido que la capacitación exitosa es una responsabilidad conjunta de los capacitadores y los participantes, y que ambos tienen algo que aportar; → han acordado las normas o directrices del grupo para el funcionamiento del grupo durante el taller.	Plan sesión 4	1. Explique que la capacitación es una responsabilidad conjunta de los capacitadores y los participantes. Presente el equipo de recapitulación y sus tareas. 2. Introduzca el concepto de retroalimentación diaria. 3. Concluya un acuerdo sobre algunos principios para orientar las interacciones dentro del grupo durante el taller.	<input type="checkbox"/> Presentación breve <input type="checkbox"/> Debate plenario
11:45		Sesión 5: Una imagen del conflicto (Parte 1) Propósito Al final de la sesión los participantes: → han estudiado el tipo de conflictos que enfrentan en su trabajo; → han desarrollado una comprensión común de los conflictos; → han sido alentados a tener en cuenta lo positivo, así como los resultados negativos de los conflictos.	Plan sesión 5	1. Pregunte a los participantes qué asocian ellos con el conflicto. 2. Pregunte a los participantes cómo definirían el conflicto. Compare las ideas con la definición propuesta y explique y aclare los términos clave de la definición. 3. Pida a los participantes que escojan un conflicto de sus propios campos de trabajo y que hagan un dibujo de éste. 4. Los participantes analizan sus dibujos en pequeños grupos. 5. Algunas imágenes de conflictos se presentan en la sesión plenaria.	<input type="checkbox"/> Lluvia de ideas <input type="checkbox"/> Ejercicio individual
12:30		Almuerzo			
13:30		Sesión 5: Una imagen del conflicto (Parte 2)	Plan sesión 5	Se presentan y analizan los dibujos escogidos de los conflictos.	<input type="checkbox"/> Trabajo de grupo y presentaciones de los participantes de los casos de conflictos escogidos
14:30		Sesión 5: Una imagen del conflicto (Parte 3)	Plan sesión 5	1. Cierre la sesión sacando algunas conclusiones generales: la mayoría de los conflictos consta de 3 elementos, 4 dimensiones, 5 características y hasta 5 fuentes principales. 2. Distribuya el material de apoyo escrito.	<input type="checkbox"/> Presentación breve
15:00		Pausa			
15:30		Sesión 6: Diferentes interpretaciones Propósito Al final de la sesión los participantes: → son conscientes de que existen diferentes interpretaciones; → conocen maneras de tratar con competencia las diferencias en la comprensión.	Plan sesión 6	1. Explique el propósito del ejercicio. 2. Explique cómo funciona la actividad, dando un ejemplo, distribuya el cuestionario de los participantes y ejecute el ejercicio. 3. Explique que el aprendizaje clave de este ejercicio demuestra que dos personas pueden escuchar la misma cosa, pero entender cosas diferentes. 4. Cierre la sesión haciendo hincapié en que una de las competencias más útiles en la gestión de conflictos es el estudio de las distintas interpretaciones que las diferentes partes interesadas tienen de la situación. Esto requiere continua calma, una comunicación respetuosa y específica para ser capaces de ver los otros punto (s) de vista. 5. Distribuya el material de apoyo escrito.	<input type="checkbox"/> Ejercicio de comunicación en plenaria

Continúa en la página siguiente

PRIMER DÍA: INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN Y EL CONFLICTO

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
16:00		<p>Sesión 7: Ejercicio de comunicación - escucha activa y resumen</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han practicado las competencias de comunicación que son importantes para la gestión de conflictos: escucha activa y resumen; → han experimentado de qué manera el estilo y la atmósfera de un debate se ven influidos cuando se utilizan las técnicas de escucha activa y el resumen.</p>	Plan sesión 7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique el propósito y el diseño del ejercicio. Demuestre con un voluntario cómo la actividad se debe hacer. 2. Divida a los participantes en grupos de cuatro. 3. Los dos miembros activos del grupo seleccionan un tema controvertido para el debate y toma partido uno a favor y uno en contra. 4. Los participantes activos analizan el tema durante unos cinco a diez minutos. 5. Después del debate, los observadores que dan su opinión a los participantes. 6. Los participantes cambian los roles y repiten el ejercicio 	<input type="checkbox"/> Small group exercises
16:45		<p>Retroalimentación rápida diaria</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han tenido la oportunidad de hacer preguntas, expresar inquietudes y hacer sugerencias; → han evaluado cómo está progresando la capacitación.</p>	La elección de métodos rápidos de retroalimentación diaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique que habrá un ejercicio de retroalimentación breve al final de cada día para evaluar cómo está avanzando la capacitación para todos. Compruebe que los participantes estén familiarizados con el concepto de retroalimentación. 2. Explique que el propósito de la retroalimentación es proporcionar a los participantes la oportunidad de hacer preguntas, expresar inquietudes y hacer sugerencias, y para demostrar al capacitador que la capacitación tiene que ser ajustada. 	
17:00		Cierre del día			

SEGUNDO DÍA: FORMAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
09:00		Recapitulación 1º día		Participantes (recapitulación del grupo)	
09:15		Introducción 2º día		Programa (rotafolio)	
09:20		<p>Sesión 8: Formas de gestión de conflictos</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → tienen una visión general de las posibles maneras de gestionar los conflictos; → saben que la capacitación se centra en formas colaborativas para la gestión de conflictos; → son conscientes de las ventajas de un enfoque colaborativo para la gestión de conflictos.</p>	Plan sesión 8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique que el propósito de esta reunión es examinar los distintos procedimientos disponibles para la gestión de conflictos. 2. Pida a los participantes que formen grupos para debatir y definir cada uno de los procedimientos: "negociación", "mediación", "arbitraje" y "pronunciación de un fallo". Pídales que analicen las fortalezas y debilidades inherentes de cada enfoque. 3. Después de 45 minutos, pida a los participantes que anoten sus definiciones en un papel y debatan y acuerden con sus grupos dónde colocarlos en la secuencia. 4. Señale las diferencias entre la posición de los procedimientos de los grupos, y aclare los aspectos principales que determinan los enfoques del conflicto: 1) la pregunta sobre quién toma las decisiones, y 2) el alcance en que las partes en conflicto pueden influir en el resultado final de la gestión de conflictos. 5. Explique que esta capacitación se centra en la negociación y la mediación como métodos de colaboración para la gestión de conflictos por las muchas ventajas para la formulación de políticas forestales, cuando existen las condiciones necesarias. 6. Distribuya el Anexo 8.C y el material de apoyo escrito. Haga hincapié en los puntos clave del aprendizaje. 	<input type="checkbox"/> Presentación breve <input type="checkbox"/> Trabajo de grupo <input type="checkbox"/> Debate plenario
10:30		Pausa			

Continúa en la página siguiente

SEGUNDO DÍA: FORMAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
11:00		<p>Sesión 9: El mapa del proceso de la gestión colaborativa de conflictos</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → son conscientes de que la gestión de conflictos es un proceso; → han estudiado las diversas etapas del proceso de una manera participativa.</p>	Plan sesión 9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique que en esta sesión se ilustra el proceso de gestión colaborativa de conflictos - la negociación y la mediación en detalle. 2. Explique el ejercicio y divida a los participantes en dos grupos. 3. Proporcione instrucciones. 4. Convoque nuevamente a los participantes y permítale unos pocos minutos para que puedan ver los resultados del otro grupo. 5. Inicie un debate sobre las diferencias y similitudes. 6. Muestre el mapa de procesos y explique la importancia y las consideraciones principales de cada paso. 	<input type="checkbox"/> Ejercicio de grupo
12:30		Almuerzo			
13:30		<p>Sesión 10: Sillas en movimiento</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han experimentado cómo la interpretación de una situación influye en la respuesta y los resultados; → comprenden que la competencia puede llevar a un conflicto o a la cooperación; → han experimentado cómo los intereses en competencia pueden ser satisfechos mediante la cooperación.</p>	Plan sesión 10	<ol style="list-style-type: none"> 1. No explique el propósito de la actividad – diga sólo que la siguiente actividad es un ejercicio divertido y que el objetivo se pondrá de manifiesto al final. 2. Distribuya instrucciones y deje que la actividad se desarrolle hasta que el grupo encuentre una solución o llegue a una situación de estancamiento. Tenga en cuenta la dinámica de grupo. 3. Analice cuidadosamente mediante el intercambio de observaciones el modo en que el grupo trabajó para encontrar una solución y que se refieran a las cuestiones de los escasos recursos, los conflictos, la colaboración, la ausencia de comunicación, el trabajo en aislamiento y las condiciones previas del trabajo colaborativo en la formulación de políticas forestales. 	<input type="checkbox"/> Ejercicio de grupo <input type="checkbox"/> Debate plenario
15:00		Pausa			
16:00		<p>Sesión 11: ¿En qué somos diferentes?</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → aprecian las diferentes maneras de las personas de responder a los conflictos; → comprenden las ventajas y desventajas de las diferentes respuestas a los conflictos; → entienden que el tema de la capacitación es la colaboración.</p>	Plan sesión 11	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presente las dos consideraciones principales que determinan las respuestas personales a los conflictos: las relaciones y objetivos personales. 2. Explique los cinco enfoques de conflicto: evitación, competencia, aceptación, compromiso y colaboración. 	<input type="checkbox"/> Presentación breve <input type="checkbox"/> Debate plenario
16:45		Retroalimentación rápida diaria			
17:00		Cierre del día			

TERCER DÍA: INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN CONSENSUADA Y LA MEDIACIÓN

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
09:00		Recapitulación 2° día		Los participantes (grupo recapitulación)	
09:15		Introducción 3° día		Programa (rotafolio)	
09:20		<p>Sesión 12: 1, 2, 3, ¡Ya!</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han tenido una señal de activación a sus cerebros; → han recordado la importancia de escuchar antes de actuar cuando se trabaja con otras partes interesadas; → son conscientes de la rapidez con la que las personas pueden pasar de los supuestos de capacitación a la acción.</p>	Plan sesión 12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique la actividad. 2. Lleve a cabo el ejercicio. 3. Explique la situación del ejercicio: ¿Qué pasó? ¿Qué podemos aprender de la actividad? ¿Cómo podemos tener esto en cuenta durante la capacitación/durante los procesos de gestión de conflictos? 	<input type="checkbox"/> Demostración

Continúa en la página siguiente

TERCER DÍA: INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN CONSENSUADA Y LA MEDIACIÓN

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
9:30		<p>Sesión 13: Introducción a la negociación consensuada (Parte 1)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → Conocen los cuatro principios básicos de la negociación consensuada.</p>	Plan sesión 13	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique que esta sesión es la primera de una serie sobre lo que es la negociación consensuada. 2. Presente los cuatro principios básicos de la negociación consensuada. 	<input type="checkbox"/> Presentación breve
09:45		<p>Sesión 14: La disputa por la naranja</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → son conscientes de la negociación posicional en comparación con las negociaciones basadas en intereses.</p>	Plan sesión 14	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique que la escena siguiente, llamada "disputa por la naranja", ilustra las diferencias en los estilos de negociación. 2. Después de la dramatización, analice el ejercicio: ¿Qué ha observado? ¿Qué pasó? ¿Qué podemos aprender de esto? 3. La dramatización ilustra la utilidad de los dos primeros principios de las negociaciones consensuadas. 	<input type="checkbox"/> Dramatización
10:15		<p>Sesión 15: La lucha de pulgares</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han puesto en duda sus propios supuestos; → han experimentado cómo estos supuestos puede dar lugar a la competencia en lugar de la colaboración.</p>	Plan sesión 15	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique las instrucciones. 2. Lleve a cabo el ejercicio. 3. Analice el ejercicio: ¿Qué pasó? ¿Qué podemos aprender de esto? ¿Cómo podemos tener esto en cuenta durante las negociaciones/procesos de gestión de conflictos? 	<input type="checkbox"/> Ejercicio de grupo interactivo
10:30		Pausa			
11:00		<p>Sesión 13: Introducción a la negociación consensuada (Parte 2)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → pueden explicar por qué necesitan generar una serie de opciones a la hora de aplicar las negociaciones consensuadas.</p>	Plan sesión 13	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique el tercer principio de las negociaciones consensuadas – la generación de opciones – y explique que las negociaciones consensuadas requieren la generación de una gran variedad de opciones. 	<input type="checkbox"/> Presentación breve
11:30		<p>Sesión 16: ¿De quién es la tierra? (Parte 1)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han aplicado el primer, el segundo y el tercer principio del enfoque de negociación consensuada; → han practicado la formulación de opciones de beneficio mutuo.</p>	Plan sesión 16	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique el propósito y la estructura del ejercicio. 2. Forme dos grupos: Alfa y Omega. 3. Los grupos preparan sus estrategias como Alfa y la Omega. 4. Divida a los participantes en parejas compuestas de un Alfa y un Omega para una negociación bilateral. 5. Las parejas deben registrar sus resultados de la negociación (acuerdos) en tarjetas. 	<input type="checkbox"/> Simulación de negociación
12:30		Almuerzo			
13:30		<p>Sesión 16: ¿De quién es la tierra? (Parte 2)</p>	Plan sesión 16	<ol style="list-style-type: none"> 6. Analice el ejercicio en sesión plenaria. Pida a las parejas de los participantes que presente brevemente los acuerdos que han alcanzado. 7. Fije los acuerdos en un rotafolio o tablero de modo que todas las opciones se puedan ver. 	<input type="checkbox"/> Ejercicio en pareja
14:00		<p>Sesión 13 Introducción a la negociación consensuada (Parte 3)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → comprenden por qué tienen que utilizar criterios objetivos para evaluar las opciones.</p>	Plan sesión 13	<ol style="list-style-type: none"> Explique el cuarto principio de las negociaciones – la garantía de que el resultado y el proceso se basan en criterios objetivos. 	<input type="checkbox"/> Presentación breve

Continúa en la página siguiente

TERCER DÍA: INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN CONSENSUADA Y LA MEDIACIÓN

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
14:30		<p>Sesión 17: El rol de un mediador</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → tienen una mayor comprensión de los roles, las competencias y cualidades de un mediador.</p>	Plan sesión 17	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examine la definición de "mediador", y las dos características fundamentales de un facilitador/mediador: la neutralidad de contenido y orientación del proceso. 2. Pregunte a los participantes las razones por las que un facilitador/mediador debe ser neutral en el contenido. 3. Facilite la autoevaluación de los participantes con "Examinar qué participación tiene". 4. Pida a los participantes que piensen en lo que confiere credibilidad y lo que genera confianza. 5. Examine la segunda característica principal de un mediador - orientar el proceso. Una orientación del proceso requiere una buena comunicación y competencias de facilitación. El poder de los mediadores proviene de las personas y las competencias de comunicación: su capacidad de dirigir los debates, los temas y las preocupaciones articuladas con claridad y de establecer una buena relación, confianza y entendimiento entre las partes. 6. Distribuya el material de apoyo escrito. 	<input type="checkbox"/> Presentación breve <input type="checkbox"/> Sesión plenaria
15:30		Pausa			
16:00		<p>Sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes (introducción al escenario y roles)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → conocen el escenario para las negociaciones con múltiples partes, han sido asignados los roles, y conocen la estructura del ejercicio de negociación simulada; → comprenden cómo analizar un conflicto utilizando el cuadro de análisis de conflictos.</p>	Plan sesión 18	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique que esta sesión marca el inicio de un ejercicio de negociación simulada, que se llevará a cabo durante un día y medio y que contiene dos rondas de negociación con oportunidades para la reflexión y la retroalimentación entre ambos. 2. El objetivo del ejercicio de negociación es practicar las negociaciones consensuales adecuadas (dada la complejidad del caso, no es realista esperar que se pueda alcanzar un acuerdo en el tiempo disponible). 3. Explique o lea el escenario de la negociación. 4. Asigne roles a los participantes. 5. Presente el cuadro de análisis de conflictos. 6. Explique el propósito y la estructura de las conversaciones informales (rotafolio). 	<input type="checkbox"/> Presentación breve <input type="checkbox"/> Sesión plenaria
16:45		Retroalimentación rápida diaria			
17:00		Cierre del día			

CUARTO DÍA: CREACIÓN DE COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
09:00		Recapitulación 3º día		Los participantes (observadores del proceso)	
09:15		Introducción 4º día		Programa (rotafolio)	
09:20		<p>Sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes (preparaciones estratégicas)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han comprendido lo importante que es la preparación para el resultado de una negociación.</p>	Plan sesión 18 y estudio de caso	Use el cuadro de análisis del conflicto para explicar que la negociación es un proceso y una preparación minuciosa es tan importante para el resultado de una negociación como la negociación sobre cuestiones sustantivas. Las partes deben tomar tiempo para considerar preguntas tales como: ¿Quién va a estar en la negociación? ¿Qué temas deberán ser abordados? ¿Cómo van a ser analizados? ¿Cuál sería el orden y el valor de las cuestiones? y ¿Cómo se decidirán los compromisos?	<input type="checkbox"/> Trabajo Individual y de grupo
10:30		Pausa			
11:00		<p>Sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes (primera ronda)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han practicado las etapas iniciales de un proceso de negociación consensual.</p>	Plan sesión 18	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establezca los participantes en la primera ronda de negociaciones. 2. Observe las negociaciones y anote las observaciones principales. 	<input type="checkbox"/> Negociaciones simuladas

Continúa en la página siguiente

CUARTO DÍA: CREACIÓN DE COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
14:30		<p>Sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes (análisis de la primera ronda, Parte 1)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han reflexionado sobre sus actuaciones en las negociaciones consensuadas; → han recibido retroalimentación constructiva sobre los desafíos observados; → están informados sobre los siguientes pasos del proceso de negociación.</p>	Plan sesión 18	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique que la reflexión y la retroalimentación son una parte importante del aprendizaje. 2. Suministre a los participantes tarjetas y pídale que anoten sus dos principales observaciones para cada pregunta, vuelvan a sus grupos de partes interesadas, y seleccionen las dos ideas clave de su grupo. 3. Pídale que presenten estas dos ideas principales al grupo en general. 	<input type="checkbox"/> Ejercicios individuales y de grupo
15:00		Pausa			
15:30		<p>Sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes (análisis de la primera ronda, Parte 2)</p>	Plan sesión 18	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcione retroalimentación al hacer adiciones y/o reforzar o desafiar las declaraciones hechas por los participantes. 2. Recuerde a los participantes que tomen estas ideas en consideración para la segunda ronda de negociaciones. 	
16:00		<p>Sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes (análisis de la primera ronda, Parte 2)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → cuentan con consejos prácticos y técnicas para la adopción de decisiones; → están informados acerca de los siguientes pasos del proceso de negociación.</p>	Plan sesión 18	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuerde a los participantes los objetivos de la segunda ronda de negociaciones. 2. Proporcione instrucciones para la segunda ronda. 	<input type="checkbox"/> Presentación breve
16:45		Retroalimentación rápida diaria			
17:00		Cierre del día			

QUINTO DÍA: CREACIÓN DE COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
09:00		Recapitulación 4° día		Los participantes (observadores del proceso)	
09:15		Introducción al programa		Programa (rotafolio)	
09:20		<p>Sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes (segunda ronda)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han practicado las etapas medias de una negociación consensuada y la reunión de mediación.</p>	Plan sesión 18	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pida al participante que inicie dos rondas de negociación. 2. Observe las negociaciones y anote las observaciones principales. 	<input type="checkbox"/> Negociaciones simuladas
10:30		Pausa			

Continúa en la página siguiente

QUINTO DÍA: CREACIÓN DE COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Cuándo	Quién	Qué	Referencia	Cómo (resumen del desarrollo de la sesión)	Método
10:30		<p>Sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes (análisis de la segunda ronda y las perspectivas en las etapas posteriores)</p> <p>Propósito Al final de la sesión los participantes: → han reflexionado sobre su desempeño en las negociaciones consensuadas; → reciben retroalimentación constructiva sobre los desafíos observados; → están informados acerca de los siguientes pasos del proceso de negociación.</p>	Plan sesión 18	<p>Explique cómo funciona el proceso negociado/mediado en la vida real a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la elaboración de un plan por escrito; • ratificación del acuerdo • integración del acuerdo en el proceso público de adopción de decisiones; • aplicación del acuerdo y seguimiento de su cumplimiento. 	<input type="checkbox"/> Breve presentación
12:00		Almuerzo			
13:30		Evaluación de la capacitación	Muestra cuestionario de evaluación final		
14:00		Cierre de la capacitación			

Planes de la sesión de capacitación

ESTABLECER EL CONTEXTO

Plan de sesión 1: Agrupando todos los elementos

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- y los capacitadores se han presentado mutuamente y han introducido el tema de la colaboración.

TIEMPO:

45 minutos.

PREPARACIÓN:

- Recoja varios objetos (como una piedra, una concha, una campana, una banda de goma, un globo, un silbato, etc.)² y póngalos en una bolsa.
- Prepare un rotafolio con los cinco puntos que las parejas están por analizar (véase Paso 2).

PASOS:

1. Camine alrededor del grupo y pídale a cada persona que meta la mano en la bolsa y saque un objeto.
2. Divida a los participantes en parejas. Explique que éstas pueden pasar de 10 a 15 minutos hablando el uno con el otro, abarcando los puntos siguientes:
 - dónde trabajan;
 - dónde juegan;
 - donde utilizaría sus objetos;
 - la forma en que podrían utilizar sus objetos.
3. Vuelva a reunir al grupo y pídale a cada participante que presente a su compañero y explique qué harían juntos como una pareja con sus objetos.

² Los objetos deben ser lo más inusual posible para entablar un debate más intenso.

Plan de sesión 2: Orientación para el programa de capacitación

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- están familiarizados con los objetivos de la capacitación y el desarrollo de la capacitación;
- reconocen qué expectativas pueden alcanzar y cuáles no;
- pueden explicar lo que es el aprendizaje experiencial y por qué se utiliza este tipo de enfoque.

TIEMPO:

Una hora.

MATERIALES:

Rotafolio, tarjetas de colores, rotuladores de diferentes colores.

PREPARACIÓN:

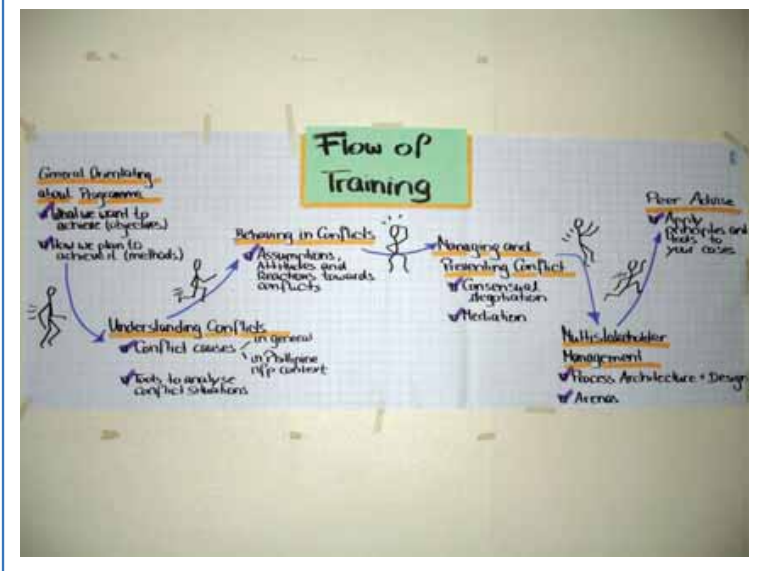
- Del Material de Apoyo impreso 2, copie en el rotafolio los objetivos de la capacitación y la teoría del aprendizaje de adultos y el desarrollo de esta capacitación.
- Fotocopie el Material de Apoyo 2 para cada participante.

PASOS:

1. Explique que esta etapa de la capacitación analiza los objetivos, contenidos y métodos. Explique que la perspectiva general inicia con el examen de los objetivos de la capacitación.
2. Explicar el “por qué” de la capacitación mediante la presentación en un rotafolio de los objetivos, y léalos detenidamente. Agregue los comentarios y explicaciones necesarias. Pregunte a los participantes si tienen alguna pregunta acerca de los objetivos. No se explaye en largas discusiones en este punto, pero diga que estos objetivos serán analizados cuando se examinen las expectativas de los participantes.
3. Explique el desarrollo de la capacitación. Considere la posibilidad de la presentación de éste en un rotafolio, que está en la pared para que sirva de referencia durante toda la capacitación y para que ayude a los participantes a entender en qué posición se halla la capacitación.
4. Pregúnteles a los participantes qué esperan aprender de esta capacitación, y analice cómo estas expectativas se podrán cumplir o no.
5. Explique la metodología (el “cómo” de la capacitación) mediante la presentación de rotafolios que indican la teoría del aprendizaje de adultos. Explique que los adultos pueden absorber y recordar lo que escuchan (20 por ciento), lo que ven y escuchan (40 por ciento) y la experiencia (90 por ciento). Explique que la capacitación tiene por objeto mejorar los conocimientos y competencias necesarias para la gestión eficaz de los conflictos. Por tanto, el aprendizaje produce cambios en el comportamiento, el conocimiento, la comprensión, las competencias y las actitudes. Para facilitar estos cambios en los adultos, la capacitación sigue un proceso de aprendizaje experiencial – aprender haciendo. Por ello, cada día del taller será una mezcla de presentaciones cortas, ejercicios interactivos, simulación de negociaciones y debates en plenaria durante la cual los participantes pueden intercambiar experiencias de su propio trabajo, etc.

Cabe destacar que la capacitación puede ser diferente de lo que los participantes están acostumbrados, pero va a ser divertida porque hace participar a los cursillistas de manera activa. Los participantes

FOTO 1



tendrán el desafío de hacer cosas que no han hecho antes, lo que les obligará a extender y ampliar sus mentes. Sin embargo, no tienen que preocuparse, porque esto se hará gradualmente en el tiempo. Los participantes que tienen miedo de hacer cosas de una manera nueva no van a aprender mucho – ellos necesitan abrirse a nuevas ideas y métodos, si quieren aprender mucho. El valor de la capacitación dependerá en gran medida de la participación activa de los participantes en los ejercicios, simulaciones y debates.

Consejos prácticos

Los objetivos de la capacitación deben estar señalados antes de que los participantes identifiquen sus expectativas. Si bien los deseos y las necesidades de los participantes influyen en el programa final, los participantes deben conocer los objetivos y los contenidos de la capacitación antes de que puedan formular las expectativas específicas.

Orientación para el programa de capacitación (Material de Apoyo 2)

Objetivos de la capacitación

El presente curso de capacitación enseña la base del conocimiento conceptual de la gestión colaborativa de conflictos. Su objetivo es ayudar a las partes interesadas en los pfn mediante el examen de las necesidades y principios básicos para los procesos de diálogo y proporcionar la teoría práctica, las directrices y las herramientas útiles para el análisis de los problemas, la creación de consenso y la resolución de conflictos de manera colaborativa.

Al final del curso, los participantes deben tener la capacidad y los conocimientos para iniciar y supervisar un proceso de gestión colaborativa de conflictos o participar de manera significativa en uno. La facilitación y conducción de ese proceso sin una guía externa requiere una capacitación más avanzada en la mediación.

Objetivo general: La capacidad de las partes interesadas en los programas forestales nacionales para iniciar o participar en un proceso colaborativo para resolver las diferencias y establecer acuerdos consensuados se ha ampliado y fortalecido.

Al final de la capacitación, los participantes:

- han logrado una mayor comprensión de las causas, elementos, dimensiones y características principales de los conflictos;
- conocen diferentes maneras de gestionar el conflicto y sus fortalezas y debilidades inherentes;
- pueden explicar el proceso y los objetivos de la gestión colaborativa de conflictos;
- comprenden la función de un tercero (facilitador/mediador) y cómo un facilitador/mediador puede ayudar en las negociaciones consensuadas;
- tienen una mayor comprensión de los principios y del proceso de negociación consensuada y el alcance de su aplicación;
- han mejorado sus competencias en las negociaciones consensuadas a través de la práctica.

Metodología de capacitación

El aprendizaje experiencial es el proceso que deriva de los conocimientos y las competencias de la experiencia directa.

Aristóteles dijo que "las cosas que tenemos que aprender, antes de que podamos hacerlas, las aprendemos haciendo".

David A. Kolb ayudó a popularizar la idea del aprendizaje experiencial basado en gran medida en el trabajo de John Dewey, Kurt Lewin y Jean Piaget. Su trabajo en el aprendizaje experiencial ha contribuido en gran medida a la expansión de la filosofía de la educación experiencial.

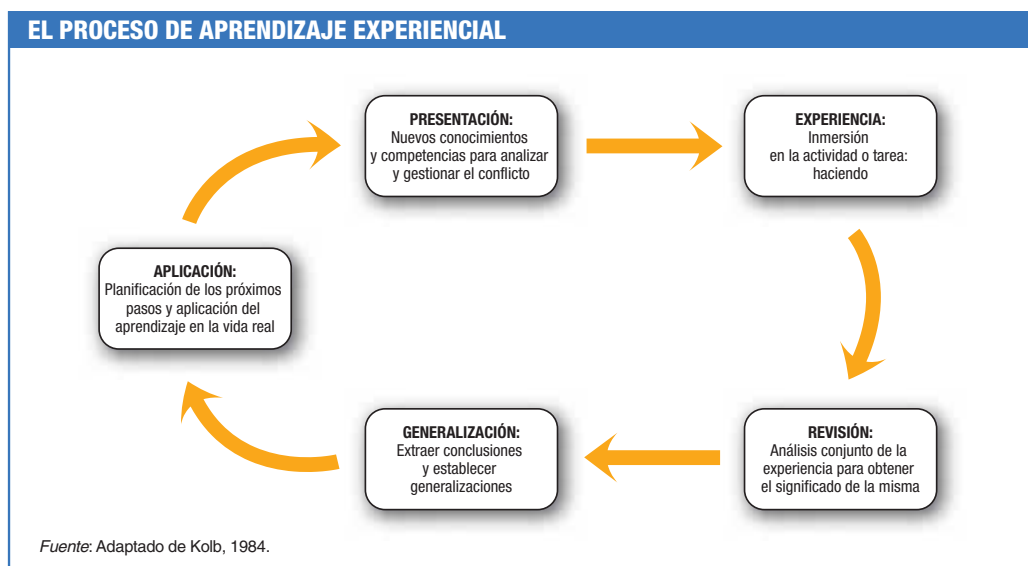
El aprendizaje experiencial se centra en el proceso de aprendizaje para el individuo. Un ejemplo de aprendizaje experiencial es ir al zoológico y aprender mediante la observación y la interacción con el entorno del zoológico, a diferencia de la lectura de un libro sobre los animales. De este modo, el

aprendiente hace descubrimientos y experimentos con el conocimiento de forma directa, en lugar de escuchar o leer acerca de las experiencias de otros.

El aprendizaje experiencial trata de crear una experiencia donde el aprendizaje puede ser facilitado. ¿Cómo se puede crear una experiencia de aprendizaje bien planificada? La clave está en el facilitador y la forma en que facilita el proceso de aprendizaje.

En los cursos de capacitación que se basan en el aprendizaje experiencial, el conocimiento se obtiene continuamente mediante las experiencias tanto personales como de su entorno. Para tener un verdadero conocimiento de una experiencia, el aprendiente debe:

- estar dispuesto a participar activamente en la experiencia.
- ser capaz de reflexionar sobre la experiencia.
- poseer y usar las competencias de análisis para conceptualizar la experiencia.
- poseer las competencia para la adopción de decisiones y la resolución de problemas, a fin de que pueda usar las nuevas ideas obtenidas de la experiencia.



¿Por qué utilizar un enfoque de aprendizaje experiencial para la capacitación de gestión de conflictos?

El aprendizaje experiencial se basa en la teoría del aprendizaje de adultos, que dice que debido a que los adultos ya saben mucho, aprenden mejor mediante la creación de sus propias experiencias. En otras palabras, los adultos aprenden mejor haciendo que escuchando.

Las teorías del aprendizaje de adultos hacen hincapié en que los aprendientes adultos necesitan oportunidades para pensar, comprender y aplicar para:

- conocer el pensamiento, los aprendientes deben asumir la responsabilidad de la elaboración de sus propias conclusiones.

- aprender mediante la comprensión, los aprendientes tienen que relacionar la experiencia de capacitación con sus propios valores, creencias y experiencias anteriores.
- aprender mediante la aplicación, los aprendientes tienen que utilizar y probar una nueva competencia y recibir respuesta sobre su desempeño.

El aprendizaje se demuestra por el cambio - en el comportamiento, los conocimientos, la comprensión, las competencias, los valores, la concienciación y las actitudes. Para facilitar estos cambios en los aprendientes adultos, las actividades experienciales en las que los participantes elaboran sus propias conclusiones son más eficaces que las clases teóricas. Por ello, en la capacitación participativa, los capacitadores deben ajustar las actividades de aprendizaje con los resultados del aprendizaje. Los buenos cursos de capacitación incluyen una amplia variedad de actividades de aprendizaje – presentaciones, juegos y juegos de roles – cada uno con sus propios méritos y usos.

Los adultos pueden recordar...		
Lo que ellos mismos hacen y explican	90%	Por ejemplo, mediante juegos de simulación, de clase o ejercicios de campo con nuevos conocimientos o competencias y resultados que presentan.
Lo que ellos mismos explican	70%	Por ejemplo, mediante la presentación de información.
Lo que ven y escuchan	50%	Por ejemplo, de una clase con medios visuales y demostraciones.
Lo que ven	30%	Por ejemplo, de un cartel o una demostración sin ninguna explicación.
Lo que escuchan	20%	Por ejemplo, de una conferencia sin imágenes.
Lo que leen	10%	Por ejemplo, de los materiales de capacitación y material de apoyo escrito sin explicación adjunta.

Plan de sesión 3: Experiencia de cambio*

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- han identificado los sentimientos de aceptación y resistencia al cambio;
- pueden relacionarlos con un enfoque diferente de la capacitación y entender lo que es el aprendizaje experiencial;
- comprenden que la gestión exitosa del conflicto requiere un cambio a todos los niveles.

TIEMPO:

30 minutos.

MATERIALES:

Ninguno.

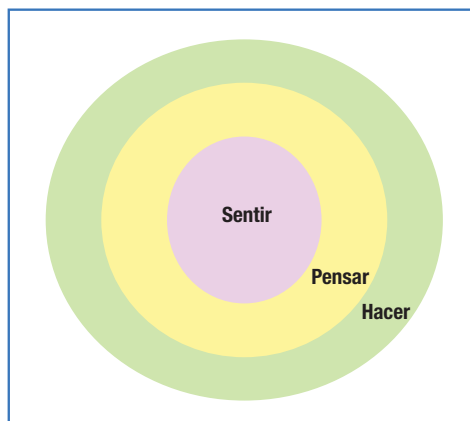
PREPARACIÓN:

Ninguna.

* De RECOFTC, 2002b.

PASOS:

1. Pida a los participantes que formen parejas y se pongan de pie uno frente al otro, mirándose con atención el uno al otro durante un minuto.
2. Pídales que se alejen de sus compañeros y que cambien tres cosas sobre de su apariencia. Si es necesario, deles algunos ejemplos, como "Si usted lleva anteojos, quíteselos".
3. Cuando todo el mundo ha cambiado tres cosas pida a los participantes que se pongan frente a sus compañeros y que vean si pueden identificar lo que han cambiado.
4. A continuación, pídale que den la vuelta de nuevo y cambien otras tres cosas más. Repita el paso 3. Haga hincapié en que tienen que cambiar cosas diferentes de la vez anterior, y no sólo para cambiarlas.
5. Pida a los participantes que cambien más cosas hasta que la mayoría de ellos comience a resistirse.
6. Reflexione sobre las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles fueron sus sentimientos? ¿Por qué? (Las personas a menudo piensan en el cambio como algo indeseable o molesto, pero puede ser divertido o enriquecedor.)
 - ¿Qué le hizo sentirse incómodo? (Las personas suelen pensar que cambiar es ceder, pero también puede significar contribuir.)
 - ¿Qué le parece más cómodo, lo conocido o lo desconocido? (La mayoría de las personas prefiere lo conocido, porque el cambio implica riesgos.)
 - ¿Alguien ayudó a alguien más? ¿Alguien pidió ayuda? (Las personas no suelen tener que experimentar el cambio solos, pero a veces piensan que lo hacen, las personas pueden ayudarse y animarse entre ellas para cambiar a través de su propia conducta).
 - ¿El cambio está relacionado con la capacitación? ¿Cómo? (El verdadero aprendizaje implica cambiar algo - la comprensión, las creencias, los hábitos, las actitudes o comportamientos del aprendiente). Explique que las personas cambian lo que hacen, lo que piensan y lo que sienten. El círculo interior es donde el aprendizaje tiene lugar más profundo. Esto incluye experimentar sentimientos de resentimiento, así como diversión. La mayoría de nosotros preferimos lo conocido, porque el cambio implica riesgos. Sin embargo, el cambio no sólo significa renunciar a algo, el cambio significa también ganar – para aprender – algo. Es tarea del capacitador integrar los tres círculos.
7. Explique que este precalentamiento se utiliza al inicio del taller, porque muchas de las actividades realizadas durante el taller requieren apertura al cambio - en particular para los métodos de capacitación y el enfoque que se utilizan.



Consejos prácticos

Este es un ejercicio muy eficaz, ya que simula muy bien el cambio personal. Se generan interesantes debates sobre el cambio y la capacitación y por tanto es más útil durante uno de los primeros días de la capacitación.

Plan de sesión 4: Reglas constitutivas

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- han entendido que la capacitación exitosa es una responsabilidad conjunta de los capacitadores y participantes, y que ambos tienen algo que aportar;
- han acordado las normas o directrices para el funcionamiento del grupo durante el taller.

TIEMPO:

Una hora.

MATERIALES:

Rotafolios, fichas y rotuladores.

PREPARACIÓN:

Prepare un rotafolio que señale los tres equipos de trabajo (véase Paso 2) para cada día de capacitación.

PASOS:

1. Explique de qué manera el establecimiento de un proceso participativo en la capacitación es similar al que se establece en un proceso colaborativo en la gestión de conflictos (este último será tratado en las sesiones posteriores de la capacitación).
2. Explique que la capacitación es una responsabilidad conjunta de los capacitadores y los participantes, y que ambos tienen algo que aportar. Presente la idea de tener tres equipos de participantes que comparten las tareas y responsabilidades con el capacitador. Presente las tareas y distribúyalas de manera que las responsabilidades estén igualmente repartidas entre los participantes.
 - *Aplicación de las leyes:* Este equipo supervisa el cumplimiento de los principios que guían la interacción y establece sanciones para todo aquel que infrinja estas normas.
 - *Capacitación:* Este equipo lleva a cabo actividades para infundir energía³ después del almuerzo y/o durante la tarde.
 - *Recapitulación:* Este equipo recapitula sobre el aprendizaje del día. El equipo se reunirá al final del día para examinar las actividades del día, y resumir los principales puntos de aprendizaje y hacer observaciones a la mañana siguiente.
3. Pregunte qué principios son necesarios para guiar la interacción a fin de que todos puedan realizar su rol. Asegúrese de que todos los participantes estén de acuerdo con cada sugerencia antes de que se escriba en el rotafolio.
4. Exponga los principios en un lugar destacado. Explique que esta lista es la base de un contrato mutuo sobre el modo en que el grupo de capacitación trabajará junto. Asegúrese de que el grupo se comprometa a mantener el contrato.
5. Cada vez que se presente un problema con la dinámica de grupo consulte de nuevo estas normas y pregunte cómo se las puede adaptar, mejorar o añadir otras.

³ Un energizante es una actividad breve que pretende aumentar la energía en un grupo haciendo participar a los miembros del grupo en la actividad física, la risa o el pensamiento cognitivo (problemas). Para obtener una colección gratuita de actividades energizantes consulte la International HIV/AIDS Alliance *100 ways to energise groups: Games to use in workshops, meetings and the community*; www.whatsinyourcloset.co.uk/assetscd2420coming20out20-20a20guide20for20those20who20work20with20young20peopleenergiser20icebreaker20games.pdf.

6. Explique que una rápida retroalimentación se llevará a cabo al final de cada día. Esta información es importante ya que brinda información al capacitador acerca de la capacitación desde el punto de vista de los participantes, lo que le permitirá adaptar el programa en consecuencia. Esto proporciona a los participantes la posibilidad de influir en la capacitación de acuerdo a sus expectativas.

Consejos prácticos

La elección de métodos de retroalimentación diaria rápida se puede encontrar al final del manual.

ENTENDIENDO EL CONFLICTO

Plan de sesión 5: Una imagen del conflicto

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- han estudiado el tipo de conflictos que enfrentan en su trabajo;
- han desarrollado una comprensión común de los conflictos;
- han sido alentados a tener en cuenta los aspectos positivos, así como los resultados negativos de los conflictos.

TIEMPO:

De dos a tres horas, según el número de participantes del grupo. Calcule 10 minutos para presentar el ejercicio, 15 minutos para la preparación del cartel, 5 minutos por participante para la presentación del cartel, y de 30 a 40 minutos para los debates plenarios que resumen los puntos clave del aprendizaje.

MATERIALES:

Rotafolios, fichas y bolígrafos de colores.

PREPARACIÓN:

- Prepare un rotafolio del Anexo 5.B “Instrucciones para el trabajo individual y en grupo”.
- Fotocopie el Material de Apoyo 5 para cada participante.

REFERENCIA CRUZADA:

Capítulo 1.2 del manual (FAO, 2012).

PASOS:

1. Pregunte a los participantes qué asocian ellos con el conflicto: “¿Qué palabras vienen a la mente cuando se piensa en un conflicto?” Escribir sus asociaciones de ideas en un rotafolio, agrupando asociaciones positivas, negativas y neutrales en áreas separadas.
2. Pregunte a los participantes cómo definirían el conflicto. Compare las ideas con la definición propuesta en el material de apoyo impreso y explique y aclare los términos clave de la definición.

FOTO 2



3. Pida a los participantes que escojan un conflicto de recursos naturales que han encontrado en su trabajo y con el cual están muy familiarizados. Pídales que hagan un dibujo del conflicto siguiendo las instrucciones que están en el rotafolio (véase Ejemplos Anexo 5.A Ejemplos de dibujos del conflicto).
4. Después de 15 minutos, pida a los participantes que expongan sus dibujos en la pared. Cada participante tiene 5 minutos para explicar su conflicto (ya sea en subgrupos o en plenaria).
5. Después de escuchar a todos, comience un debate con las siguientes preguntas:
 - ¿Qué resultados positivos y negativos de estos conflictos ha notado? (Asegúrese de que se debatan los resultados positivos mencionados en los puntos clave de aprendizaje.)
 - ¿Qué hace que la gestión de estos conflictos particulares sea desafiante?
6. Cierre la sesión con un resumen de los siguientes puntos clave de aprendizaje.
7. Distribuya el Material de Apoyo.

Puntos fundamentales del aprendizaje

El conflicto es una parte normal de la vida y de la sociedad, y a menudo es necesario para la dinámica del cambio.

La exposición de cualquier conflicto, ya sea positivo o negativo, no es particularmente útil. No es el conflicto mismo que es positivo o negativo, sino sus resultados y las formas en que las personas responden a ellos. El conflicto puede tener resultados constructivos y positivos, según la forma en que las personas *lo gestionan*. Los siguientes son ejemplos:

- El conflicto puede ayudar a aclarar y mejorar las políticas, instituciones y procesos que regulan el acceso a los recursos.
- El conflicto puede ser una fuerza importante para el cambio social, porque alerta a las personas:
 - las leyes competitivas o contradictorias o las políticas que regulan el acceso o controlan los recursos naturales;
 - escasa o insuficiente coordinación en la aplicación de las políticas o leyes para la gestión de los recursos naturales;
 - desatención de las necesidades, los derechos, los intereses y las prioridades de las personas.

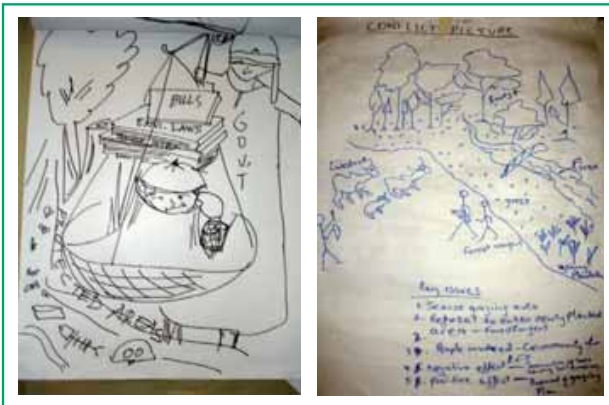
La gestión de conflictos puede ser un desafío debido a que:

- los orígenes de un conflicto suelen ser complejos y diversos y múltiples conflictos pueden presentarse al mismo tiempo;
- los conflictos son dinámicos (siempre cambiantes) y los procesos sociales interactivos;
- no hay tal cosa como una “verdadera” u “objetiva” explicación de un conflicto (todos lo interpretan o encuadran de manera diferente).

Consejos prácticos

Si el grupo es numeroso, la presentación de todos los dibujos de los participantes puede llevar demasiado tiempo. El capacitador puede sugerir un enfoque "bazar" en el cual los participantes caminan por la sala, mirando los dibujos y haciendo y respondiendo preguntas, o la formación de subgrupos para el análisis de los dibujos.

ANEXO 5.A: EJEMPLOS DE DIBUJOS DEL CONFLICTO



ANEXO 5.B: INSTRUCCIONES PARA EL TRABAJO INDIVIDUAL Y EN GRUPO

Su tarea consiste en hacer un dibujo de un conflicto que ha encontrado en el contexto de su trabajo.

1. En un rotafolio o en un tablón de papel de estraza haga un dibujo que contenga los siguientes elementos:
 - De qué trata el conflicto (los temas clave).
 - Las principales causas (razones) del conflicto.
 - Los individuos o grupos clave que, o bien influyen en el conflicto o se ven afectados por él (las partes interesadas).
 - Algunos de los efectos positivos y negativos o los resultados del conflicto.
2. En el dibujo puede utilizar dibujos, símbolos y gráficos. No es necesaria la perfección artística
3. Presente y explique su dibujo al grupo en general.

Una imagen del conflicto (Material de Apoyo 5)

¿Qué es un conflicto?

El conflicto es... una relación entre dos o más partes enfrentadas, ya sea caracterizada por la violencia o no, sobre la base de diferencias reales o percibidas de las necesidades, los intereses y las metas.

Notas sobre la definición

1. ¿Qué significa incompatible? Las acciones o ideas que son incompatibles no son aceptables o no es posible que estén juntas. Por ejemplo, las horas de trabajo no son compatibles con la vida familiar. Dos cosas que son incompatibles son de diferentes tipos, por lo que no pueden ser llevadas a cabo o mezcladas entre sí. Por ejemplo, un nuevo software informático es a menudo incompatible con las viejas computadoras, dos diferentes grupos sanguíneos son incompatibles entre sí.
2. Las incompatibilidades pueden ser reales, pero también pueden ser percibidas, porque las personas pueden no ver las formas en que dos elementos pueden estar juntos. Esto sugiere que algunas incompatibilidades tal vez no tengan una base real. Por ejemplo, pueden no fijarse las horas de trabajo y en cambio pueden depender del debate que se entable con colegas y jefes. Esto depende de si pueden o no encontrar un acuerdo.
3. Como las relaciones se basan en percepciones, existe la posibilidad de transformar los conflictos si las personas pueden ser estimuladas para cambiar su manera de pensar y actuar. Esto sugiere que se puede ampliar de forma paulatina la comprensión de las personas de sus propios intereses y de las necesidades de los demás, y se las puede estimular a pensar de una manera más original, en alternativa a las posiciones emocionales habituales ya arraigadas; nuevos resultados (aparte del conflicto) pueden llegar a ser posibles.
4. Un conflicto no implica necesariamente violencia. La violencia es la amenaza o el uso de la fuerza física bruta. La violencia también puede consistir en acciones, palabras, actitudes y estructuras que causan daño e impiden la consecución de los medios de subsistencia y el bienestar de las personas.

La violencia es sólo una de una serie de formas de expresión del conflicto o la participación en el comportamiento de los conflictos.

5. La definición supone que el conflicto es un fenómeno genérico, que no distingue entre los niveles sociales en los cuales se presenta un conflicto. Esta definición implica que las dinámicas del conflicto son similares tanto si se implica la esfera interpersonal como la internacional. Las reflexiones extraídas de un ámbito de interacción social pueden ser relevantes para otro.

Los tres elementos, cuatro dimensiones y cinco características de los conflictos

Puede ser útil pensar que el conflicto está compuesto por tres elementos.

1. Problemas: Los problemas específicos y las diferencias entre las personas, grupos y organismos implicados. Estos a menudo incluyen diferentes valores⁴, intereses y necesidades⁵ incompatibles o diferencias concretas relativas al uso, distribución o accesibilidad a los escasos recursos. Ellos suelen mencionarse como las “causas básicas” del conflicto, sobre las que las personas tienden a tomar posiciones claras y firmes.

2. Procesos: Las maneras en que se adoptan las decisiones, y cómo las personas se sienten al respecto. El proceso de adopción de decisiones a menudo no se tiene en cuenta como una causa fundamental del conflicto. Sin embargo, el resentimiento, la sensación de ser tratado de manera injusta y una sensación de impotencia suelen tener sus raíces en esta esfera. Las cuestiones de procedimiento se consideran a menudo factores que contribuyen al conflicto; estas cuestiones no lo han causado, pero lo pueden haber provocado o agravado.

3. Personas: El modo en que las personas piensan y se relacionan con el conflicto, sus sentimientos, emociones y percepciones acerca de los problemas y las otras personas implicadas, y cómo estas se relacionan entre sí y con los recursos naturales en la consecución de los medios de subsistencia.

Las personas deben ser conscientes también *de que hay cuatro dimensiones para entrar en conflicto:*

1. Los *orígenes de un conflicto* a menudo son complejos y diversos. Estos están integrados en los sistemas culturales locales, pero también están relacionados con los procesos sociales más amplios, económicos y políticos.
2. Los conflictos *cambian, los procesos sociales interactivos* más que individuales son eventos autónomos. Cada conflicto tiene su propia historia, y sigue el propio curso de diversas fases y niveles de intensidad.
3. *No hay ninguna versión única “verdadera” u “objetiva” de un conflicto.* Por el contrario, los participantes y observadores pueden interpretar o enmarcar el conflicto de diferentes maneras, según sus perspectivas e intereses. Los conflictos se presentan acerca de las percepciones y los significados (diferentes) que las personas atribuyen a los acontecimientos, las políticas, las instituciones, etc.
4. *A menudo hay múltiples conflictos que se presentan en una sola vez* que implican muchos grupos diferentes y superpuestos de partes interesadas. Las dinámicas y los resultados de estos conflictos interactúan y se influyen mutuamente.

⁴ Los valores son las creencias de largo alcance que las personas tienen con respecto a cómo deben ser las cosas.

⁵ Las necesidades son lo que las personas sienten que necesitan para tener seguridad y respeto. Pueden incluir objetos materiales, así como la justicia, un sentido de control sobre la propia vida, la libertad y la identidad.

Existen cinco características de los conflictos que a menudo son mal interpretadas o no se tienen en cuenta:

1. *El conflicto es una parte inevitable del cambio:* no es el resultado de un fracaso personal, o del fracaso del sistema.
2. *El conflicto es un paso en la solución de un problema:* Este indica la apertura del debate
3. *El conflicto es compartido:* No es la responsabilidad única de una persona, un grupo o un conjunto particular de intereses.
4. *El conflicto es un proceso:* no es el resultado final, una barrera o una excusa para aceptar una condición lamentable, pero inalterable.
5. *El conflicto se puede gestionar, y los resultados destructivos se pueden prevenir.* Pero la gestión lleva tiempo y recursos.

¿Qué causa el conflicto?

Hay cinco fuentes principales de conflicto (independientemente de si el conflicto es visto como interpersonal, intra o interinstitucional, comunal o social):

1. problemas con las relaciones interpersonales;
2. problemas con los datos;
3. intereses que son incompatibles o percibidos como tal;
4. problemas estructurales;
5. diferentes valores (que no son negociables).



1. Los conflictos en las relaciones interpersonales se producen debido a la presencia de fuertes emociones negativas, percepciones erróneas, escasa comunicación o comportamiento negativo repetitivo.
Estos problemas suelen dar lugar a un conflicto "innecesario" (Moore, 2003, ya que pueden presentarse en ausencia de condiciones objetivas para un conflicto -incluso cuando hay recursos suficientes para todos o cuando las personas están de acuerdo en los objetivos, procesos, etc.) Los problemas de relación a menudo alimentan conflictos y llevan a una espiral ascendente de conflicto destructivo.
2. Los conflictos por problemas de datos se plantean cuando las personas carecen de la información necesaria para adoptar decisiones adecuadas, interpretan la información de otra manera, están

mal informadas, o no están de acuerdo sobre la importancia de los diferentes datos. Algunos conflictos de datos se podrían evitar mediante una mejor comunicación entre las personas; otros conflictos de datos son genuinos, porque diferentes personas tienen diferente información y la interpretan de manera diferente.

3. Los conflictos de interés se deben a la competencia sobre las necesidades incompatibles percibidas o reales. Los conflictos de intereses se producen cuando una parte cree que la satisfacción de sus necesidades, requiere el sacrificio de los intereses de su "oponente".

Los conflictos de interés se producen por las cuestiones sustantivas (dinero, recursos físicos, tiempo), las cuestiones de procedimiento (las maneras en las que se adoptaron las decisiones) y los problemas psicológicos (percepción de confianza, equidad, respeto, deseo de participación).

4. Los conflictos estructurales son causados por los modelos opresivos de las relaciones humanas (Galtung, 1975): la escasez de recursos o la limitada autoridad, las limitaciones geográficas (distancia o proximidad), el tiempo (demasiado o muy poco) y las estructuras organizativas.
5. Los conflictos de valores son causados por los sistemas de creencias incompatibles percibidos o reales. Los valores son las creencias que las personas utilizan para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto. Las diferencias de valores provocan conflictos graves y no pueden ser resueltos solo mediante negociaciones.

Nota: La mayoría de los conflictos tienen múltiples causas, ya que por lo general implican más de un problema en caso de se produzca una controversia. Asimismo, quien intenta gestionar un conflicto tiene que abordar todas las causas, no sólo una.

Las razones de los conflictos forestales relacionados con las políticas

Las políticas, los programas y los proyectos pueden actuar como fuente o escenario de conflicto, si bien su intención es reducir los conflictos o mejorar los resultados de las políticas. Las razones incluyen lo siguiente (FAO, 2000):

Políticas impuestas sin la participación local: las políticas de recursos naturales y las intervenciones se hacen a menudo sin la participación activa de las comunidades y los usuarios de los recursos locales. Por ejemplo, algunos gobiernos dependen de las estrategias de gestión centralizada controladas por las unidades administrativas y los expertos técnicos. Estos a menudo no tienen en cuenta los derechos y las prácticas de los recursos naturales locales.

Una escasa identificación y consulta de las partes interesadas: Las partes interesadas son las personas o grupos que poseen un interés o influencia sobre un recurso. Los ejemplos de partes interesadas son el gobierno local y la comunidad. Sin embargo, estos grupos suelen ser muy variados y contienen muchos subgrupos. Considerar la comunidad como un grupo de partes interesadas tal vez puede no tener sentido; algunas personas pueden tener intereses muy diferentes de los demás, según el sexo, estado civil, edad, riqueza, origen étnico, etc. Los conflictos pueden producirse porque los planificadores y los responsables de la gestión identifican a las partes interesadas de forma inadecuada, o son incapaces de reconocer el interés de un grupo en un recurso.

Falta de coordinación en la planificación: Muchos gobiernos y otros organismos siguen dependiendo de los enfoques sectoriales con limitada planificación y coordinación intersectorial. Por ejemplo, el servicio agrícola puede promover la expansión de los cultivos comerciales en los bosques con el fin de aumentar

los ingresos, sin reconocer los efectos negativos que pueden producir en otros usuarios del recurso. La superposición y la competitividad de los objetivos en conflicto y entre los organismos pueden dar lugar a confusión cuando esos organismos son incapaces de conciliar las necesidades y las prioridades de otras partes interesadas.

Intercambio de información inadecuado o escaso: El intercambio eficaz de información sobre las políticas, leyes, procedimientos y objetivos puede mejorar el éxito de los programas y reducir la probabilidad de conflictos. Por el contrario, la falta de información sobre las intenciones de los organismos de planificación puede causar sospecha y desconfianza.

Limitada capacidad institucional: Los conflictos surgen cuando las organizaciones gubernamentales y otras organizaciones carecen de capacidad para participar en la gestión sostenible de los recursos naturales. Las organizaciones no sólo se enfrentan a las limitaciones financieras para el personal y el equipo, sino que también a menudo carecen de los conocimientos necesarios para prevenir los conflictos, o para gestionar los conflictos que surgen en el curso de sus actividades.

Insuficiente supervisión y evaluación de los programas: Los programas y las prioridades se suelen planificar sin la supervisión y los elementos de evaluación claramente definidos, especialmente en relación con conflictos sobre los recursos naturales. Cuando no hay un seguimiento y evaluación sistemática de las actividades de gestión de los recursos naturales, es más difícil identificar o resolver los conflictos.

La falta de mecanismos eficaces para la gestión de conflictos: Para que los programas de gestión de recursos naturales sean eficaces, los mecanismos para la gestión de conflictos de participación deben ser incorporados en su planificación e implementación. Estos deben garantizar que los conflictos latentes o abiertos se aborden de manera constructiva, para reducir las posibilidades de una escalada del conflicto.

Plan de sesión 6: Diferentes interpretaciones

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- son conscientes de que existen diferentes interpretaciones;
- conocen maneras de tratar con competencia las diferencias en la comprensión.

TIEMPO:

45 minutos.

MATERIALES:

Rotafolio.

PREPARACIÓN:

- Copie las preguntas en un rotafolio (Anexo 6.A Cuestionario del participante).
- Fotocopie del Anexo 6.A para cada participante.
- Fotocopie del Material de Apoyo 6 para cada participante.

REFERENCIA CRUZADA:

Capítulo 1.2 del manual (FAO, 2012).

PASOS:

1. Explique la actividad mediante el uso de un ejemplo (Anexo 6.B, Paso 2) y deje que los participantes decidan si cada una de las declaraciones es verdadera, falsa o no se puede juzgar por la falta de información.
2. Lea el texto del ejercicio (Anexo 6.B, Paso 4) y distribuya el Cuestionario del participante (Anexo 6.A).
3. Dé tiempo a los participantes para completar sus respuestas.
4. Anote los resultados en un rotafolio contando cuántos participantes respondieron verdadero, falso y no puede ser juzgado por cada una de las diez declaraciones. Esto es más eficaz cuando cada participante responde a todas las preguntas enseguida, antes de pasar al siguiente participante.
5. Dé las soluciones “correctas”. Analice los resultados.
6. Explique que este ejercicio demuestra que dos personas pueden escuchar la misma cosa, pero entender cosas diferentes. Esto sucede prácticamente cuando hay varias personas que experimentan una situación. Siempre que la comprensión no se compare y las diferencias no se noten, todos consideran lo que la persona experimenta como la única realidad, y no se supone que otras personas puedan tener diferentes realidades. Las interpretaciones no son lógicas, son psicológicas. Debido a que muchos conflictos se basan en diferentes interpretaciones de los hechos, una de las competencias más útiles en la gestión de conflictos es el estudio de las distintas interpretaciones que las diferentes partes interesadas tienen de la situación. Esto requiere continua calma, una comunicación respetuosa y específica para ser capaces de ver los otros puntos de vista.
7. Finalice la sesión con un resumen de los siguientes puntos clave de aprendizaje.
8. Distribuya el Material de Apoyo impreso.

Puntos fundamentales del aprendizaje

Las interpretaciones difieren. Siempre será así. Abordar con acierto las diferencias de interpretación es una gran parte de lo que la gestión de conflictos se refiere.

La comprensión depende de muchos factores. Pida a los participantes que sugieran los factores que influyen en las diferentes interpretaciones de un orador y un oyente. Los participantes son propensos a expresar estos factores como aspectos negativos. Anímelos a reformular estos puntos de vista en las recomendaciones para una buena comunicación. (Compare los factores que influyen en la comprensión en el Anexo 6.C.)

Los malentendidos son comunes y no necesariamente son el resultado de malas intenciones.

Los siguientes son consejos para evitar los conflictos causados por la incompreensión:

- Acepte que existen diferentes interpretaciones. “El mapa no es la tierra”. Todos tienen su propia interpretación, que constituye la base de la propia realidad subjetiva. No existe una verdad objetiva.
- Adopte un estado mental abierto. Trate de entender y mostrar comprensión. Los emisores siempre deben explicarse. Demuestre interés en las percepciones y experiencias de otras personas. Las personas están más dispuestas a escuchar a alguien que muestra disposición a escuchar nuevamente:
- El emisor debe comunicar su mensaje de una manera que sea fácil de memorizar y comprender.
- El receptor debe escuchar con la mente abierta y sin ideas preconcebidas.
- El receptor puede minimizar malos entendidos, repitiendo lo que él/ella ha entendido con sus propias palabras (resumen).

ANEXO 6.A: CUESTIONARIO DEL PARTICIPANTE

Decida cuál de las siguientes afirmaciones:

- es verdadera: está de acuerdo con la información dada en la historia;
- es falsa: contradice la información dada en la historia;
- no se puede juzgar (?): porque la historia no proporciona información suficiente.

1. El ejecutivo le negó al empleado un aumento de sueldo	Verdadero	Falso	?
2. El empleado no recibió un aumento de sueldo	Verdadero	Falso	?
3. El empleado estaba enojado porque no recibió un aumento de sueldo y por tanto, avisó que iba a abandonar la organización	Verdadero	Falso	?
4. El empleado quiso abandonar la organización debido a la negativa a pagarle más dinero	Verdadero	Falso	?
5. Sus compañeros lamentaron que el empleado dejara la organización	Verdadero	Falso	?
6. Sus compañeros debatieron el asunto con el empleado	Verdadero	Falso	?
7. El ejecutivo no tomó parte en el debate falso verdadero?			
8. El ejecutivo le pidió al empleado que abandonara la organización	Verdadero	Falso	?
9. Sus compañeros lamentaron que el empleado no recibiera un aumento de sueldo	Verdadero	Falso	?
10. El empleado en general era muy querido y hubo una discusión sobre si se debía hacer algo al respecto	Verdadero	Falso	?

ANEXO 6.B: HOJA DE ANTECEDENTES DEL CAPACITADOR

- Explique la tarea y el significado de “verdadero”, “falso” y “no se puede juzgar (?)”.
- Exponga el ejemplo siguiente: “Una secretaria no apareció en su oficina un día. Su compañero dijo que se había sentido mal el día anterior. En su escritorio había una fotografía de un joven llamado Carlos, con un corazón dibujado alrededor del nombre.”
- Deje que los participantes evalúen las siguientes afirmaciones:

La secretaria está enferma	V	F	?
El novio de la secretaria se llama Carlos	V	F	?

En ambos casos, “?” Es la respuesta correcta.

- Lea la siguiente historia y distribuya las hojas de respuesta:

“El jefe de una gran empresa no tenía la intención de aumentar el sueldo de uno de sus empleados. El empleado anunció que iba a abandonar la organización. Sus colegas lo lamentaron porque era en general muy querido. Hubo una discusión entre sus colegas acerca de si se debía hacer algo al respecto”.

- Hoja de respuestas:

1. El ejecutivo le negó al empleado un aumento de sueldo	Verdadero	Falso	?
2. El empleado no recibió un aumento de sueldo	Verdadero	Falso	?
3. El empleado estaba enojado porque no recibió un aumento de sueldo y por tanto, avisó que iba a abandonar la organización	Verdadero	Falso	?

4. El empleado quiso abandonar la organización debido a la negativa a pagarle más dinero	Verdadero	Falso	?
5. Sus compañeros lamentaron que el empleado dejara la organización	Verdadero	Falso	?
6. Sus compañeros debatieron el asunto con el empleado	Verdadero	Falso	?
7. El ejecutivo no tomó parte en el debate	Verdadero	Falso	?
8. El ejecutivo le pidió al empleado que abandonara la organización	Verdadero	Falso	?
9. Sus compañeros lamentaron que el empleado no recibiera un aumento de sueldo	Verdadero	Falso	?
10. El empleado en general era muy querido y hubo una discusión sobre si se debía hacer algo al respecto	Verdadero	Falso	?

ANEXO 6.C: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPRESIÓN

Por parte del emisor:

- claridad del mensaje;
- cantidad de la información proporcionada;
- integridad de la información;
- canal de comunicación;
- lenguaje.

Por parte del receptor:

- lenguaje;
- la calidad de la escucha;
- la atención/capacidad de concentración:
- juzgar: “Esa es una idea estúpida, igual usted no entiende muy bien”;
- defensa: “Pero eso no fue culpa mía”;
- asesor/resolución de problemas: “Es obvio que usted necesita hacer esto”;
- soñar despierto: “¡Ah! Esa/e chica/chico está muy bien”;
- interés;
- inteligencia;
- memoria/capacidad de retención de la información;
- interpretaciones influenciadas por:
 - la propia experiencia pasada;
 - ideas preconcebidas/prejuicios/estereotipos;
 - el estado de ánimo o, temperamento;
 - la actitud hacia el tema o el emisor;
 - hipótesis.

Diferentes interpretaciones (Material de Apoyo 6)

Los conflictos por problemas de datos se plantean cuando las personas carecen de la información necesaria para adoptar decisiones adecuadas, interpretan la información de otra manera, están mal informados, o no están de acuerdo sobre la importancia de los diferentes datos. Algunos conflictos de datos se podrían evitar mediante una mejor comunicación entre las personas; otros conflictos de datos son genuinos, porque diferentes personas tienen diferente información y la interpretan de manera diferente.

El problema prioritario, por tanto, es la interpretación de los datos y la importancia de una buena comunicación para prevenir y gestionar conflictos.

Esta sesión de capacitación aborda el fenómeno de dos personas que oyen la misma cosa, pero comprenden cosas diferentes. Esto sucede prácticamente cuando hay varias personas que experimentan una situación. Mientras que la comprensión no se compare y las diferencias no se noten, todos consideran lo que la persona experimenta como la única realidad, y no se supone que otras personas puedan tener diferentes realidades.

Las interpretaciones no son lógicas, son psicológicas. Debido a que muchos conflictos se basan en diferentes interpretaciones de los hechos, una de las competencias más útiles en la gestión de conflictos es el estudio de las distintas interpretaciones que las diferentes partes interesadas tienen de la situación. Esto requiere una continua calma, una comunicación respetuosa y específica para ser capaces de ver los otros puntos de vista.

Cada individuo tiene una realidad subjetiva, formada por lo que esa persona sabe, percibe, piensa, etc., y por influencia de su cultura, educación y así sucesivamente. Lo que una persona no sabe y no puede percibir no forma parte de su realidad, por ejemplo, una persona daltónica puede conocer los colores, pero no los pueden distinguir.

Cuando las personas están de acuerdo acerca de algo, comparten una misma realidad o una realidad acordada. El hecho de que la mayoría o incluso todas las personas estén de acuerdo en algo no significa que ese punto de vista de la realidad sea verdad. Por ejemplo, durante mucho tiempo, las personas creían que la Tierra era el centro del universo.

Puntos fundamentales del aprendizaje

Las interpretaciones difieren. Siempre será así. Abordar con acierto las diferencias de interpretación es una gran parte de lo que la gestión de conflictos se refiere.

La comprensión depende de muchos factores. Muchos factores influyen en las diferentes interpretaciones del hablante y el oyente.

Los malentendidos son comunes y no necesariamente son el resultado de malas intenciones.

Para evitar los conflictos causados por malos entendidos existe una serie de puntos para considerar. Algunas actitudes se refieren a los puntos y otros son los principios de una adecuada comunicación.

Adoptar la actitud correcta

Demuestre respeto por las diferencias y acepte el hecho de que existen diferentes interpretaciones. “El mapa no es la tierra”. Todos tienen su propia interpretación, que constituye la base de la propia realidad subjetiva. No existe una verdad objetiva.

Adopte un estado mental abierto. Trate de entender y mostrar comprensión. Los emisores siempre deben explicarse.

Demuestre interés en las percepciones y experiencias de otras personas. Las personas están más dispuestas a escuchar a alguien que muestra disposición a escuchar nuevamente.

Practicar una buena comunicación

El emisor debe comunicar su mensaje de una manera que sea fácil de memorizar y comprender.

El receptor debe escuchar con la mente abierta y sin ideas preconcebidas.

El receptor puede minimizar malos entendidos, repitiendo lo que él/ella ha entendido con sus propias palabras (resumen).

COMUNICACIÓN Y FACILITACIÓN

Plan de sesión 7: Ejercicio de comunicación – escucha activa y resumen

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- han practicado las competencias de comunicación que son importantes para la gestión de conflictos: escucha activa y el resumen de las declaraciones;
- han experimentado de qué manera el estilo y la atmósfera de un debate se ven influidos cuando se utilizan la escucha activa y el resumen y el oyente reconoce y demuestra la comprensión del mensaje del orador, antes de exponer sus propios argumentos.

TIEMPO:

45 minutos.

MATERIALES:

Ninguno.

PREPARACIÓN:

- Copie el Anexo 7.A “Temas controvertidos”, en un rotafolio.
- Copie el Anexo 7.B “Instrucciones” en un rotafolio.

REFERENCIA CRUZADA:

Parte 3 del manual (FAO, 2012).

PASOS:

1. Explique el propósito y el diseño del ejercicio. Demuestre con un voluntario de qué manera se debe hacer la actividad.
2. Divida a los participantes en grupos de cuatro. Dos miembros de cada grupo van a hacer el ejercicio, mientras los otros dos observan.
3. Los dos miembros activos del grupo escogen un tema controvertido para el debate y toman partido, uno a favor y uno en contra.
4. Los participantes activos debaten el tema durante unos cinco a diez minutos. Cada uno tiene que resumir los argumentos de la otra persona para satisfacción de esa persona antes de dar sus propios argumentos.
5. Después del debate, los observadores dan su opiniones a los participantes activos, centrándose en lo bien que los actores observan las reglas, las dificultades por parte del emisor o del receptor y sugerencias sobre el modo de mejorar.
6. Los participantes cambian los roles y repiten el ejercicio.
7. Después del ejercicio, reúna a los participantes y analice la experiencia empleando las siguientes preguntas:
 - ¿Las personas respetan las reglas?
 - ¿Fue fácil o difícil hacer un resumen de las declaraciones para satisfacción del que habla?
 - ¿Qué modelos y errores típicos de comunicación hace que sea difícil que las personas se entiendan unas a otras? (Véase Anexo 7.C “Errores comunes de comunicación”.)

8. Concluya la sesión explicando que escuchar adecuadamente deriva de una actitud básica. Las personas con la actitud correcta por lo general hacen lo correcto. Una actitud que apoya una adecuada escucha hace que el oyente:
- se preocupe por lo que la otra persona está diciendo;
 - evita el supuesto de que sabe lo que el otro va a decir;
 - evita el supuesto de que ha entendido, sin resumir ni preguntar para evaluar lo que ha entendido;
 - dispuesto a tomarse el tiempo para escuchar y reconocer lo que el otro está diciendo.
9. Concluya haciendo hincapié en que la clave para una adecuada escucha es ser genuino. Termine analizando los siguientes puntos fundamentales del aprendizaje.

Puntos fundamentales del aprendizaje

La escucha activa es una competencia clave para la gestión de conflictos, ya que crea la atención y la empatía, ayuda a aclarar los malentendidos, y le da al emisor la sensación de ser escuchado y aceptado.

Sin embargo, cuando se aplica mecánicamente, la escucha activa puede ser muy irritante. La escucha activa eficaz depende de la adopción de la actitud correcta, y el deseo de comprender al otro y demostrar esa comprensión reflejando de nuevo sus sentimientos – a fin de “conectarse con la otra persona”.

Tenga en cuenta que el oyente no debe tratar de conducir al emisor hacia cualquier dirección. El oyente simplemente le ofrece al emisor un espejo de lo que él o ella está diciendo o sintiendo. La escucha activa requiere que el oyente de un paso hacia atrás y pase de ser una persona activa, facilitadora o concedora a simplemente reflejar lo que el emisor está diciendo.

Las declaraciones espejadas de forma incorrecta no son errores, sino que alientan al emisor a explicar y aclarar lo que quiere decir.

Consejos prácticos

Algunos participantes pueden cuestionar si la conversación de la vida real siempre sigue el modelo de este ejercicio. El capacitador puede pedir a los participantes que identifiquen las situaciones en las que es necesario resumir las declaraciones; estas competencias pueden ser útiles en situaciones emocionales, donde la comunicación es difícil, cuando el significado no está claro, cuando la conversación está dando vueltas en círculos, y cuando el orador no es escuchado.

ANEXO 7.A: TEMAS CONTROVERTIDOS

- Las personas deben comer sólo comida vegetariana.
- El boxeo profesional debería estar prohibido.
- la educación autoritaria es buena para los niños.
- Las mujeres no son ni buenas responsables de la gestión ni buenas líderes.
- Las películas violentas deben ser prohibidas.
- Los fumadores deben pagar tarifas más altas del seguro de salud.
- Las personas siempre deben decir la verdad.
- Las personas no deberían usar teléfonos celulares dentro de los restaurantes.
- Los horóscopos son un engaño.

ADJUNTO 7.B: INSTRUCCIONES

Ejercicio de comunicación: escucha activa y resumen

PASOS:

1. Forme grupos de cuatro. Dos miembros de cada grupo van a hacer el ejercicio, mientras los otros dos observan.
2. La pareja activa de los miembros del grupo escoge un tema polémico para ser debatido, y toma partido, uno a favor y uno en contra.
3. Los participantes activos debaten el tema durante unos cinco a diez minutos. Cada uno tiene que resumir los argumentos de la otra persona para la satisfacción de esa persona antes de comenzar sus propios argumentos.
4. Después del debate, los observadores dan su opinión a los participantes activos, centrándose en lo bien que los actores observan las reglas, las dificultades por parte del emisor o del receptor y sugerencias sobre el modo de mejorar.
5. Los participantes cambian los roles y repiten el ejercicio.

OBJETIVO: Resumir las declaraciones hechas por su compañero, repitiendo con sus propias palabras lo que ha entendido.

ANEXO 7.C: ERRORES COMUNES DE COMUNICACIÓN

Errores frecuentes por parte de los emisores:

- no organizan sus pensamientos antes de hablar;
- no formulan argumentos con claridad;
- tratan de abordar demasiados aspectos en un solo argumento;
- utilizan demasiados argumentos, uno tras otro, sin dar tiempo a los receptores de comprenderlos y assimilarlos;
- siguen hablando sin tener en cuenta la capacidad del receptor para retener los mensajes;
- no reaccionan a las declaraciones hechas por otros: las negociaciones no avanzan de manera lógica, según un modelo predeterminado.

Errores frecuentes por parte de los receptores:

- no dan toda su atención al emisor;
- piensan en sus propios argumentos, en lugar de escuchar: olvidando lo que se ha dicho y sus propios argumentos;
- se centran en los detalles, más que la esencia del argumento del emisor;
- incluyen en sus resúmenes cosas que el emisor no ha dicho en realidad;
- mezclan resúmenes con sus propias hipótesis;
- añaden sus propias opiniones y conclusiones a los resúmenes.

PROCEDIMIENTOS COLABORATIVOS PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

Plan de sesión 8: Formas de gestión de conflictos

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- tienen una visión general de las posibles maneras de gestionar los conflictos;
- saben que la capacitación se centra en formas colaborativas para la gestión de conflictos;
- son conscientes de las ventajas de un enfoque colaborativo para la gestión de conflictos.

TIEMPO:

Una hora.

MATERIALES:

Rotuladores, rotafolios, tarjetas.

PREPARACIÓN:

- Prepare las tarjetas para cada uno de los términos “negociación”, “mediación”, “arbitraje” y “pronunciación de un fallo” (Anexo 8.A “Definición de términos”);
- Copie el Anexo 8.B “Secuencia de los enfoques de la gestión de conflictos” en un rotafolio.
- Fotocopie el Anexo 8.C “Aportaciones para el debate” para cada participante.
- Fotocopie el Material de Apoyo 8 para cada participante.

PASOS:

1. Explique que la finalidad de esta reunión es examinar los distintos procedimientos disponibles para la gestión de conflictos. Es probable que los participantes estén familiarizados con estos procedimientos, o por lo menos hayan oído hablar de ellos. Muestre las tarjetas con los términos, y explique que los participantes tendrán la oportunidad de reflexionar sobre las experiencias que han tenido con estos procedimientos diferentes.
2. Pida a los participantes que formen grupos para debatir cada uno de los procedimientos y lleguen a un acuerdo sobre una definición. Pídales que analicen las fortalezas y debilidades inherentes a cada enfoque. Conceda de 30 a 40 minutos para hacerlo.
3. Después de 30 a 40 minutos, pida a los participantes que anoten sus definiciones en un papel y debatan y acuerden con sus grupos dónde colocarlos en la secuencia.
4. Señale las diferencias entre la posición de los procedimientos de los grupos y aclare los aspectos principales que determinan los enfoques del conflicto: 1) la pregunta sobre quién toma las decisiones, y 2) el alcance en que las partes en conflicto pueden influir en el resultado final de la gestión de conflictos.
5. Explique que el tema central de esta capacitación es la negociación y la mediación como métodos colaborativos para la gestión de conflictos a causa de las muchas ventajas para la formulación de políticas forestales, cuando existen las condiciones marco necesarias.
6. Para terminar, distribuya el Anexo 8.C y el Material de Apoyo y resalte los puntos clave de aprendizaje.

Puntos fundamentales del aprendizaje

Los diferentes enfoques de gestión de conflictos difieren en cuanto a la cantidad de influencia que tienen las partes en conflicto en el proceso y los resultados. Cuanto más hacia la derecha de la secuencia está el proceso (Anexo 8.B), menos influencia tendrá en las partes en conflicto.

A menudo se combinan diferentes enfoques.

Todos los enfoques tienen sus propias fortalezas y limitaciones inherentes, no existe un enfoque de gestión de conflictos que funcione en todas las situaciones.

La determinación de una respuesta adecuada es un resultado importante del análisis de los conflictos.

Esta capacitación se centra en la negociación y la mediación como métodos colaborativos e informales para la gestión de conflictos. Los enfoques informales son de carácter voluntario en el que nadie puede ser forzado en el proceso de negociación o en el cumplimiento de un acuerdo. La disposición de las Partes para entrar en las negociaciones depende de factores como:

- los beneficios percibidos al resolver las diferencias en lugar de prolongar el conflicto;
- la confianza en el proceso;
- la disponibilidad de alternativas.

ANEXO 8.A: DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Negociación: un proceso de debate y de adopción de decisiones entre las partes opositoras. Su objetivo es encontrar un acuerdo que ponga fin a la controversia.

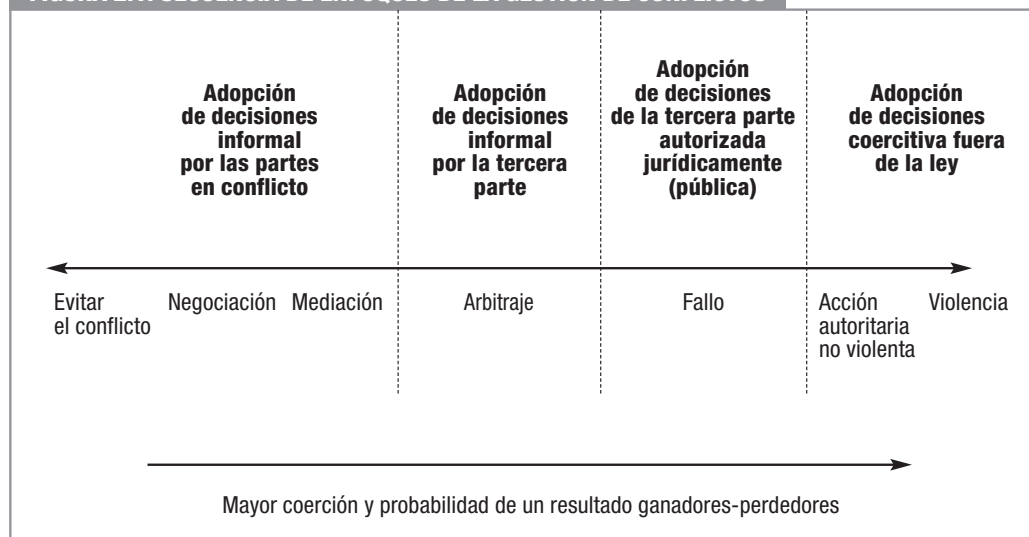
Mediación: el proceso mediante el cual una tercera parte que es aceptada con poco o ningún poder autorizado para la adopción de decisiones ayuda a las partes principales en un conflicto a resolver sus diferencias.

Arbitraje: un proceso informal mediante el cual las partes plantean las cuestiones en juego a una tercera parte elegida de común acuerdo, que adopta la decisión por ellos.

Pronunciación de un fallo: un proceso mediante el cual una autoridad (un juez u otro funcionario) adopta una decisión basada en las normas y valores de la sociedad y de conformidad con los estatutos legales.

ANEXO 8.B: SECUENCIA DE LOS ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

FIGURA 2.1: SECUENCIA DE ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS



ANEXO 8.C: APORTACIONES PARA EL DEBATE

Negociación y mediación⁶

Fortalezas	Limitaciones
<p>Pueden ayudar a superar los obstáculos de la gestión participativa de conflictos que son inherentes a los enfoques legislativos, administrativos, judiciales e incluso consuetudinarios. Promueven la adopción conjunta de decisiones y buscan un acuerdo voluntario entre los contendientes. Integran los procesos que se asemejan a los que ya existen en la mayoría de los sistemas locales de gestión de conflictos, incluido el acceso flexible y de bajo costo. Fomentan un sentido de pertenencia en el proceso de implementación de soluciones. Hacen hincapié en la creación de capacidades dentro de las comunidades locales para que las personas lleguen a ser facilitadores, comunicadores, planificadores y responsables de la gestión de conflictos más eficaces.</p>	<p>A menudo no abordan las desigualdades estructurales. Pueden tener dificultades para llevar a todas las partes interesadas a la mesa de negociaciones. No pueden superar diferencias graves de poder entre las partes interesadas, puesto que los grupos muy vulnerables como los pobres, las mujeres y las poblaciones indígenas siguen estando marginados. Por lo general, determinan decisiones que no son jurídicamente vinculantes, por lo que su aplicación depende exclusivamente de la voluntad de todas las partes a cumplir con un acuerdo. Puede llevar a algunos profesionales a utilizar métodos elaborados en otros contextos y culturas, sin adaptarlos a las condiciones locales.</p>

⁶ En general, es útil tratar los distintos procedimientos, uno por uno. Sin embargo, la negociación y la mediación se analizan juntas porque sus fortalezas y debilidades son similares.

Arbitraje

Fortalezas	Limitaciones
<p>Cuando el objeto de la controversia es muy técnico, pueden ser nombrados árbitros con la competencia adecuada. Suele ser más rápido y más barato que la pronunciación de un fallo en los tribunales. Es más flexible que los tribunales, por lo que las partes pueden elegir los procedimientos que sean convenientes para ellos. Proporciona un procedimiento privado y confidencial.</p>	<p>En algunos sistemas jurídicos, las decisiones arbitrales no cumplen completamente con las resoluciones judiciales. Los árbitros son generalmente incapaces de ordenar medidas cautelares en contra de una parte interesada, por lo que es más fácil para las partes que no adhieran a una decisión.</p> <p>Los principios de derecho aplicables no son vinculantes, y los árbitros no están sujetos a revocarlos en apelación, por lo que es más probable que adopten decisiones basadas en sus propios ideales.</p> <p>Permiten a las partes en conflicto sólo una participación limitada en la adopción de decisiones.</p>

Pronunciación de un fallo

Fortalezas	Limitaciones
<p>Utilizan los sistemas jurídicos oficiales, fortaleciendo con ello la ley del Estado, potenciando la sociedad civil y fomentando la fiabilidad del entorno. Se establecen oficialmente con procedimientos bien definidos. Toma en consideración las preocupaciones y las cuestiones nacionales e internacionales. Hacen participar a expertos en materia jurídica y técnica en la adopción de decisiones. Cuando existen desequilibrios de poder extremos entre las partes en controversia, pueden proteger mejor los derechos de los menos poderosos, porque las decisiones son jurídicamente vinculantes. Las decisiones son imparciales, basadas en los méritos del caso, y con todas las partes con igualdad ante la ley.</p>	<p>A menudo es inaccesible para las personas pobres, las mujeres, los grupos marginados y las comunidades de zonas remotas o aisladas en razón del costo, la distancia, las barreras del idioma, los obstáculos políticos, el analfabetismo y la discriminación. No toman en consideración el conocimiento indígena, las instituciones locales y necesidades a largo plazo de la comunidad en la adopción de decisiones. Pueden hacer intervenir a expertos en materia judicial y técnicos que carecen de los conocimientos, las competencias y la orientación necesarios para la gestión participativa de los recursos naturales. Utilizan los procedimientos que en general son contradictorios y producen resultados ventajosos para unos y de pérdida para otros. Ofrece a las partes en conflicto sólo una participación limitada en la adopción de decisiones. Puede ser más difícil llegar a decisiones imparciales cuando hay falta de independencia judicial, corrupción entre los agentes del Estado, o de un grupo de élite que domina los procesos judiciales. Utiliza el lenguaje altamente especializado de los grupos de élite educada, que favorece a los contendientes de las empresas y del gobierno más que a la gente común y a las comunidades.</p>

Diferentes formas de gestión de conflictos (Material de Apoyo 8)

Las diferentes formas de adopción de decisiones y de gestión de los conflictos son a menudo retratadas como una secuencia que va desde evitar la cuestión, a través de formas de negociación y el uso legítimo del poder por parte de las instituciones jurídicas del gobierno a intercambios violentos, como la huelga o la guerra.

Una de las diferencias fundamentales entre las diversas formas es quién es responsable de adoptar la decisión final. Los extremos de esta secuencia – evitando la cuestión y uso unilateral del poder - representan las mayores pérdidas de control y por lo tanto, los mayores riesgos para las partes

contendientes. En otras palabras, las partes tienen el mayor grado de control cuando están directamente interesadas en la adopción de decisiones. Este es el caso cuando negocian. Las negociaciones pueden ser directas (sin ayuda) o indirectas – con la ayuda de un tercero en forma de facilitador o mediador.

Los términos “facilitador” y “mediador” se usan indistintamente en este material debido a que ambos, facilitadores y mediadores, ayudan con el proceso de las negociaciones y dejan el contenido y la decisión final a las partes negociadoras. El objetivo de su intervención es mejorar la comunicación y el entendimiento sobre los procedimientos y crear las condiciones psicológicas necesarias a fin de mantener negociaciones productivas.

En cuanto a la cuestión de quién adopta las decisiones es el proceso utilizado para la adopción de decisiones y sus posibles efectos sobre las partes. Cuanto más hacia la derecha de la secuencia está el proceso, es más probable que la decisión se base en que una de las partes está en lo correcto y la otra está equivocada. El resultado por lo tanto, tiende a producir un ganador y un perdedor.

Puntos importantes para tener en cuenta

En la gestión de conflictos no existe *una sola manera mejor* que funciona en todas las situaciones. La decisión de los medios más adecuados y legítimos de abordar un conflicto depende de la situación:

- La capacidad de las partes para gestionar los conflictos (negociar);
- La apertura de cada parte en el uso de cada método de gestión de conflictos;
- Las cantidades y tipos de recursos necesarios para aplicar el método escogido;
- Los riesgos y oportunidades implicados;
- Los posibles efectos del método en las relaciones interpersonales.

Las opciones varían en función de:

- El reconocimiento jurídico de los procesos y resultados;
- La privacidad del enfoque;
- La especialización requerida por un tercero que ayuda en la gestión del conflicto;
- El rol y la autoridad de cualquier tercero interesado;
- El tipo de decisión que se produce;
- La cantidad de coerción que ejerce por o en las partes contendientes.

Las diferentes formas de resolver los conflictos pueden – y sin duda deben – ser utilizadas en combinación. Por ejemplo, la acción industrial no violenta puede conducir a la negociación, y los resultados de una negociación informal pueden tener carácter obligatorio como el que se expresa en un acuerdo jurídicamente vinculante.

El tema central de esta capacitación es la negociación y la mediación como métodos colaborativos para la gestión de conflictos debido a sus numerosas ventajas para la formulación de políticas forestales, cuando se hallan las condiciones marco necesarias.

Las fortalezas y debilidades de los enfoques de gestión colaborativa de conflictos para la formulación de políticas forestales se indican en el Anexo 8.C.

Plan de sesión 9: El mapa del proceso de la gestión colaborativa de conflictos

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- son conscientes de que la gestión de conflictos es un proceso;
- han estudiado las diversas etapas del proceso de una manera participativa.

TIEMPO:

Por lo menos 90 minutos.

MATERIALES:

Rotafolio, tarjetas.

PREPARACIÓN:

- Copie el Anexo 9.A Mapa de la gestión colaborativa de conflictos en un rotafolio o utilice un PowerPoint para mostrar el mapa.
- Fotocopie el Material de Apoyo 9 para cada participante.
- Prepare tarjetas u hojas de formato A4, cada una con uno de los siguientes pasos de la gestión de conflictos:
 - Paso 1: Analizar el conflicto
 - Paso 2: Elaborar una estrategia de gestión de conflictos
 - Paso 3: Informar a los interesados acerca de la estrategia
 - Paso 4: Establecer reglas básicas para la negociación
 - Paso 5: Examinar las cuestiones e intereses (desde las perspectivas de las partes en conflicto)
 - Paso 6: Especificar las necesidades de información
 - Paso 7: Dar prioridad a las cuestiones
 - Paso 8: Generar opciones
 - Paso 9: Establecer criterios para evaluar las opciones
 - Paso 10: Evaluar las opciones
 - Paso 11: Llegar a un acuerdo
 - Paso 12: Elaborar un acuerdo por escrito
 - Paso 13: Aprobar el acuerdo
 - Paso 14: Aplicar el acuerdo

REFERENCIAS CRUZADAS:

Capítulo 2.2 del manual (FAO, 2012).

PASOS:

1. Comience por explicar el siguiente ejercicio: “El Banco Mundial está buscando manifestaciones de interés en la formulación de una estrategia de gestión de conflictos para el sudeste asiático. El proyecto es de un valor de 10 millones de dólares estadounidenses para la empresa ganadora. La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Banco Asiático de Desarrollo (BasD) envían los documentos del proyecto para ganar. Cada grupo debe planificar una estrategia de gestión de conflictos y se le entregará un sobre que contiene hojas con los pasos clave y los principios importantes a considerar en el proceso de mediación.”

2. Divida a los participantes en dos grupos: la COSUDE y el BsAD.
 3. Pida a los grupos que lean y debatan los siguientes pasos y consideraciones para asegurarse de que entienden el significado de cada uno. En sus grupos, los participantes deben hacer lo siguiente:
 - Coloque las hojas de papel A4 con los pasos del proceso de conflicto en el suelo.
 - Coloque los pasos en el orden correcto para un proceso de mediación lógica.
 - Si hay tiempo, enumere las actividades (subpasos) para cada una de las etapas, en función de sus propias experiencias de trabajo para resolver las controversias entre las partes.
 - Agregue algunos pasos si considera que es necesario.
- Deles 45 minutos para completar la tarea.
4. Después de 45 minutos, reúna a los participantes y deje unos pocos minutos para que puedan ver los resultados del otro grupo. Después de haber tenido la oportunidad de hacer esto, inicie un debate en torno a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué diferencias o similitudes hubo entre los mapas de los grupos, y por qué?
 - ¿Algún grupo agregó sus propias condiciones o pasos? ¿Cuáles fueron éstos? ¿Por qué el grupo los considera importantes?
 - ¿Qué has aprendido de este mapa?
 5. Muestre el mapa (Anexo 9.A) y explique la importancia y las consideraciones principales de cada paso (véase el manual, capítulo 2.2).
 6. Distribuya el Material de Apoyo .

Puntos fundamentales del aprendizaje

No todos los mapas son iguales. No existe un mapa bueno o malo, mejor o peor. Cada mapa es un reflejo de la experiencia colectiva del grupo. Cada grupo elaboró un mapa basado en los tipos de conflictos que sus miembros tenían en mente.

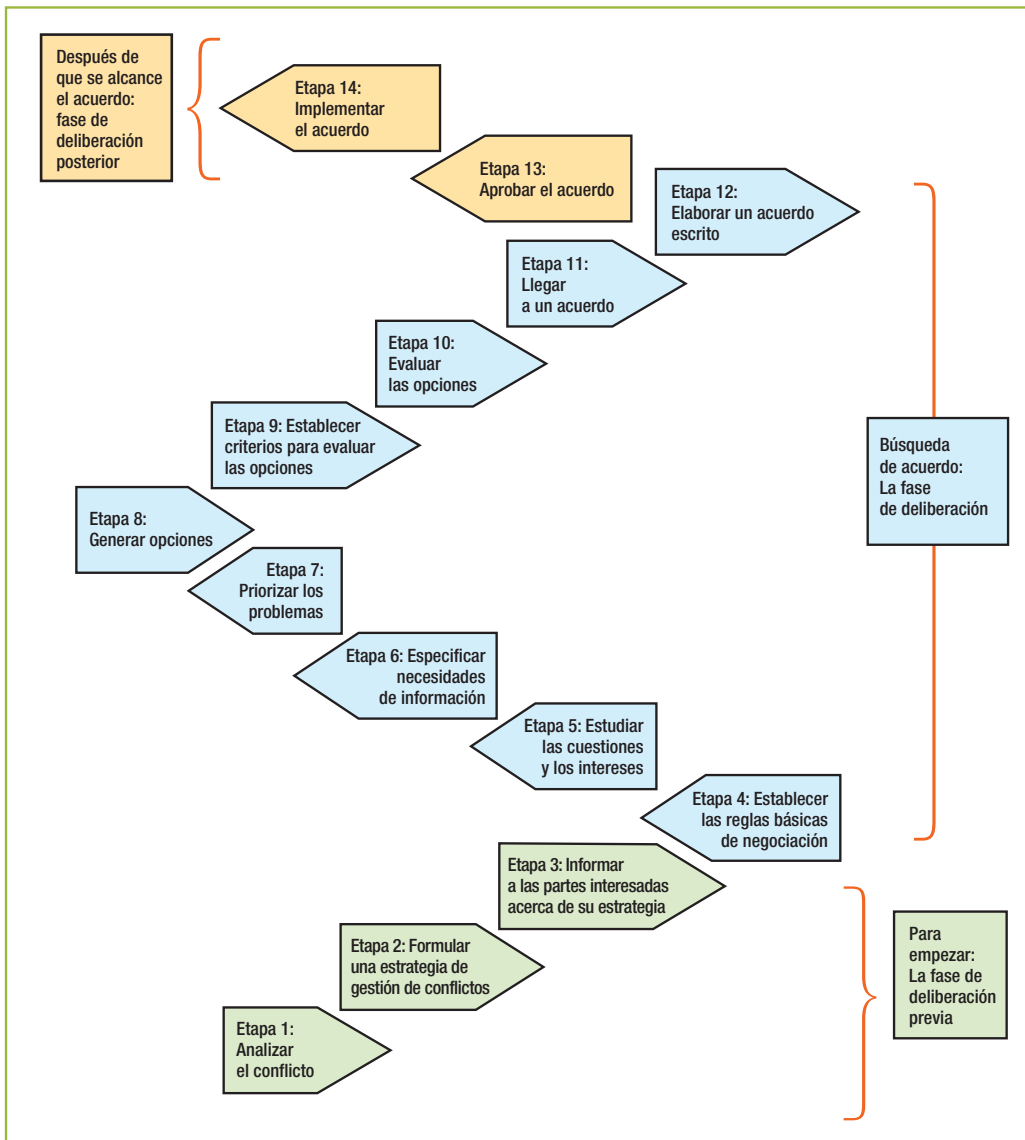
En realidad, un proceso de mediación no es tan sencillo como sugiere el mapa. Si bien el mapa ofrece con claridad un proceso paso a paso, el proceso real en el campo se mueve hacia adelante y hacia atrás entre los pasos.

La cuestión más importante es encontrar un procedimiento adecuado que responda a las cuestiones relacionadas con conflictos específicos que deben abordarse. En algunos casos, la recopilación de datos detallada puede ser necesaria, para comprender las causas y la dinámica, mientras que en otros casos, es suficiente una entrevista conjunta con las partes en una reunión. En algunos casos, un acuerdo por escrito es necesario, en otros un apretón de manos es más que suficiente.

Es importante tener en cuenta la complejidad de la controversia para determinar el tipo de iniciativa y el nivel de intervención necesaria. A veces, las partes necesitan una ayuda mínima, en otras ocasiones necesitan ayuda en todo tipo de cuestiones. El mapa debe ser entendido como un proceso de aprendizaje conjunto y el desarrollo de la comprensión mutua.

Los procedimientos deben estar claramente descritos (en la capacitación y en la vida real) para mostrar cómo se puede trabajar y para que las partes adopten una decisión fundamentada sobre la viabilidad de un proceso en particular.

ANEXO 9.A: MAPA DE LA GESTIÓN COLABORATIVA DE CONFLICTOS



El mapa del proceso de la gestión colaborativa de conflictos (Material de Apoyo 9)

Etapa 1: Introducción – la fase previa a la deliberación

Una parte interesada o un tercero de confianza aumentan la posibilidad de colaboración y de iniciar el proceso. Tras el inicio, la etapa de planificación o deliberación previa debe llevarse a cabo con las partes interesadas que están dispuestas a participar en el proceso desde el principio.

Paso 1: Analizar el conflicto

El primer paso en la gestión de un conflicto es lograr un entendimiento preliminar de la índole del problema: quién participa, qué les preocupa a las partes, y qué intereses tienen las partes en la solución de sus problemas.

Un análisis formal se inicia recogiendo información detallada acerca de la controversia. La información sobre un conflicto se recoge a través de tres fuentes: la observación directa, las fuentes secundarias y las entrevistas personales.

A menudo, las personas suponen que si entienden los problemas serán capaces de encontrar una solución razonable a su problema, pero los conflictos son una mezcla de personas, procedimientos y sustancias. Si un grupo no confía en otro, o cree que el proceso que se propone es injusto, un acuerdo sustantivo será difícil de alcanzar, no importa lo razonable que pueda ser la solución propuesta.

Un análisis de conflictos realizado correctamente sienta las bases para la formulación de una estrategia de gestión eficaz de conflictos. El análisis debe ser actualizado a través del proceso ya que se presenta nueva información y las personas y sus relaciones cambian.

Definir las cuestiones: Un problema es un asunto o cuestión que se debe abordar si se va a resolver el conflicto. Lo mejor puede ser declarado como un problema a resolver, como "¿Cómo podemos...?". Las cuestiones pueden ser sustanciales (recursos, dinero, etc.), procedimentales (quién hace qué y cuándo) o relacionales.

Determinar quién debe participar: Por lo general, los actores se definen como las partes que pueden influir y/o ser afectados por el problema. Asimismo, es necesario decidir si la participación debe ser representativa o abierta a todas las personas interesadas. La participación representativa es apropiada para grupos de trabajo o negociaciones directas, mientras que la participación abierta es apropiada para las reuniones públicas y talleres en los que el acuerdo formal no es necesario.

Identificar las condiciones para la colaboración: ¿Están todas las partes dispuestas a negociar? Dos factores influyen en la disposición. La primera es la motivación de los actores para llegar a un acuerdo, que depende de la estimación del estado del conflicto y su percepción de los costos y beneficios de la solución. La segunda es el nivel de optimismo de los actores, que se basa en sus conocimientos, experiencias previas y recursos.

Identificar las capacidades locales existentes para gestionar el conflicto: Los mecanismos de gestión existentes del conflicto y las capacidades existentes tienen que ser evaluados antes de iniciar los nuevos procesos. Si existen formas consuetudinarias o tradicionales de gestión de los conflictos, vale la pena estudiar si tienen todavía el liderazgo, la autoridad, los recursos o los incentivos para llevar a cabo sus funciones y deberes nominales. Tener en cuenta la capacidad local existente para gestionar los conflictos es importante por tres razones:

- Se puede aprender mucho con una reflexión sobre los intentos previos de gestión de un conflicto en particular y mediante el análisis de las razones por las que ha fracasado.
- El objetivo final de la gestión del conflicto es fortalecer las capacidades de las personas para gestionar sus diferencias de manera constructiva. Por tanto, las capacidades locales para gestionar los conflictos no deben ser debilitadas sino fortalecidas.
- La experiencia previa de gestión de conflictos probablemente determinará el optimismo de las partes (véase las condiciones de colaboración).

Paso 2: Formular una estrategia de gestión de conflictos

El análisis de un conflicto determinará si la gestión colaborativa del conflicto es una forma apropiada de gestionar el problema. Si las partes están interesadas en resolver el problema y si hay espacio para la negociación, el encargado de la gestión del conflicto continúa con las otras dos etapas que quedan en la fase previa a la deliberación: la elaboración de una estrategia de gestión del conflicto y la creación de un programa.

Cada conflicto es diferente: no existe un modelo simple que se adapte perfectamente a todos los problemas. Por lo tanto, la gestión del conflicto se debe adaptar a las características particulares de un problema y a las partes interesadas.

Determinar quién debe participar: Las formas de participación, las categorías de los participantes, el número de participantes y las personas que pueden representar mejor los intereses de los grupos.

Definir las funciones que se espera desempeñen en una negociación todos los asociados: Entre ellos, los participantes, un iniciador, un convocante, un presidente, un patrocinador, un experto de recursos técnicos, un registrador, un observador y la persona de apoyo logístico.

Identificar las limitaciones externas: En la planificación del proceso se deben considerar las limitaciones externas sobre las partes. ¿Debe tener una organización plazos que probablemente pueden influir en el desarrollo de los debates? ¿Existen cuestiones jurídicas que afectan al proceso de gestión del conflicto? ¿Están todas las principales partes interesadas disponibles a participar, o están ocupadas con otros asuntos?

Establecer una meta para la gestión del conflicto: Llegar a un acuerdo puede ser el objetivo más obvio, pero un análisis del conflicto puede sugerir otros objetivos que son más apropiados. Por ejemplo, si un análisis indica que las partes no tienen grandes diferencias, pero tienen interpretaciones erróneas acerca de las actividades de los demás, un programa diseñado para ayudar a los participantes en el intercambio de información puede ser todo lo que se requiere.

Seleccionar el formato más productivo de reunión: Las reuniones públicas, los grupos de trabajo, los comités de asesoramiento, los talleres de resolución de problemas y las reuniones formales de negociación.

Paso 3: Informar a las partes interesadas acerca de la estrategia

El análisis del conflicto va a indicar si las partes han trabajado juntas en el pasado y el modo en que han sido eficaces sus esfuerzos. Si las tensiones son considerables, las partes siempre deben entender el proceso que se propone. Las partes menos conocidas son las negociaciones, lo más importante será explicar el proceso de forma pormenorizada.

Educar a las partes: Las partes deben entender el contexto del problema, las cuestiones y los intereses propios y de las otras partes. Deben examinar y ponerse de acuerdo sobre los datos pertinentes. Esto es particularmente importante cuando las percepciones de las partes del problema difieren mucho. *Ponerse de acuerdo sobre los pasos del proceso,* incluidos la duración, la ubicación y las estrategias de financiación.

- *Duración:* Las personas deben saber a lo que se comprometen. Los encargados de la gestión del conflicto deben estar preparados para describir el tiempo que el proceso probablemente va a tomar. Naturalmente, él/ella no pueden prometer que toda va a seguir una secuencia ordenada y previsible. Las partes deben estar preparadas para los ajustes que se harán sobre la marcha.
- *Ubicación:* La cuestión del lugar en el que se celebrarán las reuniones es muy importante. La respuesta puede establecer la atmósfera para los debates e influir en la productividad de una negociación.

Definir las reglas básicas de la reunión, también llamada Carta del grupo, plan de la reunión o documentos de convocación de la reunión. El concepto de reglas básicas se basa en la idea de que una negociación debe tratar a todas las partes con igualdad e imparcialidad. Algunas reglas básicas definen los comportamientos de los participantes individuales (como, “Las agresiones personales no serán permitidas”), mientras que otras se aplican a los procedimientos utilizados por el grupo (“Todas las decisiones se adoptarán por consenso”), también definen la función de los observadores (“Sólo los observadores reconocidos podrán asistir”).

Etapa 2: Búsqueda de un acuerdo - la fase de deliberación

Una vez que todos los interesados han sido invitados a la primera reunión y se ratifican los protocolos, los participantes pueden comenzar a identificar y a deliberar sobre las cuestiones. El rol del facilitador/mediador en la fase de deliberación se describe en el Material de Apoyo 18.

Paso 4: Establecer las reglas básicas para la negociación

Las reglas básicas redactadas en la fase de planificación debe ser aprobada por todo el grupo; las reglas básicas sólo funcionan cuando todas las partes se comprometen a utilizarlas. Si es necesario, se pueden añadir o modificar las reglas, sin embargo, todo el grupo debe aprobar cualquier cambio antes de su adopción.

Paso 5: Estudiar cuestiones e intereses

Las partes se educan unas a otras: En esta fase, las partes describen sus percepciones del problema, identifican y debaten las cuestiones, expresan sus inquietudes y presentan sus ideas. Esto puede llevar mucho tiempo, ya que es muy diferente pedirle a una persona que resuma todas las cuestiones. La educación cumple la importante función de permitir que los diferentes participantes describan sus diferentes aspectos de la historia directamente a otros grupos.

Identificar y compartir intereses – las razones, necesidades, preocupaciones y motivaciones que destacan las posiciones de los participantes – en lugar de afirmar posiciones.

Elaborar una lista de todas las cuestiones que las partes desean debatir durante las negociaciones.

Encuadrar las cuestiones de una manera que las partes estén dispuestas a hablar de ella: Si los problemas se formulan de una manera parcial y contundente (culpar o atacar a los demás participantes) deben ser formulados nuevamente para que sean más diplomáticos: el contenido original del mensaje se mantiene, pero la forma se hace neutral y aceptable para otros grupos de partes interesadas.

Paso 6: Especificar las necesidades de información

- Obtener más información acerca de los problemas y los intereses.
- Identificar la información técnica que es pertinente a los problemas.
- Identificar la información que está disponible, y la información adicional necesaria que falta.
- Acordar sobre los métodos para generar respuestas a preguntas técnicas, o una actividad o proceso para poner en práctica cuando no hay consenso sobre los aspectos técnicos: viajes de observación, recopilación de datos y presentación de informes, reuniones informativas, entrevistas, etc.

Punto 7: Priorizar las cuestiones

Poner las cuestiones en una secuencia tal como Prioridad alta, Prioridad media, Prioridad baja e Indeciso. Generalmente, los temas más simples se ponen primero en el programa. Otra decisión importante es definir el punto de partida para las negociaciones, ya que puede tener un impacto sobre todas las cuestiones en el conflicto. El punto de partida debe ser un tema que es importante para todos, pero no tan complicado que lleve mucho tiempo en resolverse. Partir de un acuerdo procedimental o psicológico es una buena estrategia. Por ejemplo, una disculpa cuando otra parte está dispuesta a perdonar establece muy bien el escenario. Asimismo, es útil priorizar las cuestiones que deben resolverse inmediatamente, y luego pasar a las que se pueden resolver más adelante.

Paso 8: Generar opciones

Se estimula a los negociadores a crear múltiples opciones para cada tema; porque la búsqueda de una buena solución requiere la ampliación del debate y el 'pensamiento innovador y experimental'. Asimismo, son recomendables múltiples opciones porque es muy común que la parte X sugiera una

opción que la parte Y rechaza. El objetivo en esta etapa es producir la selección más amplia posible de alternativas.

Las siguientes técnicas se pueden utilizar para formular opciones de solución (Moore, 2003):

- *Expansión de los recursos*: A menudo se utiliza en las negociaciones entre sindicatos; la idea es agregar temas como los beneficios del costo de vida, la buena voluntad, las opciones de seguros o las condiciones de trabajo a una cuestión básica como los aumentos salariales, que crea con más probabilidad resultados mutuamente satisfactorios.
- *Sistema de concesiones mutuas*: Se refiere a los intercambios comerciales de diferente importancia que no comprometen los principios. Cada negociación tiene una serie de solicitudes de diversa importancia para cada negociador. Cuando están presionados en un intercambio, los negociadores pueden ceder en temas de menor prioridad con el fin de obtener los de mayor prioridad.
- *Alternancia*: Cuando no hay manera de ampliar los recursos, las partes pueden alternar entre las opciones que a cada uno de ellos favorece. Por ejemplo, a cada uno se le permite aprovechar la misma tierra en un momento diferente.
- *Proponer soluciones nuevas e integradas sobre la base de los intereses*: Estas soluciones satisfacen las necesidades de cada parte, pero no a expensas de las necesidades del otro. El ejemplo clásico de este tipo de solución es el conflicto de dos niños que pelean por la última naranja dejada en la frutera. Cada niño exige categóricamente la naranja. La madre con su sabiduría interviene y ofrece ayudarles para decidir quién debería recibirla. En un primer examen, parece que cada niño tiene el mismo derecho para obtener la naranja. ¿Qué debe hacer la madre? Ella podría cortar por la mitad la naranja y darle a cada niño un pedazo. Sin embargo, la madre no está satisfecha con la solución y decide estudiar el interés de cada niño con mayor profundidad. Entonces, descubre que un niño quiere comer la naranja, mientras que el otro quiere la cáscara para preparar la cobertura de una torta.
- Todas las partes trabajarán conjuntamente para formular opciones con la expectativa de que más personas van a producir más opciones.
- Los expertos externos pueden completar el pensamiento del propio grupo y pueden ampliar el número de opciones en la mesa de negociación.
- A cada parte se le pide que elabore una propuesta que refleje los intereses de su propio grupo, junto con los de las otras partes.
- Un intermediario lleva a cabo las reuniones individuales de lluvia de ideas con cada una de las partes y presenta la lista de ideas a todo el grupo para su debate.

Paso 9: Establecer criterios para evaluar las opciones

En esta etapa, las partes deben evaluar el modo en que sus intereses serán satisfechos por cada una de las opciones que se han generado en colaboración. Utilizando criterios objetivos se facilita el proceso de decidir qué opciones van a ser más satisfactorias para todos los grupos. Asimismo, se garantiza la existencia de normas justas e independientes para la adopción de decisiones.

Viabilidad general:

- costos e insumos;
- escala de tiempo;
- ventajas (pros) y desventajas (contras);
- oportunidades y riesgos.

Un esquema de opciones de decisiones puede ayudar a analizar las posibles soluciones a través del uso de indicadores.

Ejemplo de esquema de opciones de decisiones

Criterio/Opción	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Factibilidad general			
Costos e insumos			
Ventajas (pros)			
Las desventajas (contras)			
Justicia			
Oportunidades			
Riesgos			

Paso 10: Evaluar las opciones

Aplicar los criterios para evaluar las opciones: : Comparar las opciones con los intereses para determinar si alguna de las opciones aborda y satisface adecuadamente los intereses principales de las partes.

Estimular a las partes para examinar de cerca sus MAAN la mejor alternativa a un acuerdo negociado): Cada parte tiene que determinar si es mejor estar con el acuerdo propuesto o sin él. Entre los factores más influyentes que determinan el resultado de una negociación se hallan las alternativas de las partes a un acuerdo negociado - su MAAN. Las partes suelen estar motivadas a encontrar un motivo común porque son conscientes de lo que podría ocurrir si no se llegara a un acuerdo. La alternativa de la negativa del acuerdo es una base importante para ambas partes a fin de evaluar los méritos de las distintas opciones.

Paso 11: Llegar a un acuerdo

Existen varias maneras de llegar a un acuerdo:

- *Normas y criterios:* Por ejemplo, averiguar qué normas básicas serían razonables para todas las partes. Estas deben ser formuladas nuevamente para formar los criterios sobre los que se basarán las decisiones futuras.
- *El status quo:* Tenga en cuenta qué aspectos de la relación entre las partes están trabajando actualmente, e inclúyalos en el acuerdo. Trate de encontrar normas y criterios equitativos y mutuamente aceptables para la elaboración del acuerdo.
- *Acuerdos en principio:* Comience con los principios generales en los que todas las partes están de acuerdo. Luego aclare el modo en que estos principios pueden ponerse en práctica con el fin de dar lugar a un acuerdo.

Ejemplo:

Problema: ¿Cómo podemos asegurarnos de que la población local tenga las mismas posibilidades de encontrar empleo en las empresas que los trabajadores de otra zona?

Primer acuerdo en principio: Las empresas y la comunidad acuerdan en principio que las empresas deben emplear a más personas locales.

Segundo acuerdo en principio: Las empresas y la comunidad acuerdan en principio que los contratados deben tener ciertos requisitos o competencias.

Tercer acuerdo en principio: Las empresas y la comunidad acuerdan en principio elaborar una lista de las cualificaciones y competencias específicas que los empleados deben tener. Éstas se enumeran en el acuerdo resultante.

El enfoque de elementos básicos divide un problema en subcuestiones o componentes. Estos componentes más pequeños comprenden las tareas manejables para la resolución de problemas. Se generan opciones para abordar cada subtema.

- *Enfoque de elementos básicos:* Divide el problema en general en varios problemas más pequeños, y propone soluciones para cada uno de ellos en conjunto a fin de llegar a un acuerdo.
- *Enlaces y empleos:* Para resolver un problema, relaciónelo con otro. Si una comunidad local desea obtener compensación y empleos, una empresa puede ofrecer un número determinado de puestos de trabajo como parte de su conjunto de medidas de compensación.
- *Soluciones procedimentales a problemas importantes:* Por ejemplo, una empresa ha talado una gran cantidad de árboles en el curso de agua, y la calidad del agua ha disminuido. Para reducir la escorrentía, la comunidad quiere un gran número de ciertos tipos de árboles que se plantarán en lugares específicos. La empresa sostiene que esto implicaría un gran esfuerzo innecesario, y no está de acuerdo con esta solución. Por ello, en lugar de encontrar una solución, la empresa y la comunidad necesitan encontrar un proceso para hacer frente a la cuestión de la restauración. Se podría empezar por la aplicación de las soluciones que sugiere la empresa, pero tanto la empresa como la comunidad podrían controlar la calidad del agua. Después de una temporada de la puesta en práctica de la solución de la empresa, si la calidad del agua no ha mejorado, la empresa podría aumentar sus esfuerzos de replantación. Este proceso es útil cuando las partes no logran encontrar una solución inmediata a sus conflictos.
- *Creación de una perspectiva:* Esto implica lograr que las partes imaginen el futuro y trabajen para esa perspectiva. Por ejemplo, una visión de futuro prevé que en cinco años, un plan conjunto de ordenación forestal establezca buenas relaciones de trabajo, mejore la salud del bosque y ofrezca mejores resultados económicos a la comunidad. Si todas las partes tienen como objetivo este resultado, pueden trabajar hacia atrás desde esa visión, definiendo las etapas necesarias para llegar a ese punto.
- *Modelo de acuerdo:* Se pueden utilizar los logros obtenidos en el pasado en otras esferas para crear o modificar un acuerdo adecuado a la controversia actual.
- *Un documento único:* Este es eficaz cuando algunas partes no saben leer. El mediador escucha todas las opciones posibles y escribe un proyecto. Una por una, las partes añaden o cambian el proyecto para que se adapte a ellas, hasta que el documento funcione para todas.

Paso 12: Elaborar un acuerdo escrito

Por lo general, se le asigna a un individuo o a un grupo de negociadores la tarea de preparar un proyecto de acuerdo. Si el acuerdo contiene información especializada como el lenguaje jurídico o científico complejo, el trabajo de redacción puede ser asignado a un subgrupo de negociadores que están familiarizados con los datos. Todas las partes deben examinar el documento para determinar si refleja de forma precisa el acuerdo verbal.

Presentar el escrito a los grupos o abogados para su examen y aprobación: Las partes en conflicto necesitan tiempo para confirmar las opciones que han acordado y obtener así el apoyo de sus grupos. Uno de los mayores escollos en las negociaciones se produce cuando un negociador de una de las partes excede en su autoridad para llegar a un acuerdo. Por ejemplo, los funcionarios públicos interesados en la gestión de los conflictos necesitan obtener la aprobación –y autoridad para actuar

– de los funcionarios superiores. Esto se verifica especialmente en situaciones en las que se requieren cambios en la política o práctica administrativa. Por lo tanto, puede ser beneficioso para romper el proceso de negociación, especialmente en los momentos importantes. El acuerdo final no debe ser llevado a cabo hasta que todos los representantes pueden dar garantías de que tienen el mandato y el apoyo de sus grupos.

Elaborar un acuerdo final por escrito: Escribir un acuerdo puede ser una potente herramienta para facilitar la terminación de una controversia. Las preguntas relacionadas con el calendario de trabajo del acuerdo, qué deben escribir, qué forma debe tener el documento y qué lenguaje se debe utilizar, influyen en la aceptabilidad de la solución.

La versión final del acuerdo debe incluir un acuerdo sobre el modo en que se pueden resolver las controversias futuras: Para ahorrar el tiempo y el dinero de los participantes en caso de que posteriormente surjan problemas, los mecanismos para resolver los futuros conflictos deben ser elaborados en el marco de las negociaciones.

Etapa 3: Tras el acuerdo que se alcance – la fase posterior a la deliberación

Una vez que una solución aceptable ha sido identificada, debe ser aprobada y aplicada por todas las partes interesadas.

Durante la etapa 3, los objetivos del proceso de colaboración son aprobar y poner en práctica el acuerdo.

Paso 13: Aprobar el acuerdo

Confirmar el acuerdo con una amplia mayoría: Una vez que un acuerdo ha sido redactado, las partes negociadoras tal vez consideren oportuno confirmar su aceptación por parte de sus grupos más amplios. Este es un importante paso en la obtención de un apoyo y una aceptación amplia. Antes del acuerdo final, el pleno apoyo y compromiso de todas las partes interesadas deben ser confirmados. Si los subgrupos se mantienen al margen del grupo principal, el documento debe aclarar quienes son los participantes que forman parte del acuerdo y quienes no.

Hacer el acuerdo público: Un último punto de debate es el alcance en que los interesados desean hacer público su acuerdo. Según su naturaleza, el acuerdo final puede ser formalizado mediante una firma formal en presencia de testigos o puede requerir la aprobación del gobierno. Si el acuerdo afecta a muchas personas, las partes interesadas tal vez deseen examinar la posibilidad de celebrar un foro público. Algunos grupos optan por vincular su decisión de manera formal incorporando sus acuerdos en el sistema jurídico. Otros anuncian sus acuerdos en las reuniones de los consejos locales o a través de los medios de comunicación.

Paso 14: Aplicar el acuerdo

Una negociación no tiene éxito hasta que los métodos para lograr sus objetivos se han trazado. Por esta razón, el acuerdo final debe incluir un plan para la implementación, no realizarlo como una idea tardía. Aunque las partes ahora entienden mejor a otras partes interesadas y probablemente han desarrollado una mayor comprensión de sus diferencias, pueden seguir siendo adversarios. Sería muy arriesgado suponer que las diferencias de opinión y de competencia por los recursos van a desaparecer por completo.

Cualquier esfuerzo para llevar a cabo los acuerdos debe incluir las siguientes tres acciones:

- *Seguimiento de los resultados:* Un sistema de seguimiento proporciona un centro de coordinación al que todas las partes pueden dirigir sus preocupaciones y sugerencias. Se deben describir las tareas específicas asociadas con la implementación y establecer plazos razonables para su conclusión. Asimismo, esto mantiene a las partes informadas de los avances, incluso a los organismos e instituciones gubernamentales no directamente incluidas en la implementación. El seguimiento puede ser llevado a cabo por un funcionario político, un líder local, un organismo gubernamental o un comité compuesto por representantes que participan en la negociación.
- *Decidir qué acciones constituyen violaciones del acuerdo y de qué modo tratarlas:* Las violaciones se presentarán: las divergencias públicas interesan a las organizaciones y las organizaciones cambian su personal y las políticas. El comité de supervisión debe tener la responsabilidad de identificar las violaciones y estudiar las razones de cualquier infracción con la parte infractora. Si existe la posibilidad de violaciones y se establecen sanciones, el trabajo de la comisión es más fácil.
- *Renegociar, si es necesario:* Los acuerdos relativos a los pfn se realizan en el contexto de un marco general de políticas nacionales e internacionales que están sujetas a cambios. Por lo tanto, no debería sorprender que algunas secciones de un acuerdo requieran una renegociación.
- *Celebrar su éxito:* Un procedimiento de gestión colaborativa de los conflictos es eficaz cuando se llega a un acuerdo negociado consensuado. La aplicación de un acuerdo es otra medida de éxito. En ambos casos, sólo se puede hablar de éxito cuando todos los participantes calificaron el resultado como el mejor o más duradero y rentable que otras formas de gestión de conflictos (por ejemplo, decisiones de los tribunales).

Sin embargo, la evaluación de la eficacia en función de los resultados y de su implementación no toma en cuenta plenamente los beneficios de la gestión colaborativa de los conflictos. Aun cuando no es posible llegar a un consenso, los participantes pueden adquirir experiencia útil:

- La búsqueda conjunta de soluciones fomenta la confianza entre todos los participantes y evita que se produzcan las políticas de estrangulamiento cuando el Estado es una de las partes en conflicto. Los ciudadanos se ven a sí mismos como sujetos y no sólo como objetos de las decisiones políticas y administrativas.
- Las relaciones entre las partes interesadas mejoran.
- La gestión colaborativa de los conflictos es un proceso de aprendizaje para todos los participantes. Las partes pueden haber adquirido nuevos conocimientos sobre sus posibilidades de influir en las decisiones, aprendido nuevas formas de gestión de las diferencias y desarrollado una mejor comprensión y un mayor respeto por los intereses de cada uno en el futuro. Por esta razón, los procesos de gestión colaborativa de los conflictos probablemente determinen un aumento de competencias para tratar la situación conflictiva, un sentido fortalecido de responsabilidad en situaciones cargadas de conflictos, y en última instancia, puede contribuir al cambio de las políticas.

Plan de sesión 10: Sillas en movimiento

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- han experimentado de qué manera la interpretación de una situación influye en la respuesta y los resultados;
- entienden que la competencia puede llevar a un conflicto o a la cooperación;
- han experimentado de qué manera los intereses en competencia pueden ser satisfechos mediante la cooperación.

TIEMPO:

Una hora.

MATERIALES:

Aproximadamente 20 sillas.

PREPARACIÓN:

- Copie el mismo número de instrucciones de A, B y C (véase el Anexo 10.A Instrucciones) en papeles separados, asegúrese de que haya una instrucción para cada participante.
- Despeje la habitación de todas las mesas y de todo, pero deje alrededor de 20 sillas, que deben ser colocadas al azar en el centro.
- Escoja dos puntos en las esquinas opuestas de la sala, y señálelos claramente como “X” e “Y”.

REFERENCIA CRUZADA:

Capítulo 2.2.2, Paso 5 del manual (FAO, 2012).

PASOS:

1. No explique el propósito de la actividad, diga a los participantes que se pondrá de manifiesto al final.
2. Dé a cada participante una instrucción A, B o C del Anexo 10.A. Distribuya un número igual de cada instrucción al azar entre el grupo. Diga a los participantes que no lean las instrucciones hasta que se les haya dicho que lo hagan. Dígalos que no muestren sus instrucciones a nadie más, pero no diga nada acerca de que no hablen con nadie más.
3. Explique que a los participantes se les pedirá que lleven a cabo las instrucciones que se les ha dado.
4. Una vez que todos los participantes comprendan lo que deben hacer, pídale que lean atentamente sus instrucciones y lleven a cabo las tareas descritas.
5. Observe el proceso en los diferentes grupos, y en el grupo en general, fíjese si y cómo los participantes comienzan a cooperar y a llegar a una solución. Si los participantes no llegan a un acuerdo, detenga la actividad.
6. Inicie un debate con las siguientes preguntas:
 - ¿Qué experimentó durante esta actividad? (Las respuestas probablemente oscilan en torno a conflictos, confusión, falta de comunicación, etc.)
 - ¿Cómo interpretó las instrucciones? ¿Las siguió? ¿Por qué o por qué no?
 - ¿Cómo se relaciona esta actividad con una situación real en su contexto de trabajo? (Saque temas de conflicto, colaboración, trabajo en aislamiento, asociaciones, etc.)
 - ¿Qué conclusión podemos sacar acerca de los conflictos por los recursos limitados?

Termine la sesión, haciendo hincapié en los puntos clave del aprendizaje.

Puntos fundamentales del aprendizaje

Las incompatibilidades pueden ser reales o sólo percibidas, porque las personas no pueden ver las maneras de unir sus diferentes objetivos, puntos de vista e intereses. Debido a que los conflictos se basan en las percepciones, existe la posibilidad de resolver un conflicto mediante el cambio del modo en que las personas piensan y actúan. Esto a veces puede ser la única manera de avanzar en un conflicto.

Este ejercicio indica que un conflicto causado por intereses aparentemente incompatibles puede ser resuelto a través del pensamiento creativo de manera que los intereses de todos sean satisfechos.

ANEXO 10.A: INSTRUCCIONES

- Organice todas las sillas en un círculo.
- Coloque las sillas cerca del punto indicado con "X".
- Coloque las sillas cerca del punto indicado con "Y".

Plan de sesión 11: ¿En qué somos diferentes?

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- aprecian las diferentes maneras de las personas de responder a los conflictos;
- entienden las ventajas y desventajas de las diferentes respuestas a los conflictos;
- entienden que el tema principal de la capacitación es la colaboración.

TIEMPO:

45 minutos.

MATERIALES:

Rotuladores, rotafolios, tarjetas.

PREPARACIÓN:

Copie:

- el Anexo 11.A "Determinantes de las respuestas personales a los conflictos" en un rotafolio;
- un conjunto de tarjetas del Anexo 11.B. Cinco diferentes respuestas a los conflictos por cada pequeño grupo de participantes;
- Anexo 11.C "Hoja de respuestas de las respuestas al conflicto" para cada pequeño grupo de participantes.

REFERENCIA CRUZADA:

Capítulo 3.4 del manual (FAO, 2012).

PASOS

1. Explique que el propósito de esta actividad es analizar algunos de los comportamientos que se mostraron en la sesión 10 "Sillas en movimiento" y la forma en que las personas responden a los conflictos.
2. Presente los factores determinantes de las respuestas personales para dibujar un gráfico del conflicto (Anexo 11.A) y explique que dos consideraciones clave determinan las respuestas individuales al conflicto: las relaciones con las otras partes y el logro de metas personales. Señale que existen cinco respuestas principales para abordar la prevención de conflictos – la evitación, el acuerdo, el compromiso, la fuerza y la colaboración -, pero no las explique en esta etapa.
3. Divida a los participantes en pequeños grupos. Explique que cada grupo recibirá un juego de tarjetas que describen las diferentes respuestas al conflicto. Cada juego se compone de una tarjeta para cada una de las diferentes respuestas a los conflictos y otras tarjetas que describen las actividades. Cada grupo ordena las tarjetas de actividades y las coloca en la tarjeta de respuesta adecuada.
4. Después de 15 minutos, proporcione a cada grupo una copia de la Hoja de respuestas de las respuestas al conflicto (Anexo 11.C) y pídale que:
 - evalúen la forma en que sus categorías coinciden con las de la hoja de respuestas;
 - analicen los términos como se muestran en los determinantes de las respuestas personales en el gráfico del conflicto.
5. Convoque nuevamente a todo el grupo, y pídale que sugieran dónde deben ser colocados los términos en el gráfico.
6. Inicie un debate con las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada método (véase el Anexo 11.D Antecedentes del capacitador de las cinco principales respuestas al conflicto)?
 - ¿Por qué es importante saber acerca de las cinco respuestas principales y sus ventajas e inconvenientes?
 - ¿Qué cree usted que influencia su respuesta personal ante un conflicto?
7. Cierre con un resumen de los puntos clave del aprendizaje y explique que el objetivo de esta capacitación es la colaboración, debido a sus muchas ventajas para la gestión de los recursos naturales, cuando existen las condiciones marco necesarias. Mencione que estas ventajas y las condiciones marco serán examinadas en sesiones posteriores.
8. Distribuya el Material de Apoyo.

Puntos fundamentales del aprendizaje

No existe una manera correcta o incorrecta de responder a los conflictos. Cada respuesta tiene sus propias ventajas y desventajas, y ninguna puede ser la más apropiada para las circunstancias específicas. Por ejemplo, puede ser difícil evitar conflictos a largo plazo cuando una situación se intensifica; en otras situaciones evitar los conflictos en el momento puede ser la respuesta más apropiada. Es importante saber por qué una de las respuestas (o varias) ha sido escogida y no otras. Todos tienen sus preferencias personales que influyen en sus respuestas al conflicto. Los factores que influyen en las preferencias personales son:

- las experiencias pasadas de conflictos;
- la cultura;
- la historia familiar;
- la situación de conflicto específico.

Aprender a identificar y trabajar con las diferencias personales y culturales- las propias y las de otros - es un elemento importante de la gestión eficaz de los conflictos.

La respuesta escogida depende de muchos factores: las preferencias personales, la situación de conflicto, el tiempo y otros recursos disponibles para la búsqueda de una resolución, la disposición y las capacidades de las partes interesadas principales etc.

ANEXO 11.A: DETERMINANTES DE LAS RESPUESTAS PERSONALES A LOS CONFLICTOS



ANEXO 11.B: TARJETAS PARA CINCO RESPUESTAS DIFERENTES AL CONFLICTO

Fuerza	Trabaja para satisfacer todos los intereses y necesidades
Prevenición	Puede ser utilizado cuando los participantes no están dispuestos a emplear mucho tiempo
Acuerdo	Es el intento de un grupo para imponer sus intereses sobre los demás
Compromiso	Determina la situación ganadores-ganadores
Colaboración	Las Partes no tienen interés en mantener una relación
Descuida los intereses de todas las partes, posponiendo las decisiones, retrocediendo, utilizando tácticas dilatorias	Puede incluir las amenazas, el acoso, el uso de poderes sobrenaturales, la presión social, etc.
Puede ser usado cuando una parte tiene más poder o está dispuesto a preservar la relación	Útil para soluciones rápidas
Requiere tiempo para que todas las partes participen de manera activa y equitativamente en el proceso	Satisface los intereses de las otras partes, a la vez que renuncia a las propias necesidades
Determina situaciones desventajosas cuando se utiliza en situación de aislamiento	Crea hostilidad y resentimiento
Las Partes sacrifican algo para obtener algo más	Se utiliza cuando es importante que todas las partes se comprometen en la resolución
Determina una situación de perdedores-ganadores	Las conclusiones son inciertas
Determina una especie de situación de ganadores-ganadores/perdedores-perdedores	Todas las partes sacrifican algo para alcanzar una solución mutuamente viable
Determina sólo una solución temporal	Determina una situación de ganadores- perdedores
Puede parecer más fácil que participar	Se centran en las metas y los acuerdos consensuados

ANEXO 11.C. HOJA DE RESPUESTAS DE LAS RESPUESTAS AL CONFLICTO

Respuestas al conflicto	Características
Fuerza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es el intento de un grupo para imponer sus intereses sobre los demás ▪ Puede incluir las amenazas, el acoso, el uso de poderes sobrenaturales, la presión social, etc. ▪ Crea hostilidad y resentimiento ▪ Las conclusiones son inciertas ▪ Las Partes no tienen interés en mantener una relación ▪ Determina una situación de ganadores-perdedores
Evitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descuida los intereses de todas las partes, posponiendo las decisiones, retrocediendo, utilizando tácticas dilatorias ▪ Determina una situación de perdedores-ganadores ▪ Determina situaciones desventajosas cuando se utiliza en situación de aislamiento ▪ Determina sólo una solución temporal
Acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisface los intereses de las otras partes, a la vez que renuncia a las propias necesidades ▪ Puede ser utilizado cuando los participantes no están dispuestos a emplear mucho tiempo ▪ Puede ser usado cuando una parte tiene más poder o está dispuesto a preservar la relación ▪ Determina una situación de perdedores-ganadores
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Útil para soluciones rápidas ▪ Todas las partes sacrifican algo para alcanzar una solución mutuamente viable ▪ Las Partes deben sacrificar algo para obtener algo más ▪ Determina una especie de situación de ganadores-ganadores/perdedores-perdedores
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabaja para satisfacer todos los intereses y necesidades ▪ Se centran en las metas y los acuerdos consensuados ▪ Requiere tiempo para que todas las partes participen de manera activa y equitativamente en el proceso ▪ Determina la situación de ganadores-ganadores ▪ Se utiliza cuando es importante que todas las partes se comprometen en la resolución

ANEXO 11.D: ANTECEDENTES DEL CAPACITADOR DE LAS CINCO PRINCIPALES RESPUESTAS AL CONFLICTO

Respuesta	Características	Ventajas	Desventajas
Fuerza	Una persona o grupo intenta imponer sus intereses sobre los intereses de los demás	Puede inducir cambios o conducir al progreso	<p>Puede provocar la violencia, las amenazas, el acoso, el uso de poderes sobrenaturales, la presión social, económica y política de sanciones y la presión a través de los medios de comunicación y la intimidación.</p> <p>Crea hostilidad y resentimiento</p> <p>Coloca la relación entre las partes en situación de riesgo</p> <p>Determina situaciones de ganadores-perdedores</p>

Continúa en la página siguiente

Respuesta	Características	Ventajas	Desventajas
Evitación	Retrasa temporalmente una respuesta	Gana tiempo para estudiar la situación o la elaboración de una respuesta adecuada Puede ahorrar tiempo y energía Puede salir bien parado en situaciones delicadas	Puede provocar la violencia, las amenazas, el acoso, el uso de poderes sobrenaturales, la presión social, económica y política de sanciones y la presión a través de los medios de comunicación y la intimidación. Crea hostilidad y resentimiento Coloca la relación entre las partes en situación de riesgo Determina situaciones de ganadores-perdedores
Acuerdo	Satisface los intereses de las otras partes a la vez que renuncia a las necesidades propias	Es útil cuando se requieren soluciones rápidas Es útil cuando los recursos (tiempo, dinero, etc.) para la búsqueda de soluciones se limitan Es útil como una solución temporal o cuando una solución parcial es mejor que nada Es útil cuando conservar la relación es más importante que encontrar una solución	Deja de lado los intereses de todas las partes Determina situaciones de perdedores-perdedores cuando se utiliza en situaciones de aislamiento Podría dar lugar a sólo una solución temporal
Compromiso	Todas las partes sacrifican algo para alcanzar una solución mutuamente viable	Es útil cuando se requieren soluciones rápidas Es útil cuando los recursos (tiempo, dinero, etc.) para la búsqueda de soluciones se limitan Es útil como una solución temporal, o cuando una solución parcial es mejor que ninguna solución Es útil cuando conservar la relación es más importante que encontrar una solución	Determina situaciones de perdedores-ganadores A veces se debe a que una de las partes tiene más poder que la otra(s)
Colaboración	Trabaja para satisfacer todos los intereses y necesidades Se centra en las metas y los acuerdos consensuados	Mejora las relaciones Ofrece beneficios compartidos a todas las partes Es el mejor resultado posible, cuando muchas personas tienen intereses diferentes y a veces divergentes	Requiere tiempo para que todas las partes participen de manera activa y equitativamente en el proceso Trabaja sólo cuando todas las partes se han comprometido a encontrar una solución

Plan de sesión 12: 1, 2, 3, ¡YA!*

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- han tenido una señal de activación a sus cerebros;
- han recordado la importancia de escuchar antes de actuar cuando se trabaja con otras partes interesadas;
- son conscientes de la rapidez con la que las personas pueden pasar de las hipótesis de capacitación a la acción.

TIEMPO:

10 minutos.

MATERIALES:

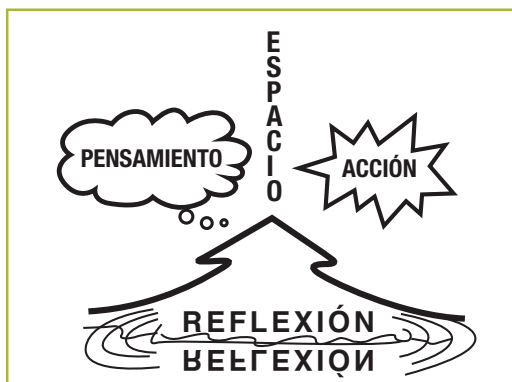
Ninguno.

PREPARACIÓN:

Ninguna.

PASOS:

1. Pida a los participantes que se pongan de pie donde puedan ver al capacitador, con aproximadamente 1 metro de distancia entre ellos.
2. Pida a los participantes que mantengan sus brazos hacia adelante.
3. Dígales "Ahora voy a contar lentamente hasta tres y luego diré 'Ya'. Cuando digo 'Ya' todos deberían aplaudir".
4. Cuente lentamente "1, 2, 3" y luego aplauda con las manos juntas en voz alta, haga una pausa durante un segundo, y diga "Ya".
5. Al aplaudir antes de decir "Ya", casi todos darán palmadas con las manos, sin tener que esperar hasta que usted diga "Ya".
6. Haga una pausa un momento y deje que todos se den cuenta de lo que pasó.
7. Repita sus instrucciones y vuelva a intentarlo. No centre la atención en aquellas personas que aplauden antes de tiempo, porque suelen estar ya bastante incómodas.



*(De Booth Sweeny y Meadows, 1996).

Puntos fundamentales del aprendizaje

En muchos sentidos, el ejercicio apoya el aforismo "las acciones hablan más que mil palabras". Para un responsable de la gestión de conflictos (o mediador), es de esencial importancia que las acciones de él/ella sean coherentes con lo que él/ella dice a las personas. De lo contrario, las personas empiezan a dudar de lo que dice el responsable de la gestión de conflictos.

El ejercicio examina las respuestas automáticas o "conexión". Los aplausos de los participantes son una respuesta automática, lo que demuestra la rapidez con que se mueven de la formulación de una hipótesis a la adopción de medidas. Esto lleva a las preguntas "¿En dónde más tenemos respuestas automáticas?" "¿Cuándo nos sirven?" "¿Cuando no nos sirven?". Cuando no sirven, las personas necesitan introducir un espacio (para la reflexión) entre el pensamiento y la acción.

Este ejercicio ilustra una nueva forma de ver las cosas y el aprendizaje. Se alienta a los participantes a adoptar una perspectiva más amplia cuando se trata de entender una situación (el conflicto). Los responsables de la gestión de conflictos tienen que combinar diferentes mensajes (en este caso, el lenguaje corporal y el mensaje verbal) para entender de qué manera ocurren las cosas.

Plan de sesión 13: Introducción a la negociación consensuada

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- Pueden explicar los cuatro principios básicos de la negociación consensuada;
- comprender la utilidad de negociar sobre la base de los intereses
- pueden explicar por qué necesitan generar una serie de opciones a la hora de aplicar las negociaciones consensuadas;
- entienden por qué tienen que utilizar criterios objetivos para evaluar las opciones.

TIEMPO:

De dos a tres horas.

MATERIALES:

Rotafolios

PREPARACIÓN:

Rotafolios preparados con los principales mensajes o gráficos de los pasos 1 a 8.

PASOS:

1. Explique que ésta es una introducción sobre todo lo relativo a la negociación consensuada. El enfoque de la negociación basada en intereses o consensuada (también conocido como el "enfoque de negociación integradora", "negociaciones basadas en principios" o "negociación de Harvard") es el núcleo del mapa del proceso presentado en la sesión 9. Este enfoque de las negociaciones tiene sus raíces en las relaciones internacionales, la teoría política, la investigación sobre las controversias laborales y la adopción de decisiones sociales.

2. Detrás de este enfoque se hallan los cuatro principios básicos, que proporcionan un marco para reflexionar acerca del modo en que se pueden abordar las negociaciones y los conflictos. Estos principios son fáciles de aprender, pero requieren diligencia para llegar a dominarlos.
3. Los cuatro principios de la negociación se puede utilizar de manera eficaz en casi todos los tipos de controversias. Estos principios deben ser observados en cada etapa del proceso de negociación:

- *Las personas*: Separe las personas del problema.
- *Los intereses*: Concéntrese en los intereses, en lugar de las posiciones.
- *Opciones*: Genere una serie de posibles caminos a seguir.
- *Criterios*: Asegúrese de que el resultado y el proceso se basen en criterios objetivos.

4. **Las personas** tienden a participar personalmente con los temas y con sus propias posiciones. Por lo tanto, tienden a interpretar las respuestas a esas cuestiones y posiciones como ataques personales. Separar a las personas de los problemas les permite a las partes abordar los problemas sin dañar su relación. También les da una visión más clara del problema sustantivo.

Hay tres tipos básicos de "problemas de las personas":

1. Las diferencias de percepción entre las partes: Los participantes deben entender la percepción diferente, la de los demás y la suya propia (véase la sesión 6 "Interpretaciones diferentes").
2. La participación de una amplia gama de emociones: Las personas a menudo reaccionan con miedo o ira cuando sienten que sus intereses se ven amenazados - los participantes deben reconocer y comprender las emociones de los demás y las suyas.
3. La falta de comunicación: Los participantes deben practicar una comunicación adecuada, que incluya la escucha activa, utilizando un lenguaje claro y sencillo, hablar de sí mismos y no de los demás, etc.

5. Los acuerdos adecuados se centran en los **intereses** de las partes, más que en sus posiciones. Las personas deciden sus posiciones y los intereses son los que guían sus decisiones. Los intereses explican las motivaciones que subyacen detrás de una posición, o lo que está impulsando a una persona a tomar una determinada posición (necesidades, deseos, preocupaciones, temores, etc.) Cuando un problema se define en términos de intereses subyacentes de las partes a menudo es posible encontrar una solución que satisfaga a todas las partes.

El modelo de conflicto por capas (o "la cebolla de la discordia", figura 13.1) ayuda a las partes interesadas en el conflicto a que examinen sus propias posiciones, intereses y necesidades, a fin de obtener una mejor comprensión de los intereses y necesidades de la otra parte (s). El modelo de conflicto por capas consta de círculos concéntricos que señalan las necesidades, intereses y objetivos o posiciones de las distintas partes en el conflicto, desglosados en categorías diferentes - posiciones, intereses y necesidades.

La capa exterior de la cebolla se puede considerar como las posiciones públicas de los distintos grupos opuestos – lo que dicen y hacen. La segunda capa representa sus intereses – lo que quieren lograr a partir de una situación particular. En el núcleo las motivaciones son más subyacentes - las necesidades, que deben cumplirse. Si bien los intereses a menudo pueden ser negociados, las necesidades básicas, como el reconocimiento, por lo general no son negociables.

Los intereses son a más largo plazo, y reflejan las expectativas más amplias de una persona o grupo. Algunos intereses puede ser fundamentales para todas las partes, y éstos pueden no haber sido considerados. Dichos intereses comunes podrían ser la reducción de los conflictos, el aumento de la paz y el restablecimiento de buenas relaciones. Las partes interesadas pueden estar cansadas de la controversia que afecta su vida cotidiana y desearían poder seguir adelante. El mediador puede recordar a las partes interesadas cuáles son los impactos de la violencia, los costos del conflicto y, posiblemente, el daño que provoca a su imagen pública o legitimidad. La confianza en

que sus intereses pueden ser satisfechos, a menudo, es un elemento de persuasión para los actores en conflicto, sobre todo después de un conflicto prolongado.

Las posiciones adoptadas por los usuarios indígenas del bosque y el organismo de conservación forestal en la “cebolla de la discordia” (figura 13.1) parecen bastante incompatibles, no parece haber mucho espacio para la negociación. La demanda de la devolución de la reserva forestal al régimen consuetudinario se ve contrastada por una demanda para prohibir el uso de la reserva a la población indígena.

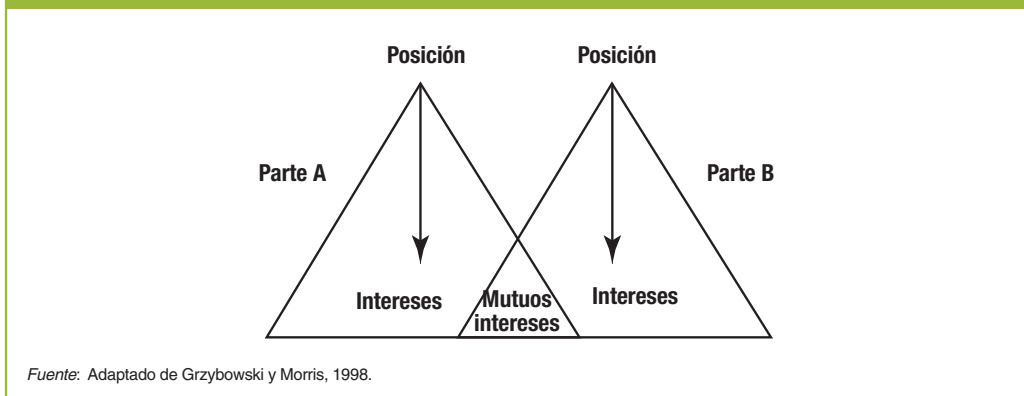
Sin embargo, cuando la situación se considera desde el punto de vista de los intereses se ve diferente. La explotación maderera de impacto reducido o el deseo de basar la ordenación en principios apropiados desde el punto de vista científico podría ser compatible con la participación de las comunidades en las decisiones de ordenación y mejora de las fuentes de generación de ingresos locales.

El enfoque en posiciones inflexibles, inmediatas y con frecuencia profundamente arraigadas reduce la capacidad de análisis para lograr soluciones posibles al conflicto. Los intereses suelen ser muchos y variados. Algunos son contradictorios y compiten entre sí, mientras otros (Figura 13.2) que muy probablemente se superponen, son compatibles y comunes a todos los grupos. Cuando los actores del conflicto han identificado los intereses mutuos de la que todos pueden beneficiarse, éstos han llegado a un punto en el cual la verdadera gestión del conflicto puede comenzar.

FIGURA 13.1 LA “CEBOLLA DE LA DISCORDIA”: DISTINCIÓN ENTRE LOS INTERESES Y LAS POSICIONES



FIGURA 13.2 - MEJORANDO LAS OPORTUNIDADES PARA LA COLABORACIÓN: ALEJARSE DE LAS POSICIONES PARA ACERCARSE A LOS INTERESES



Además de identificar y efectuar una separación entre lo que son sus posiciones de sus intereses y necesidades. Los actores también necesitan tomar en consideración cuáles son los intereses y necesidades que probablemente tiene los demás grupos. Para avanzar un paso más, desplazándose desde la rivalidad hacia la colaboración, los actores deben comprender:

- cómo ellos y los demás se interrelacionan o son interdependientes;
- que se gana más cuando se colabora, y no cuando se compite.

Reconciliar los intereses y no las posiciones funciona por dos razones. En primer lugar, para cada interés existen por lo general varias posiciones que podrían satisfacerlo. Demasiado a menudo, las personas simplemente adoptan la posición más obvia. En segundo lugar, detrás de las posiciones que adoptan las personas suelen existir muchos más intereses comunes y compatibles que intereses contrapuestos.

6. **Opciones:** La negociación consensuada requiere la generación de una serie de opciones. Las Partes podrán seleccionar una opción antes de tiempo, sin tener en cuenta las alternativas. Se puede definir el problema en términos de ventajoso-desventajoso, suponiendo que la única opción es para uno ganar y para el otro perder. O una de las partes puede decidir que le corresponde a la otra para llegar a una solución del problema. Separe la generación de opciones de la evaluación de las opciones. La idea es ser creativo y ampliar las opciones. Cualquier idea generada por alguien vale la pena. Sólo después de una gran variedad de propuestas se toma conciencia de que el grupo recurre a la evaluación y priorización de estas ideas. Los participantes pueden evitar caer en una mentalidad de ventajosa-desventajosa, centrándose en los intereses compartidos. Cuando los intereses de las partes difieren, deben buscarse opciones en las que las diferencias se pueden hacer compatibles o incluso complementarias. La clave para conciliar los diferentes intereses es “buscar los elementos que son de bajo costo para usted y de alto beneficio para ellos, y viceversa”. Cada parte debe tratar de hacer las propuestas que resulten atractivas para la otra parte, y que la otra parte encontraría fácil de aceptar.
7. **Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN):** Las Partes negocian para producir un resultado mejor que el que se hubiera obtenido sin negociar. Ese resultado se denomina la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN). Las MAAN cumplen tres funciones básicas:

- Seguridad: La parte más débil debe rechazar los acuerdos que la deje en peor situación de lo que su MAAN lo haría. Sin una idea clara de su MAAN una parte está negociando a ciegas. El MAAN es también clave para aprovechar al máximo los activos existentes.
 - Poder: El poder en una negociación proviene de la capacidad de retirarse de la negociación. Así, la parte con la mejor MAAN es la parte más poderosa en la negociación. En general, la parte más débil puede tomar medidas unilaterales para mejorar su MAAN. Esta debe identificar las oportunidades potenciales y tomar las medidas necesarias para implementarlas.
 - Análisis: La parte más débil tendrá una mejor comprensión del contexto de la negociación si trata de estimar la MAAN de la otra parte. El desarrollo de su BATNA por tanto permite a una parte no sólo determinar su acuerdo al nivel mínimo aceptable, sino también, probablemente, elevar ese mínimo.
8. **Criterios:** Las decisiones basadas en criterios razonables hace que sea más fácil para las partes estar de acuerdo y preservar su buena relación. Sin criterios, la adopción de decisiones entre las partes opuestas puede dar lugar a una batalla de voluntades, destruir las relaciones, es ineficaz y es poco probable que produzca acuerdos acertados.
- El primer paso es elaborar criterios objetivos. Por lo general, se podría utilizar una serie de criterios diferentes. Las partes deben estar de acuerdo sobre los que son mejores para su situación. Los criterios deben ser a la vez legítimos y prácticos. Los hallazgos científicos, las normas profesionales o los precedentes jurídicos son posibles fuentes de criterios objetivos.
- Una manera de probar la objetividad consiste en preguntarse si ambas partes están de acuerdo en cumplir dichas normas.
- En lugar de ponerse de acuerdo sobre los criterios fundamentales, las partes pueden crear un procedimiento justo para resolver su controversia. Por ejemplo, los niños pueden dividir un trozo de torta de forma equitativa uno corta la torta y el otro elige un trozo.
- Existen tres puntos que hay que tener en cuenta al utilizar los criterios objetivos. En primer lugar, cada cuestión debe ser abordada como una búsqueda compartida de criterios objetivos. Pregunte cuál es el razonamiento que se halla detrás de las sugerencias de la otra parte. Utilice el razonamiento de la parte contraria para apoyar una posición puede ser una poderosa manera de negociar. En segundo lugar, cada parte debe mantener la mente abierta. Las partes deben ser razonables, y deben estar dispuestas a reconsiderar sus posiciones cuando existe razón para hacerlo. En tercer lugar, los negociadores no deben ceder a las presiones, amenazas o sobornos. Cuando una parte se niega a ser razonable, la otra parte podrá cambiar el debate de la búsqueda de criterios fundamentales a la búsqueda de criterios procedimentales.

Plan de sesión 14: La disputa por la naranja

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- han reflexionado sobre la negociación posicional en comparación con las negociaciones basadas en intereses;
- han observado las deficiencias de la negociación posicional (daña las relaciones, produciendo resultados desafortunados).

TIEMPO:

15 minutos.

MATERIALES:

Ninguno.

PREPARACIÓN:

Ninguna.

PASOS:

1. Encuentre dos voluntarios para llevar a cabo juntos la siguiente escena. "Una hermana y un hermano empiezan a discutir por la única naranja que queda en el frutero. Cada uno de ellos sostiene que él o ella merece la naranja. Sírvase considerar de qué manera los niños discutirían en esa situación, en particular haciendo acusaciones injustas o amenazas:
 - El otro niño se come todas las naranjas.
 - Su madre siempre ha querido más al otro niño.
 - El otro niño es testarudo y nunca cede.
 - "Si no me dejas tener la naranja entonces voy a..."La pelea gana en intensidad y volumen, pero ninguno de los niños dice para que quiere la naranja. Por último, uno de ellos sugiere cortar la naranja en dos mitades iguales diciendo que esa será la solución "más justa". La naranja se divide en dos y cada niño recibe la mitad. Después de unos segundos de silencio, uno de ellos pregunta: "De todos modos, ¿Para qué querías la naranja"? El otro niño responde "Yo la quería exprimir para hacer jugo. ¿Y tú? ¡Oh! - ¡Yo sólo quería la cáscara para hacer una torta!"
2. Después de esta escena, haga los comentarios finales del ejercicio preguntando a los participantes:
 - (1) ¿Qué ha observado?
 - (2) ¿Qué podemos aprender de esta escena?
 - (3) ¿Cómo podemos utilizar lo aprendido en los procesos de gestión de conflictos?
3. Explique los siguientes puntos fundamentales del aprendizaje del juego de roles.

Puntos fundamentales del aprendizaje

Las personas que se ven como adversarios y no como una de las partes en las negociaciones tienden a seguir una estrategia de "conseguir cualquier acuerdo", "conseguir que la otra parte haga más concesiones" o "conseguir el máximo posible" ("el último dólar"). Esta estrategia alienta la testarudez y puede dañar la relación de las partes.

Las personas que no comunican sus intereses entre sí a menudo adoptan decisiones desacertadas durante las negociaciones, ya que los acuerdos tienden a descuidar los intereses de las partes. La negociación basada en intereses proporciona una manera de alcanzar un acuerdo sobre la base de los intereses de las partes, a la vez que mantiene buenas relaciones con los demás

Plan de sesión 15: La lucha de pulgares

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- han puesto en duda sus propios supuestos;
- han experimentado de qué manera estas suposiciones pueden dar lugar a la competencia en lugar de la colaboración.

TIEMPO:

15 minutos.

MATERIALES:

Ninguno.

PREPARACIÓN:

Ninguna.

PASOS:

1. Pida a todos que encuentren una pareja. Explique las dos reglas de este ejercicio.
 - (1) Usted tiene 15 segundos para acumular tantos puntos como sea posible para usted. Un punto se consigue colocando el pulgar en la parte superior de su pareja.
 - (2) No dañe el dedo pulgar de su pareja.
2. Después de la lucha, pregúntele: “¿Qué ideas has tenido durante este ejercicio?” (Los participantes comúnmente suponen que estaban en competencia con sus compañeros.) Pregunte a los participantes por qué compitieron en lugar de cooperar.
3. Asegúrese de que se debatan los principales puntos del aprendizaje.

Puntos fundamentales del aprendizaje

La negociación consensuada no es sólo una técnica para aprender, sino que también requiere un cambio de actitud hacia la negociación y hacia las otras partes en una negociación. Siempre que las partes compiten, la suposición es que son adversarios en las negociaciones, y esto les impide negociar de manera consensuada. Estas suposiciones pueden derivar de varios factores:

- *Las escasas expectativas:* Los participantes no piensan en lo que sería posible, o no se fijan un objetivo. Cuando las personas establecen pocas o ninguna meta, no se plantean el desafío de encontrar nuevas maneras de lograr esos objetivos.
- *La presión del tiempo:* Los participantes consideraron la presión de tener sólo 15 segundos para acumular tantos puntos como fuera posible. Las personas deben tomarse el tiempo para reflexionar antes de actuar.

La falta de confianza en los compañeros: La suposición de competencia llevó a los participantes a desconfiar de sus compañeros y a suponer que sus compañeros trabajarían en contra de ellos.

Poor example: The facilitator described the exercise as though it was a competition.

Mal ejemplo: “El facilitador describió el ejercicio como si fuera un concurso.

- *Uso inadecuado del vocabulario:* “Acumular tantos puntos como sea posible” y “daño” les dio una sensación de intensidad y competencia.
- *Las normas disfuncionales:* La mayoría de los participantes abordaron el ejercicio, suponiendo que sólo podían tener éxito si su pareja fracasaba.

Plan de sesión 16: ¿De quién es la tierra?

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- han aplicado el primer, el segundo y el tercer principio del enfoque de negociación consensuada (véase sesión 13);
- han practicado la formulación de opciones de beneficio mutuo.

DURACIÓN:

75 minutos.

MATERIALES:

Rotafolio

PREPARACIÓN:

Copie el mapa en el Anexo 16.A "¿De quién es la tierra?" en un rotafolio.

PASOS:

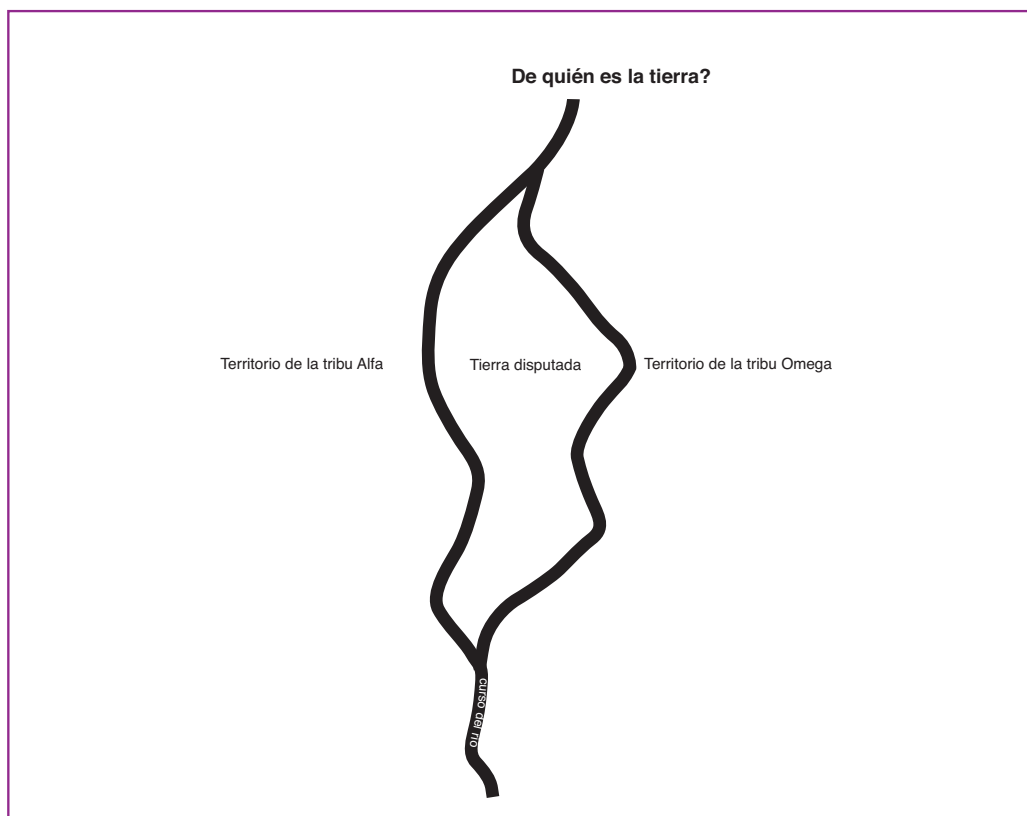
1. Explique que el propósito del ejercicio de negociación es la práctica de los tres primeros principios de las negociaciones consensuadas. Informe a los participantes cuál es el escenario de la negociación (como se describe en el Material de Apoyo 16).
2. Pida a los participantes que formen dos grupos: Alfa y Omega. Asigne a cada participante un papel y distribuya las descripciones del juego de roles para Alfa y Omega del Material de Apoyo 16.
3. Pida a los grupos que se tomen 20 minutos para preparar una estrategia como Alfa y Omega, teniendo en cuenta las preguntas o cuestiones siguientes:
 - Describa sus intereses más importantes relacionados con este tema.
 - ¿Cuáles son los intereses de la otra tribu relativos a esta cuestión?
 - ¿Qué argumentos debe ofrecer que sean de utilidad para los intereses de la otra parte a la vez que influye el debate a su favor?
 - ¿Cómo se puede sacar el máximo provecho tanto de sus propios intereses como de los de la otra tribu para hacer el "pastel de negociación" más importante para ambas partes?
4. Pida a los participantes que se unan en parejas de un Alfa y un Omega, y se tomen 20 minutos para llevar a cabo las negociaciones bilaterales. Las parejas deben registrar las principales características de los resultados de sus negociaciones en una tarjeta.

5. Explique el tema de las negociaciones bilaterales en la plenaria solicitando la atención sobre los puntos clave del aprendizaje. En primer lugar, pida a cada pareja de participantes que presente brevemente los acuerdos que han alcanzado. Estos se deben fijar en un rotafolio o tablero de modo que se puedan ver todas las diferentes opciones.

Puntos fundamentales del aprendizaje

Cada pareja encuentra una posible solución para este conflicto. Esto demuestra que hay muchas opciones posibles. Las partes de una negociación necesitan generar tantas opciones como puedan antes de decidir cuál adoptar. La primera opción que viene a la mente no es necesariamente la mejor ni tampoco existe una garantía de que sea aceptable para otras partes en conflicto.

ANEXO 16.A: ¿DE QUIÉN ES LA TIERRA?



¿De quién es la tierra? (Material de Apoyo 16)

Usted es un miembro de la **tribu Alfa** que vive en el territorio de Alfa. La tierra de su clan confina con la de la tribu Omega. Desde hace varios años, existe un serio conflicto entre las tribus por la posesión de una parcela de tierra que se encuentra en la frontera de sus territorios.

En temporada de lluvias una corriente de agua fluye de uno u otro lado de la tierra en disputa y forma una isla. La tribu Omega afirma que el curso de agua establece la frontera de su territorio, especialmente cuando fluye por el “lado derecho de la isla”.

Su tribu no ha podido cosechar sus cultivos – mangos y aguacates – en la tierra desde el comienzo más reciente del conflicto: la tribu Omega intensificó sus reclamos durante la temporada de lluvias, cuando el curso fluvial circundó la tierra en disputa formando una isla. Cada vez que los miembros de su tribu iban a la tierra, los miembros de la tribu Omega los ahuyentaban.

Hace unos días, los líderes de la comunidad decidieron convocar una reunión para ver si se podía lograr un acuerdo negociado. Se le ha pedido a usted que se siente a la mesa de negociación y hable en nombre de su tribu.

Su tribu valora especialmente los mangos que se cultivan en las tierras en disputa, que usted considera que son los más grandes y más dulces del distrito, y quizás de toda la provincia. Por supuesto, usted también valora los aguacates. Si usted no logra conseguir todo lo que quiere, puede estar dispuesto a otras soluciones, siempre y cuando sean justas y no implique renunciar a su reclamo a la tierra. Asimismo, desea llegar a un acuerdo sobre un proceso para resolver las controversias que puedan surgir en el futuro sobre la tierra, de modo que el conflicto no se vuelva a intensificar más tarde.

Antes de reunirse con el representante de la tribu Omega, usted se prepara para el debate:

1. Describa sus intereses más importantes relacionados con este tema.
2. ¿Cuáles son los intereses del representante de la tribu Omega relativos a esta cuestión?
3. ¿Qué argumentos hay que ofrecer que sean de utilidad para los intereses de la otra parte a la vez que influyen en el debate a su favor?
4. ¿Qué opciones puede proponer que puedan satisfacer tanto sus intereses como los intereses de la tribu Omega?

¿De quién es la tierra?

Usted es un miembro de la **tribu Omega** que vive en el territorio Omega. La tierra de su clan confina con la de la tribu Alfa. Desde hace varios años, existe un serio conflicto entre las tribus por la posesión de una parcela de tierra que se encuentra en la frontera de sus territorios.

En temporada de lluvias una corriente de agua fluye de uno u otro lado de la tierra en disputa y forma una isla. La tribu Alfa afirma que el curso de agua establece la frontera de su territorio -como para usted-, especialmente cuando fluye por el “lado derecho de la isla”.

Su tribu no ha podido cosechar sus cultivos – mangos y aguacates – en la tierra desde el comienzo más reciente del conflicto: la tribu Alfa intensificó sus reclamos durante la temporada de lluvias, cuando el curso fluvial circundó la tierra en disputa formando una isla. Cada vez que los miembros de su tribu iban a la tierra, los miembros de la tribu Alfa los ahuyentaban.

Hace unos días, los líderes de la comunidad decidieron convocar una reunión para ver si se podía lograr un acuerdo negociado. Se le ha pedido a usted que se siente a la mesa de negociación y hable en nombre de su tribu.

Su tribu valora especialmente los aguacates que se cultivan allí, que usted considera que son los más grandes y deliciosos del distrito, y quizás de toda la provincia. Por supuesto, usted también valora los mangos.

Si usted no logra conseguir todo lo que quiere, puede estar dispuesto a otras soluciones, siempre y cuando sean justas y no implique renunciar a su reclamo a la tierra. Asimismo, desea llegar a un acuerdo sobre un proceso para resolver las controversias que puedan surgir en el futuro sobre la tierra, de modo que el conflicto no se vuelva a intensificar más tarde.

Antes de reunirse con el representante de la tribu de Alfa, usted se prepara para el debate:

1. Describa sus intereses más importantes relacionados con este tema.
2. ¿Cuáles son los intereses del representante de la tribu Alfa relativos a esta cuestión?
3. ¿Qué argumentos hay que ofrecer que sean de utilidad para los intereses de la otra parte a la vez que influyen en el debate a su favor?
4. ¿Qué opciones puede proponer que puedan satisfacer tanto sus intereses como los intereses de la tribu Alfa?

Plan de sesión 17: El rol de un mediador

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- tienen una mayor comprensión de los roles, las competencias y cualidades de un mediador.

DURACIÓN:

60 minutos.

MATERIALES:

Rotuladores, rotafolios.

PREPARACIÓN:

- Copie el Anexo 17.A “El rol de un mediador” en los rotafolios o utilice un PowerPoint.
- Fotocopie el Material de Apoyo 17 para cada participante.

REFERENCIA CRUZADA:

Parte 4 del manual (FAO, 2012).

PASOS:

1. Explique que los participantes ya han analizado lo que es la mediación. En esta sesión se examina el rol y las tareas de un mediador más a fondo.
2. Examine la definición de un mediador como alguien que tiene poco o ningún poder en la adopción de decisiones, pero ayuda a las partes en un conflicto a resolver sus diferencias fomentando la conciliación y facilitando las negociaciones. Al igual que con la negociación, la mediación deja el poder de decisión sobre todo en las manos de las partes en conflicto. Las partes entran en un acuerdo voluntario, que ellos mismos, y no el mediador, ponen en práctica.

Los mediadores pueden variar de manera significativa en el modo en que definen su rol y su participación en la promoción de negociaciones exitosas. La cuestión principal es si se debe centrar en el proceso, los fundamentos y/o las relaciones entre las partes. Este material de capacitación fomenta la orientación hacia el proceso y la neutralidad respecto del contenido, por muchas razones. Pregunte a los participantes las razones por las que un facilitador /mediador debe ser neutral en el contenido. Asegúrese se analicen las siguientes razones:

- Las partes en conflicto suelen estar mejor informadas que cualquier tercero que hubiere.
 - Cuando las partes adoptan sus propias decisiones, se ven más comprometidas con la aplicación y el cumplimiento de un acuerdo.
 - El proceso de reflexión de los grupos es más creativo que el de los individuos.
 - El facilitador/mediador debe evitar ser percibido como uno que favorece una idea y toma partido por una de las partes.
3. Examine las dos características fundamentales de la facilitación/mediación: la neutralidad de los contenidos y la orientación del proceso.
Ser neutral en el contenido significa no tomar posición sobre los temas en debate y no tener una posición o interés en el resultado.
 4. Explique que un mediador en un conflicto necesita en primer lugar evaluar lo neutral o imparcial que es él/ella. El rol del mediador puede ser difícil o imposible para alguien que participa en el conflicto y se ve afectado por él. Muestre el rotafolio del Anexo 17.A (i) "Examinar qué participación tiene" y pida a los participantes que se evalúen por sí mismos en relación a las preguntas.
 5. Señale que a veces una persona que no ha superado la prueba de la neutralidad puede esperar todavía actuar como mediador. A veces es imposible encontrar a un mediador verdaderamente neutral. En tales situaciones, el mediador necesita dos atributos principales: credibilidad, para ser aceptados en su función, y confianza, para ser vistos como la esperanza de una solución imparcial.
 8. Divida a los participantes en grupos de cuatro o cinco y pida a la mitad de los grupos que piense acerca de lo que ofrece credibilidad y a la otra mitad que piense en lo que crea confianza. Deles de cinco a diez minutos para hacerlo.
 9. Convoque nuevamente a los participantes. Pida a los grupos que trabajen sobre la credibilidad para que sugieran sus ideas, y las escriban en un rotafolio.
 10. Muestre el rotafolio del Anexo 17.A (ii) "¿Qué confiere credibilidad?" Y analice algunas de las sugerencias que no surgen de los debates del grupo.
 11. Repita el proceso con el grupo trabajando sobre la confianza, utilizando el rotafolio del Anexo 17.A (iii) "Formas de generar confianza en el mediador".
 12. Ahora vuelva a la función de la segunda característica de un mediador, el que rige el proceso. Un mediador ayuda a la comunicación y a la adopción de decisiones fomentando la plena participación, una mejor comprensión, las responsabilidades compartidas, etc. Explique que una buena comunicación y la facilitación de las competencias son algunos de los recursos más importantes de un facilitador o mediador. Sin la autoridad formal y sin el poder de decisión, el poder de los mediadores proviene de sus competencias comunicativas y de las personas: su capacidad para dirigir los debates, las cuestiones y preocupaciones expresadas con claridad, y establecer una buena relación, confianza y entendimiento entre las partes.
 13. Presente el sondeo como una técnica de comunicación que utiliza preguntas de seguimiento para obtener la comprensión de lo posible acerca de las cuestiones en controversia. En el sondeo, el mediador puede acercarse a la verdadera razón que hay detrás de algo.
 14. Pida a los participantes que se reúnan en parejas y que practiquen el sondeo para probar: "Piense en un problema simple que le ha estado preocupando - un jefe difícil, dejar de fumar, etc. Forme parejas y comparta su problema con su pareja. Túrñense, uno comparte un problema, y el otro hace preguntas

para ayudar a llegar a una solución. Los que preguntan deben utilizar el modelo de triángulo ilustrado en el Anexo 18.c para hacer preguntas que ayuden a sus compañeros a resolver sus problemas por sí mismos. Bajo ninguna circunstancia el que pregunta da sus propias soluciones”.

Después de que cada persona ha tenido la oportunidad de preguntar y de haber sido interrogado a su vez, convoque a los participantes y pregunte: ¿Qué pasó? ¿Fue fácil o difícil? Pregunte a la persona que pregunta: ¿Qué ha hecho para evitar que sus propias ideas se reflejaran en sus preguntas?

Pregunte a la persona que comparte un problema: ¿Cómo se sintió como persona que estaba siendo interrogada? ¿Le ayudó a encontrar una solución? En caso afirmativo, ¿Cómo?

15. Si el tiempo lo permite presente y practique el diálogo controlado.
Divida a los participantes en grupos de cuatro. Dos miembros de cada grupo van a hacer el ejercicio, mientras los otros dos observan.
16. Los dos miembros activos del grupo escogen un tema polémico para debatir y tomar posiciones - uno a favor y el otro en contra.
17. Los participantes activos analizan la cuestión durante unos cinco a diez minutos. Cada uno tiene que resumir los argumentos del otro para la satisfacción de esa persona antes de comenzar sus propios argumentos.
18. Después del debate, los observadores dan su opinión a los participantes activos, centrándose en lo bien que los actores observan las reglas, las dificultades por parte del emisor o del receptor y sugerencias sobre el modo en que se puede mejorar.
19. Los participantes cambian los roles y repiten el ejercicio.
20. Después del ejercicio, reúna a los participantes y analice la experiencia utilizando las siguientes preguntas:
 - ¿Cuándo se cumplieron las normas?
 - ¿Cuán fácil o difícil fue hacer un resumen de las declaraciones para la satisfacción del orador?
 - ¿Qué modelos y errores típicos de comunicación hicieron difícil que las personas se comprendieran entre sí (véase el Anexo 6.C)?
21. Para completar la sesión explique que escuchar bien deriva de una actitud básica. Las personas con una actitud correcta por lo general hacen lo correcto. Una actitud que favorece a una buena escucha hace que el oyente:
 - se preocupe por lo que la otra persona está diciendo;
 - evite la suposición de que él/ella sabe lo que el otro va a decir;
 - evite la suposición de que él/ella ha entendido, sin resumir o investigar para saber qué ha comprendido;
 - estén dispuestos a dedicar tiempo a escuchar y reconocer lo que el otro está diciendo.
22. Concluya haciendo hincapié en que la clave para una buena escucha es ser genuino. Analice los puntos fundamentales de aprendizaje.
23. Distribuya el Material de Apoyo.

Puntos fundamentales del aprendizaje

Sin la autoridad formal y sin el poder de decisión, el poder de los mediadores proviene de sus competencias comunicativas y de las personas: su capacidad para dirigir los debates, las cuestiones y preocupaciones expresadas con claridad, y establecer una buena relación, confianza y entendimiento entre las partes. Las dos características fundamentales de la facilitación/mediación son la neutralidad del contenido y la orientación del proceso.

Las partes necesitan ser aceptadas y comprendidas. Para la mayoría de los participantes, ser comprendidos es más importante que estar de acuerdo.

Para demostrar su interés en la comprensión de los oradores, utilice los ingredientes clave de una buena comunicación: mostrar respeto y prestar atención, escuchar activamente, hacer preguntas abiertas, resumir los puntos principales de una declaración, encuadrar y replantear.

Estas competencias de comunicación pueden ser útiles en situaciones emocionales, donde la comunicación es difícil, cuando el significado no está claro, cuando la conversación está dando vueltas en círculos, y cuando un orador no está siendo escuchado.

ANEXO 17.A: EL ROL DE UN MEDIADOR

(i) Examinar qué participación tiene

- Tiene un *interés personal* en la forma en la que se resuelve el conflicto? Por ejemplo, ¿Vive usted en la zona afectada, o su empleo o su seguridad dependen de un resultado en particular?
- ¿Su *organización* tiene un historial de trabajo en el área que requiere que usted trabaje para un resultado en particular? Por ejemplo, ¿Ha trabajado con grupos específicos que debe seguir apoyando, o ha puesto en marcha proyectos cuya existencia podría verse amenazada por el conflicto?
- ¿Está usted bajo la presión de asociados, patrocinadores, autoridades gubernamentales u otros organismos para trabajar de una manera determinada o hacia un resultado concreto? ¿Qué precio pagaría por su participación neutral?

Una respuesta afirmativa a cualquiera de estas preguntas sugiere que es probable que no sea capaz de aportar una contribución verdaderamente neutral para resolver el conflicto.

(ii) ¿Qué confiere credibilidad?

- Sus competencias y acciones.
- La recomendación de una persona respetada.
- Su participación en una organización que tiene experiencia en el suministro de intervenciones eficaces neutrales.
- El acceso a las personas influyentes.
- Su edad y su comportamiento.

(iii) Formas de generar confianza en el mediador

- El ejercicio de buenas competencias para escuchar y demostrar que puede escuchar puntos de vista contradictorios sin tomar partido.
- Hacer declaraciones explícitas sobre las acciones que pretende adoptar durante su intervención, y no actuar en contra de esas declaraciones.
- Cumplir con su palabra y crear un modelo de comportamiento coherente.
- No abusar o traicionar la información confidencial.
- Demostrar compromiso al trabajar con las partes durante el tiempo que sea necesario, o gestionar su retiro de una manera que no deje a las partes en peor situación que antes.

El rol de un mediador (Material de Apoyo 17)

Definición

Un mediador es un tercero que ayuda a las partes en un conflicto en forma conjunta para elaborar una solución aceptable, voluntaria y no impuesta a su conflicto.

El mediador no tiene poder para dictar una decisión o imponer una solución. En cambio, el mediador ayuda a las partes a resolver sus diferencias por sí mismos y a aportar una solución mutuamente aceptable. Los mediadores pueden variar de manera significativa en la forma de definir su rol y la participación en la promoción de negociaciones exitosas. La cuestión principal se refiere a encontrar el enfoque adecuado - el proceso, el fundamento o las relaciones entre las partes.

Esta capacitación promueve un enfoque en el proceso y una postura imparcial hacia el fundamento, por una serie de razones. En primer lugar, se cree que el principal rol del mediador consiste en orientar a las personas hacia los procedimientos, crear las condiciones psicológicas necesarias para mantener negociaciones productivas y avanzar en el proceso, paso a paso. En segundo lugar, las partes deben tener la responsabilidad primordial por la autodeterminación, ya que suelen estar mejor informados de lo que un tercero podría estarlo, y cuando las partes adoptan sus propias decisiones su compromiso con la aplicación y el cumplimiento de un acuerdo suele ser mayor.

Las dos características fundamentales de una facilitación/mediación son la neutralidad de contenido y la orientación del proceso.

1. Neutralidad del contenido significa no tomar una posición sobre los temas en debate y no tener una posición o interés en el resultado.

Un mediador en un conflicto necesita en primer lugar evaluar lo neutral o imparcial que es él/ella.

Neutralidad significa que una parte no está vinculada, y no tiene ninguna relación previa con cualquiera de los litigantes.

Imparcialidad se refiere a la ausencia de tendencia o preferencia por una parte o un resultado en particular.

El análisis de su participación en un conflicto ayuda a evaluar su neutralidad:

- ¿Tiene un interés personal en la forma en la que se resuelve el conflicto? Por ejemplo, ¿Vive usted en la zona afectada, o su empleo o su seguridad dependen de un resultado en particular?
- Por ejemplo, ¿Ha trabajado con grupos específicos que debe seguir apoyando, o ha puesto en marcha proyectos cuya existencia podría verse amenazada por el conflicto?
- ¿Está usted bajo la presión de asociados, patrocinadores, autoridades gubernamentales u otros organismos para trabajar de una manera determinada o hacia un resultado concreto? ¿Qué precio pagaría por su participación neutral?

Una respuesta afirmativa a cualquiera de estas preguntas sugiere que es probable que no sea capaz de aportar una contribución verdaderamente neutral para resolver el conflicto.

A veces una persona que no ha superado la prueba de la neutralidad puede esperar todavía actuar como mediador. A veces es imposible encontrar a un mediador verdaderamente neutral. En tales situaciones, el mediador necesita dos atributos principales: credibilidad, para ser aceptados en su función, y confianza, para ser vistos como la esperanza de una solución imparcial.

¿Qué confiere credibilidad?

- Sus competencias y acciones.
- La recomendación de una persona respetada.
- Su participación en una organización que tiene experiencia en el suministro de intervenciones eficaces neutrales.
- El acceso a las personas influyentes.
- Su edad y su comportamiento.

Formas de generar confianza en el mediador

- El ejercicio de buenas competencias para escuchar, y demostrar que puede escuchar puntos de vista contradictorios sin tomar partido.
- Hacer declaraciones explícitas sobre las acciones que pretende adoptar durante su intervención, y no actuar en contra de esas declaraciones.
- Cumplir con su palabra y crear un modelo de comportamiento coherente.
- No abusar o traicionar la información confidencial.
- Demostrar compromiso al trabajar con las partes durante el tiempo que sea necesario, o gestionar su retiro de una manera que no deje a las partes en peor situación que antes.

2. Proceso de orientación, significa ayudar a las partes en conflicto en su comunicación y los procesos de adopción de decisiones mediante el fomento de:

- la plena participación;
- la comprensión mutua;
- las responsabilidades compartidas;
- las soluciones inclusivas que incorporan los puntos de vista de todos.

La comunicación y competencias adecuadas de facilitación son algunas de las características más importantes de un facilitador o mediador. Sin la autoridad formal y sin el poder de decisión, el poder de los mediadores proviene de sus competencias comunicativas y de las personas: su capacidad para dirigir los debates, las cuestiones y preocupaciones expresadas con claridad, y establecer una buena relación, confianza y entendimiento entre las partes.

Plan de sesión 18: Simulación de una negociación con múltiples partes

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- comprenden el modo en que pueden analizar una situación de conflicto con el cuadro de análisis de conflictos;
- entienden lo importante que es la preparación para el resultado de una negociación;
- han practicado todas las etapas de un proceso de negociación consensuada;
- han reflexionado sobre sus actuaciones y han recibido intercambio de experiencias.

TIEMPO:

1 día y medio (dividido en varias subsecciones).

MATERIALES:

Rotafolios, espacios para trabajo en grupo.

PREPARACIÓN:

Fotocopie los escenarios posibles (según el caso de conflicto escogido), descripciones del juego de roles (véase estudios de casos), las instrucciones para las partes en conflicto (Anexo 18.A), instrucciones para los mediadores (Anexos 18.b, y 18.c) y las cuadro de análisis de los conflictos (Anexo 18.d).

PASOS:

1. Explique que este ejercicio de negociación simulada implicará un juego de roles más amplio que se llevará a cabo en varias sesiones. El estudio de caso y la simulación se utilizan para comprender la dinámica de los conflictos relacionados con los bosques y diversas estrategias y procedimientos de gestión de conflictos. El modelo de los hechos en el caso de estudio utilizado para la negociación simulada es ficticio, pero algunos de los sucesos del caso se basan en hechos, temas, problemas y conflictos reales que se han producido en el sector forestal en algún lugar del mundo.
2. El objetivo del ejercicio de negociación es la práctica de las negociaciones consensuadas adecuadas. Dada la complejidad del caso, no es realista esperar que pueda alcanzarse un acuerdo en el tiempo disponible.
3. Explique o lea en voz alta el escenario de la negociación a los participantes.
4. Asigne a cada participante un rol de una parte interesada⁷ y proporcione a los participantes las instrucciones de la parte interesada pertinente. Para prepararse para el ejercicio, pídale que lean toda la información general y el material de referencia para el caso.
5. Dígales que la eficacia de la simulación depende de lo bien que se metan en sus roles. Sin embargo, ellos deben recordar el objetivo general del ejercicio y no "comer al mediador".
6. Presente el cuadro del diseño de la estrategia como una herramienta de análisis de conflictos útil para todos los grupos a fin de que se preparen para las negociaciones. Adviértales que hay una tendencia natural a pensar en soluciones inmediatamente después de darse cuenta de que existe un conflicto. Las tensiones y las diferencias son difíciles de soportar y la mayoría de las personas quieren deshacerse de ellas lo más pronto posible. Sin embargo, es probable que las soluciones rápidas no sean sostenibles, ya que a menudo no tienen en cuenta los aspectos importantes del problema.

Un profesional de conflictos tiene que entender lo suficiente acerca de un conflicto para:

- saber a quién hacer participar (partes interesadas);
- saber qué temas deben ser abordados;
- saber sobre qué intereses y preocupaciones de las partes se puede crear un acuerdo;
- evaluar la posibilidad y viabilidad de una solución negociada;
- decidir si procede o no seguir adelante con las negociaciones;
- decidir qué tipo de procedimiento de gestión de conflictos es la más adecuada - formal o informal, con o sin la ayuda de un tercero.

7. Explique a los participantes que el cuadro de análisis de conflicto proporciona una forma organizada de recopilación de toda la información que necesitan saber acerca de un conflicto y evita la sobrecarga

⁷ Si hay más participantes de la capacitación que roles de partes interesadas, asigne el mismo rol de las partes interesadas a dos o más participantes y pídale que se turnen, o inventen más partes interesadas y adapten en consecuencia el escenario.

- de información. Explique que la herramienta se utiliza para conducir un conjunto de análisis de conflictos, a fin de demostrar cómo funciona.
8. Pida a los participantes que rellenen el cuadro de análisis de conflictos (Anexo 18.d) con la información obtenida en el caso. Pídales que anoten las partes clave en conflicto en la primera columna. Explique que las partes en conflicto o partes interesadas son aquellos individuos o grupos que se ven afectados por el resultado de un conflicto, o los que influyen en el resultado. Indique que existe el riesgo de que los miembros de algunos grupos de personas, como una comunidad local o las mujeres, puedan ser vistos como todos los que comparten una identidad común, incluso cuando tienen intereses y necesidades diversas y contradictorias.
 9. Cuando todas las partes interesadas se han enumerado, identifique las cuestiones más importantes. Las cuestiones son los temas o problemas que las partes desearían debatir en un proceso de gestión de conflictos. Recuérdele a los participantes que las cuestiones deben ser expresadas de manera que hacen que las personas con diferentes opiniones estén dispuestas a hablar de ellas, por ejemplo, indicando las tareas generales, como “aclarar la relación” y “aclarar la autoridad”, o preguntas, como por ejemplo “¿Qué hay que hacer para resolver X problema?”. Asimismo, es importante ser lo más inclusivo posible, haciendo una lista de los problemas de todos y no sólo de algunas partes.
 10. A continuación, las cuestiones deben ser colocadas en orden de importancia. Los profesionales de gestión de conflictos entran en una situación de conflicto, comenzando con el debate de los temas más fáciles, donde el acuerdo puede ser alcanzado más rápidamente. Los responsables de la gestión de conflictos también tienen que identificar cuáles son los temas más importantes para las partes, si estas cuestiones no se cumplen, es poco probable que se pueda lograr y sostener un acuerdo.
 11. Una vez que las cuestiones importantes han sido seleccionadas, las partes deben analizarlas, para entender los intereses del otro. Los intereses son todas las cosas que una parte desea ver satisfechas. Los intereses son de tres tipos: básicos, procedimentales o psicológicos. Los intereses deben ser estudiados - su historia, lo que es importante y por qué. Las responsables de la gestión de conflictos deben formular preguntas abiertas para averiguar por qué los intereses son importantes para las partes interesadas. El análisis de los intereses permite al profesional de gestión de conflictos y a las partes en litigio determinar si existen algunos intereses comunes.
 12. Explique a los participantes que un profesional de gestión de conflictos por lo general trabaja con las partes contendientes por separado para evaluar el potencial y, en algunos casos, los resultados probables del conflicto. Las opciones sugeridas necesitan satisfacer al menos algunos de los intereses, pero no necesariamente todos.
 13. La siguiente columna del cuadro se refiere al poder que algunas partes pueden utilizar para influir en el proceso de gestión de conflictos de manera de favorecer sus propios intereses. Aclare que “el poder es la capacidad de hacer las cosas”. Explique que todas las partes en el proceso de resolución del conflicto necesitan un cierto poder y medios de influencia. Cuando hay serias diferencias de poder, es necesario decidir si estas diferencias pueden ser equilibradas por un tercero.
 14. A continuación, la voluntad de las partes interesadas para resolver el conflicto debe ser evaluada. ¿Es la resolución de la controversia de alta prioridad para todas las partes interesadas? ¿O algunos se niegan a participar en el proceso porque no entienden sus propios intereses o sufren de bloqueos emocionales o de otro tipo?
 15. Explique que al llegar a la última columna del cuadro, los participantes han considerado los principales factores y condiciones que determinan la posibilidad y viabilidad de una solución negociada. La información recopilada debe permitir evaluar las posibilidades de los enfoques colaborativos – negociación o mediación – sucesivos y el logro de un resultado adecuado. En la última columna, se adoptan las decisiones sobre los próximos pasos en la preparación de un proceso de gestión colaborativa de

- conflictos. Explique el propósito y la estructura de las conversaciones informales. En la vida real, las partes interesadas que ya se conocen entre sí, pueden reunirse en varias ocasiones, y pueden tratar de informarse uno del otro y de sus diversos intereses antes de que se lleven a cabo las primeras reuniones de negociación. Los participantes pueden utilizar el tiempo previo a las primeras negociaciones para informarse de manera informal y pueden utilizar esta información para su análisis.
16. Pida a los participantes que inicien la primera ronda de negociaciones, recordándoles que los objetivos son los siguientes:
 - definir las cuestiones e intereses de cada parte;
 - Crear una lista conjunta de los problemas o los temas que el grupo de trabajo desea abordar. Preste atención a las negociaciones y registre las observaciones principales.
 17. Comente la primera ronda de negociación. Explique que la reflexión y la retroalimentación son una parte importante del aprendizaje. Para estimular las habilidades de reflexión personal, pregúnteles:
 - ¿Qué funcionó bien?
 - ¿Qué harías de manera diferente en la próxima ronda de negociaciones?
 18. Proporcione a los participantes las tarjetas y pídale que anoten sus dos principales observaciones para cada pregunta. Pídale que regresen a sus grupos de partes interesadas, compare las notas y escoja las dos ideas clave de su grupo. Pídale que presenten estas dos ideas principales al grupo en general.
 19. Proporcione sus comentarios haciendo adiciones y/o reforzando las declaraciones desafiantes de los participantes.
 20. Recuerde a los participantes que tomen estas ideas en consideración para la segunda ronda de negociaciones. Los objetivos de la segunda ronda son los siguientes:
 - Determinar la secuencia de debate de temas;
 - Generar opciones;
 - Elaborar criterios para la evaluación de las opciones;
 - Evaluar las opciones;
 - Llegar a acuerdos que tengan en cuenta los intereses básicos, procedimentales y psicológicos.
 21. Pida a los participantes que inicien la segunda ronda de negociación y sigan el mismo proceso de observación y de informar, como en la primera ronda.
 22. Explique que el proceso negociado/mediado continuaría en la vida real a través de:
 - el elaboración de un plan por escrito;
 - la ratificación del acuerdo;
 - la integración del acuerdo en el proceso público de adopción de decisiones;
 - la aplicación del acuerdo y el seguimiento de su cumplimiento.

Consejos prácticos

Compruebe que los participantes estén familiarizados con el juego de roles. Si algunos no están muy familiarizados, tómese el tiempo para explicar la finalidad y las reglas principales de juego de roles.

ANEXO 18.A: INSTRUCCIONES PARA LAS PARTES EN CONFLICTO

- Trabaje en equipos de negociación para analizar y definir las cuestiones que desee plantear, y las opciones que usted y las otras partes pueden considerar.
- Tenga en cuenta los intereses (básicos, procedimentales y psicológicos) vinculados a las cuestiones (temas) que desea analizar en las negociaciones.
- Decida si debe o no negociar. ¿De qué se retiraría usted (¿Cuál es su MAAN - la mejor alternativa a un acuerdo negociado) si no hay ninguna negociación?
- Elabore una declaración de apertura. Esta es una oportunidad para practicar las competencias de la negociación basada en los intereses. Su objetivo es abordar y satisfacer sus intereses esenciales. ¿Qué tipo de discurso de apertura debe preparar para hacer probable la satisfacción de sus necesidades y preocupaciones?
- Piense en cómo desea la secuencia de los temas, y con qué cuestión se podría comenzar.

El objetivo de la *primera* ronda de negociaciones es el siguiente:

- Definir claramente las cuestiones y los intereses de cada parte;
- Crear una lista conjunta de los problemas o cuestiones que el grupo desea abordar.

El objetivo de la *segunda* ronda de negociaciones es el siguiente:

- Determinar la secuencia en que los temas se debaten;
- Elaborar las posibles opciones utilizando un enfoque de resolución de problemas, basado en el interés..

LO MÁS IMPORTANTE ES RECORDAR QUE EL OBJETIVO GENERAL DE TODO EL EJERCICIO ES LA PRÁCTICA DE ADECUADAS NEGOCIACIONES CONSENSUADAS.

ANEXO 18.B: INSTRUCCIONES Y PREPARACIÓN PARA LOS MEDIADORES (PRIMERA RONDA DE NEGOCIACIONES)

Facilitará la fase de apertura de una reunión de mediación.

El **propósito de la primera reunión** es:

- permitirles a las partes sentir que se les escucha;
- ayudar a las partes a reconocer y expresar sus sentimientos de forma productiva;
- Identificar los temas a abordar;
- sacar a la luz todos los problemas que aún no han sido identificados.

Las siguientes son las tareas para facilitar la primera reunión:

1. Presentar el propósito de la primera reunión.
2. Presentarse con su rol de facilitador/mediador.
3. Explicar el proceso de mediación.
4. Identificar y acordar directrices de comportamiento para el grupo.
5. Obtener el compromiso de todas las partes para iniciar el proceso y comprobar la cantidad de tiempo que tienen para la reunión.

6. Definir las cuestiones e intereses de cada parte con claridad.
7. Elaborar una lista conjunta de todos los problemas o cuestiones que las partes desean analizar.
8. Al final de la reunión, buscar un acuerdo de las partes sobre el lugar y el momento para reunirse de nuevo.

1. Presentar el propósito de la primera reunión

Dé la bienvenida a todos. Explique el propósito de la reunión. Sin entrar en detalles, indique la cuestión principal de una manera neutral e imparcial. El discurso debe ser más.

Orientado a la cuestión	Más que	A la persona
Positivo	Más que	Negativo
Optimista	Más que	Pesimista
Orientado al futuro	Más que	Al pasado
Orientado a la meta/solución	Más que	A la causa

Ejemplo:

“Bienvenidos, hoy nos hemos reunido para llegar a un acuerdo consensuado sobre la gestión del área protegida [o cualquiera sea el problema/conflicto que se debata]. Existen problemas en controversia y cuestiones no resueltas para analizar. Si abordamos los problemas y cuestiones no resueltas en una atmósfera abierta y constructiva, estoy seguro de que vamos a llegar a soluciones que satisfagan los intereses de todas las partes interesadas.”

2. Presentarse con su rol de facilitador/mediador

Explique en forma sucinta qué abarcan los siguientes puntos:

- Preséntese brevemente a sí mismo (nombre, antecedentes).
- Agradezca a los participantes por haberlo aceptado como mediador/facilitador.
- Explique que como facilitador/mediador usted es neutral, es decir, imparcial, no tiene su propio programa, y no está comprometido con ninguna de las partes interesadas.
- Asegure a los participantes que usted va a observar una estricta confidencialidad respecto a las declaraciones y al comportamiento.
- Explique que su función es la de dirigir el proceso de debate.
- Explique que va a ayudar a los participantes a cumplir sus objetivos:
 - manteniendo al grupo en los plazos previstos;
 - anotando sus intereses y decisiones en el rotafolio;
 - asegurando que todos tengan el mismo tiempo para hablar;
 - ayudando a los interesados en la categorización de sus problemas;
 - asegurando que han considerado la manera de aplicar sus acuerdos.

3. Explicar el proceso de mediación

A continuación, el mediador debe describir los procedimientos que deben seguirse. Por ejemplo: “Sugiero que comencemos el debate de hoy con una breve descripción de cada uno de ustedes acerca de la situación y los problemas que los han traído a la mediación. Esto contribuirá a que tomemos conciencia acerca de los temas que quiere analizar. Cada uno de ustedes tendrá la oportunidad de, más o menos.... minutos, para presentar su punto de vista. Durante sus presentaciones tal vez haga algunas preguntas aclaratorias.”

4. Identificar y acordar directrices de comportamiento para el grupo

Pida a los participantes que enumeren las reglas básicas que consideran necesarias. Proporcionar los siguientes ejemplos:

- Se espera que cada persona contribuya igualmente en el debate.
- Escuche con cuidado y atención
- Posponga las preguntas o comentarios hasta que el orador haya terminado.
- Al hacer los comentarios, no utilice un lenguaje insultante o abusivo.
- Trate de comprender y respetar los puntos de vista y preocupaciones de cada persona.
- Haga evidentes sus propios intereses, sentimientos y preocupaciones.
- Presente sus preocupaciones desde su propio punto de vista - no pretenda poseer el conocimiento objetivo.
- No se tomará ninguna decisión final hasta que no haya pleno acuerdo.

Anote estas reglas básicas y agregue otras que los participantes sugieran durante la reunión. Consulte las reglas, según convenga, durante la reunión.

5. Obtener el compromiso de todas las partes para iniciar el proceso y comprobar la cantidad de tiempo que tienen para la reunión

El mediador debe responder a las preguntas que las partes puedan tener sobre el procedimiento a seguir. Lograr el compromiso de empezar es el último paso del mediador antes pasar la sesión a las partes.

6. Definir los temas e intereses de cada parte con claridad

Identifique los intereses de las partes. Seleccione una de las partes para iniciar, por ejemplo, diciendo: “Ahora nos gustaría saber de cada uno de ustedes, la historia de la situación actual y algunos de los temas que a usted le gustaría analizar en ulteriores debates. Al presentar sus puntos de vista, por favor absténgase de poner las posiciones de futuras o posibles soluciones hasta el momento en que todos entendamos los problemas que necesitan ser analizados y los problemas o conflictos que deben abordarse y resolverse. ¿Estaría [vuélvase hacia una parte en conflicto] dispuesto a empezar? ¿Puede explicar por qué está aquí, y la historia de la situación que desea resolver? Por favor, cuéntenos acerca de las cuestiones o temas que a usted le gustaría debatir. ¿Qué es importante para usted sobre ese tema? ¿Qué lo ayuda a conseguir u obtener, y qué intereses o necesidades son importantes?”

Resuma los problemas de la parte para confirmar que han sido bien comprendidos. Si los problemas todavía no están claros, el mediador tiene que investigar haciendo preguntas para obtener más información

acerca de los problemas e intereses. El mediador debe preguntar si a la parte le gustaría añadir algo más. Si no es así, el proceso debe repetirse, a su vez, con cada una de las otras partes interesadas.

7. Elaborar una lista conjunta de todos los problemas o cuestiones que las partes desean analizar

Después de que todos los participantes hayan hablado, presente un panorama general y pregunte si todos los temas están cubiertos en los puntos enumerados en el programa. Pida a los participantes que agreguen más puntos si es necesario. Es importante ser lo más inclusivo posible y considerar los problemas de todas las partes, y no sólo de algunas.

Nota: Si los temas del programa se formulan en forma parcial y de manera acusatoria (culpar o atacar a otros participantes) vuelva a encuadrarlos para lograr que sean más diplomáticos: el contenido original del mensaje se mantiene, pero la forma se hace neutral y aceptable para las otras partes interesadas.

8. Al final de la reunión, buscar un acuerdo de las partes sobre el lugar y el momento para reunirse de nuevo

Antes de cerrar la primera reunión, el mediador debe buscar un acuerdo sobre el lugar y el momento para una próxima reunión.

La preparación para la primera reunión de mediación implica las siguientes tareas:

- Prepare su discurso de apertura. Estudie la forma de abrir las negociaciones de una manera que establezca un tono positivo y promueva la resolución de problemas basada en el interés.
- Elabore su estrategia inicial para obtener información sobre los problemas de las partes "(los temas que desean resolver) e intereses (sus necesidades, deseos, temores y preocupaciones).
- Piense en las estrategias para abordar las fuertes emociones que pueden surgir durante la primera sesión conjunta de trabajo.
- Considere cómo llevar a las partes de un proceso de una propuesta/contra-propuesta o un debate a un debate más exhaustivo y a la comprensión de los problemas e intereses.
- Estudie cómo puede compartir su rol y las responsabilidades con un comediador.
- Identifique sus intereses como mediador.

ANEXO 18.C: INSTRUCCIONES Y PREPARACIÓN PARA LOS MEDIADORES (SEGUNDA RONDA DE NEGOCIACIONES)

Compruebe si se abordan todas las cuestiones en los puntos enumerados en el programa. Pida a los participantes que agreguen más puntos si lo consideran necesario. Es importante ser lo más inclusivo posible y enunciar los problemas de todas las partes, y no sólo de algunas.

Asegúrese de que los puntos del programa no estén formulados en una forma parcial de manera acusatoria. Si es así, ayude a volverlos a encuadrar de manera más diplomática: el contenido original del mensaje se mantiene, pero la forma se hace neutral y aceptable para los otros grupos de partes interesadas.

Explique el modo en que se pueden continuar las negociaciones:

- 1) Secuencia de los puntos del programa.
- 2) Generar opciones.
- 3) Evaluar las opciones.
- 4) Llegar a acuerdos basados en intereses básicos, procedimentales y psicológicos.

1) Secuencia de los puntos del programa

Cuando realiza *la secuenciación de puntos del programa*, coloque temas más fáciles al principio del programa. La definición del punto de partida para los debates es una decisión importante, ya que esto puede tener un impacto en todas las demás cuestiones del conflicto. (Una analogía útil es con la acupuntura, en la que los profesionales tienen que identificar el punto en que debe tratar de inducir un cambio en otra parte.) Los siguientes puntos deben ser considerados cuando se escoge el punto de partida para las negociaciones:

- Debe ser un tema que es importante para todos, pero no tan complicado que lleve mucho tiempo en resolverse.
- Partir con un acuerdo procedimental o psicológico es una buena estrategia. Por ejemplo, una disculpa cuando la otra parte está dispuesta a perdonar establece muy bien el escenario.
- Asimismo, es útil para dar prioridad a las cuestiones que deben resolverse de inmediato, antes de pasar a los que se pueden resolver más adelante.

Trate de obtener acuerdos muy sencillos antes de abordar los temas más difíciles. Esto ayuda a construir un "hábito de acuerdo", y alienta a las partes a lograr un acuerdo sobre las cuestiones más difíciles evitan poner en peligro los anteriores acuerdos "más fáciles".

Los puntos de partida adecuados son los siguientes:

- las cuestiones fáciles que son importantes para todas las partes y en las que se puede lograr un acuerdo rápidamente;
- Los acuerdos sobre los principios generales, que pueden dar forma o dirigir los acuerdos en temas posteriores;
- Las cuestiones esenciales, que constituyen la base para el análisis de las futuras cuestiones;
- Las cuestiones fundamentales, la resolución de lo que hará que un acuerdo sobre cuestiones posteriores sea más fácil de lograr;
- Las cuestiones vinculadas, que pueden necesitar ser debatidas juntas o al mismo tiempo.

Los puntos de partida inadecuados son los siguientes:

- Los temas que los interesados no están dispuestos a debatir en público;
- las cuestiones que son importantes para algunas partes interesadas, pero no para otras;
- las cuestiones que son importantes para todas las partes interesadas, que podrían plantear buenos puntos de partida para las tareas más que para las negociaciones.

Nota: Si existen fuertes tensiones, fricciones y conflictos en la dimensión de las interrelaciones, éstos primero deben ser debatidos y resueltos. De lo contrario los grupos tendrán dificultades en el debate de cuestiones de hecho y encontrarán acuerdos de una manera racional.

La secuencia para el debate de los temas puede ser determinada y propuesta por el mediador o las partes. Los mediadores suelen sugerir el programa, cuando:

- Las partes tienden a debatir sobre qué tema se puede analizar primero;
- Las partes desean debatir primero el tema más difícil (es);
- Las partes exigen condiciones previas o afirman que un tema no es negociable;
- Una de las partes se niega a debatir la cuestión de otro;
- Los mediadores creen que las partes están tan comprometidas en el conflicto que tal vez no son capaces de secuenciar los temas de forma productiva, o puede que no hayan considerado la lógica posible o el fundamento para ordenar los temas del debate.

En circunstancias más relajadas, o cuando el orden es menos importante, los mediadores pueden rotar la secuenciación del programa de las partes, a fin de darles el control del orden de los temas.

- Explique que para llegar a un programa tentativo es importante clasificar los puntos del programa.
- Ponga cuatro títulos en el rotafolio: Prioridad alta, Prioridad media, Prioridad baja e Indeciso.
- Pida a los participantes que establezcan los criterios por los cuales se determinarán las cuestiones de alta, media y baja prioridad. Por ejemplo, en términos de impacto a corto y largo plazo, las personas afectadas, los recursos necesarios.
- Pídale que clasifiquen cada uno de sus temas del programa en una de las tres líneas de alta, media y baja prioridad. Ellos deben usar su criterio como guía. Haga preguntas para aclarar cuando sea necesario, como: “¿Cuáles son sus principales razones para clasificarlo como alta prioridad?”
- Si no existe acuerdo sobre la colocación de un tema, sugiera:
 - “Dada la falta de acuerdo sobre la colocación de este tema, podemos ponerlo en Indeciso, por el momento? Podemos volver a él más tarde para un ulterior debate.”
 - “Después de examinar este punto, todos ustedes están completamente de acuerdo en que este tema es una prioridad baja?”
- Cuando todos los temas han sido colocados dentro de las categorías, aborde las cuestiones indecisas y pregunte a los participantes el modo en que quieren trabajar con ellas. Proponga opciones tales como cambiar el texto, abordarlas en un foro diferente y comprometerse a no debatirlas.
- A continuación, pida a los participantes que clasifiquen los problemas en cada categoría en orden de mayor a menor prioridad.

2) Generar opciones

El siguiente paso en las negociaciones es el de identificar y estudiar la amplia gama de opciones posibles para el logro de estos objetivos. Para ser aceptable, las opciones para resolver una controversia, deben satisfacer los intereses de todas las partes.

Las partes negociadoras pueden imaginar opciones, ya sea centrándose en un tema a la vez o mediante la combinación de varias cuestiones en grupos de temas comunes.

A veces, el pensamiento creativo se promueve para cambiar la dinámica del grupo: un mediador puede considerar la posibilidad de actores secundarios o de un especialista externo, o la división de los grupos de partes interesadas en subgrupos más pequeños.

Los siguientes son algunos otros procedimientos que un mediador puede utilizar para generar opciones de solución (Moore, 2003):

- La *lluvia de ideas* es una herramienta poderosa para la identificación de opciones para la resolución del conflicto. La regla clave en la lluvia de ideas es que cualquier idea generada por alguien vale la pena y debe ser considerada. Cabe destacar que las partes no tienen que estar de acuerdo con cualquier opción indicada en este punto; la generación de opciones es independiente de la evaluación de las opciones. La regla más importante en el intercambio de ideas es que todas las ideas generadas por los participantes son valiosas y deben ser incluidas. El objetivo es ser creativo, ir más allá de los modelos habituales de pensamiento y ampliar las opciones, aunque algunas de ellas parezcan al principio extrañas. Las opciones pueden ser priorizadas y restringidas usando otras herramientas más tarde.

Directrices para la lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una herramienta para generar múltiples ideas, por lo general en un corto período de tiempo. Esta herramienta permite que surjan un cierto número de opciones posibles. Se pueden proponer soluciones inesperadas que tal vez no han sido consideradas, pero pueden desempeñar una función importante en el planteo de una solución.

La lluvia de ideas funciona mejor cuando se observan las siguientes reglas:

- Cualquier idea es mejor que nada.
- Sea creativo e imaginativo.
- Tenga visión de futuro.
- No haga comentarios críticos o evalúe las ideas.

- *Generando acuerdos en principio*, luego desarrolle los detalles. Comience con los principios generales en los que todas las partes están de acuerdo. A continuación, trabaje hacia una mayor clarificación específica de cómo cada principio puede ser puesto en marcha para generar un acuerdo al final del proceso.
- *Creación de una perspectiva*: Trate de lograr que las partes imaginen el futuro y trabajen para esa perspectiva. Por ejemplo, una visión de futuro prevé que en cinco años, un plan conjunto de ordenación forestal establezca buenas relaciones de trabajo, mejore la salud del bosque y ofrezca mejores resultados económicos a la comunidad. Si todas las partes tienen como objetivo este resultado, pueden trabajar hacia atrás desde esa visión, definiendo las etapas necesarias para llegar a ese punto.
- *Modelo de acuerdo*: Utilice los logros obtenidos en el pasado en otras esferas para crear o modificar un acuerdo adecuado a la controversia actual.
- *Un documento único*: Este es eficaz cuando algunas partes no saben leer. El mediador escucha todas las opciones posibles y escribe un proyecto. Una por una, las partes añaden o cambian el proyecto para que se adapte a ellas, hasta que el documento funcione para todas.

3) Evaluar las opciones

Las partes luego tienen que evaluar las posibles soluciones, que se puede hacer mediante el uso de criterios. Pídale que definan los criterios para una solución adecuada: "¿Qué solución adecuada incluiría y cuál excluiría?" Trabaje con las partes para llegar a un acuerdo sobre los criterios. Anótelos en un rotafolio.

La elaboración y utilización de criterios puede ayudar el proceso de decisión sobre qué opciones tienen más probabilidades de ser satisfactorias para todos los grupos. Asimismo, garantiza que haya normas equitativas para la adopción de decisiones. Los tipos de criterios varían y pueden incluir:

- factibilidad general;
- costos e insumos;
- escala de tiempo;
- ventajas (pros) y desventajas (contras);
- oportunidades y riesgos.

Un esquema de opciones de decisiones puede ayudar al análisis y comparación de alternativas de solución mediante la ayuda de indicadores.

Ejemplo de esquema de opciones de decisiones

Criterio/Opción	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Factibilidad general			
Costos e insumos			
Ventajas (pros)			
Las desventajas (contras)			
Justicia			
Oportunidades			
Riesgos			

Para cada opción, las partes negociadoras deben decidir si quieren:

- ponerse de acuerdo para mantenerla (lo que parece aceptable);
- desecharla (no es en absoluto aceptable);
- mantenerla para una ulterior consideración.

Anote las decisiones en un cuadro en los títulos: Mantener, Desechar y Ulterior debate.

4) Llegar a acuerdos basados en intereses básicos, procedimentales y psicológicos

Los intereses básicos, procedimentales y psicológicos deben cumplirse para que las partes puedan alcanzar un acuerdo duradero. Al igual que un taburete de tres patas, los tres tipos de intereses forman la base de un acuerdo negociado. Si cualquiera de estos intereses no se satisface completamente, el acuerdo puede fracasar bajo futuras presiones.

La mayoría de los actores entra en una negociación para conseguir algo. Si bien sus ideas acerca de sus intereses pueden cambiar en el transcurso de la negociación, las partes necesitan salir de la negociación con una sensación de satisfacción real – la sensación de que consiguieron lo que buscaban. Aunque consigan lo que quieran, las partes no estarán satisfechas si consideran que el proceso no ha sido justo. La justicia es una apreciación subjetiva, pero de gran alcance. Por ejemplo, si una parte cree que el procedimiento ha sido irregular, esa parte puede desconfiar de los demás y trabajar en contra de la aplicación del acuerdo.

ESTUDIO DE CASO

Estudio de caso 1: Establecer un nuevo programa para Picorda

Antecedentes

Picorda, un país famoso por la exquisita belleza natural de sus bosques de montaña, en la actualidad se enfrenta a una crisis ambiental. La explotación comercial de los bosques de Picorda se ha venido produciendo desde hace siglos, pero se produjo un rápido aumento de estas actividades, que alcanzaron su punto máximo a mediados de la década de 1970. En ese momento, el Presidente había otorgado más de 400 acuerdos de licencias de explotación de madera y permisos especiales a sus familiares y empresas y asociados militares. A fines de 1970, sólo quedó el 20 por ciento de la cubierta forestal, y menos del 5 por ciento de los bosques primarios maduros. Esta rápida disminución de los recursos naturales de Picorda fue causado por un fuerte aumento de la explotación, junto con la indiferencia política del bienestar social por parte de un pequeño grupo de privilegiados. El impacto acumulado condujo a un movimiento popular para destituir al Presidente. El nuevo gobierno se encargó de la tarea de estimular la recuperación económica y revitalizar el medio ambiente.

Un nuevo programa de ordenación forestal de base comunitaria (POFBC) se estableció en el Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el organismo estatal responsable de administrar y proteger los recursos naturales del país. El POFBC fue concebido principalmente como una iniciativa de desarrollo de las tierras altas (tierra en una pendiente de al menos 18 por ciento), y cambió notablemente el tema prioritario del gobierno que de apoyar la producción forestal de propiedad privada pasó a apoyar la administración de la comunidad y los proyectos de potenciación de los medios de subsistencia. El POFBC está actualmente integrado en el proceso de desarrollo de Picorda, junto con sus múltiples objetivos de ordenación del uso de la tierra para la generación de ingresos, la protección forestal y la producción alimentaria. El proceso de implementación del POFBC está democratizando el acceso a los recursos forestales a través de la colaboración de las ONG con el fin de abordar el tema predominante de la pobreza rural de las tierras altas, a la vez que se protegen los bosques residuales.

Los países desarrollados han estado dispuestos a utilizar las instituciones de financiación multilaterales y bilaterales para apoyar los programas que tienen relacionados con la deforestación y la ordenación forestal sostenible, como el POFBC de Picorda. Sin embargo, a pesar de las enormes sumas de dinero invertidas en el programa, y su amplio apoyo político y jurídico, las contradicciones inquietantes que han surgido recientemente ponen en duda tanto los resultados cuantitativos como el impacto cualitativo del POFBC. Un enorme apoyo financiero de los organismos internacionales de financiación permitió al Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales implementar el programa completo, pero creó un modelo de evaluación errónea de la crisis ambiental existente.

Las comunidades locales han protestado porque los funcionarios del gobierno apoyan a las empresas que son dañinas para el medio ambiente a fin de generar el apoyo de ingresos de divisas extranjeras para la revitalización ecológica. Esto está dando lugar a un ciclo de crecimiento de la corrupción institucional. Además, ha habido informes de aumento de los conflictos estructurales entre los organismos gubernamentales y las comunidades locales sobre el programa de "territorialidad", a pesar de que existe el marco jurídico para el programa de administración. En la actualidad existe una clara necesidad de evaluar las contradicciones políticas y los programas de ordenación forestal comunitaria en Picorda.

Situación actual

Se ha formado un grupo de trabajo de Picorda, con representantes de la comunidad local, el POFBC, el Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales y el organismo de financiación internacional. La primera reunión del grupo tiene como objetivo determinar el programa de los temas de debate. Los participantes en la reunión han compilado una lista de temas fundamentales para el debate, incluido el establecimiento de medidas ambientales adecuadas, la identificación de las necesidades de corrección dentro de los organismos, el aumento del apoyo a las comunidades para ayudarles a cumplir con los objetivos del programa, y la determinación de los límites territoriales.

El rol del representante de la comunidad

Usted ha sido seleccionado para representar a las cuatro principales comunidades situadas dentro de la jurisdicción del POFBC. Las personas tienen grandes expectativas para el programa, pero ha sido difícil dar cabida a todas las nuevas responsabilidades que se han planteado: hay demasiadas reuniones y demasiados temas de conflicto para abordar. Cada día se hace un poco más fácil, sin embargo, todos en su conjunto siguen trabajando bien juntos. El principal problema es que el mes pasado el gobierno redujo 50 hectáreas de madera en su región, sin previo aviso y sin la participación de las poblaciones locales. Fueron traídos trabajadores de fuera de la comunidad para hacer la corta, y se llevaron todos los troncos.

Todo el mundo está furioso, y las personas le han pedido que presente los siguientes cuatro temas:

- La cuestión de la reciente explotación de madera de la región se debe abordar. ¿Quién es responsable? ¿A dónde van la madera y los beneficios? ¿Por qué se han traído los trabajadores de afuera?
- Los derechos territoriales se deben seguir abordando.
- Más apoyo técnico del gobierno es necesario para los programas de generación de ingresos.
- Se debe solicitar apoyo financiero a una ONG local para contribuir a la creación de capacidades de organización, así como de gestión financiera, de competencias de liderazgo y de gestión de conflictos.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol del oficial de campo de ordenación forestal de base comunitaria

El Director del POFBC le ha dicho que presente sólo dos puntos, pero siente que hay un problema más que debe ser abordado, por lo que ha añadido el último usted mismo. Usted está corriendo un riesgo profesional, proponiendo el último punto, pero usted cree en la misión del POFBC para apoyar los intereses de la comunidad local en primer lugar, y usted siente que el programa está en peligro debido a que algunos funcionarios gubernamentales abusan del sistema:

- La máxima prioridad es abordar los indicadores ambientales.
- La protección forestal debe tener mecanismos de cumplimiento más estrictos.

- El abuso institucional debe ser abordado.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol del coordinador del programa del Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Usted está muy enojado por tener que asistir a esta reunión. Usted siente que la única razón por la que ha sido llamado es porque el POFBC ha sido mal administrado, y se avergüenza de que el funcionario del programa de financiación internacional asista mientras él/ella podría decidir retirar el apoyo al programa. Usted es consciente de que ha habido una misión en controversia en el Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales para expandir las ventas de madera, y recientemente ha habido una gran corta en las inmediaciones de la región del POFBC. Usted no desea esto en el programa, sin embargo, éste oficialmente no pertenece al POFBC, y no es de su empresa. Sus puntos del programa se centran en fomentar una mayor responsabilidad de los funcionarios del POFBC y la comunidad local e incluyen los siguientes:

- Es necesario que se establezcan sistemas más estrictos para el control de las operaciones del POFBC.
- Las comunidades locales deben ser más responsables del seguimiento de los objetivos del programa.
- Se deban exigir informes semanales y mensuales.

¿Puedes Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol del oficial del programa de financiación internacional

Usted supervisa los programas en seis países. Ha volado pocas horas antes, y sólo puede permanecer durante dos días. Este programa, en particular, ha sido un verdadero reto para usted, porque a usted le gusta el país y su gente, pero están muy frustrados por la burocracia gubernamental. Las personas con las que trabaja son personas decentes, pero están atrapados en un sistema que genera ineficiencia y corrupción. Usted se da cuenta de que está limitado en cuanto a lo que puede contribuir en la reunión, además de proporcionar el estímulo a los participantes en sus esfuerzos por la resolución de problemas. Usted tiene una suma extra de dinero disponible, que podría ser utilizado para actividades correctivas, si es necesario, pero también es muy consciente de que el uso indebido de los fondos es uno de los temas centrales del conflicto que han ocasionado esta reunión. Usted ha decidido presentar los siguientes tres puntos del programa:

- Las normas democráticas deben ser la base para la determinación de las prioridades del programa.
- Un sistema financiero transparente, debe establecerse de manera que todas las partes sean conscientes de qué dinero se dispone para todas las actividades, así como la cantidad y el modo en que se va a dividir.

- La responsabilidad deben ser abordada en todos los niveles. La responsabilidad de cada actor debe estar claramente definida.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

Estudio de caso 2: Volver a las raíces⁸

La región de Ovambo y su gente

Desde tiempos inmemoriales la región de Ovambo ha sido llamada "el valle de las sombras susurrantes". La razón de esto radica en la densa población arbórea, que está dominada por un tipo específico de acacia que se encuentra casi exclusivamente en la región de Ovambo, cuyas hojas causan un crujido típico cuando sopla en el viento. Los niños pequeños tienen miedo de ellos y las personas de edad cuentan escalofriantes historias acerca de ellos...

El área de Ovambo presenta una combinación inusual de características climáticas y geológicas, y la flora y la fauna han desarrollado algunas características especiales que no se hallan en otras partes del país. La región es montañosa y muy remota, lo que explica por qué las personas se establecieron allí de forma permanente hace relativamente poco tiempo, hace unos 200 años. Si bien estos colonos no son una tribu étnica por separado, se les llama los "Ovambos" para simplificar. Viven aún principalmente de la agricultura de subsistencia, la pesca (en el río Ovambo) y la recolección de los bosques de los alrededores (frutos del bosque, plantas medicinales, etc.). El comercio, la artesanía y las actividades de transformación son económicamente insignificantes. Los turistas son raros en la zona.

Desde la reforma agraria de 1997, los Ovambos - y otras comunidades locales, han sido capaces de asegurar los derechos de uso a largo plazo de las tierras utilizadas para la agricultura; estos derechos han sido registrados. La propiedad de la tierra privada se ha registrado sólo en las ciudades del país y en la extensa fértil llanura alta en el noreste del país. Casi toda la agricultura comercial del país se encuentra en estas áreas. El resto del país pertenece al gobierno, que otorga derechos de uso o, en casos muy excepcionales y justificados, la propiedad de la tierra.

Se estima que 30 000 personas viven en la región de Ovambo, cerca de la mitad de los cuales se han establecido en seis localidades centrales. Cada una de estas comunidades locales tiene un jefe. Los seis jefes tradicionalmente trabajan en estrecha colaboración y juntos y forman el Consejo de Jefes, un órgano no oficial pero eficaz a través del cual se articulan y, a menudo imponen sus intereses sobre el gobierno provincial y central.

Como el área es de difícil acceso y no presenta recursos naturales, ha sido descuidada por el gobierno y las empresas. El área se aísla a veces del mundo exterior durante semanas durante la temporada de lluvias, pero el gobierno central se ha negado a mejorar la infraestructura - no sólo las carreteras, sino también los servicios básicos para la educación, la salud y la comunicación, en la que se ha

⁸ Este caso fue preparado por la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ – actualmente, Sociedad Alemana de Cooperación Internacional [GIZ]) Negociación constructiva para la capacitación en desarrollo sostenible dirigido por Dirk Jung (denkmodell) y Susanne Willner (GTZ).

invertido el mínimo (hay cinco clínicas, ocho escuelas primarias y una escuela de capacitación profesional simple).

Cabe añadir que los Ovambos generalmente no pertenecen a los electores del partido de gobierno en el poder...

La planta *gisaa* y sus grupos de interés

Durante los últimos seis meses ha habido un gran entusiasmo entre los Ovambos. Todo niño sabe que una planta discreta con flores azules y blancas raíces jugosas crece a la sombra de la acacia, esta es la planta *gisaa*. Tradicionalmente, las raíces se utilizan como medicina, por ejemplo cuando los niños tienen fiebre. Una infusión de raíces machacadas y cocidas ayuda a combatir la inflamación de todo tipo, en particular, el dolor de muelas y las infecciones de la piel, y estimula el proceso de curación de heridas menores. Los hombres Ovambo le atribuyen a la raíz poderes sobre la virilidad, pero “hacen esto para casi todas las plantas que se pueden comer” (dicen sus esposas).

Más de un año atrás, una estela de coches llegó a la zona de Ovambo trayendo científicos de aspecto importante, entre ellos varios extranjeros, quienes de inmediato comenzaron a recoger y a llevarse muestras de la planta *gisaa*. Las preguntas insistentes del Consejo de Jefes recibieron solamente respuestas vacilantes. Resultó que los científicos trabajaban para un grupo farmacéutico internacional (CONDESA Inc.), que tiene un representante en el país. Por casualidad, el grupo había llegado a través de una tesis doctoral de diez años depositada en el Instituto Biológico de la Universidad Nacional Libre (UNL), en la que se describen los poderes curativos de la planta *gisaa*, junto con su presencia en una comunidad vegetal que incluye el tipo de acacia que se encuentra casi exclusivamente en la región de Ovambo. Cabe señalar, que la *gisaa* tiene un efecto curativo débil a no ser que crezca bajo la sombra de la acacia que se desarrolla en la región de Ovambo. Esto fue demostrado por las pruebas en el marco de la tesis doctoral, mediante simples extractos de raíz de *gisaa* cultivada en invernadero.

Los científicos de CONDESA, con una autorización de investigación otorgada por el gobierno provincial, recogieron muestras de la planta y comprobaron mediante pruebas que estas contenían una sustancia extraordinariamente eficaz, que llamaron *gisain*, con el potencial para un amplio uso medicinal. No ha sido posible sintetizar esta sustancia debido a su estructura molecular compleja; se debe tomar directamente de la raíz de la *gisaa*.

Para garantizar el acceso a cantidades adecuadas de materias primas para la prueba extensiva del medicamento y, más tarde, la comercialización del nuevo medicamento, CONDESA actualmente desea concluir un acuerdo de prospección biológica con el gobierno, para obtener el permiso de probar y desarrollar el cultivo comercial de *gisaa* en la región de Ovambo. Con este fin, CONDESA está trabajando en estrecha colaboración con la Unión Nacional de Agroempresas (UNA), que representa principalmente a los grandes propietarios de las explotaciones agrícolas del noreste del país. La UNA advierte que se trata de un nuevo campo de negocio lucrativo, y su objetivo es lograr un contrato de actividades a largo plazo en exclusiva con CONDESA. La UNA y CONDESA han tenido varios proyectos de cooperación exitosos en el pasado. Esta noticia ha llevado a la Asociación de Curanderos Tradicionales (ACT) – una organización de gran influencia política fundada hace algunos años – a demostrar que los curanderos tradicionales informaron sobre las posibilidades de la eficacia y la aplicación de la planta *gisaa* a un suizo etnobiólogo hace 80 años. Mientras la UNL insiste en que puede presentar una patente para los agentes activos de la *gisaa*, debido a sus resultados de investigación publicados, la ACT quiere presentar una co-patente para participar en los posibles rendimientos económicos del descubrimiento. Ambas organizaciones han celebrado un acuerdo interno sobre esto y ya adoptan un criterio único.

El gobierno nacional, en particular el Ministerio de Bosques y Recursos Naturales (MBRN), considera el asunto de una manera completamente diferente. Según éste, los ingresos que se obtengan de la comercialización de los agentes activos de *gisaa* naturalmente pertenecen al gobierno, que no tiene demasiado dinero debido a un proyecto de un dique en el norte del país. No existe una legislación nacional existente para regular estas cuestiones.

La Unidad Provincial de Gestión de Recursos Naturales (UPGRN) representa los intereses del gobierno y el MBRN en la región de Ovambo. Un representante del Departamento de Comercio e Industria, con experiencia en derecho internacional de patentes y negociaciones de la Organización Internacional del Comercio (OMC) apoya la UPGRN.

Sin embargo, los Ovambos también han reconocido las oportunidades y representan su propia posición de negociación. El Presidente del Consejo de Jefes habla a nombre de ellos. El Consejo es apoyado por una ONG internacional muy conocida, *Access and Benefit Sharing for Africa* (ABSA), que envió un representante a los Ovambos tan pronto como tuvo conocimiento del caso *gisaa*. La ABSA tiene excelentes conexiones con el Banco Mundial, que es también cofinanciador del nuevo dique en el norte.

Todas las partes negociadoras han convenido en solicitar un mediador para apoyar y facilitar el proceso de negociación. Las negociaciones deben tener lugar en la oficina de la UPGRN.

Las partes negociadoras

1. Representantes de CONDESA y UNA.
2. Los representantes de la ACT y la UNL.
3. El jefe de UPGRN (en representación de MBRN) y un representante del Departamento de Comercio e Industria.
4. El Presidente del Consejo del Municipio y un asesor de ABSA
5. El mediador.

El rol de los representantes de CONDESA y la Unión Nacional de Agroempresas (UNA)

Durante las negociaciones, usted habla como un equipo con criterio único.

Hay muchos puntos para considerar:

- Usted quiere asegurarse de que la imagen de CONDESA no se dañe a causa de los conflictos sociales, culturales o políticos.
- En particular, usted no quiere que CONDESA sea etiquetada como un "biopirata", que podría arruinar la comercialización exitosa de sus productos.
- Usted quiere asegurarse los beneficios atractivos y a largo plazo para CONDESA y UNA
- Usted quiere tener acceso exclusivo a la extracción, transformación y comercialización de *gisaa* a nivel nacional e internacional.
- Usted no quiere echar a perder su buena relación con el gobierno.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol del Presidente del Consejo de Jefes y el asesor de *Access and Benefit Sharing for Africa (ABSA)*

Durante las negociaciones, usted habla como un equipo con un criterio único.

Hay muchos puntos para considerar:

- Conscientes de los valores tradicionales de la comunidad, usted desea mejorar la infraestructura y la prosperidad de la comunidad.
- Usted quiere tener una participación justa y segura de los posibles beneficios económicos generados por la comercialización de gisaa.
- Usted no quiere tener graves conflictos de larga duración con las autoridades del Estado en los niveles superiores (ministerios, etc.)
- Quiere crear un caso modelo internacional para el uso sostenible de una planta medicinal tradicional.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol de los representantes de la Asociación de Curanderos Tradicionales (ACT) y la Universidad Nacional Libre (UNL)

Durante las negociaciones, usted habla como un equipo con un criterio único.

Hay muchos puntos para considerar:

- Usted quiere mantener su reputación pública como actor importante en el sistema médico nacional (SMN) y el principal centro de estudios nacional (UNL).
- Usted quiere asegurarse los derechos de propiedad intelectual relativos a la utilización comercial de la gisaa.
- Quiere usted mejorar su situación financiera/ ingresos a largo plazo.
- Usted quiere ser reconocido como el descubridor de los poderes curativos de la gisaa.
- Usted no quiere entrar en un conflicto político abierto.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

Función del Director de la Unidad Provincial de Gestión de Recursos Naturales (UPGRN, que representa el MBRN) y el representante del Ministerio de Economía

Durante las negociaciones, usted habla como un equipo con un único criterio.

Hay muchos puntos para considerar:

- El gobierno tiene el control sobre los recursos naturales y su explotación comercial.
- Usted quiere mejorar la situación de los ingresos del presupuesto nacional.

- Usted desea limitar la influencia de las empresas multinacionales que extraen las materias primas del país sin procesar ulteriormente.
- Usted no quiere desalentar a los inversionistas extranjeros.
- Usted desea aumentar/maximizar el valor añadido creado en el país.
- Usted desea evitar los conflictos políticos a nivel local y regional.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

Estudio de caso 3: El conflicto forestal en una provincia de Indonesia

Panorama general y antecedentes del conflicto

Kalimantan tiene muchos conflictos en curso sobre los bosques, la explotación maderera, el desarrollo social y económico, las repercusiones sobre las comunidades indígenas locales y de transmigración. Históricamente, esta región ha sido ocupada por los Dayaks, la población indígena de la isla. Los Dayaks de las siete principales tribus vivían en las aldeas y casas comunales a lo largo de los ríos. Cultivaban arroz, árboles frutales y huertos de rotén, eran cazadores y recolectores de la fauna y la flora de los bosques cercanos, y aprovechaban pequeñas cantidades de madera para su propio uso o para vender a los visitantes de la región. Debido a la presión ejercida por la afluencia de extranjeros en las zonas costeras, muchos Dayaks se trasladaron hacia el interior.

Algunas prácticas sociales y agrícolas Dayak eran y siguen siendo, nómadas. Las tribus y los clanes se trasladaron de una zona a otra en busca de nuevas tierras agrícolas para remplazar la tierra que se había agotado por tantos años de aprovechamiento. Este estilo de vida nómada llevó a las demandas y contra demandas sobre la propiedad de la tierra entre los grupos Dayak, y más tarde a los reclamos conflictivos con el Gobierno de Indonesia.

En Indonesia, bajo la dominación colonial de los Países Bajos, casi todas las tierras no expresamente designadas como propiedad privada eran consideradas propiedad del Estado. El gobierno estaba autorizado a disponer de ellas como deseara. En Kalimantan, la gran mayoría de territorio reclamado por los Dayaks fue designada como tierras del Estado. Los acuerdos sobre estas tierras y la propiedad de la tierra fueron heredados por el nuevo Gobierno de Indonesia en 1949, después de la guerra por la independencia de los Países Bajos. Durante los años del régimen del presidente Suharto (1965-1998), las concesiones forestales en tierras Dayak se distribuyeron generosamente a los aliados políticos y económicos del régimen. Algunas de estas concesiones madereras comenzaron a ser aprovechadas. Otras se mantienen en reserva por las empresas que planean aprovecharlas en el futuro.

Cuando las empresas madereras comenzaron a operar en Kalimantan, hubo frecuentes conflictos con las comunidades locales Dayak. Los pueblos indígenas algunas veces fueron expulsados de sus tierras por la fuerza por grupos armados contratados por las empresas. En otras situaciones, las actividades de explotación de la madera y la destrucción del medio ambiente local hizo que el estilo de vida de los Dayak fuera insostenible, y las comunidades se trasladaron por su propia voluntad.

Muchos jefes locales de las comunidades Dayak protestaron ante el gobierno central sobre la percepción de las concesiones o apropiaciones ilegales de tierras por empresas externas y partidos. Ellos reivindicaron el derecho de que las comunidades locales mantuvieran sus territorios, o recibieran una compensación adecuada por la pérdida - la destrucción de estilos de vida, árboles frutales, huertos de rotén y el acceso a los árboles para uso comunitario. En la mayoría de los casos, los jefes fueron ignorados o silenciados. Las personas que expresaron una queja contra una empresa que estaba apoyada por el gobierno corrieron el riesgo de ser golpeadas por agentes de la compañía, de ser encarceladas por la policía o el ejército, o algo peor. Varios líderes locales fueron asesinados o desaparecidos.

La historia reciente

Con la caída de Suharto en 1998, y la devolución de los poderes del gobierno a las provincias y los distritos locales (kabupaten) mediante las Leyes 22/99 y 25/99, la autoridad encargada de la adopción de decisiones para el otorgamiento de concesiones forestales fue concedida a los gobiernos de distrito. Estos gobiernos comenzaron a emitir permisos de explotación de recursos naturales como medio de aumentar los impuestos locales y ganar el apoyo de las elites políticas locales. Sin embargo, la falta de capacitación y experiencia en la planificación forestal y la limitada visión de largo plazo de los funcionarios gubernamentales locales a menudo condujeron a acuerdos que no favorecieron los intereses de las poblaciones locales.

Además, la Ley de Descentralización 22/99 y la Ley Forestal 41/1999 se contradicen entre sí. La primera otorga a los distritos la autoridad sobre las tierras del gobierno y la gestión de los recursos forestales, mientras que la segunda mantiene la autoridad con el Ministerio de Bosques del gobierno central. La confusión entre las dos leyes ha dado lugar a la competencia de autoridades entre los gobiernos central y de distrito, y muchos conflictos sobre los derechos legales para las concesiones de los terrenos.

La reforma política después de la caída del régimen de Suharto también dio lugar al resurgimiento de las comunidades indígenas locales, que reclamaron las tierras tradicionales que habían perdido en años anteriores, o trataron de obtener una indemnización adecuada por lo que había sido destruido por las empresas de explotación maderera. Muchas empresas consideran estos reclamos como “euforia de reformas”, y estiman que no son razonables. Las empresas suelen resentirse de lo que ellos perciben como un estado de ánimo rebelde entre las comunidades locales contra las empresas y la explotación de los recursos forestales.

Propiedad de la tierra, concesiones forestales y conflictos

En un distrito, se ha producido un resurgimiento y una escalada del conflicto particularmente difícil entre una comunidad Dayak local y dos empresas. Las cuestiones implican la propiedad y los derechos de uso de las tierras que la comunidad considera como su territorio histórico.

Durante el gobierno de Suharto, el Ministerio de Bosques emitió una importante concesión forestal en Kalimantan a la empresa ABC. La empresa aprovechó una parte de estas tierras, pero la corta sostenida no fue fácil. La comunidad Dayak local resistió con éxito a las incursiones de atropello sobre los trabajadores y por la quema de los campamentos madereros. Mientras Suharto estaba en el poder, el ejército y la policía eran capaces de mantener la situación bajo control, y el aprovechamiento continuó. Sin embargo, con el traspaso de competencias a los gobiernos locales, la situación de

seguridad se ha deteriorado. Ha sido difícil para la ABC pasar a una nueva zona que es mucho más cercana a la comunidad Dayak local y empezar a cortar. Un segundo problema para la ABC es que la nueva zona que planea para la corta también es reclamada por una segunda empresa, XYZ. Esta empresa fue formada por cuatro hermanos que consolidaron las concesiones otorgadas por el gobierno del distrito. La XYZ acababa de empezar la corta en su concesión, cuando fue bloqueada por un caso judicial que implicaba la ABC y por el aumento de los conflictos con la comunidad Dayak local.

Cada una de las tres partes, la comunidad Dayak y las dos empresas – considera que tiene títulos válidos de propiedad o concesiones, ya sea para uso tradicional e histórico, o concesiones válidas concedidas por un organismo gubernamental. Las empresas han estado discutiendo entre sí a través de los límites de sus respectivas propiedades, y ambos han acudido a los tribunales para aclarar sus afirmaciones. La decisión judicial final es impredecible, podría determinar una pérdida considerable para una o más partes, y puede no ser inminente por mucho tiempo, especialmente si alguna de las partes decide apelar. Al mismo tiempo, la comunidad Dayak ha solicitado al gobierno el reconocimiento y restitución de sus tierras históricas, que ocupan parte del territorio de las concesiones de las empresas. Asimismo, la comunidad ha intentado – sin efecto – persuadir a las dos empresas para que devuelvan las tierras "de propiedad" de la comunidad local, o que proporcione una compensación adecuada por los daños y perjuicios. Hasta ahora, no se ha manifestado ni una decisión del gobierno central ni la cooperación de cualquiera de las empresas.

Además, los Dayaks han afirmado que la ABC no ha aplicado un eficaz programa de desarrollo forestal de la aldea como parte de un paquete de compensación por una corta anterior en algunas de sus tierras. Si bien tales planes eran requeridos en algunas concesiones otorgadas durante el gobierno de Suharto, las empresas hicieron poco esfuerzo para ponerlos en práctica, y el gobierno no hizo cumplir este requisito. (Los planes de desarrollo forestal no son requeridos para las concesiones otorgadas por el distrito. La XYZ ha sido extremadamente reacia a debatir este tema con los pobladores locales.)

Los trabajadores de fuera de la zona

La ABC, la mayor de las dos empresas, ha traído a los trabajadores de la isla de Madura para el aprovechamiento de la madera, y ha contratado relativamente poco a la población local, en especial a los Dayak. (Madura es de la costa de Java Oriental, donde la población es en su mayoría musulmana. Debido a las duras condiciones ambientales naturales y a una alta tasa de desempleo en su isla natal, muchos madureses se han trasladado a otras islas de Indonesia en busca de trabajo.)

Históricamente, muchos responsables de la gestión de las empresas como ABC llegan de fuera de Kalimantan. Estos directivos suelen creer que las personas de las islas periféricas tienen bajos niveles de conocimientos, competencias y capacitación. Muchos de ellos parece que perciben a los Dayaks como perezosos. A los pobladores locales contratados por las empresas se les ha dado sólo los trabajos serviles diarios o temporales, y casi nunca obtienen posiciones administrativas. Además, a la población local le han asignado las tareas difíciles o ha sido enviada a la selva para realizar un trabajo agotador durante largos períodos.

Los trabajadores de fuera de Kalimantan son generalmente de una mentalidad diferente con respecto a la situación del empleo. Si bien reconocen que el fracaso de la administración para contratar a población local probablemente ha sido discriminatorio y sin duda ha causado la envidia y la fricción social significativa entre ellos y los aldeanos, ven también a la población local como poco calificada, impredecible y perezosa. Ellos consideran que la gestión debe tener la libertad de contratar a los trabajadores que quiere. Los trabajadores externos tampoco quieren perder sus puestos de trabajo.

Las tensiones entre la población local y los de afuera

Ha habido una serie de conflictos violentos en Kalimantan entre la población local y los madureses, lo que ha provocado una pérdida importante de vidas. Tanto los observadores implicados como los independientes atribuyen a estos conflictos a la transmigración y la inmigración de extranjeros, a la competencia por los recursos económicos y los puestos de trabajo y a la discriminación y diferencias entre las culturas de los pueblos locales y los forasteros.

Opiniones de los diferentes niveles de gobierno

Los organismos gubernamentales a nivel nacional, provincial y de distrito tienen diferentes puntos de vista sobre los conflictos, las partes interesadas y quién es responsable. Los organismos del gobierno central creen que tenían el derecho de emitir las concesiones forestales en tierras del Estado, y que cualquier medida que fue autorizada en el pasado sigue siendo válida y debe ser reconocida por el distrito y la población local.

El gobierno del distrito cree que las reformas del gobierno central y la devolución de los poderes le han dado el derecho de otorgar las concesiones locales, y que todas las concesiones otorgadas anteriormente pero aprovechadas son elegibles para volver a conceder a terceros. Muchos líderes de los gobiernos locales también creen que el gobierno central ha sido siempre el aliado de las grandes empresas, que han ignorado totalmente las necesidades e intereses de las comunidades locales. El gobierno del distrito cree que es la única entidad que quiere y puede cuidar los intereses locales.

La situación de seguridad

Las cuestiones de seguridad también son complicadas. Durante el gobierno de Suharto, BAFINSA, una extensión del ejército que tenía base en las aldeas, proporcionaban las fuerzas de seguridad más importantes en la zona. Tenía excelentes fuentes de inteligencia y, a menudo podía prevenir los conflictos emergentes o que se convirtieron en acciones de masas, daños a la propiedad (en particular la propiedad de la empresa, pero a veces también las casas de los trabajadores o de la población local que se veía como colaboracionistas) o en violencia. Las nuevas políticas del gobierno desde la reforma han hecho que sea difícil para BAFINSA llevar a cabo esta función.

La policía local no tiene funciones para contar con los servicios de información de inteligencia, y por lo tanto sólo puede actuar después de que un conflicto se ha intensificado. No han sido capaces de controlar la escalada de los conflictos.

Además, hay rumores no confirmados de que algunos policías están en la nómina de la empresa ABC. Algunos lugareños afirman que la policía ha intensificado el conflicto para su propio beneficio o no consiguen intervenir y proteger a los Dayaks en enfrentamientos con los trabajadores externos. Muchos pobladores locales han sido arrestados y acusados de perturbar la paz o de destrucción de propiedad de la empresa. Mientras estas personas siguen en la cárcel, ninguna decisión judicial se ha tomado sobre su culpabilidad o inocencia.

Participación de las ONG locales y nacionales

Varias organizaciones no gubernamentales locales y nacionales e instituciones de investigación se han interesado en el conflicto. Estos grupos han servido sobre todo como investigadores y analistas de temas de conflicto, defensores de los derechos humanos, capacitadores de la creación de capacidades institucionales locales o intermediarios informales con las empresas que han hecho esfuerzos para resolver los conflictos. La LBH, una ONG indonesia de asistencia jurídica gratuita, cuenta con una oficina local en la zona.

Desencadenante de eventos y escalada

Si bien los conflictos del pasado sobre las concesiones forestales en la región eran relativamente de bajo perfil y sólo de violencia esporádica, los acontecimientos recientes han dado lugar a una significativa escalada de tensión y de las acciones. En los últimos dos meses, una serie de incidentes ha llevado a todas las partes a estudiar la forma de abordar los reclamos de tierras disputadas y concesiones, la destrucción de la propiedad y la violencia. Estos eventos comprenden:

- El anuncio y las acciones posteriores de la ABC para ampliar sus actividades de tala en las tierras disputadas tanto por la XYZ como por la comunidad Dayak local;
- la construcción de una carretera a través de las tierras reclamadas por la comunidad local Dayak, que ha sido un peligro para la seguridad - un camión golpeó e hirió a un niño, y se ha incrementado el tráfico de camiones, ruido y polvo durante la construcción; es probable que estas condiciones continúen a medida que la explotación se expande y más camiones que cargan madera utilicen el camino;
- los golpes o ataques y contrataques entre los trabajadores de fuera y los Dayak en los pueblos cercanos a las concesiones forestales, ocasionaron cinco muertos, tres de los trabajadores de fuera y dos de los Dayak;
- la quema de cuatro campamentos base de la empresa, dos pertenecientes a cada empresa, por personas desconocidas;
- daño o destrucción total de los valiosos equipos pesados de explotación maderera de propiedad de las empresas - ya sea por poner azúcar en sus tanques de combustible o por la quema;
- confiscación de equipos pesados por la población local, y su detención en un lugar desconocido – seis excavadoras, camiones de cuatro y tres piezas de maquinaria de remoción de madera;
- el rodaje de los trabajadores de fuera de los bosques – muchos trabajadores temen por sus vidas, y se han negado a trabajar en los bosques hasta que se garantice su seguridad;
- una gran manifestación en la que 300 personas locales expresaron su oposición a las operaciones de la ABC y la XYZ, tirando piedras y quemando un coche. Las demandas de los manifestantes fueron: 1) la devolución de sus tierras tradicionales, 2) una indemnización adecuada por las pérdidas del pasado del estilo de vida, la tierra y la propiedad, 3) la ejecución de su programa de la aldea forestal HPH por la cadena ABC, 4) el acceso a los bosques para los miembros de la comunidad local, para usos tradicionales - la caza, la agricultura y la tala de subsistencia; 5) el desarrollo de infraestructuras en los pueblos indígenas, y 5) una participación en todos los beneficios de explotación forestal. La manifestación fue dispersada por la policía. Quince personas terminaron en el hospital y 30 fueron detenidos.

Esta situación ha dado lugar a un paro de las labores por parte de los trabajadores de ambas empresas. Se han negado a regresar a la selva.

Las empresas no han respondido a las demandas de la comunidad. Todas las partes parecen estar tratando de encontrar la manera de gestionar el conflicto, minimizar la violencia futura y abordar algunas de las cuestiones planteadas, o, alternativamente, a una escalada del conflicto mediante el uso de más violencia o represión para lograr sus fines.

Partes en el conflicto

Empresa ABC:	Representantes de la simulación: 1. Representantes de la vida real: de 5 a 8.
La empresa XYZ:	Representantes de la simulación: 1 (en representación de los cuatro hermanos). Representantes de la vida real: 4.
Los pobladores locales Dayak:	Representantes de la simulación: de 2 a 3. Representantes de la vida real: de 5 a 10.
Trabajadores de la empresa (de Madura):	Representantes de la simulación: 1 a 2. Representantes de la vida real: de 5 a 10.
El gobierno central / Ministerio de Bosques:	Representantes de la simulación: 1. Representantes de la vida real: 4 a 6.
Gobierno del Distrito:	Representatives in the simulation: 1. Representantes de la vida real: de 5 a 10.
Apoyo ONG locales y nacionales (optativo):	Representantes de la simulación: 1 Representantes de la vida real: 3.
Las fuerzas de seguridad (optativo):	Representantes de la simulación: 1. Representantes de la vida real: 3.
Mediador (es):	En la simulación: 2. En la vida real: 1 a 12.

El rol del representante de la empresa ABC

Desde que recibió la concesión de la madera hace varios años, la ABC ha llevado a cabo las operaciones de tala en el área disputada. Sin embargo, evitó cortar parte de la zona más cercana a la comunidad Dayak local debido a las tensiones surgidas entre la empresa y la población indígena sobre cuestiones de propiedad y de concesión de tierras forestales. Cuando la ABC envió equipos de topografía a esta área, los Dayak atacaron a los trabajadores y destruyeron bienes de propiedad de la compañía. La ABC cree que la situación sobre el terreno ha escapado a su control. Los problemas de tierras en disputa, la violencia entre los grupos étnicos, los costos de los daños o la pérdida del equipo y del campamento base, y la mala publicidad generada por la manifestación se están volviendo demasiado caros. Los pagos que la compañía hizo a guardias privados para proteger la propiedad de la compañía

no se han traducido en un entorno empresarial estable que permita la expansión del aprovechamiento en las zonas en controversia, y la policía local también es incapaz de mantener la paz.

Si bien el ambiente hostil en el área de la concesión de la ABC no la induce a dejar los negocios, la gestión de la empresa quiere una situación más estable. En teoría, esto se desarrolla a través de las negociaciones entre todas las partes interesadas. Sin embargo, si la situación no mejora, la ABC tendrá en cuenta el aumento de sus gastos en materia de seguridad, el pago de la policía y hacer la vida imposible a los pobladores locales hasta que dejen que la empresa continúe con su trabajo. Aunque esta estrategia es posible, sería costoso y arriesgado. Definitivamente no es la primera elección para la acción de la empresa o de usted.

Como Vicepresidente de la ABC, cree que una solución negociada es probablemente la única manera de resolver algunos de los problemas que han afectado a su empresa y a la comunidad local. Le gustaría llegar a un acuerdo con la XYZ y la comunidad local que reconoce su derecho a aprovechar los terrenos forestales en su concesión, pero quiere dejar claro que la empresa no alega propiedad de la tierra. Usted estaría dispuesto a alentar al Gobierno a que devuelva las tierras a la comunidad después de haber aprovechado la madera. Tal vez la comunidad puede utilizar el terreno aclarado para fines agrícolas.

Usted reconoce que la ABC, probablemente tendrá que hacer algunos ofrecimientos o concesiones favorables tanto a la XYZ como a la comunidad para lograr sus objetivos. Un acuerdo con cualquiera de ellas probablemente no resolverá los problemas de la ABC.

Usted está dispuesto a hablar sobre la implementación de un plan de desarrollo de la comunidad. Sin embargo, no quiere verse forzado a un plan caro a menos que obtenga el reconocimiento proporcional de su derecho a talar el bosque. Usted tendrá que escuchar lo que la comunidad quiere y saber cuánto va a costar antes de hacer cualquier acuerdo final.

La ABC prefiere poner el dinero en proyectos que benefician a la comunidad local a hacer los pagos financieros. Los acuerdos financieros podrían crear un precedente, las demandas principales de los pagos similares procedentes de otras comunidades cercanas a las operaciones de concesión de la ABC. Además, las comunidades locales pueden desperdiciar una compensación económica, y luego pedir aún más dinero. Los proyectos concretos de construcción garantizan que algo se crea para la comunidad y se deja después de que la corta se ha completado.

Usted está también abierto a la consideración de las diferentes prácticas de aprovechamiento-al menos en las áreas más cercanas a la comunidad Dayak - que podrían proteger el acceso de la comunidad local, a la tierra para usos tradicionales. Estas prácticas podrían consistir en evitar la corta a hecho de toda la tierra en la concesión.

La ABC quiere una mano de obra calificada y previsible. Lo ideal sería que la empresa quiera mantener a los trabajadores que tiene, y poco a poco añadir otros nuevos. Usted está dispuesto a hablar acerca de cómo se puede aumentar el número de personas locales que trabajen en sus operaciones, siempre y cuando tengan la experiencia necesaria.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol del representante de la empresa XYZ

La XYZ es una empresa formada por usted y sus tres hermanos. Usted es de Kalimantan, pero no se reconocen como Dayak. Su abuela era una Dayak, por lo que tiene alguna relación de sangre con la comunidad local.

Su empresa se compone de cuatro concesiones consolidadas, cada una de éstas le fue concedida equitativamente a usted y a sus hermanos por el gobierno del distrito. Usted tiene un contrato de concesión válida, que lo mostrará a todos los que quieran verlo.

Usted y sus hermanos creen que la situación sobre el terreno que está cerca de sus concesiones ha escapado a su control. Los problemas de las tierras en disputa, la violencia entre los grupos étnicos y los costos del daño y la pérdida del equipo y del campamento base se están volviendo demasiado caros. Usted no puede permitirse el pago de guardias privados o de la policía local para proteger los bienes de la empresa. Algunos de sus trabajadores se niegan a entrar en los bosques ante el temor por su seguridad personal.

Usted necesita empezar a aprovechar pronto para ser capaz de mantenerse en el negocio. Usted ha invertido en maquinaria y ha contratado a algunos trabajadores, pero han sido reacios a entrar en el bosque. Es imperativo que se encuentre una solución a los conflictos actuales.

Usted y un hermano piensan que una solución negociada es probablemente la única manera de resolver algunos de los problemas que han afectado a su empresa, la empresa ABC y la comunidad local. Le gustaría llegar a un acuerdo con la ABC y la comunidad local que reconoce su derecho a talar el bosque en su concesión.

Sus otros dos hermanos piensan que puede ser necesaria la mano dura para cambiar la situación. Sin embargo, ellos están dispuestos a dejar que usted intente las negociaciones antes de recurrir a medidas más serias.

Usted y su hermano mayor creen que la XYZ debe formar una coalición eficaz, ya sea con la ABC como con la comunidad local para cumplir con sus objetivos de la empresa. Sin embargo, usted no quiere ser cooptado o asumido por cualquiera de ellos. También reconocen que un acuerdo con sólo uno de ellos probablemente no resolverá los problemas que todas las partes abordan.

La XYZ no necesita un plan de desarrollo de la comunidad para ejercer sus derechos a la concesión. Sin embargo, la empresa podría estar dispuesta a contratar a los pobladores locales siempre y cuando se pueda hacer el trabajo. (Usted ya ha contratado a algunos trabajadores que no son de Kalimantan.)

Si es necesario, la XYZ también podría estar dispuesta a hacer algún trabajo de desarrollo comunitario mínimo, siempre y cuando no sea demasiado caro. Usted y sus hermanos están dispuestos a trabajar con el gobierno local para lograr este objetivo. Usted espera que estas medidas sean suficientes para ganar el apoyo para su concesión y aprovechamiento de la madera de la comunidad local.

Usted está dispuesto a estudiar las diferentes prácticas de aprovechamiento que pueden proteger el acceso de la comunidad local, a la tierra para usos tradicionales. Estas prácticas podrían consistir en evitar la tala de toda la tierra en la concesión.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol de los representantes de los pobladores Dayak

Usted es el nieto de un jefe de la aldea, que ha protestado contra la confiscación de las tierras tradicionales de su clan desde 1950. Usted no quiere defraudar a sus antepasados, a los miembros del clan ni a toda su familia al no resolver este conflicto favorablemente.

Su comunidad siente mucha hostilidad hacia la empresa ABC. En el pasado, obligó a su comunidad a abandonar sus tierras, taló una gran parte de su concesión y dejó a su comunidad sin nada.

Algunos otros miembros del clan creen que la única manera de resolver esta disputa es luchar y hacer los negocios muy difíciles para las empresas que ellos dejarán. Esto ha sucedido en otras zonas de Indonesia. Sin embargo, otros miembros del clan están preocupados por la escalada de violencia, las detenciones de miembros de la comunidad y la fuerza de la oposición, especialmente de la ABC. Ellos creen que la gestión de la ABC puede ser lo suficientemente despiadada como para empezar a matar gente para conseguir lo que quieren.

Usted y algunos otros miembros del clan desean seguir una estrategia de centro, para mantener la presión para el cambio, a la vez que permanecen abiertas las negociaciones. Su clan quiere obtener el reconocimiento de la propiedad de las tierras tradicionales, pero reconoce que esto puede tomar mucho tiempo. Mientras tanto, usted y su compañero de equipo (s) quieren obtener algunos beneficios tangibles para su comunidad. Si lo logra, usted cree que será capaz de controlar algunos de los miembros disidentes que quieren un escalada del conflicto, dejándolo libre para cumplir con los acuerdos que se realicen con las empresas, como devolver una parte de su equipo pesado.

Su comunidad quiere la reparación de las pérdidas del pasado y un programa de desarrollo forestal de la aldea eficaz a la vez que las cuestiones de tenencia de tierras se van resolviendo. Después de las consultas con la comunidad, le dirá a la empresa exactamente lo que quiere.

Lo ideal es que la comunidad debe recibir un pago en efectivo por las pérdidas del pasado y para cubrir los costos del futuro desarrollo socioeconómico. Esta solución también garantiza que la comunidad obtenga algo más que promesas vacías. Usted es escéptico acerca de los proyectos de creación de la empresa ABC para la comunidad, ya que no está claro que la ABC lleve a cabo sus promesas. Independientemente del contenido del plan de desarrollo, usted quiere asegurarse de que incluye tanto un gobierno como un sistema de seguimiento participativo de la comunidad y el componente de aplicación. Usted no quiere un plan que no se ejecute o no sea ejecutable.

Dos preocupaciones más de su comunidad son el proceso de explotación de la madera utilizada por las empresas y el acceso a las tierras forestales para usos tradicionales. Usted no quiere que la tierra se corte a hecho, ya que esto elimina la posibilidad de la caza, la recolección de plantas, el troceado y extracción de la madera para la consecución de los medios de subsistencia o el aprovechamiento de los árboles para la venta por parte de la aldea. Asimismo, esto obliga a los animales a salir fuera de los bosques y entrar en sus campos, con el consiguiente daño a los cultivos. Si es posible, desea que la empresa acuerde la corta limitada o selectiva, para que la viabilidad del bosque pueda ser sostenida y la comunidad pueda utilizarlo en el futuro.

Su comunidad quiere que las dos empresas contraten a más personas de la población local y elaboren un programa de capacitación para que puedan tener buenos empleos y no sólo los pocos empleos serviles que la ABC ha proporcionado en el pasado. Teóricamente, usted quiere un acuerdo que la ABC envíe algunos de los trabajadores "extranjeros" a sus casas.

Los trabajadores extranjeros a menudo son poco respetuosos y desprecian a la población local. Usted sospecha que este comportamiento se basa en las diferencias culturales y religiosas; los Dayaks son por lo general cristianos o animistas, mientras que los trabajadores extranjeros son musulmanes. Si los forasteros se quedaran, tendrían que cambiar sus actitudes y comportamientos hacia la comunidad local.

Su comunidad ha sido apoyada por las ONG locales y nacionales en sus esfuerzos por recuperar sus tierras. Usted quiere construir una coalición eficaz con estas ONG para ayudar a su población en las negociaciones.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol de los representantes de los trabajadores de la empresa

Usted representa a los trabajadores que no son de Kalimantan, y que trabajan para las empresas ABC y XYZ. Un número significativo de trabajadores de la ABC son "forasteros", y una proporción mucho menor trabaja para la XYZ, que acaba de comenzar sus operaciones.

Las personas a las que representa están preocupadas por su seguridad personal, y quieren mantener sus puestos de trabajo. Ellos no quieren tener miedo de los ataques cuando están en el bosque o en los pueblos cercanos. Tampoco quieren ser despedidos ni verse obligados a volver a Madura, donde las oportunidades de empleo son limitadas.

Usted reconoce que algunos de los trabajadores de otras islas de Kalimantan no les gustan ni respetan a los Dayaks locales. Estos trabajadores son musulmanes y los Dayaks o son cristianos o animistas. Ustedes creen que las actitudes entre los trabajadores y la comunidad local tienen que cambiar o el conflicto continuará. Usted está dispuesto a estudiar la manera de hacer que esto suceda si la comunidad local Dayak se compromete a cooperar.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol del gobierno central/representante del Ministerio de Bosques

Las dos cuestiones que a su organismo, el Ministerio de Bosques, más preocupan son el reconocimiento de su autoridad sobre las concesiones otorgadas por el gobierno central, y el cese de los conflictos que afectan a las concesiones otorgadas por el gobierno del distrito y la comunidad Dayak local.

Como Viceministro, no tiene opiniones sólidas sobre los temas de propiedad de la tierra indígena, pero sí tiene la autoridad para hacer recomendaciones al Ministro. Si usted descubre información pertinente durante las negociaciones, está dispuesto a comunicar dicha información y sus puntos de vista al Ministro.

El Ministerio de Bosques quiere que el gobierno del distrito reconozca la autoridad del gobierno central sobre las concesiones que se otorgaron en el pasado. Asimismo, quiere que el gobierno del distrito se abstenga de adoptar decisiones sobre las concesiones del gobierno central, y las subvenciones de estas concesiones a terceros si el gobierno central beneficiario no ha ejercido su concesión o todavía está dentro del plazo de la subvención.

Teóricamente, a usted también le gustaría ayudar a las otras partes a resolver sus diferencias, de modo que la empresa ABC pueda continuar sus actividades, se generen ingresos para el gobierno central, y los conflictos relacionados con la concesión se resuelvan.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol del representante del gobierno del distrito

Las dos cuestiones que más preocupan al gobierno del distrito son el reconocimiento de su autoridad para otorgar concesiones forestales, y que cese el conflicto en el distrito.

Usted y otros funcionarios del gobierno elegidos y designados en el distrito reconocen que los derechos históricos sobre las tierras indígenas no han sido respetados por el gobierno central. Sin embargo, ahora que la autoridad para otorgar concesiones de tierras se ha delegado a los gobiernos de distrito, el gobierno del distrito no quiere conceder la tierra a los Dayaks, porque esto significaría una pérdida de impuestos locales y otros ingresos. Si se encuentra una forma para evitar este problema, los funcionarios del distrito podrían considerar el apoyo a la devolución de por lo menos algunas tierras a las comunidades Dayak.

El distrito concedió a los hermanos que son dueños de la empresa XYZ un contrato de arrendamiento válido para aprovechar la madera en el distrito. La concesión fue otorgada en la tierra que el gobierno central había otorgado previamente por concesión a la empresa ABC. Sin embargo, la ABC no ha ejercido su derecho de cortar la madera en la zona en disputa por varios años. A causa de esta falta de acción de la ABC, el distrito otorgó una nueva concesión a la XYZ. El gobierno del distrito quiere que esta concesión sea reconocida y respetada por el gobierno central, el Ministerio de Bosques y la ABC.

Los funcionarios del distrito desearían que el daño a la propiedad, las pérdidas económicas a las empresas y la violencia entre los Dayak y madureses cesaran. El conflicto se ha convertido en dispendioso en términos de pérdida de vidas y bienes, y costos de aplicación de las leyes. Los actuales conflictos que también obstaculizan las operaciones de las empresas, que producen, tanto directa como indirectamente, impuestos e ingresos locales.

Usted representa a los funcionarios del distrito que quieren que se haga lo que sea necesario para ayudar a resolver las cuestiones y preocupaciones relacionadas con los conflictos en la zona. A ellos les gustaría que usted alentara a las empresas a contratar a la población local y creara planes de desarrollo e iniciativas que se tradujeran en una mayor prosperidad económica para el distrito y su población. Asimismo, les gustaría que trabajara con las empresas y la comunidad local para encontrar formas de mejorar las relaciones interétnicas.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol de los representantes de las ONG

Los miembros de las organizaciones creen que los derechos de la población local, especialmente los de los Dayak, han sido pisoteados en el pasado por el gobierno central, y ahora están siendo ignorados por las autoridades del distrito. Tras un cuidadoso análisis de la situación y del conflicto en el distrito, las organizaciones creen que la comunidad Dayak debe obtener un título libre de gravámenes a las tierras perdidas o una compensación significativa por las pérdidas pasadas y potenciales debido a la extracción de madera. Van a trabajar con los Dayaks para ayudarles a conseguir lo que les es debido. Si las empresas proponen planes de desarrollo, usted quiere asegurarse de que las promesas se lleven a cabo. Sus grupos han visto demasiados proyectos prometidos que nunca han sido iniciados o han quedado sin concluir. El trabajo que se ha hecho a menudo no cumple con las expectativas de las comunidades o intereses.

Sus grupos quieren cualquier plan de desarrollo que se cree para potenciar y no para debilitar a la comunidad local. Esto significa la participación de miembros de la comunidad durante todo el proceso. Usted quiere que el gobierno supervise la realización y ejecución de los planes y proyectos de desarrollo de las aldeas, y que la población local supervise las iniciativas.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

El rol del representante de las fuerzas de seguridad

La policía local desea poner fin a los conflictos más violentos relacionados con la propiedad de la tierra y las concesiones en el distrito. La situación se les ha ido de las manos y ha escapado al control de la policía local.

La policía no ha sido capaz de reducir el número de incidentes con disparos en el bosque, de capturar a los responsables, de evitar la destrucción de equipos de la empresa y los campamentos base, o de recuperar los bienes robados. La magnitud de la manifestación por la población local estaba casi fuera del control de la policía.

Como representante de la policía, le gustaría ayudar a las partes para que llegaran a acuerdos aceptables sobre sus diferencias. Va a hacer todo lo posible para lograr este objetivo. Sin embargo, reconoce que algunos miembros de su fuerza se han beneficiado del conflicto. Han cobrado dinero de la empresa ABC para proteger la propiedad de la empresa y toman represalias contra los pobladores que creen ser agitadores o autores de los delitos. Estos oficiales no quieren que el conflicto cese si esto significa una pérdida de ingresos para ellos.

¿Puede Ud. pensar en otros intereses derivados de esta situación o de su propia experiencia?

SESIONES OPTATIVAS

Plan de sesión 19: Condiciones para las negociaciones

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- Han considerado y evaluado las condiciones importantes para negociaciones eficaces.

TIEMPO:

Una hora.

MATERIALES:

Rotafolio, lápices de colores, sobres.

PREPARACIÓN:

Fotocopie Anexo 19. A “Tarjetas de condiciones” para cada grupo de tres participantes. Amplíe cada condición de modo que se pueda ver claramente cuando se coloquen después del debate en grupo. Corte cada fotocopia en tarjetas individuales y ponga cada juego de tarjetas en un sobre.

PASOS:

1. Empiece por explicar que las negociaciones son una herramienta importante para la gestión de conflictos. Sin embargo, una serie de factores y condiciones pueden cambiar la eficacia y los resultados de una negociación. En esta actividad, los participantes examinan y evalúan la importancia de estas condiciones.
2. Explique la siguiente actividad, que se llevará a cabo en grupos de tres participantes:
 - Cada grupo recibirá un sobre que contiene unos papeles con algunas condiciones o atributos de las partes interesadas en un conflicto. Muchos de estos atributos (pero no todos) son importantes factores de apoyo que pueden ayudar en las negociaciones. Algunos pueden ser esenciales para negociaciones eficaces.
 - Cada grupo debe leer y debatir estas condiciones y asegurarse de que comprenden el significado de cada una.
 - En un rotafolio, cada grupo elabora un cuadro con tres columnas: muy importante (esencial), importante (útil), y no importante.
3. El grupo debate cada una de las condiciones y la posición en el cuadro bajo el título en el que el grupo se siente mejor describe el significado de la condición en la realización de negociaciones exitosas. Haga hincapié en esta actividad en que no hay respuestas correctas o incorrectas, pero los grupos tendrán que justificar las decisiones que adoptan. Al hacerlo, deben inspirarse en su propia experiencia de trabajo para resolver las controversias entre las partes. Explique que si los miembros del grupo consideran que falta una condición esencial o importante, se puede escribir en uno de los papeles en blanco provisto y agregarla a su lista. Cuando el grupo está satisfecho con la ubicación de sus condiciones, debería pegarlas en su sitio con la barra de pegamento. Los grupos tienen 30 minutos para completar la tarea.

4. Divida a los participantes en grupos de tres, distribuya rotafolios, sobres y barras de pegamento para cada grupo y pídale que comiencen la actividad.
5. Después de 30 minutos, pida a cada grupo que fijen su rotafolio y dejen unos minutos para que todos los participantes vean los resultados de los otros grupos. Después de haber tenido la oportunidad de hacer esto, inicie un debate en torno a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué diferencias o similitudes hubo entre las clasificaciones de los grupos, y por qué?
 - ¿Qué procesos se utiliza en la clasificación de las condiciones?
 - ¿Algún grupo agregó condiciones que no estaban previstas en un papel? ¿Cuáles fueron éstas? ¿Por qué las consideraron importantes?
 - ¿Considera que fue útil este proceso para ayudar a compartir experiencias y comprender las perspectivas de otras personas? (Señale que muchos de los atributos son importantes para el éxito de las negociaciones y que uno de los efectos de la clasificación es generar un debate activo.)

ANEXO 19.A: TARJETAS DE CONDICIONES

Las cuestiones son negociables.
Las partes interesadas confían unas en otras.
Las partes interesadas están bien preparadas para las negociaciones.
Todos los grupos que participan directamente en el conflicto pueden participar en las negociaciones.
Las partes interesadas en cierto grado dependen unos de otros.
Un responsable externo de la gestión del conflicto está disponible para facilitar.
Las partes consideran que hay cierto grado de urgencia o presión para adoptar una decisión.
Las partes están dispuestas a seguir con sus posiciones durante las negociaciones.
Cualquier acuerdo logrado es realista y alcanzable.
Los acuerdos se pueden hacer en un tiempo corto.
Todas las partes tienen cierta autoridad para adoptar decisiones.
Todas las partes están dispuestas a resolver su conflicto.
La parte interesada con la mayor cantidad de recursos está dispuesta a ayudar a pagar los costos de transporte y lugar de celebración.
Ninguna parte está tratando de usar su poder para obtener una ventaja injusta sobre las demás partes en las negociaciones.
Las partes están dispuestas a comprometerse hasta cierto punto.
Todas las partes interesadas sienten que tienen más que obtener con la negociación que por otras acciones (sin MAAN más favorable).
Es posible llegar a acuerdos que todas las partes consideran justos.
Todas las partes interesadas tienen la capacidad de participar en las negociaciones.
Las partes tienen algunos problemas e intereses comunes sobre los que son capaces de llegar a un acuerdo.
La resolución de la controversia debe ser de alta prioridad para todas las partes interesadas.
Las partes deben ser los verdaderos representantes (autorizados para adoptar decisiones dentro del marco permitido para la negociación).
Las condiciones marco (por ejemplo, el Estado bajo el régimen de la ley, la separación de poderes, el gobierno dispuesto a participar en un proceso abierto y renunciar a la autoridad de adoptar decisiones, la opinión pública) a favor de una solución negociada.
La financiación está asegurada.

Plan de sesión 20: Cómo elegir la forma más adecuada de gestionar los conflictos*

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- Comprenden las MAAN como una herramienta para la elección de una estrategia de gestión de conflictos;
- han practicado la elaboración y evaluación de una MAAN.

DURACIÓN:

105 minutos. Calcule cinco minutos para la presentación, 30 minutos para el análisis individual de la MAAN, 45 minutos para el acuerdo de grupo, y 25 minutos para la comparación de los resultados del grupo.

MATERIALES:

Rotuladores, rotafolios, tarjetas.

PREPARACIÓN:

Fotocopie para cada participante:

- El estudio de caso “El generoso árbol de mango”;
- El Anexo 20.A “Directrices de preguntas sobre la MAAN”.

REFERENCIA CRUZADA:

Capítulo 1.4 y 2.2.1 del manual (FAO, 2012).

PASOS:

1. Presente la mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAAN), y el propósito de la actividad. Explique que una evaluación de la MAAN proporciona una hoja de ruta realista de las diferentes rutas que los negociadores podrían tomar para alcanzar sus objetivos. La preparación de una MAAN teniendo en cuenta las probables MAAN de las otras partes es uno de los primeros pasos más importantes en la planificación de una estrategia de gestión de conflictos.
2. Describa la siguiente tarea:
 - A cada participante se le entregará un caso de estudio, “El generoso árbol de mango”, y un anexo, “Directrices de preguntas sobre la MAAN”, para su consideración.
 - Los participantes van a pasar 30 minutos a solas leyendo el estudio de caso y respondiendo a cada pregunta.
 - Al final de los 30 minutos, los participantes compartirán sus respuestas a las preguntas de la MAAN en pequeños grupos de cinco. Cada grupo tratará de llegar a un acuerdo en las respuestas y las anotará en un rotafolio, para presentarlas a los otros grupos.
 - Cuando los grupos han fijado sus rotafolios en la pared, todos los participantes pasan unos minutos mirando los resultados de los demás.

* (De FAO, 2002).

El facilitador inicia un debate con la pregunta:

- ¿Cuáles son los efectos y beneficios de tomarse tiempo para evaluar su MAAN, antes de adoptar una decisión?

Por último, destaque los siguientes puntos si todavía no se han planteado.

Puntos fundamentales del aprendizaje

La consideración de las fortalezas y debilidades de una estrategia de gestión de conflictos seleccionada de manera realista afecta la capacidad de los negociadores para satisfacer sus intereses.

Aunque las MAAN son un primer paso importante en la planificación de la gestión de conflictos, pueden ser examinadas y reconsideradas en varios puntos en el proceso como las dinámicas del cambio de los conflictos. Tener una MAAN da seguridad al negociador, ya que lo protege de rechazar un acuerdo que sería en su mejor interés aceptar.

Una MAAN proporciona poder, ya que identifica el punto en el que un negociador debe desprenderse de las negociaciones.

Una MAAN puede servir como una buena herramienta de análisis para reflexionar sobre las cuestiones de conflicto.

ANEXO 20.A: DIRECTRICES DE LA CUESTIÓN MAAN

Examinar el conflicto:

- ¿Cuáles son las cuestiones centrales en este conflicto?
- ¿Quién participa y qué tipo de relación tiene usted con cada uno de ellos ahora?
- ¿Qué tipo de relación quiere mantener con ellos en el futuro?
- ¿Qué tipo de resultados espera lograr?
- ¿Qué proceso de gestión de conflictos le ayudaría a alcanzar mejor sus intereses, y por qué?
- ¿Cuáles son los posibles resultados con este método (el mejor resultado, el resultado mínimo y el peor resultado)?

Evaluar las alternativas:

- ¿Qué alternativas tiene para satisfacer sus intereses si no se llega a un acuerdo?
- ¿Cuál sería la mejor alternativa?

Fortalecer la MAAN:

- ¿Qué etapas debe cumplir para fortalecer sus posibilidades de éxito si usted tiene que utilizar una estrategia de gestión colaborativa de conflictos? (¿Hay más recursos que pueden ser necesarios? ¿Va a necesitar tiempo extra o ayuda financiera?).

Tener en cuenta la maan de la otra parte:

- ¿Cuáles piensa usted que pueden ser los posibles intereses clave de la otra parte?
- ¿Qué compromisos piensa que las otras partes estarían dispuestas o no a asumir?
- ¿Cuál es según usted el procedimiento de gestión de conflictos que podría satisfacer mejor los intereses de la otra parte?
- ¿Qué podrían hacer ellos si no se llega a un acuerdo?

Estudio de caso “el generoso árbol de mango”

Hace sesenta años, su abuela plantó un árbol de mango en el confín de la granja familiar. El árbol creció hasta llegar a ser muy grande y ahora produce muchos kilos de mango al año. Una de las mayores ramas del árbol se ciernen sobre la propiedad de un vecino, y cada año aproximadamente de 30 a 50 kg de fruta cae sobre la tierra que es del vecino. Cuando era niño, su familia tenía buenas relaciones con los vecinos. Cada verano su familia se reunía con la familia vecina y pasaban el fin de semana



juntos recogiendo la fruta caída y hacían salsa picante de mango y helado de mango. Luego, su familia se llevaba todo el resto de la fruta y la vendía al vendedor de frutas en el mercado.

Sin embargo, en los últimos años, las cosas han cambiado. La hija mayor del vecino se casó con un hombre de otro pueblo, y él se hizo cargo de la gestión de la tierra del vecino. El primer año que él se reunió con las dos familias para recoger los mangos, comentó en voz alta que le parecía injusto que la familia de su esposa sólo tuviera los mangos que caían en su propiedad. Él señaló que ya las raíces del árbol se extendían profundamente en la tierra del vecino, y por lo tanto, el vecino debía tener el mismo acceso a todos los mangos.

Aunque la familia de su esposa no dijo nada para apoyarlo el primer año, con el tiempo, comenzó a sentir que estaba en lo cierto. El padre recordó lo duro que había trabajado para excavar el canal de riego que alimenta los cultivos a lo largo del borde de su propiedad, que también proporcionó el agua para que el árbol creciera tan grande y produjera tantos mangos como lo hizo. La madre recordaba, no sin amargura, un año cuando su hijo menor se iba a casar y ella había querido hacer más salsa picante de mango para el banquete de bodas. Su madre le había dicho que iban a tener que comprar los mangos en el mercado, porque la fruta extra ya se había vendido, a pesar de que aún había mucha que crecía en el árbol. Así, a lo largo de los años, las relaciones entre las dos familias se volvieron cada vez más tensa, sobre todo cuando el árbol de mango maduró.

La semana pasada, su familia recibió una carta de los vecinos. La carta decía que estaban exigiendo el derecho a tener el 50 por ciento de todos los mangos de este año. Ellos querían que su familia firmara un acuerdo que habían redactado con este fin, la próxima semana. Ellos amenazaron con que, si su familia no estaba de acuerdo, iban a cortar todas las ramas que colgaban de su lado de la propiedad, y posiblemente desenterrar todas las raíces de su lado, también. Usted sabe que si lo hacen, probablemente acabarían matando al árbol. Ahora debe decidir cómo responder a su carta. Primero, usted decide delinear su MAAN con el fin de ayudarlo a determinar cuál sería el curso de acción apropiado.

Plan de sesión 21: La práctica de las competencias fundamentales de la mediación - encuadramiento y soluciones inclusivas*

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- pueden explicar las características de una solución inclusiva y por qué éstas son importantes en la adopción de decisiones del grupo;
- pueden explicar los tres tipos de pensamiento que intervienen en el planteo de soluciones abiertas;
- pueden explicar el modo en que el encuadramiento creativo puede ayudar a generar soluciones inclusivas.

TIEMPO:

Dos horas.

MATERIALES:

Rotafolio.

PREPARACIÓN:

- Fotocopie Anexo 21.A “Estudio de caso: la ordenación forestal sostenible” para cada participante y corte cada fotocopia en dos mitades.
- Copie “Dos formas de ver el mismo problema” del Material de Apoyo 21 en un rotafolio.
- Fotocopie el Material de Apoyo 21 para cada participante.

REFERENCIA CRUZADA:

Parte 4 del manual (FAO, 2012).

PASOS:

1. Presente la sesión leyendo la siguiente antigua historia taoísta china: “Un antiguo cuento taoísta chino cuenta la historia de un agricultor de una aldea pobre. Él era considerado rico porque tenía un caballo que utilizaba para arar, para montar y para llevar cosas. Un día el caballo se escapó. Todos los vecinos desesperadamente gritaron lo terrible que era, pero el agricultor se limitó a decir 'Quizás'.” A los pocos días el caballo regresó y trajo dos caballos salvajes con él. Los vecinos estaban contentos de su buena suerte, pero el agricultor se limitó a decir 'Quizás'. “Al día siguiente, el hijo del agricultor trató de montar uno de los caballos salvajes, el caballo lo tiró y el muchacho se rompió la pierna. Los vecinos ofrecieron su solidaridad en su desgracia, pero el agricultor volvió a decir 'Quizás'.” A la semana siguiente algunos funcionarios del gobierno llegaron a la aldea para llevarse a los hombres jóvenes para el ejército. Ellos rechazaron al hijo del agricultor por su pierna rota. Cuando los vecinos le dijeron lo afortunado que era, el granjero respondió “Quizás”. (De RECOFTC, 2002a).
2. Pregunte a los participantes qué les sugiere la historia. (Cualquier evento depende del “encuadre” en el que se percibe. Cuando se cambia el encuadre, el significado cambia.) Explique que esto era sólo un precalentamiento para llegar a una reflexión más creativa. El pensamiento creativo es importante en la facilitación y cuando se trata de generar soluciones inclusivas. Refresque a los participantes la noción de solución inclusiva.

* (De RECOFTC, 2002a).

3. Presente la simulación, cuyo objetivo es mostrarles el modo en que se puede identificar una solución inclusiva a partir de un estudio de caso real. Durante la primera mitad del ejercicio, los aprendientes participarán en el caso, pero en la segunda mitad, se les pedirá que reflexionen sobre el proceso de búsqueda de una solución integral.
4. Explique que para encontrar una solución inclusiva los negociadores tienen que abordar las cuestiones de diferentes maneras. Muestre el rotafolio de las “dos formas de ver el mismo problema”. Pregunte a los participantes acerca de las diferencias entre las columnas. Cubra algunos de los ejemplos en la columna de encuadramiento y pídale que replanteen algunos de los enunciados de los problemas en pequeños grupos.
5. Pida a los participantes que compartan sus problemas replanteados. Explique que alentar a un grupo a pensar de manera constructiva acerca de un problema desde un ángulo diferente puede ayudar al grupo a alcanzar una solución inclusiva.
6. Explique que el mismo ejercicio se repetirá utilizando un caso real de la silvicultura comunitaria. Distribuya la primera mitad del estudio de caso y pida a los participantes que lo lean con atención.
7. Pida a los participantes para extraigan lo que ellos piensan que es el problema y lo resuman en una frase. Escriba estos enunciados en un rotafolio. Pida a los participantes que vuelvan a encuadrar sus enunciados de los problemas como lo hicieron en el ejercicio de pensamiento constructivo.
8. Pida al grupo que sintetice en una frase todos los enunciados encuadrados. Escriba el enunciado del problema sintetizado y añada la siguiente pregunta: “¿Qué es invariable en nuestro problema?”
9. Escriba las respuestas de todos. Investigue más para identificar los supuestos y prejuicios ocultos.
 - ¿Por qué usted ve este aspecto como inmutable? (Cuestione a los participantes sobre los supuestos y prejuicios ocultos)
 - ¿Cuáles cree usted que son cambiantes y por qué? ¿Cómo se podría cambiar? ¿Qué tendría que suceder para cambiar esto? (Fomente el debate abierto de ideas diferentes.)
10. Identifique claramente en el rotafolio las diferentes ideas que podrían ayudar a cambiar la situación. Basándose en los conceptos de qué y cómo las cosas pueden cambiar pida al grupo una solución inclusiva al problema.
11. Distribuya la segunda mitad del estudio de caso, que comprende la solución inclusiva que se alcanzó en el caso real. Pregunte a los participantes su opinión acerca de esta solución inclusiva.
12. Explique que el ejercicio va a cambiar hacia la reflexión acerca del proceso de simulación. Haga preguntas como:
 - ¿Qué es lo que traté de hacer?
 - ¿Qué hice primero? ¿Qué debo hacer ahora?
 - ¿Por qué le pregunté a usted lo que era cambiante e inmutable? (Para revelar los prejuicios y suposiciones.)
 - ¿Cómo llegó a pensar de esta manera?
 - ¿Cómo sería este trabajo para las partes interesadas que abordan un problema real? (Sería más difícil, ya que el interés sería muy alto y las opiniones ya arraigadas.)
 - ¿Qué significa esto para facilitar este tipo de reflexión?
13. Presente los conceptos de estudio de los principios de inclusión y encuadramiento como herramientas para la facilitación y la generación de soluciones inclusivas.
14. Distribuya el Material de Apoyo.

Consejos prácticos

El objetivo de encuadrar el problema en el estudio de caso no es para manipular al grupo a fin de que llegue a la misma solución que las personas en el estudio de caso, sino para dar a los participantes la experiencia del encuadramiento y para demostrar que se puede llegar a soluciones inclusivas en situaciones reales con problemas complicados. Esté preparado para probar y desafiar a los participantes si utilizan la jerga o tienen supuestos fijos.

ANEXO 21.A: ESTUDIO DE CASO: LA ORDENACIÓN FORESTAL SOSTENIBLE - EJERCICIO

Problema

En una selva lluviosa de Nueva Guinea, la población local es abordada por una empresa de explotación forestal que ofrece pagar en efectivo por el derecho a talar el bosque y extraer los árboles latifoliados. El acuerdo suena fantástico a muchos miembros de la tribu pobre de los bosques. Ellos quieren vender sus bienes comercializables sólo a cambio de dinero. Este dinero podría ser utilizado para comprar cosas que no pueden producir ellos mismos. Sin embargo, los ambientalistas locales están alarmados. Los bosques serán destruidos por completo.

✂ ✂ ✂ ✂ ✂ ✂ -----

Caso de estudio: la ordenación foresta sostenible – Ejercicio clave

Solución

Los ambientalistas ayudaron a las personas de la zona para establecer su propia empresa maderera con un pequeño aserradero portátil que procesa un árbol a la vez.

Los árboles cortados valían mucho más de lo que la empresa había ofrecido por ellos, por eso las personas no se sentían presionadas para aprovechar más de lo que era apropiado para la salud del bosque. La empresa maderera compró los árboles cortados, que se revenden con un beneficio en el extranjero.

Encuadramiento y estudio de soluciones inclusivas (Material de apoyo 21)

¿Qué es una solución inclusiva?

Una solución inclusiva:

- considera los intereses de todos;
- se basa en las ideas colectivas del grupo y no en las de uno o unos pocos individuos;
- desafía las suposiciones fijas (no necesariamente sigue la manera establecida de hacer las cosas);
- es innovadora ya que suele ser una “nueva” idea generada por la combinación y encuadramiento de las ideas colectivas del grupo.

¿Por qué se apoya la elaboración de soluciones inclusivas importantes para un facilitador?

Los facilitadores de los conflictos relacionados con los pfn se enfrentan a menudo con situaciones en las que las soluciones son buscadas por un grupo de personas con intereses muy diversos. Los facilitadores deben alentar a los grupos a tomar en cuenta todos los intereses para llegar a concretar soluciones inclusivas.

Una solución no inclusiva suele causar conflictos. Las personas cuyos intereses no se han tomado en cuenta pueden decidir seguir su propio curso de acción, que puede entrar en conflicto con la solución impuesta. Además, los miembros que consideran que la solución no es inclusiva no se sienten especialmente comprometidos con planes de seguimiento, ya que carecen de un sentido de propiedad de la solución.

¿Cómo puede ser apoyada la elaboración de soluciones inclusivas?

En la zona convergente, el grupo crea un marco compartido de comprensión. La principal tarea del facilitador es ayudar al grupo a estudiar alternativas y sintetizarlos en una solución que funcione para todos. Esto es a menudo más fácil de lo que parece. Hay tres tipos de pensamiento convergente: el estudio de los principios de inclusión, el encuadramiento creativo y el fortalecimiento de las buenas ideas.

Estudiando los principios inclusivos

La siguiente figura muestra algunos principios que pueden ayudar a las personas a sintetizar alternativas en una solución inclusiva. Estos principios se basan en la búsqueda de una solución que debe funcionar para todos. Estos principios suelen estar en el núcleo de los acuerdos sostenibles. Un facilitador puede animar a los miembros del grupo para que identifiquen y debatan los principios inclusivos que podrían aplicarse a su situación. Esto fomentará el pensamiento creativo. Por ejemplo, un facilitador puede compartir un estudio de caso, analizarlo y preguntar “¿Cuáles son los supuestos fijos de nuestro grupo?”. Los estudios de caso de la vida real son excelentes herramientas para ayudar a los grupos a analizar los principios inclusivos.



Encuadramiento del problema

A menudo hay por lo menos dos maneras de ver el mismo problema. Una vez que alguien percibe el problema de una manera particular puede tener dificultades para ver el mismo problema de otra forma. El significado que tiene para cualquier evento de una persona depende del marco en el que esa persona lo percibe. Cuando el marco ha cambiado, el significado cambia. Esto se llama encuadramiento. Cuando el significado cambia, las respuestas de la persona y el comportamiento también cambian. ¡Más encuadramiento, más opciones!

Mirar el problema desde un ángulo completamente diferente rara vez es una acción espontánea, ya que no es natural. Cuando un facilitador decide alentar a un grupo a encuadrar un problema, suele encontrarse con el principal reto que es motivar a las personas a invertir su tiempo. Una forma de presentar el encuadramiento y la superación de la resistencia inicial es proporcionar a los participantes algunos ejemplos que muestran cómo funciona.

Sesión de lluvia de ideas acerca de la diferencia entre las columnas.

Dos formas de ver el mismo problema	
Plantear el problema	Encuadramiento del problema
Son de ellos	Es de todos nosotros
Es un problema	Es una oportunidad
Nunca podremos alcanzar nuestro objetivo	No hemos alterado nuestro objetivo en pasos realistas
No tenemos suficiente dinero	Todavía no sabe cómo encontrar o generar más dinero
Necesitamos más tiempo para hacer todas estas cosas	Tenemos que decidir qué hacer primero y qué hacer después
No tenemos ningún poder tenemos de manera más estratégica	Todavía no hemos descubierto cómo utilizar el poco poder que
Nuestros intereses en el problema son muy diferentes	Todavía no hemos buscado las similitudes
No sabemos lo suficiente sobre el problema para resolverlo	No hemos identificado dónde podríamos buscar más información

Una vez que los participantes han visto ejemplos de encuadramiento, van a apreciar los beneficios y van a ser más propensos a observar su problema de manera diferente. Un facilitador puede ayudar a los participantes haciendo diferentes tipos de preguntas y animándoles a hacer diferentes tipos de discursos.

REFERENCIAS

- Booth Sweeney, L. & Meadows, D.** 1996. *The systems thinking playbook: Exercises to stretch and build learning and systems thinking capabilities*. Ventura, California, USA, The Turning Point Foundation.
- Carpenter, S.L. & Kennedy, W.J.D.** 2001. *Managing public disputes – A practical guide for government, business, and citizens' groups*. New York, Jossey-Bass.
- CDR Associates.** 1998. *Environmental conflict management – An environmental policy instrument in developing countries*. Eschborn, Germany, GTZ.
- FAO.** 2000. *Natural resource conflict management*, by V. Matiru. Rome.
- FAO.** 2002. *Community-based natural resource management training package*, Volumes 1 and 2. Rome.
- FAO.** 2005. *Técnicas de negociación y mediación para la ordenación de los recursos naturales*, por A. Engel and B. Korf. Rome.
- FAO.** 2007. *Negotiation and mediation techniques for natural resource management – case studies and lessons learned*, by A.P. Castro and A. Engel. Rome.
- FAO.** 2007. *Negotiation and mediation techniques for natural resources management – a trainer's guide*, by A. Engel. Rome.
- FAO.** 2012. *Gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los programas forestales nacionales (pfn)*, por A. Engel. Roma.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B.** 1991. *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. Second edition. London, Random House.
- Fisher, S., Abdi, D.I., Ludin, J., Smith, R., Williams, S. & Williams, S.** 2000. *Working with conflict: skills and strategies for action*. Responding to conflict. London, Zed Books.
- Galtung, J.** 1975. *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung*. Reinbek bei Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Glasl, F.** 1997. *Konfliktmanagement*. Bern, Switzerland, Paul Haupt Verlag.
- Glasl, F.** 1999. *Confronting conflict*. Gloucester, UK, Hawthorne Press.
- Grzybowski, A. & Morris, C.** 1998. *Canadian negotiation, mediation and communication training materials*. Victoria, British Columbia, Canada, Institute for Dispute Research, University of Victoria and Pacific Resolutions.
- Kolb, D.A.** 1984. *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice Hall.
- Krüger, W.** 1973. *Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe*. Munich, Germany, Verlag Fisher.
- Moore, C.W.** 2003. *The mediation process – practical strategies for resolving conflict*. San Francisco, California, USA, Jossey Bass Wiley.
- RECOFTC.** 2002a. *The art of building facilitation capacities*, by L. Braakmann and K. Edwards. Bangkok.
- RECOFTC.** 2002b. *The art of building training capacities*, by L. Braakmann. Bangkok.
- Schulz von Thun, F.** (no date). *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R.** 2004. *Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Ury, W.L., Brett, J.M. & Goldberg, S.G.** 1988. *Getting disputes resolved*. San Francisco, California, USA, Jossey-Bass Inc.
- Susskind, L., McKernan, S. & Thomas-Larmer, J.** 1999. *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. Thousand Oaks, California, Sage Publications.

ELECCIÓN DE MÉTODOS RÁPIDOS DE INFORMACIÓN DIARIA

PROPÓSITO:

Al final de la sesión los participantes:

- se les ha brindado la oportunidad a hacer preguntas, expresar inquietudes y hacer sugerencias;
- han evaluado cómo está progresando la capacitación para todos.

TIEMPO:

de 15 a 20 minutos.

MATERIALES:

Depende del método escogido.

PREPARACIÓN:

Depende del método escogido.

PASOS:

1. Explique que habrá un ejercicio de retroalimentación breve al final de cada día para evaluar cómo está avanzando la capacitación para todos. Compruebe que los participantes estén familiarizados con el concepto de retroalimentación.
2. Explique que el propósito de la retroalimentación es proporcionar a los participantes la oportunidad de hacer preguntas, expresar inquietudes y hacer sugerencias, y demostrar al capacitador que la capacitación tiene que ser ajustada.
3. Hay muchas maneras diferentes de recoger información, depende del propósito, el grupo, el tiempo disponible y el nivel de detalle requerido. Si el grupo está familiarizado con la retroalimentación, el capacitador puede proporcionar una serie de métodos diferentes y dejar que los participantes elaboren ellos mismos el análisis diario. Otros grupos pueden necesitar ayuda al principio, pero pueden adquirir experiencia de reflexión sobre su propio aprendizaje y sentimientos a medida que avanza la capacitación.

Consejos prácticos

Los participantes encontrarán las evaluaciones útiles sólo cuando tienen consecuencias. Si una evaluación pone de manifiesto la insatisfacción, debe ser analizada y se deben identificar los remedios. Se deben seguir las sugerencias y recomendaciones, y formular los acuerdos pertinentes.

Algunos deseos o peticiones con respecto a las condiciones del marco – alojamiento, viáticos, viajes de observación, etc. – o contenidos o métodos de un taller no se pueden satisfacer. Cuando esto sucede, se debe plantear y explicar de manera honesta y abierta.

Opción 1: Medidor de estado de ánimo

Prepare una hoja de estado de ánimo que muestra una cara feliz, una cara neutral y una cara triste. Explique que estos símbolos representan el grado en que los participantes están satisfechos con la

Mood		Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
😊	CS		x	x x x		x x x x
	MS	x	x x x	x x x x	x x	x x x
	S	x	x x x x	x x	x	x x x x
😐	PS	x x	x x x	x x x x	x x	x x x
	N	x x	x x		x x x x	
	LI	x x x	x		x x	
😞	I	x x		x	x x	
	MI	x x			x	
	TI	x			x	

capacitación. Coloque el medidor a la salida de la sala y pida a los participantes que marquen su estado de ánimo con una pegatina o rotulador. En el siguiente medidor de estado de ánimo cada estado de ánimo ha sido dividido en tres categorías que miden el grado de satisfacción, la neutralidad o la insatisfacción.

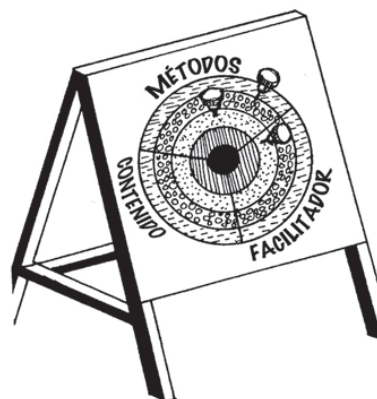
- CS = Completamente satisfecho 8 puntos
- MS = Muy satisfecho 7 puntos
- S = Satisfechos 6 puntos
- PS = Poco satisfecho 5 puntos
- N = Neutro 4 puntos
- LI = Ligeramente insatisfecho 3 puntos
- I = Insatisfecho 2 puntos
- MI = Muy insatisfecho 1 punto
- TI = Totalmente insatisfecho 0 puntos

Una variación es para los participantes escribir comentarios en el post-it para aclarar el estado de ánimo indicado. Puede ser útil el uso de diferentes colores para los participantes de diferentes regiones o instituciones. Esto indicará grandes diferencias en las percepciones. Tenga cuidado de no romper el anonimato creando grupos demasiado pequeños.

Un medidor de humor continuo puede ser utilizado para el curso de capacitación en conjunto, y los estados de ánimo pueden ser medidos al finalizar cada mañana y cada tarde. La línea que pasa a través del medidor de estado de ánimo de arriba representa el “estado de ánimo promedio” entre los participantes de ese día. El estado de ánimo promedio se puede calcular mediante la concesión a cada cruz de una puntuación entre 0 (totalmente insatisfecho a) a 8 (totalmente satisfecho). Sume el puntaje total y divida por el número de participantes, a continuación, indique la media en su punto adecuado en el medidor.

Opción 2: ¿Estamos en el blanco?

- Decida cuáles son los elementos del día que se deben controlar.
- Dibuje círculos concéntricos (similares a un tablero de dardos) en un rotafolio. Haga varias divisiones como en una torta para indicar los aspectos de la capacitación que se vana a evaluar -el contenido, los métodos, facilitadores, etc.



3. Durante la retroalimentación, pida a los participantes que coloquen alfileres o adhesivos en cada pastel para reflejar su calificación, cuanto más cercano al centro más impresionado o satisfecho está.
4. Después de que todos los participantes hayan colocado sus alfileres o adhesivos, pídale que tengan en cuenta la ubicación general y estudien los alfileres que quedan fuera de esta elección general.
5. Resuma los resultados del grupo.
6. Pida a los participantes que agreguen notas a los alfileres o flechas para explicar por qué las colocaron en ese punto, y/o hacer sugerencias para mejorar.

Opción 3: Complete la frase

Muestre (o fotocopie para cada participante) frases abiertas dirigidas a los aspectos de la capacitación que van a ser evaluados, por ejemplo:

- Considero la capacitación eficaz porque...
- La capacitación se podría mejorar...
- Los facilitadores pueden ser más eficaces si...

Los participantes pueden responder a todas las preguntas expuestas o elegir las que les gustaría responder.

Opción 4: Secuencia humana

1. En un extremo de una larga pared, coloque un letrero que dice “nada aprendido”; en el otro extremo, ponga un letrero que dice “plenamente competente”.
2. Explique esta secuencia y pida a los participantes que piensen cómo estaban al comienzo de la capacitación en cuanto a nivel de conocimiento, comodidad y competencia.
3. Luego pídale que se pongan de pie y se coloquen en ese punto de la secuencia. Cuando los participantes hayan dejado de moverse, pida a tres o cuatro voluntarios que expliquen por qué se colocaron en ese punto.
4. Pida a los participantes que piensen en dónde están ahora al final de – o durante – la capacitación, y se ubiquen en el lugar adecuado en la secuencia.
5. Una vez más pida a algunos voluntarios que expliquen por qué se pusieron donde lo hicieron.
6. Pida al grupo que evalúe la actividad, asegurándose que hagan comentarios sobre el grado de realismo de su autoevaluación.

Opción 5: Caras

Distribuya fotocopias del siguiente anexo y pida a los participantes que indiquen cómo se sienten al final del día, eligiendo la cara adecuada y explicando por qué se sienten de esta manera.



¿Cómo se sientes hoy?

Por favor, señale las caras que representan su estado de ánimo:

				
Agresivo	Ansioso	Arrepentido	Arrogante	Tímido
				
Feliz	Aburrido	Cauteloso	Aterido	Seguro
				
Extrañado	Determinado	Defraudado	Incrédulo	Furioso
				
Envidioso	Exhausto	Asustado	Frustrado	Culpable
				
Feliz	Horrorizado	Acalorado	Resaca	Dolorido
				
Histérico	Indiferente	Interesado	Celoso	Solitario
				
Perdidamente enamorado	Negativo	Arrepentido	Aliviado	Triste
				
Satisfecho	Sorprendido	Sospechoso	Indeciso	Otros ...

Por cada cara seleccionada, por favor, explique su sentimiento:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

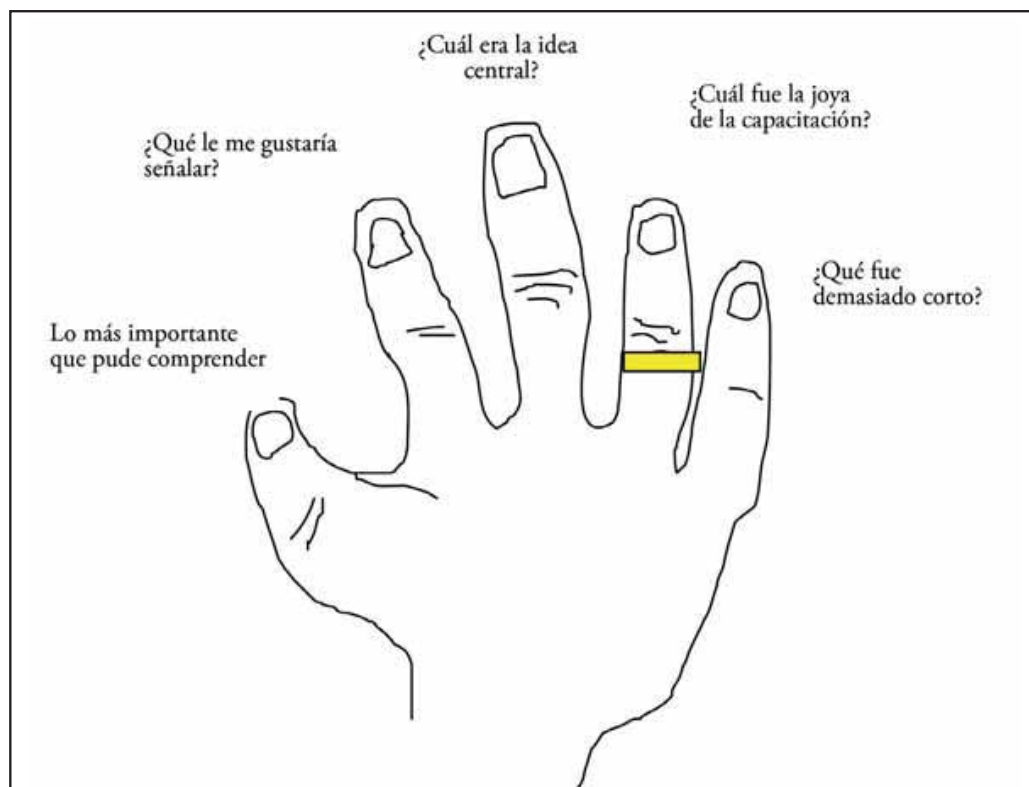
Opción 6: Continuar – cambiar – parar

En este método los participantes evalúan qué aspectos de la capacitación del día han encontrado adecuados, lo que debe ser cambiado, y lo que debe ser detenido, es decir, no se puede hacer nada más. Los participantes deben llenar las casillas del siguiente cuadro, que debe ser colocado en un tablón de anuncios. Después de que los participantes han respondido y colocado sus tarjetas sobre el tablón, el moderador lee en voz alta los resultados y los analiza con los participantes.

	¿Qué era adecuado? (continuará)	¿Que debe cambiar? (hecho más o menos)	¿Qué debería cesar? (no hacerlo nunca más)
Temas contenido			
Métodos, proceso			
Comportamiento del capacitador			
Condiciones marco			

Opción 7: Los cinco dedos de una mano

Este método se puede utilizar para brindar a los participantes una orientación sobre lo que deben decir en una evaluación verbal o escrita del curso de capacitación. Los participantes deberán comenzar por el dedo meñique y hacer su camino hacia el pulgar.



Muestra del cuestionario de evaluación final de la capacitación

A. Acerca de la pertinencia de la capacitación

1. ¿Cuál ha sido la importancia de esta capacitación para los tipos de problemas y cuestiones que aborda en su situación laboral?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cuál le pareció la parte más útil de la capacitación? ¿Por qué?

.....

.....

.....

3. ¿Qué sección(es) de la capacitación debe reforzarse o ampliarse para mejorar su aplicación en el futuro?

.....

.....

.....

B. Acerca del contenido de la capacitación

Para cada uno de los objetivos del curso que figuran en el cuadro siguiente, indique según su criterio si se han cumplido los objetivos. Dé a cada uno una puntuación de entre 1 (objetivo no cumplido) a 5 (objetivo cumplido plenamente).

Objetivo 1:	Objetivo cumplido 5 4 3 2 1 Objetivo no cumplido
Objetivo 2:	Objetivo cumplido 5 4 3 2 1 Objetivo no cumplido
Objetivo 3:	Objetivo cumplido 5 4 3 2 1 Objetivo no cumplido
Etc.	

C. Acerca de los capacitadores

Capacitador XX

1. Ha explicado claramente los objetivos de la sesión:	Muy claros 5 4 3 2 1 Nada claros
2. Ha explicado los materiales con claridad:	Muy claros 5 4 3 2 1 Nada claros
3. Ha ofrecido oportunidades para hacer preguntas:	Muchas oportunidades 5 4 3 2 1 Muy pocas oportunidades
4. Tenía un buen conocimiento de la materia:	Muy buenos conocimientos 5 4 3 2 1 Conocimientos insuficientes

Por favor, marque con un círculo el número que refleja cómo actuaron los capacitadores juntos en equipo. Sírvase comentar: comment:

Trabajaron muy bien juntos 5 4 3 2 1 No trabajaron bien juntos

D. Evaluación general del taller

1. ¿Cómo calificaría la capacitación en general?	Curso muy bueno 5 4 3 2 1 Curso muy malo
2. ¿Se siente seguro para utilizar lo que ha aprendido en en su trabajo el futuro?	Muy seguro 5 4 3 2 1 Nada seguro
3. ¿Qué posibilidades hay de que recomiende este curso a un colega?	Muy probable 5 4 3 2 1 Muy improbable
4. ¿Hubo tiempo suficiente para practicar la nueva competencia?	Sí 5 4 3 2 1 No
5. ¿Han sido útiles los ejercicios?	Muy útil 5 4 3 2 1 Nada útil
6. ¿Fue apropiada la duración del curso?	Sí 5 4 3 2 1 No

E. Acerca de la duración del curso

Por favor, haga su comentario sobre la duración del curso (demasiado largo, demasiado corto, etc.)

¿Cuál sería para usted la mejor duración y por qué?

.....

.....

.....

.....

F. Después del taller

¿Hablará de lo que ha aprendido en este taller con su supervisor, con el fin de utilizar las competencias que ha adquirido en su trabajo regular?

.....

.....

.....

.....

G. Sugerencias para mejorar

¿Qué es, en todo caso, lo que podría haber ayudado a progresar más?

.....

.....

.....

.....

¡Muchas gracias por sus comentarios!

ISBN 978-92-5-307390-0



9 789253 073900

I3101S/1/11.12