



Mochila DeVida

Cómo se autoprotege el liderazgo
social en Colombia

¡Conozca las herramientas!

MANUAL DE NEGOCIACIÓN— HUMANITARIA

MANUAL

de negociación

HUMANITARIA

Mochila DeVida

Estrategias de autoprotección para líderes/as sociales de Colombia, alentadas por el Sistema Integral para la Paz
Manual de negociación humanitaria

Publicado por

Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz,
Redprodepaz
Cra. 13A #34-72 Of. 216
Bogotá D.C., Colombia

Fernando Sarmiento Santander
Coordinador Nacional

Para el Sistema Integral para la Paz
Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición. Presidente:
Francisco De Roux

Jurisdicción Especial para la Paz,
JEP. Presidente: Eduardo Cifuentes

Unidad de Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas, UBPD
Directora: Luz Marina Monzón

Con la cooperación de

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUD, Colombia
Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz

Coordinación técnica

Italo Velásquez
María Isabel Sapuy
Valentina Zuluaga Zuliani
Vanessa Castro

Comisión de la Verdad:

Presidencia, Equipo de Prevención y Protección, Dirección de Territorios, Estrategia Comunicaciones.

JEP: Unidad de Investigación y Acusación, Equipo de Identificación y Advertencia Oportuna de Riesgos y Amenazas, Equipo de Protección a Víctimas Testigos e Intervinientes.

UBPD: Equipo Asesor de Prevención y Protección, Equipo Asesor de Comunicaciones y Pedagogía

Equipo técnico en Derechos Humanos

Camila Gómez
Francisco Barreto
Malena Rinaudo
Rocío Durán

Equipo técnico en Comunicaciones

César Vanegas
Diana Herrera
Mauricio Vega
Norma Gálvez
Sandra Botero

Coordinación general

Valentina Zuluaga Zuliani

Autoría

Francisco Barreto
Valentina Zuluaga Z.

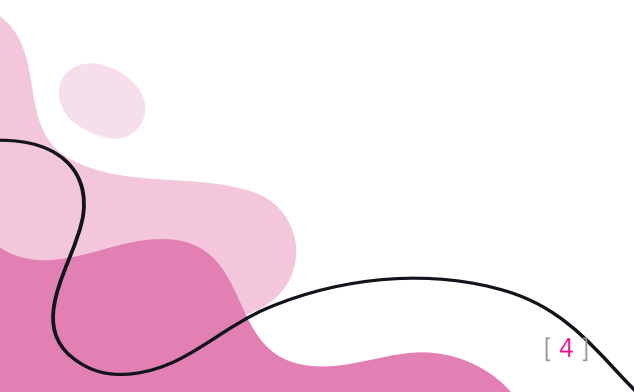
Esta publicación se produce en el marco del proyecto ‘Estrategia de fortalecimiento institucional para el despliegue y funcionamiento territorial articulado del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR)’, hoy Sistema Integral para la Paz (nombre emanado del proyecto), con apoyo del Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz; su producción está relacionada con el desarrollo participativo de protocolos de autoprotección con sujetos colectivos priorizados, para su participación en los mecanismos de Justicia Transicional del Acuerdo Final de Paz firmado en 2016 entre el Gobierno Nacional y la exguerrilla FARC. Las ideas presentes en el texto son responsabilidad de la consultoría para el diseño de los protocolos de autoprotección y no comprometen la línea institucional de las entidades participantes.

Edición y coordinación editorial: Sandra Helena Botero O.

Diseño y diagramación: Sor Diana Paola Herrera C.

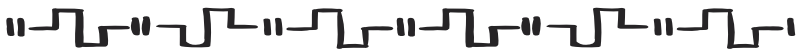
Impresión: Panorama Agencia Digital

Bogotá D.C., Colombia, 2022





Negociación
HUMANITARIA



Esta guía de apoyo ofrece a los líderes y lideresas sociales una mirada general sobre herramientas de negociación humanitaria, y les entrega cinco sugerencias que pueden ser de utilidad para llegar a acuerdos sobre sus necesidades, intereses y posiciones, con los actores en conflicto en los territorios. Se busca dar orientaciones prácticas, con la conciencia de que no son una solución completa a las complejidades que los líderes y lideresas sociales viven a diario en los territorios, al realizar las sensibles tareas que adelantan.



Referencia bibliográfica: Clingendael Institute, Humanitarian Negotiation Training, 2022 <https://www.clingendael.org/academy>

LAS SIETE FASES DE LA NEGOCIACIÓN

Desde nuestra aproximación, consideramos la negociación como un proceso que puede llevarse a cabo de diferentes maneras según la situación. Las negociaciones son asuntos complejos. Muchos negociadores no saben cómo lidiar con toda la presión e información, y, por tanto, ven reducida su eficiencia para alcanzar los objetivos.

Sabemos que muchos líderes/as sociales no cuentan con reuniones ni espacios formales para negociar con los actores presentes en el territorio (ya sean actores privados, públicos y/o armados); sin embargo, en la medida de lo posible, tener en cuenta las siete fases que componen un proceso de negociación puede serles de utilidad para conseguir sus objetivos. De hecho, en contextos humanitarios, las negociaciones muy rara vez son formales y las fases que la componen no se desarrollan de manera lineal.

Para negociaciones de carácter vital e inminente, saber previamente las siete fases servirá como marco guía para manejar mejor la situación. Estas siete fases de la negociación no constituyen una mera formalidad. Cada uno de sus pasos puede permitir que las necesidades planteadas y comunicaciones adelantadas concluyan en mejores términos.

Sin importar el orden con que se realicen las siete fases, si se tienen en cuenta todas aumenta la probabilidad de obtener un resultado exitoso.



FASE 1: Preparación

Se sugiere reservar un tiempo, así sea mínimo, para pensar en las diferentes etapas de la negociación, ya que esto ayudará a tomar el control sobre cada participación en el proceso. Sobre todo en casos en los que haya especial presión. La preparación es esencial para lograr una negociación efectiva. Que líderes y lideresas puedan tomarse un tiempo para sentarse a pensar sobre sus necesidades, intereses y posiciones frente a la discusión que vayan a plantar en la negociación con la contraparte.

Lo ideal es preparar un 'mandato': un documento con lineamientos y directrices claras, que incluya prioridades y también algunas posibles concesiones frente a la posición de la contraparte.

FASE 2: Reglas y procedimientos

Todas las negociaciones están siempre guiadas por algunas reglas y procedimientos, ya sea de manera implícita o explícita. Sin reglas para llevar a cabo una negociación, esta se desarrolla caóticamente y aumentan las posibilidades de no llegar a un acuerdo. En otras palabras, entre más organizada sea una negociación más posibilidades tendrá de llegar a un acuerdo.


Es útil establecer tiempos de intervención, turnos para hablar; un tiempo estimado de duración de la negociación, y las reglas que para las partes sean relevantes.

Si no es posible pre-establecer turnos para el desarrollo del proceso, es importante permanecer consciente y marcar con palabras quién va teniendo el dominio de la palabra, para intentar que sea equilibrado entre las partes.

FASE 3: Exploración

La exploración es la fase en la cual se profundiza a través de preguntas a las contrapartes, acerca de los temas que se están negociando. A menudo vemos personas que se saltan esta fase; simplemente hablan de sí mismos y reiteran sus posiciones o intereses. Es importante manejar comunicación asertiva (de apertura, positiva) y escucha activa que le exprese a la contraparte que hay disposición al entendimiento de las posiciones.

Escuchar atentamente las emociones o las palabras claves dentro del mensaje y discurso puede revelar qué



necesidades subyacen en la posición de la contraparte. Aunque es importante estar preparado/a, será positivo tener la mente abierta, en sintonía con lo que el otro lado le está diciendo o revelando. Si confía demasiado en sus suposiciones, es posible que se pierda pistas y sugerencias importantes del otro/a.

Muchas personas tienen una mentalidad orientada a los resultados; comienzan a resolver el problema tan pronto como sea posible, antes de haber explorado todos los temas a tratar. Esto limita el potencial de la fase de exploración. Por eso, a pesar de sentir y creer que se tiene muy clara la posición de la contraparte, será mejor no confiarse sino, por el contrario, explorar a través de preguntas los intereses y necesidades de la contraparte.

Una buena exploración requiere confianza mutua; pero si no la hay, esta puede construirse durante la negociación. Al menos con el objetivo de cumplir los acuerdos a los que se lleguen.

Se debe tener claro que se está explorando y no asumiendo compromisos firmes en esta fase. Más adelante (en la quinta fase) se reafirmarán los acuerdos.

FASE 4: Intercambio-Regateo

Es en esta fase donde generalmente comienza realmente el momento de intercambio, de regateo, de la negociación en sí misma. Dar y recibir es lo que se encuentra en el centro de la negociación.

Esta fase es más competitiva. A diferencia de la fase exploratoria, donde las partes pueden foguear sus intereses y otros posibles temas, en esta fase se deben concretar las posiciones de cada contraparte: qué se quiere, cómo se quiere y para cuándo. Será importante ser y permanecer asertivo sobre lo que se quiere, sobre lo que se está buscando, y ser estratégico y explícito sobre aquello a lo que se puede y se está dispuesto a renunciar.


FASE 5: Acuerdos

Esta es la fase en la que se descubre si el líder/lideresa y la contraparte negociadora pueden llegar a un acuerdo final y cómo. Si la negociación llegó a un estado de madurez suficiente como para hacer un trato que estén dispuestos a cumplir.

Es más probable que se llegue a un acuerdo si la situación es propicia, y para que lo sea es importante responder esta pregunta: ¿todas las partes sienten que no hay nada más que ganar en relación con la situación actual?

Hacer tratos y llegar a acuerdos es un desafío, pues inevitablemente requiere concesiones de todas las partes. Por tanto, establecer plazos viables puede ayudar a presionar a las partes involucradas para que pasen de la fase de intercambio a la quinta fase y establezcan acuerdos.

Se deben tener en cuenta a los aliados y superiores a la hora de hacer el acuerdo. Aunque ellos no estén presentes durante la negociación, es indispensable que se considere si ellos estarían a favor de los tratos a los



que se llegue. Es recomendable pedir unos minutos de tiempo durante la negociación para llamarlos y hacerles las consultas necesarias.

Siempre se debe tener en cuenta la implementación, al formular el contenido de un acuerdo. Es decir, que todas las partes estén en capacidad de cumplir lo que prometen.

FASE 6: Comprobación

Esta fase puede sellar o deshacer una negociación, pues esta no se lleva a cabo simplemente entre las personas en la mesa sino que cada una representa a al menos uno o, por lo general, más grupos de personas con intereses en dicha negociación. Este grupo puede ser su propio equipo en campo, o en la oficina, o sus aliados en territorio. Por ello, es posible que lo que se esté considerando como acuerdo deba ser avalado por los aliados.

Se deben involucrar a los aliados durante todas las fases de la negociación. Si se les presenta los resultados de la negociación demasiado tarde, es posible que pidan rehacer parte de los acuerdos.

Se debe evaluar y analizar a quiénes se debe consultar; así mismo, con los aliados de la contraparte. ¿Quiénes son? ¿Es un grupo unido o desunido?

Mientras se logra la comunicación con los aliados, y antes de que se haga el borrador del acuerdo, se debe mantener cierta confidencialidad, ya que revelar demasiado puede dañar el proceso. Esto no obsta que cada cosa que se comunique, se haga con un lenguaje claro y entendible para todas las partes.

FASE 7: Implementación

La fase final del proceso de negociación es la implementación. Durante esta fase, todas las partes negociadoras tienen que diseñar cómo se llevarán a cabo los compromisos, tal como se describen en el acuerdo.

Resulta más fácil dar por terminada una negociación después de que todas las partes se dan la mano, y continuar cada uno su camino. Sin embargo, la historia nos demuestra que el éxito de un acuerdo en realidad se determina en la fase de implementación, si desde la misma negociación se avanza en pasos para 'asegurarla' (si es que es viable). Si algunas partes del acuerdo no quedaron claras, esto se evidenciará durante esta fase. Hay que estar preparado para un progreso lento y para tener que volver eventualmente a la mesa de negociaciones.

La firma de un acuerdo es solo el comienzo. Se necesitarán negociaciones continuas; será muy probable que fases de negociación anteriores se deban revisar cuando surjan nuevos problemas. Y será importante continuar construyendo confianza e invirtiendo en las relaciones personales con las contrapartes.

Sugerencias para las negociaciones con actores en territorio:

Este documento busca también poder compartir algunas sugerencias para que en una eventual interlocución con actores armados, los liderazgos sociales puedan materializar iniciativas comunitarias, con acceso al territorio y realizando acciones de forma segura.



Sugerencias



para la **NEGOCIACIÓN**
con **ACTORES EN TERRITORIO**

1. INTERIORIZAR LEGITIMIDAD / CREERSE EL ROL

Como liderazgo social del territorio, se cuenta con la legitimidad para negociar con el actor en territorio cualquier asunto en pro de las comunidades. Hacer interlocución o sostener conversaciones con actores armados, única y exclusivamente para llevar iniciativas comunitarias a la zona rural, no conlleva consecuencias jurídicas. Siempre se debe iniciar la conversación con el actor, dándole a conocer su cargo/rol dentro de la comunidad. Procure hacerlo en espacios abiertos/públicos.

2. RED DE APOYO DE LÍDERES

No se deberá recargar la interlocución con el actor en territorio solo en la cabeza de un liderazgo. Siempre será mejor acudir acompañado de más líderes de la junta de gobierno, en lugares públicos, y de tal manera que gente de la comunidad esté cerca y pueda escuchar o acceder a la información que se está teniendo en la conversación. A más visibilidad de temas afines a un liderazgo en los territorios, mayor será la autoprotección.

3. GENERACIÓN DE CONFIANZA

Se debe usar vocabulario amigable hacia el actor en territorio o contraparte, con términos locales. Debe referirse a la autoridad armada por su rango o nivel de mando; otorgarle algún grado de autoridad, facilitará la conversación, la interlocución y la negociación de solicitudes, debido a que hay reconocimiento a su presencia (negativa o positiva). Ejemplos: Jefe; comandante; buenos días gracias por permitirnos el espacio.

4. SOLICITUD ESCRITA A ORGANIZACIONES

Siempre se debe solicitar por escrito a las organizaciones humanitarias que acceden a la zona, oficios (cartas escritas en Word con firma y fecha) donde se presente y especifique el trabajo a realizar, y cuántos y cuáles días específicos estarán dentro del territorio. Será importante imprimir estos oficios y entregarlos a los altos mandos. Por lo general, la información se queda en los altos mandos y no en los medios ni los rasos, por lo cual se sugiere llevar varias copias, para que, en caso de alguna situación en que se vea comprometida la seguridad con estos mandos, se les puedan compartir las copias que tienen los niveles directivos.

5. VISIBILICE SUS ACTIVIDADES

Una vez culmina la intervención realizada por parte de la organización que entró a la zona, se debe solicitar registro fotográfico o imágenes que se hayan logrado obtener del evento, que seguramente ellos publicarán en sus redes sociales. Se sugiere compartir en los estados de WhatsApp, que efectivamente lo que se solicitó con permiso del actor en territorio se cumplió. Esto fortalecerá la confianza y facilidad para una próxima solicitud.





Mochila De Vida

Cómo se autoprotege el liderazgo social en Colombia

¡Conozca las herramientas!

Con el apoyo de:



FONDO MULTIDONANTE DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL SOSTENIMIENTO DE LA PAZ

