

MEDIACIÓN Marzo 2023

SERIE DE PRÁCTICAS

10

Puntos de entrada creativos en la mediación

Acceder a los conflictos, iniciar
conversaciones y desbloquear situaciones

**Sebastian Kratzer y
Julia von Dobeneck**

“**hd**”

Centre for
Humanitarian
Dialogue

Mediation for peace

El Centro para el Diálogo Humanitario (HD) es una organización diplomática privada, basada en los principios de humanidad, imparcialidad e independencia. Su misión es contribuir a prevenir, mitigar y resolver conflictos armados mediante el diálogo y la mediación.

www.hdcentre.org

© 2023 –

Centro para el Diálogo Humanitario

Esta obra está protegida con la licencia CC BY-NC-ND 4.0 que, de acuerdo con sus condiciones, permite un uso no comercial si se cita la fuente y no se modifica el material. No se concede ningún derecho a explotar el nombre ni el logotipo del Centro para el Diálogo Humanitario.

Se sugiere citar:

S. Kratzer y J. von Döbenack (2023), Puntos de entrada creativos en la mediación, Serie de Prácticas de Mediación. Ginebra: Centro para el Diálogo Humanitario.

Autor de la edición:

Giles Pitts

Asistente de investigación:

Sofia Sturm

Maquetación y diseño:

Rick Jones

Aviso legal

Los puntos de vista y opiniones aquí expresados son los de los autores y no reflejan las posiciones o puntos de vista oficiales de ninguna organización.

La Serie de prácticas de mediación es un proyecto del Centro para el Diálogo Humanitario (HD). Nos interesa conocer la opinión de los profesionales e investigadores en mediación sobre el formato y el contenido de esta publicación. Envíe sus sugerencias y comentarios a mediationsupport@hdcentre.org.

Índice

Resumen ejecutivo	4
Puntos esenciales para los profesionales	6
Preguntas guía para la identificación de puntos de entrada creativos	8
Estudios de casos	10
Puntos de entrada creativos en la mediación	12
1 - Introducción	12
2 - Definiciones de los puntos de entrada creativos	15
3 - Ideas clave sobre los puntos de entrada creativos	17
4 - Cómo conseguir que los puntos de entrada creativos tengan éxito	22
5 - Un reto más: acceder a los actores proscritos	28
6 - Riesgos y limitaciones de los puntos de entrada creativos, y cómo mitigarlos	31
7 - Opciones y tipos de puntos de entrada creativos	33
8 - Conclusión	85

Resumen ejecutivo

En un entorno de conflictos armados y violencia que se prolongan y fragmentan cada vez más, las terceras partes se encuentran con numerosos retos a la hora de poner en marcha procesos de paz, o de intentar desbloquear situaciones dentro de un proceso cuando este queda encallado¹. Cuando las partes en conflicto no quieren o no están dispuestas a embarcarse en un proceso o alcanzar un acuerdo político, los puntos de entrada creativos surgen como respuesta innovadora y pragmática para entrar en un contexto, iniciar un nuevo diálogo o proceso de mediación, o desbloquear un proceso paralizado.

Mediante la recopilación y el análisis de puntos de entrada creativos, en el presente documento se detallan los tipos de puntos de entrada existentes y se explica cómo se crean, por qué y para qué se usan. En el documento se presentan y agrupan un conjunto de enfoques aplicados por terceros. Se trata de estrategias o metodologías que, a menudo, quedan en el olvido o sin documentar, debido a la rápida evolución del proceso, a que este se desenreda o a que los puntos de entrada se transforman en algo diferente e inesperado. Si bien la atención se centra en los procesos de paz políticos, también se integran algunos ejemplos de mediación humanitaria.

Destacamos dos tipos generales de puntos de entrada: aquellos que permiten acceder a los conflictos e iniciar conversaciones y aquellos que permiten desbloquear situaciones. Los primeros abarcan desde un enfoque en temas alternativos o en los intereses más amplios de las partes hasta el acceso a través de otros actores y el establecimiento de redes. Los puntos de entrada utilizados para desbloquear situaciones suelen girar en torno a aspectos técnicos como la creación de estructuras de financiación creativas, el cambio de formato y

secuenciación, la modificación del lugar y el ambiente, el uso de alternativas de vía oficiosa (no oficial o segunda vía), la búsqueda de objetivos menos ambiciosos dentro de los intereses de las partes y el uso de métodos creativos de facilitación (como la lluvia de ideas). Sin embargo, como se indica en esta lista y lo revela el estudio, separar los puntos de entrada de los elementos de diseño del proceso puede resultar complicado. Los métodos de diseño de los procesos contribuyen al éxito de los puntos de entrada, y los elementos de diseño de los procesos pueden ser o transformarse en puntos de entrada.

A partir de las entrevistas realizadas para este estudio, sabemos cómo aumentar las probabilidades de éxito de los puntos de entrada y dedicamos todo un capítulo al acceso a actores proscritos, lo cual puede plantear retos adicionales.

Dado que los puntos de entrada creativos son un método para poner en marcha procesos o desbloquear situaciones, esta publicación viene acompañada de una sencilla herramienta de análisis y planificación para identificar y maximizar los puntos de entrada creativos. Puede consultarla en <https://hdcentre.org/insights/23603-2>.

Puntos esenciales para los profesionales

Pese a depender en gran medida del contexto, la investigación realizada para el presente documento puso de relieve ciertos aspectos comunes en el diseño y el uso de puntos de entrada creativos que podrían aumentar las posibilidades de que terceros participen en un proceso o lo (re)inicien con éxito:

- Considerar los puntos de entrada creativos como esfuerzos estratégicos. Se deben fijar estrategias y objetivos claros de antemano (con quién hablar y sobre qué), al tiempo que se mantiene una mentalidad de “ensayo y error”.
- Crear y aprovechar las oportunidades. Deben probarse distintos enfoques para crear un punto de entrada, sin perder de vista las oportunidades de impulso político y con paciencia para no precipitarse en las negociaciones.
- Aplicar métodos e instrumentos que ayuden a que el punto de entrada se convierta en un proceso, pero sin olvidar que los cambios en el contexto y los enfoques de los actores implicados pueden dictar el ritmo, el éxito potencial y el fracaso de cualquier punto de entrada.
- Ser transparente con las partes y ofrecer una perspectiva clara de lo que se puede conseguir si se comprometen. Así, se evitan percepciones erróneas y se genera confianza. Sin embargo, es preciso mantener la confidencialidad como requisito previo para proteger esta primera fase.
- Tener claro qué ofrecer a las partes para conseguir su compromiso y mantenerlo.
- Tener presente que los puntos de entrada conllevan sus propios riesgos y limitaciones. Por lo general, se trata de cuestiones reputacionales, jurídicas, políticas, de seguridad y de diseño de los

procesos. Por consiguiente, dentro del planteamiento se debe incluir una estrategia de mitigación de riesgos.

- Considerar los puntos de entrada como valiosos por sí solos, separados del proceso político principal. Al permitir un compromiso mínimo o avanzar en una cuestión menos política o secundaria, los puntos de entrada en ocasiones contribuyen a producir beneficios reales (e inesperados) para la población afectada por el conflicto.
- Diseñar y utilizar los puntos de entrada puede entrañar dificultades debido a la necesidad de utilizar dos o más enfoques diferentes, a veces contradictorios, al mismo tiempo o en secuencia. En general, se debe encontrar un equilibrio entre los distintos puntos de entrada para mantener cierta flexibilidad ante los cambios de contexto.

Preguntas guía para la identificación de puntos de entrada creativos

No existe una fórmula para crear o identificar un punto de entrada y garantizar el desarrollo de un proceso, pero puede resultar útil tener lo más claras posibles las respuestas a las preguntas que se plantean a continuación durante el diseño de los puntos de entrada. Dado que el objetivo general de los puntos de entrada es obtener acceso y (re)iniciar un proceso, esta lista puede facilitar a terceros el diseño y el uso de puntos de entrada creativos de forma más estructurada y deliberada.

- ¿Qué relaciones tiene actualmente con las partes? ¿Tiene usted o su institución una imagen o un perfil positivos en los que apoyarse para iniciar un proceso?
- ¿Qué revela su análisis del conflicto? ¿Existen intereses o necesidades individuales o comunes por parte de los actores del conflicto, o relaciones entre ellos, que podrían sentar las bases de un compromiso?
- ¿Qué temas técnicos o secundarios del conflicto interesan a las partes, o a sus electorados, que podrían servir de entrada?
- ¿Qué podría hacer para aumentar la probabilidad de materialización de un punto de entrada (p. ej., establecer relaciones y canales de comunicación de confianza, crear redes)?
- ¿Qué cambios recientes o inminentes en el contexto podrían generar el impulso necesario para materializar su punto de entrada?
- ¿Cuál es su objetivo y su estrategia para utilizar el punto de entrada?
- ¿Qué métodos de mediación podrían favorecer las posibilidades de éxito de su punto de entrada?

- ¿Cuál es su estrategia para pasar del punto de entrada al proceso?
¿Qué puede ofrecer a las partes para generar confianza hacia usted y el proceso?
- ¿Qué alternativas tiene si no se materializa este punto de entrada?
- ¿Cómo percibirían los actores del conflicto un cambio de puntos de entrada?
- ¿Cuáles son los riesgos asociados a este punto de entrada y qué puede hacer para mitigarlos?

Estudios de casos

Acceso a los conflictos e inicio de nuevas conversaciones

- **Centrarse en temas diferentes o en intereses más amplios de las partes**
 - Acceso a un ejército por vías no intimidatorias (2017), p. 37
 - Abordaje de asuntos relacionados con desplazamientos y exportaciones para entablar negociaciones sobre la construcción de un Estado en Somalia (1994–1997 y 2000–2012), p. 38
 - Identificación y uso del agravio político de un actor clave para establecer un clima de confianza, Asia Meridional (2007–2010), p. 40
 - Interpretación flexible de un mandato oficial, Somalia (2016), p. 42
- **Conseguir acceso por medio de actores de otras vías o actores informales de confianza**
 - Facilitación del acceso a los militares con poder de decisión mediante personas de confianza, Afganistán, p. 45
 - Acceso a actores de vía oficiosa para fomentar una solución de vía oficial a la crisis política en Macedonia tras las elecciones generales (2016–2018), p. 47
 - Identificación de puntos de entrada para un movimiento social sin líderes (2020), p. 49
 - Preparación de un compromiso civil para acompañar las negociaciones de cese al fuego entre las FARC y las fuerzas militares en Colombia (2015), p. 51
 - Apoyo a la izquierda abertzale para iniciar el cambio político en el País Vasco (2008–2014), p. 53

Desbloqueo de procesos paralizados

- **Conseguir la participación de nuevos actores**
 - El acuerdo de paz de Argel para Malí: recuperar la dinámica del proceso de implementación (2020), p. 56

- **Centrarse en los aspectos técnicos**
 - Aprovechamiento del medio ambiente para conseguir que las partes en conflicto cooperen, y en apoyo del diálogo oficial, Ucrania (2014–2021), p. 59
 - Unificación de la oposición en el proceso de mediación de la ONU en Siria (2017), p. 62
- **Establecer estructuras de financiación**
 - Facilitación del proceso de negociación entre el Gobierno y el ELN en Colombia (2016–2017), p. 66
- **Cambiar formato y secuencia**
 - Desbloqueo de la agenda, proceso liderado por la ONU en Siria, p. 69
 - Secuenciación de los diálogos para sortear el bloqueo político en Sudán del Sur (2020), p. 71
- **Cambiar de lugar y de entorno**
 - Descongelamiento de las conversaciones sobre un proyecto de Constitución para Libia (2017), p. 74
- **Emplear procesos de vía oficiosa para desbloquear el proceso oficial**
 - Complemento del proceso liderado por la ONU en Yemen mediante la vía oficiosa: el Programa de Apoyo al Diálogo Político (2012–2022), p. 77
- **Centrarse en objetivos más accesibles en interés de las partes**
 - Implementación de los acuerdos de Minsk en el grupo de trabajo en materia de economía del Grupo de Contacto Trilateral (GCT) (centrado únicamente en el período 2015-2018), p. 80
- **Emplear una lluvia de ideas creativa**
 - Descongelamiento de las negociaciones de cese al fuego entre el Gobierno colombiano y las FARC (2014), p. 83

Puntos de entrada creativos en la mediación

Cómo acceder a los conflictos, iniciar conversaciones y desbloquear situaciones

1 Introducción

Los terceros se enfrentan a numerosos retos a la hora de poner en marcha procesos de paz en los conflictos actuales, que se fragmentan y prolongan cada vez más, o cuando intentan desbloquear situaciones dentro de un proceso². Cuando las partes en conflicto no quieren o no están dispuestas a embarcarse en un proceso o alcanzar un acuerdo político, los puntos de entrada creativos surgen como respuesta innovadora y pragmática para entrar en un contexto, iniciar un nuevo diálogo o proceso de mediación, o desbloquear un proceso paralizado.

Mediante la recopilación y el análisis de puntos de entrada creativos, en el presente documento se ofrece un panorama general de los tipos de puntos de entrada existentes, y se explica por qué y cómo se utilizan. Si bien la atención se centra en los procesos de paz políticos, también se incluyen aportaciones sobre la mediación humanitaria, pues son métodos interesantes que a veces se solapan con el proceso político.

En un principio, pensamos que sería especialmente útil centrarnos en las estrategias creativas de los actores no estatales que entran

en un proceso. Las estrategias de los actores de vía oficial, como las Naciones Unidas (ONU), parecían gozar de mayor reconocimiento. Además, a diferencia de los actores no estatales, los actores de vía convencional tienen mandatos oficiales (p. ej., del Consejo de Seguridad o del secretario general de la ONU) y, por tanto, cierta legitimidad preestablecida para entrar en un conflicto e iniciar un proceso. La capacidad de influencia y los instrumentos empleados por los Estados y las organizaciones multilaterales para avanzar en un proceso también parecían asemejarse más entre sí: implicaban presión (militar, sanciones o inclusiones en listas, corte de la cadena de suministro de armas, etc.) o incentivos (levantamiento de sanciones, exclusión de listas, reconocimiento bilateral, perspectivas de inversión, etc.).

Los actores no estatales, por el contrario, rara vez reciben mandatos oficiales y tampoco tienen la misma capacidad de influencia que los Estados. En su lugar, “casi todo el tiempo entran [en los contextos] evaluando sobre el terreno con quién [pueden] trabajar”³.

No obstante, tras las entrevistas, enseguida quedó claro que llegar a las partes, convencerlas de sentarse a una mesa de negociación o acordar soluciones para desbloquear un proceso requiere creatividad y pensamiento estratégico, ya sea por parte de la ONU, de un Estado o de un tercero privado. Los terceros no estatales pueden tener diversas formas de legitimidad y trabajar con distintos niveles sociales y a ritmos diferentes, aunque a menudo persiguen los mismos objetivos y obtienen resultados similares en cuanto a los puntos de entrada. Además, las entrevistas pusieron de manifiesto que el enfoque de los actores estatales (sobre todo de las potencias pequeñas y medianas) suele ser similar al de las organizaciones no gubernamentales (ONG): avanzar paulatinamente hacia la obtención de un mandato de las partes en conflicto y empezar a mediar o facilitar el diálogo una vez recibido dicho mandato. Así pues, decidimos integrar los planteamientos de los actores no estatales con los de los Estados y la ONU (como representante de los planteamientos multilaterales).

Este documento inicia con una definición del término “punto de entrada”, después esboza los aspectos clave sobre el uso de los puntos de

entrada creativos y profundiza en consideraciones metodológicas sobre cómo aumentar su éxito potencial (y abordar sus riesgos y limitaciones). Esto se complementa con una breve visión general de los enfoques utilizados para acceder a los actores proscritos, lo cual supone otras dificultades y opciones para el compromiso.

Más adelante ilustramos una selección de estudios de casos, presentados bajo los dos tipos principales de puntos de entrada creativos identificados: para acceder a los conflictos e iniciar conversaciones, y para desbloquear situaciones. Los casos se eligieron con el propósito de ofrecer una gran variedad de puntos de entrada creativos, presentar ejemplos de un cambio en la dinámica del proceso tras el uso de un punto de entrada y abarcar un amplio abanico de perspectivas de terceros.

Dada la escasa literatura existente sobre los puntos de entrada, el estudio principal consta de 20 entrevistas cualitativas con profesionales experimentados de ONG, Gobiernos y la ONU, además de intercambios con un grupo asesor de expertos en mediación y varios intercambios bilaterales con profesionales. Todos los entrevistados dieron ejemplos de cómo entraron o reiniciaron procesos de mediación; a menudo fueron los “primeros en hacerlo”. Sus experiencias y reflexiones fueron sumamente valiosas para este estudio.

La recopilación de estudios de casos aquí publicada no refleja un juicio de calidad metodológica ni un enfoque políticamente “correcto” de los procesos. El objetivo del estudio no es aplicar normas científicas ni mostrar resultados verificables, sino recopilar ejemplos que reflejan las opiniones y enseñanzas de los profesionales y se centran en sus acciones concretas. Las fuentes primarias y la experiencia personal tienen gran valor, pues son casi inexistentes las investigaciones académicas o políticas sobre este tema, a pesar de que, durante años, terceros han desarrollado y aplicado enfoques creativos para el establecimiento de la paz. Las entrevistas se diseñaron para facilitar la reflexión, extraer enseñanzas y destacar los puntos en común entre diversos conflictos, países y procesos.

No se cotejaron las experiencias y descripciones recogidas con las de otras personas implicadas en los casos, por lo que es posible que otra persona que hubiera participado en un mismo proceso discrepe o identifique otros factores contribuyentes.

Si se quisiera hacer afirmaciones más sólidas sobre por qué los puntos de entrada propician procesos (más) dinámicos, habría que seguir investigando sobre los puntos de entrada y los factores que contribuyen a su éxito. Sin embargo, la propia naturaleza de los puntos de entrada creativos implica que no puede (y probablemente no deba) haber una única conclusión integral.

Con esta publicación, simplemente pretendemos compartir las ideas que reunimos, como fuente de inspiración y posible guía para los profesionales.

2

Definiciones de los puntos de entrada creativos

Entre los profesionales no existe una definición universalmente aceptada de los puntos de entrada. Si bien las opiniones difieren, el punto de entendimiento común más básico es que el “punto de entrada” se refiere al comienzo mismo de la entrada en un conflicto, o al inicio o desbloqueo de un proceso⁴. En la literatura pertinente, los puntos de entrada o el “establecimiento temprano de la paz” se caracterizan a menudo por el secretismo, la discreción y el incrementalismo. De hecho, el término, que pareciera indicar un momento o marco temporal concreto, podría inducir al error, ya que las fases iniciales de los procesos de paz suelen implicar años de preparación para involucrar a las partes en conflicto, y a menudo son poco lineales y desordenadas.

La fase de inicio de un proceso varía tanto entre los distintos casos que resulta complicado determinar una definición general. Además, la forma de crear o identificar un punto de entrada suele ser uno de

los secretos mejor guardados de los actores de la mediación, lo cual puede haber contribuido a la inexistencia de una definición clara y consensuada.

Las primeras fases de los procesos de paz se describen como “una mezcla de contactos y exploraciones formales e informales, diseñados para sondear las motivaciones de las partes enfrentadas, poner a prueba ideas y opciones, y crear espacios y vías que antes habrían parecido imposibles”⁵. La literatura existente también esboza algunas soluciones creativas de diseño de procesos (p. ej., secuenciación, formato, traslado a otros lugares, etc.) que permiten a los terceros adelantar un proceso⁶.

En una reunión de expertos internacionales en 2015, organizada por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores alemán y la red German Mediation Support Initiative [Iniciativa Alemana de Apoyo a la Mediación, IMSD], se intentó un primer esbozo y se describieron los puntos de entrada de la siguiente manera:

“características o elementos específicos dentro de la anatomía o el contexto de un conflicto que permiten a los actores de la mediación crear un acceso a las partes en conflicto o a las partes interesadas y que tienen el potencial para un enfoque de mediación viable y exitoso. El perfil y la función específicos del posible tercero (p. ej., relaciones, mandatos anteriores, experiencia, recursos, capacidad de influencia, etc.) pueden ser una condición previa para convertir con eficacia los puntos de entrada en compromisos de mediación, o aumentar la probabilidad de que así sea”⁷.

Un grupo de expertos en mediación de alto nivel, que brindó asesoramiento en este estudio, abordó las acciones que emprenden los terceros como “una serie de medidas para iniciar o reiniciar un proceso de diálogo”, y que pueden estar relacionadas con el diseño del proceso y los métodos de mediación, o con temas ajenos al núcleo del conflicto (a menudo de naturaleza más técnica y menos política).

Sobre la base de las aportaciones del estudio, proponemos definir los puntos de entrada creativos como aquellos enfoques y herramientas innovadores que aplican los terceros para acceder a un escenario de conflicto e iniciar o desbloquear un proceso de diálogo o mediación. Pero la transformación exitosa de estos enfoques en un proceso o la recuperación de la dinámica de un proceso dependen tanto de los cambios en el contexto como del punto de entrada en sí mismo.

La transformación exitosa de estos enfoques en un proceso o la recuperación de la dinámica de un proceso dependen tanto de los cambios en el contexto como del punto de entrada en sí mismo.

Un punto de entrada puede tener un gran potencial, pero no desarrollarse debido a factores de contexto, y viceversa: los factores de apoyo del contexto pueden crear el impulso necesario para que un punto de entrada se materialice y tenga éxito.

En palabras de un experto: “Si las partes están interesadas en volver a sentarse a la mesa, probablemente lo harán. Sin embargo, los puntos de entrada creativos pueden adelantar esa oportunidad y justificar por qué pueden y deben hacerlo”⁸.

3

Ideas clave sobre los puntos de entrada creativos

Los puntos de entrada creativos son la respuesta pragmática de un tercero a la pregunta de con quién trabajar y en qué temas concretos comprometerse para aumentar las posibilidades de éxito del proceso. La investigación dejó claro que identificar o crear puntos de entrada resulta necesario cuando los procesos se paralizan o deben ponerse en marcha.

Las dos fases identificadas implican dos categorías de puntos de entrada diferentes:

- Puntos de entrada para acceder e iniciar un proceso nuevo. Estos suelen centrarse en los actores individuales y las redes existentes, en crear confianza y en cuestiones no intimidatorias.
- Puntos de entrada para desbloquear procesos paralizados. A menudo es necesario un mayor nivel de tecnicidad en estos casos, lo que puede implicar cambiar el lugar, o desglosar o secuenciar los temas. Pasar a otra vía, involucrar a los representantes de las partes en conflicto a título personal o trabajar en cuestiones pragmáticas con expertos y sin abordar los temas centrales del conflicto puede ayudar a desbloquear una situación. Eludir los principales asuntos políticos centrándose primero en las cuestiones técnicas puede reducir la complejidad del proceso y conseguir una mayor aceptación por parte de las partes.

En última instancia, el desarrollo exitoso de un punto de entrada (por creativo que sea) en un proceso o la recuperación de su dinámica dependen de la situación política, económica, social, humanitaria y militar en general, y de la disposición de las partes a comprometerse. Los profesionales destacaron que las oportunidades más habituales surgen con los cambios políticos (en particular, los cambios de liderazgo). En el caso de Irlanda del Norte, por ejemplo, los cambios en el cargo de primer ministro del Reino Unido abrieron la puerta a un nuevo comienzo en el camino hacia el Acuerdo de Viernes Santo (1998), y en Venezuela surgió un nuevo espacio de negociaciones tras las elecciones presidenciales estadounidenses de 2020.

Dominar los métodos de mediación, ser consciente de las nuevas oportunidades y estar en disposición de aprovecharlas puede contribuir al éxito de los puntos de entrada. En algunos casos, los puntos de entrada descritos en el presente documento son meros ejemplos de aplicación de métodos de mediación (como la elección de una determinada postura ante las partes en conflicto o la obtención de los verdaderos intereses de las partes en conflicto), o de rediseño de un proceso incluyendo a nuevos actores, buscando nuevos lugares y secuenciando o compartimentando los temas. Esta última categoría se da principalmente al reiniciar procesos. Los elementos de diseño

del proceso y los métodos de mediación pueden convertirse en puntos de entrada antes, al principio y durante un proceso.

Los procesos de paz son un entramado de múltiples capas de interacciones continuas entre múltiples actores. Buscar ventanas de oportunidad o crear puntos de entrada es, por tanto, una tarea crucial y permanente para los terceros. Como lo expresó uno de los entrevistados, identificar el punto de entrada idóneo es como “buscar una aguja en un pajar y aumentar el número de agujas en el pajar”. No obstante, incluso si un punto de entrada o un proceso no dan resultado, los entrevistados hacen gala de una gran persistencia a la hora de probar varios enfoques creativos una y otra vez hasta dar con uno que funcione.

Identificar el punto de entrada idóneo es como “buscar una aguja en un pajar y aumentar el número de agujas en el pajar”.

El objetivo final de un punto de entrada no es solo el acceso o la puesta en marcha como tal, sino encontrar una forma de transición hacia cuestiones políticas y hacia un proceso significativo, que pueda llevar a las partes en conflicto a una solución pacífica de su conflicto, o al menos mitigar sus consecuencias. Algunos de los profesionales con los que hablamos expusieron un esquema básico para diseñar un proceso: convertir el punto de entrada en contactos regulares y de confianza con las partes, pasar a canales secundarios discretos y, finalmente, utilizarlos para permitir un compromiso y unas negociaciones de mayor envergadura.

Cuando no hay un mandato oficial, o hay poca confianza en el proceso oficial o en los acuerdos resultantes, ser un tercero no oficial implica depender aún más de la confianza y las relaciones personales, así como de la creación de redes y espacios informales. La falta de un mandato oficial también implica la necesidad de demostrar que se puede ser útil a las partes y a sus negociaciones; puede que terceros no oficiales (p. ej., las ONG y los representantes estatales que actúan a título informal) tengan que ser más proactivos e incluso provocadores para captar la atención, pero pueden lograr cosas que las partes oficiales no pueden (y viceversa).

Nuestras entrevistas revelaron que trabajar con puntos de entrada creativos con frecuencia significa explotar los límites de las funciones no oficiales y actuar con menos cautela de la que pueden permitirse terceros estatales multilaterales y oficiales. En palabras de un profesional de una ONG dirigidas a un homólogo: “no tenemos ninguna agenda política; si pierde o gana, no nos importa”. Se trata de una forma arriesgada pero eficaz de captar la atención de alguien. Algunos profesionales de ONG describen su trabajo como una apuesta mutua: son conscientes de que las personas dispuestas a comprometerse con ellos querrán utilizarlos e instrumentalizarlos, y ellos, a su vez, sacarán provecho de esto para poner en marcha su proceso. A menudo solo gozan de una oportunidad, o de muy pocas, para demostrar que pueden ofrecer algo útil.

Como en muchos conflictos contemporáneos no es posible llegar a acuerdos políticos, los puntos de entrada también pueden suponer una oportunidad para lograr un compromiso mínimo o avanzar en una cuestión secundaria.

Como en muchos conflictos contemporáneos no es posible llegar a acuerdos políticos, los puntos de entrada también pueden suponer una oportunidad para lograr un compromiso mínimo o avanzar en una cuestión secundaria (no política o menos política), lo que puede desencadenar vías o procesos propios (véase el cuadro 1), razonamiento que puede llevarse aún más lejos. Es posible que los esfuerzos de un tercero por iniciar o desbloquear una situación no resuelvan directamente un conflicto, pero sí pueden contribuir indirectamente a mitigarlo

permitiendo el intercambio de ideas y mensajes entre las partes, la aclaración de malentendidos y el establecimiento de contactos y canales discretos. Una mayor comprensión y confianza pueden apaciguar las tensiones y dotar a las partes de opciones que podrían dar lugar a un compromiso pacífico en el futuro.

Igualmente, aunque el punto de entrada específico no surta efecto, los terceros quizá hallen consecuencias imprevistas en forma de futuras aperturas, pues las conexiones establecidas durante los intentos

Cuadro 1: Los puntos de entrada como resultados positivos por derecho propio

Como pone de relieve el ejemplo de un diálogo ecológico en Ucrania (véase el estudio de caso), incluso los procesos emprendidos con el objetivo de informar, complementar o hacer avanzar el proceso oficial pueden, si siguen un planteamiento metodológicamente profesional, convertirse en vías propias. Es posible que no hagan avanzar el proceso político, pero podrían generar beneficios reales (y a veces inesperados) sobre el terreno. Al reducir el sufrimiento humano, contribuir de forma constructiva a la resolución de problemas técnicos, abordar los riesgos ecológicos o mejorar los medios de subsistencia de las comunidades afectadas por los conflictos, estos “procesos secundarios” pueden resultar beneficiosos por derecho propio y presentar ejemplos de mitigación o gestión de conflictos en ausencia de una resolución política.

Ambos planteamientos, es decir, entre los puntos de entrada en su sentido estricto y el potencial que tienen para dar lugar a otro proceso o resultado no planificado, no son mutuamente excluyentes, y el mismo compromiso puede apreciarse de forma muy diferente en función de la perspectiva de un actor. En Colombia, un tercero privado estuvo al frente de la Iniciativa de Dividendos para la Paz cuyos objetivos eran, por un lado, garantizar la reintegración económica de los antiguos combatientes de las FARC y, por otro, servir de punto de entrada para los diálogos comunitarios en materia de reconciliación y convivencia. Se trataba tanto de un objetivo como de un instrumento de esfuerzos que se potenciaban entre sí.

iniciales suelen permanecer y desarrollarse con el paso del tiempo. La paciencia estratégica permitirá a un tercero cultivar y ampliar esas redes, y resultará valiosa para futuros compromisos.

De todos modos, si tras haber utilizado un punto de entrada creativo, **las partes no confían** en el tercero o en el proceso, **poco se podrá avanzar en ambos frentes**.

Como lo ilustran los estudios de casos, la identificación y la movilización de los puntos de entrada creativos **dependen en gran medida del contexto**, por lo que pueden adoptar muchas formas y matices. Sin embargo, los terceros pueden contemplar ciertos aspectos comunes cuando intentan entrar en un proceso o reiniciarlo, así como lecciones sobre los factores que contribuyen a su éxito.

4

Cómo conseguir que los puntos de entrada creativos tengan éxito

No existe un esquema o plantilla que los terceros puedan seguir para garantizar el éxito de los puntos de entrada. Su éxito o fracaso final dependerá de múltiples factores internos y externos, y de la voluntad de las partes de comprometerse. Sin embargo, los profesionales que participaron en este estudio señalaron métodos y condiciones que podrían aumentar las posibilidades de éxito. Muchos de estos métodos se aplicaron en los estudios de casos aquí expuestos, de forma simultánea o secuencial.

Los terceros podrían acabar **diseñando y utilizando varios puntos de entrada (a veces contradictorios en apariencia) al mismo tiempo**, y aprender a aplicar uno sin prescindir del otro. En general, se trata de equilibrar y revisar con cuidado un planteamiento para mantener cierta flexibilidad ante los cambios de contexto.

En la investigación se destacaron 12 lecciones para aumentar el potencial de éxito de los puntos de entrada:

1. Preparación: para identificar y utilizar los puntos de entrada, los terceros deben aplicar y actualizar de forma continua su análisis del conflicto, el contexto, los actores y los procesos⁹. La identificación de los puntos de entrada más prometedores debe contemplar lo siguiente:

- a) la **situación actual** (política, económica, asuntos de seguridad, movimientos militares);
- b) las **características, los intereses y las estrategias** de los actores relevantes y sus aliados, así como las relaciones entre ellos;
- c) los **atributos y percepciones de los actores**, incluidos los antecedentes personales, políticos y de lucha detallados de las personas clave, y la manera en que llegaron a su posición actual;
- d) los **intentos de mediación anteriores** y los actores implicados. Muchas personas que desempeñan un papel en el conflicto o en

su resolución pudieron haber participado en intentos de mediación o diálogo infructuosos, y los actores más importantes no siempre son los más visibles. Cuando el terreno de juego conocido se encuentra bloqueado, el objetivo de un tercero creativo pasa a ser identificar a las personas con las que nadie ha hablado e involucrarlas para ampliar el espacio de negociación.

Además de formar parte del diseño habitual de un proceso, los métodos de análisis de conflictos permiten a los terceros identificar y desbloquear las interrelaciones entre los principales actores, lo que a su vez puede desbloquear un proceso. Al mantener un diálogo constante con un gran número de actores, los terceros pueden informarse sobre temas no intimidatorios, intereses no conflictivos, personalidades de influencia moderada con las que trabajar y la disposición de las partes en conflicto para participar y avanzar.

2. Postura: pocas veces los terceros descubren los puntos de entrada por casualidad, y menos aún van a generar algo a partir de ellos si no están preparados para hacerlo. Varios profesionales insistieron en la

Cuadro 2: Postura de los terceros

Como “microtécnica”¹⁰ de mediación, la postura abarca la escucha activa, el uso selectivo de la empatía y el contacto personal. Este último puede incluso basarse en medidas aparentemente de bajo umbral, como recurrir al humor (véase el estudio de caso sobre Somalia) o ver un partido de fútbol en grupo para generar confianza. El “asunto de estar cerca y presente para los actores del conflicto”¹¹, que en la literatura se describe como la “necesidad de ser paciente y esperar a que surja una ventana de oportunidad”¹², fue un tema recurrente en las entrevistas. Los expertos consideran que “no hacer otra cosa que hablar con todo el mundo”¹³ es una condición previa imprescindible para entrar en un proceso. Además de estos factores estratégicos, la postura también responde en gran medida a los atributos personales de los mediadores: su actitud, su multiparcialidad, su aceptación y respeto hacia las partes en conflicto, así como la percepción que los demás tienen de ellos como auténticos actores. La postura también requiere flexibilidad y capacidad de reacción ante cualquier situación. Esto puede “parecer pasivo, pero en realidad supone mucho trabajo”¹⁴.

necesidad de adoptar una mentalidad emprendedora: un enfoque de ensayo y error acompañado de paciencia y una conciencia constante del impulso político.

Puede pasar mucho tiempo hasta que se identifique un punto de entrada que dé lugar a un proceso. Los terceros deben estar preparados para aprovechar las oportunidades cuando surjan. Las estrategias pueden cambiar rápido y con frecuencia, lo que exige flexibilidad y un sano apetito por el riesgo. Muchos de los entrevistados señalaron que vale la pena adoptar una postura poco agresiva que dé a los interlocutores el espacio y el tiempo necesarios, pues de lo contrario se corre el riesgo de que las partes no regresen. Para más información sobre la postura, véase el cuadro 2.

3. Creación de oportunidades: para que un punto de entrada funcione y se convierta en un proceso, es fundamental que se cumplan las condiciones adecuadas y que los esfuerzos se lleven a cabo en el momento oportuno. Los profesionales experimentados destacaron que por lo general las oportunidades surgen en momentos de cambio político, por lo que los terceros deben estar atentos a la evolución de un conflicto. Si las condiciones para la intervención de un tercero aún no son propicias, lo mejor es “madurar” una situación de conflicto intensificando la presión internacional, ofreciendo incentivos o iniciando un diálogo sobre cuestiones no intimidatorias (posiblemente en vías inferiores), pues ello aumenta la probabilidad de que se materialicen los puntos de entrada¹⁵. Una de las estrategias empleadas por las ONG que actúan como terceros consiste en crear y mantener redes de partes interesadas clave en las que se puedan generar puntos de entrada.

4. Mentalidad estratégica: los entrevistados insistieron en que identificar y utilizar los puntos de entrada es una tarea que requiere más estrategia de lo que parece. Si los terceros no tienen claros los objetivos que pretenden alcanzar y con quién necesitan hablar, es poco probable que su punto de entrada derive en un compromiso de peso. Los terceros diseñan y rediseñan sin cesar su estrategia de puntos de entrada, probando un enfoque mientras avanzan con otro.

5. Éxitos tangibles: si se quiere que las partes se comprometan y hagan concesiones, es necesario que puedan ver un camino que seguir. Particularmente al principio, esto puede significar no trabajar hacia un objetivo político final, sino hacia un resultado tangible a corto plazo que ambas partes puedan presentar como una victoria para sus bases, de modo que el compromiso sea más aceptable.

6. Mantener el impulso: cuando se intenta revitalizar un proceso existente o evitar que se paralice, los terceros tendrán que esforzarse en todo momento por hacer avanzar el compromiso. Un profesional se refirió a ello como la “teoría de la bicicleta”¹⁶: mientras avanza el proceso, hay más posibilidades de que siga andando y no se caiga. Los mediadores pueden aportar nuevas ideas sobre temas para abordar desde distintos ángulos o secuenciar de manera diferente, y presentar nuevas personas que podrían ser clave para dar un giro a la situación, o formatos que hasta entonces no se habían probado.

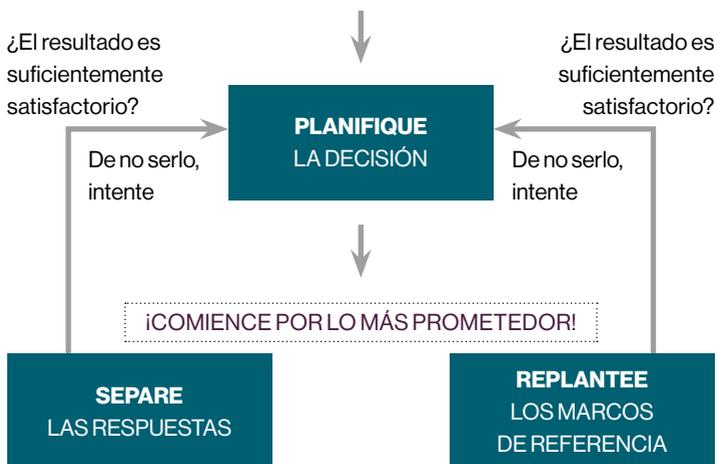
La teoría de la bicicleta puede ampliarse a un *enfoque de pelotón*: un conjunto de actores de apoyo a la paz que colaboran para movilizar distintos puntos de entrada o mantener el progreso en varios frentes de una negociación.

7. Prioridades, secuencias y compartimentación: los terceros reiteran la importancia de ir paso a paso y saber qué enfoque abordar primero y en qué orden hablar con los posibles contactos (priorizar y secuenciar). También señalan la necesidad de determinar si se debe desarrollar un punto de entrada a partir de otro (incrementalizar) o si se deben repartir las funciones y responsabilidades dentro de un equipo para desarrollar al mismo tiempo varios puntos de entrada (compartimentar), métodos muy conocidos en el diseño de procesos y la gestión de dilemas. Es importante no subestimar cómo los actores sobre el terreno pueden percibir estas interacciones. La búsqueda de varios puntos de entrada con diferentes actores al mismo tiempo puede comprometer la confianza de los interlocutores y la claridad de los objetivos, aunque esto puede mitigarse con una buena planificación (véase el punto 4), transparencia (10) y el cumplimiento real de las promesas realizadas (11).

8. Gestión de dilemas: la toma de decisiones reflexiva y estratégica puede revestir especial importancia a la hora de reiniciar procesos, por ejemplo, al lograr desbloquear una situación guardando las apariencias o al conseguir que las partes vuelvan a las negociaciones por medios alternativos. En estos casos entra en juego la gestión de dilemas. Algunas herramientas, como el Marco para sortear decisiones difíciles¹⁷ (véase la figura 1), pueden ser de gran utilidad para validar los puntos de entrada existentes, pensar en otros nuevos y poner a prueba su solidez.

9. Empatía estratégica: el consejo que más reiteraron los terceros fue el de escuchar con atención desde el principio. Se trata de un doble objetivo: ganarse la confianza de las partes y conocer mejor el contexto del conflicto, lo que puede ser esencial para activar los distintos puntos de entrada. Los terceros deben aplicar un enfoque estratégico y analizar la situación y los posibles puntos de entrada desde la perspectiva del actor al que intentan “venderle” la idea.

Figura 1: Marco para sortear decisiones difíciles



Fuente: A. Kraus (ahora Holper) et al. (2019)

10. Transparencia: un tercero debe ser transparente sobre el enfoque y el objetivo del punto de entrada, y ello incluye explicar la función de los terceros como apoyo a un proceso en el que las partes en conflicto decidirán sobre el fondo. De este modo, podrán evitar que se perciban los puntos de entrada como amenazas, o simplemente como carentes de importancia. En contextos con un alto grado de desconfianza, tener canales de comunicación que mantengan informadas siempre a todas las partes por igual es crucial para construir puntos de entrada sólidos y forjar relaciones de confianza.

11. Cumplimiento de promesas: ya sea durante la formación diplomática para un régimen aislado, la construcción de capacidades en técnicas de negociación, o la asistencia humanitaria o técnica que permite el contacto con las partes en conflicto, los terceros hicieron hincapié en la importancia de que los resultados se materialicen. El desarrollo de las actividades prometidas como parte de un punto de entrada fomenta la confianza entre las partes y evita dar la impresión de que el punto de entrada solo se utilizó como trampolín para temas más políticos. Tales actividades también pueden ser la excusa perfecta para que haya interacción entre partes para las cuales las conversaciones, en esta fase, pueden ser demasiado delicadas desde el punto de vista político. Sin embargo, existe el riesgo de quedarse atrapado en un tema. Así pues, los terceros aplican varias vías alternativas, de modo que no se queden atrapados en una única iniciativa que, de repente, podría dejar de avanzar.

12. La oferta: las negociaciones son compromisos basados en intereses, y los mediadores no deben engañarse con la idea de que las partes se comprometen por motivos altruistas. Sobre todo al principio, cuando hay poca confianza y las partes buscan ser victoriosas, las negociaciones pueden parecer un campo de batalla por otros medios¹⁸ o, simplemente, no ser una opción interesante. Por consiguiente, para que las partes en conflicto los tomen en serio y se ganen su confianza, muchos profesionales mencionaron la importancia de dejar claro lo que pueden ofrecer.

5 | **Un reto más: acceder a los actores proscritos**

Al tratar con grupos proscritos, los terceros encuentran obstáculos debido a las restricciones legales y políticas. Estas situaciones son cada vez más frecuentes debido al aumento de los conflictos en los que participan actores armados no estatales y a su fragmentación¹⁹. Además, los conflictos armados que se prolongan tienden a enmarcarse en narrativas simplistas y/o binarias que contribuyen poco a encontrar soluciones sostenibles. Tales factores suelen entorpecer los esfuerzos de los actores oficiales, como la ONU o los enviados gubernamentales, mientras que, en estos casos, las organizaciones privadas de mediación y diálogo gozan de un mayor margen de maniobra²⁰. Durante la investigación del presente documento quedó claro que, para entrar en contacto con los actores proscritos, las ONG que actúan como terceros aplican una serie de enfoques creativos para propiciar un posible diálogo²¹.

Dado que los enfoques de los terceros varían mucho según el contexto, preferimos describir una serie de casos y no centrarnos en unos pocos específicos, que se basan principalmente en otros estudios publicados y en las entrevistas que llevamos a cabo.

1. Acceso a través de líderes sociales y mediadores internos.

Algunos actores, como los líderes religiosos con ideologías similares, familiares del grupo o de la comunidad étnica, o dirigentes empresariales que gravitan en torno a los grupos proscritos, gozan de vínculos más estrechos con un grupo armado que un tercero ajeno al contexto. También pueden estar en mejor posición para identificar y comprender las ambiciones del grupo y conocer mejor el tejido social y el marco normativo local en el que operan (que a menudo se ve marcado por una mezcla de derecho moderno, consuetudinario y religioso). Al poseer estatus o autoridad, también podrían aprovechar la presencia de redes e instituciones formales o informales establecidas antes del conflicto²².

Las poblaciones locales no son actores pasivos en las zonas de conflicto, ni los grupos armados se limitan a explotar o abusar de las comunidades. Su relación es mucho más compleja.

Así, examinar las redes de los actores extremistas individuales y con quién comparten puede ser una forma indirecta y eficaz de acceder a ellos²³. Los terceros pueden identificar y servirse de estos “constructores de puentes” para acceder a los componentes más radicales de un grupo y entablar un diálogo con ellos, como ocurrió en el caso de Afganistán (véase el estudio de caso, p. 43).

Las poblaciones locales no son actores pasivos en las zonas de conflicto, ni los grupos armados se limitan a explotar o abusar de las comunidades. Su relación es mucho más compleja.

2. Acceso a través de actores locales y comunitarios. Las poblaciones locales no son actores pasivos en las zonas de conflicto, ni los grupos armados se limitan a explotar o abusar de las comunidades. Su relación es mucho más compleja. Las comunidades podrían acercarse a los actores armados para garantizar su seguridad personal y humana (p. ej., el acceso a carreteras o agua)²⁴ o porque los actores armados proporcionan seguridad y servicios vitales (p. ej., la gestión de residuos o el funcionamiento de escuelas y hospitales)²⁵.

Por lo general, este acercamiento tiene lugar mucho antes de que se inicien las negociaciones formales, por lo que puede constituir una base útil para las primeras interacciones. Los actores locales también pueden servir de barómetro de la “madurez” de una situación debido a su conocimiento más matizado de la estructura y las prioridades de un grupo armado. Asimismo, pueden abstenerse de participar en momentos de estallido de violencia y volver a hacerlo con mayor flexibilidad tan pronto como lo permitan las circunstancias²⁶.

3. Acercamiento a grupos armados y políticos moderados. Los grupos armados moderados o comunitarios pueden, en ocasiones, hacer las veces de interlocutores frente a sus homólogos más

radicales²⁷. En Siria, Ahrar al-Sham aseguró la entrega de ayuda humanitaria ofreciendo apoyo en cuanto a garantías logísticas y de seguridad a los actores humanitarios. A su vez, cultivar la imagen de un socio confiable aportaba al grupo legitimidad, poder y capacidad de influencia para frenar la violencia de otros grupos²⁸.

4. Trabajar con las alas moderadas dentro de los grupos armados. Las “negociaciones más duras” suelen tener lugar en el seno de las partes en conflicto²⁹ y mantener la cohesión interna resulta particularmente difícil cuando se entablan conversaciones de paz que podrían conducir al fin de la lucha armada. Brindar apoyo a los grupos moderados y a elementos pacíficos, y generar el espacio para expresar todo tipo de puntos de vista desde el principio, puede ser necesario para atraer a los escépticos y mitigar las opiniones discrepantes que surjan más adelante. El apoyo de terceros puede contribuir a crear y mantener bases a favor de la paz en el seno de los grupos armados, fomentar la cohesión entre las alas militar y política y favorecer las conexiones con la sociedad civil³⁰.

5. Acercar a los actores armados y no armados. La movilización y la organización de la comunidad pueden suponer un apoyo práctico para la transición de un grupo armado hacia la paz y crear los vínculos necesarios cuando nadie más está dispuesto a hablar. En las conferencias de paz locales, por ejemplo, las comunidades pueden debatir cómo abordar la violencia que las aflige y expresar sus preocupaciones frente a los actores armados³¹.

Los formatos creados por las comunidades locales ofrecen un potencial especialmente innovador. En Malí, la mediación a escala comunitaria ha sido un medio útil para lograr acuerdos de paz y beneficios concretos para la comunidad a pesar del conflicto político general, al tiempo que se entablaba una relación indirecta con los grupos armados y se ponían a prueba sus capacidades de mando y control³². En Colombia, los activistas de la sociedad civil “colombianos y colombianas por la paz” iniciaron un intercambio público de cartas sobre la toma de rehenes con las FARC cuando las negociaciones oficiales parecían remotas. El hecho de que las FARC liberaran finalmente a

40 rehenes y abandonaran el secuestro como táctica de guerra tuvo el importante efecto de manifestar su voluntad de participar en los esfuerzos de paz y de abrir un espacio para una vía política³³.

6 Riesgos y limitaciones de los puntos de entrada creativos, y cómo mitigarlos

Nuestra investigación reveló que los puntos de entrada creativos conllevan sus propios riesgos y limitaciones, que los profesionales deben contemplar en sus cálculos. Los riesgos asociados al uso creativo de los puntos de entrada comprenden aspectos reputacionales, jurídicos, políticos, de seguridad y de diseño de procesos. Con todo, la estrategia de mitigación de un riesgo puede formar parte de una estrategia creativa de participación.

En concreto, nuestros entrevistados destacaron los siguientes riesgos y limitaciones:

- **Iniciar negociaciones de forma prematura.** Ignorar el “límite de velocidad” ha provocado el final anticipado de varias iniciativas prometedoras. Encontrar el equilibrio adecuado entre la transición a las negociaciones políticas y la prudencia parece ser fundamental para mantener la credibilidad.
- **Un tema que funcionó bien en la primera toma de contacto puede ser menos eficaz para mantener un proceso.** Un punto de entrada que sirvió para abrir el diálogo puede no ser útil para continuar el proceso, e incluso correr el riesgo de ser instrumentalizado para impedir el progreso. Un tercero también puede exponerse a ser percibido o etiquetado de forma deliberada como monofacético, como fue el caso de una ONG que consiguió acceder a varios actores religiosos trabajando con mujeres de todos los bandos, pero que más tarde no pudo alejarse del “tema de género”. La búsqueda consciente de vías alternativas o la integración del compromiso en un marco más amplio pueden ayudar a evitar el anclaje en una única iniciativa.

- **Los intermediarios pueden ser utilizados en contra unos de otros**, sobre todo en las primeras fases del diálogo. El uso de canales secundarios discretos, que pueden servir como punto de entrada, entraña el riesgo de incentivar la “búsqueda parcializada del mediador” y multiplicar los procesos a posteriori. Un intercambio más honesto de información entre los terceros sobre su participación sería un primer paso útil para evitar tal situación³⁴.
- **Establecer un primer contacto puede ser sumamente arriesgado para los interlocutores, tanto en términos de seguridad física como de repercusiones políticas.** Considerar y calcular los riesgos no solo para el tercero, sino también para los propios interlocutores, y planificar con claridad su mitigación, es clave para cualquier análisis de “no dañar”.
- **Tener presentes los dilemas prácticos y morales a los que se enfrenta la interfaz político-humanitaria.** Algunas conversaciones en contextos de tensión política arrancan con medidas de fomento de la confianza o el diálogo en torno al tema de la ayuda humanitaria. En muchos contextos, los profesionales constatan un cambio en los objetivos de la mediación, que pasan de los acuerdos políticos y de paz en el sentido tradicional al “objetivo mínimo de atenuar el sufrimiento humano”³⁵. Puede resultar tentador para los terceros valerse de las posibles necesidades y asistencia humanitarias como punto de entrada para lograr conversaciones entre las partes y mostrarles que es posible llegar a acuerdos. Sin embargo, la injerencia de la política en la esfera humanitaria plantea muchos escollos, un debate de larga data en el sector humanitario, pero de menor alcance en el sector de la paz³⁶.

Desde la perspectiva del proceso, los acuerdos humanitarios son **puntos de entrada rápidos, precisos y pragmáticos**, que una vez se establecen y cumplen su propósito, son **difíciles de cambiar**³⁷. Además, a menudo los actores con los que se trata en las negociaciones humanitarias no son los mismos que se necesitan para un proceso político. En consecuencia, el paso de un punto de entrada humanitario a un verdadero proceso de negociación política es menos sencillo de lo que pudiera parecer a primera vista.

Desde una perspectiva normativa y de “no dañar”, los trabajadores humanitarios y muchos profesionales experimentados en materia de paz tienen claro cuál debe ser la posición de un mediador: **los puntos de entrada humanitarios están pensados para los trabajadores humanitarios**, y no respetar su espacio puede acarrear múltiples **consecuencias negativas imprevistas** que suscitarán preguntas difíciles para cualquier tercero acerca de su papel, y podrían confundir a los interlocutores. En palabras de una de las partes en conflicto a un mediador privado: “¿Podría aclarar lo que estamos haciendo? ¿Estamos en un diálogo político o humanitario?”³⁸.

Ahora bien, poder ejercer una **doble función dentro de una operación más amplia** puede resultar ventajoso, ya que permite a ambas partes informar sus respectivas operaciones y fomentar una colaboración más eficaz entre los actores humanitarios y políticos³⁹. Por consiguiente, es importante que las partes asuman un papel clave y se apropien de un enfoque compartido de las cuestiones humanitarias y políticas, o del paso de una a otra.

7 | Opciones y tipos de puntos de entrada creativos

Los siguientes estudios de casos pretenden ofrecer a los profesionales un “**menú de opciones**” que se ajusta a la definición propuesta de puntos de entrada creativos: acceder a un contexto e iniciar nuevas conversaciones o desbloquear un proceso paralizado.

Estos casos también ilustran cómo se han aplicado en la práctica las ideas y recomendaciones recogidas en el presente documento. Como un menú de opciones, los casos no están pensados necesariamente para leerlos de principio a fin, sino para adentrarse en ellos y volver a consultarlos, con lo que el lector obtiene una visión general de distintas posibilidades.

En cada caso se describe el punto de entrada, lo que se trataba de conseguir, lo que hizo el tercero y a lo que dio lugar (“efectos”).

Como la causalidad es difícil de determinar en la mayoría de las iniciativas, y en vista de que el punto de entrada, el impulso político y el método aplicado deben encajar a la vez, en cada ejemplo se enumera también un conjunto de factores de apoyo que permitieron el uso del punto de entrada específico y contribuyeron a su efecto. Por último, cada caso incluye sus riesgos asociados y cómo se mitigaron.

En la selección de los casos se tuvieron en cuenta tres consideraciones:

1. presentar una amplia variedad de puntos de entrada creativos que pudieran ser de utilidad para los profesionales en distintos contextos;
2. presentar casos en los que los entrevistados pudieran decir con claridad que la dinámica de un proceso cambió tras el uso del punto de entrada; y cómo
3. destacar las perspectivas de un amplio abanico de terceros, incluidas ONG, Estados y la ONU.

La primera categoría, “**acceder a los conflictos y entablar nuevas conversaciones**”, se divide a su vez en distintos tipos de puntos de entrada, entre ellos el acceso a través de distintos temas y de otros actores o redes.

A la hora de acceder a un contexto o iniciar un proceso, los terceros suelen preparar y crear de forma estratégica opciones que se desarrollarán más adelante, como si de plantar semillas se tratara. Esto se consigue principalmente estableciendo redes profundas y confiables, algunas de las cuales se han formalizado (p. ej., el caso de una red de movimientos de resistencia y liberación; véase el cuadro 3). Otras se han desarrollado y mantenido con cuidado a lo largo de los años sin un plan completo sobre cuándo y dónde se utilizarán, y pese a ello han cobrado gran importancia.

La segunda categoría, “**desbloquear un proceso paralizado**”, puede alcanzarse implicando a nuevos actores, centrándose en los aspectos técnicos, estableciendo estructuras de financiación creativas,

cambiando el formato y la secuencia, modificando el lugar y la atmósfera, empleando alternativas de vía oficiosa, fijándose en objetivos menos ambiciosos dentro de los intereses de las partes y aplicando métodos creativos, como las sesiones de lluvia de ideas con las partes.

Cuadro 3: Cómo crear las condiciones para los puntos de entrada: la red de movimientos de resistencia y liberación (RLM)

A través de la red RLM, la Fundación Berghof invitó a representantes de alto nivel o líderes de delegaciones negociadoras a participar en oportunidades de aprendizaje entre pares, con el propósito de reflexionar sobre las estrategias de negociación y potenciar las capacidades de las partes en conflicto para entablar negociaciones efectivas⁴⁰. Al tiempo que creaba un espacio de intercambio entre los movimientos de resistencia y liberación sobre las negociaciones, la red también facilitaba el acceso a estos movimientos, que se había vuelto cada vez más restringido debido a las listas internacionales y a las sanciones impuestas a los actores.

Se instó a los participantes a que compartieran sus experiencias y reflexiones en una serie de publicaciones⁴¹. Además, en las reuniones anuales y los eventos en línea, se ofreció apoyo metodológico y un espacio para el intercambio de ideas.

Gracias a las relaciones de confianza entre los participantes y los facilitadores, la organización tuvo acceso a contextos de conflicto y se le pidió apoyo en procesos de negociación concretos (véase el estudio de caso sobre la izquierda abertzale, p. 51).

Acceso a los conflictos e inicio de nuevas conversaciones

Los nueve primeros casos se centran en el inicio de un proceso, cuando los terceros crean o aprovechan un punto de entrada creativo para acceder a un contexto e iniciar un posible diálogo.

1. Centrarse en temas diferentes o en intereses más amplios de las partes

Cuando los mediadores se enfrentan al difícil reto de poner en marcha un nuevo proceso, una manera probada de establecer contacto y confianza consiste en abordar primero otros temas que sean más fáciles de tratar para las partes en conflicto y que entrañen la posible promesa de un acuerdo temprano, una cooperación *de facto* o beneficios para ambas partes.

Acceso a un ejército por vías no intimidatorias (2017)

Contexto: este caso (confidencial) se refiere al acceso de un tercero a un ejército que participó en una guerra civil y al que se le acusaba de violaciones de derechos humanos y de tensiones permanentes en el país.

Punto de entrada creativo: uso de la formación en sensibilidad de género como vía de acceso al ejército.

Objetivo: iniciar reformas del ejército en temas de sensibilidad política, como la desmovilización.

Acciones:

- Se propuso al comandante del ejército ofrecer formación sobre liderazgo y sensibilidad de género.
- El desarrollo de capacidades sobre sensibilidad de género se extendió a todos los niveles de la jerarquía militar y en las distintas ramas y divisiones.

Efectos:

- La formación y el tema de la sensibilidad de género encontraron buena acogida en todos los niveles.
- El ejército empezó a promover su sensibilidad de género en el mundo exterior, lo que a primera vista puso de manifiesto su disposición al cambio.

(F)actores de apoyo:

- Una buena relación con un comandante del ejército proclive a las reformas allanó el terreno para el primer enfoque.
- Presencia de formadores profesionales nacionales e internacionales y expertos en cuestiones de género.

Riesgos:

- El énfasis en el tema del género y su aceptación por parte de la institución receptora hizo que la organización facilitadora cayera en una trampa: el ejército no mostró interés en cambiar a otros temas. Así pues, el punto de entrada no suscitó la apertura pretendida hacia una reforma general o hacia oportunidades de cambio en temas de sensibilidad política.
- La situación política no era propicia para reformar el ejército.
- La insistencia del ejército en una reforma monotemática dio la impresión de que intentaba dar a sus actos criminales un lavado de imagen en materia de género.

Abordaje de asuntos relacionados con desplazamientos y exportaciones para entablar negociaciones sobre la construcción de un Estado en Somalia (1994–1997 y 2000–2012)

Contexto: durante las últimas tres décadas, Somalia se ha visto sumida en un clima de inestabilidad política y conflictos recurrentes. El conflicto se caracteriza por el faccionalismo de clanes, los clivajes étnicos y, desde principios de 2000, el ascenso de grupos militantes islamistas. Aunque Somalia sigue siendo un Estado frágil, se han producido algunos avances en el desarrollo de las instituciones estatales. El “proceso de Arta” de 2000 y la fórmula 4.5 constituyeron pasos importantes para restablecer la autoridad gubernamental. La fórmula garantizó una cuota parlamentaria equitativa para los cuatro clanes “mayoritarios” y medio punto para un grupo de clanes “minoritarios”. Los mediadores que contribuyeron a que el acuerdo “4.5” llegara a buen puerto tuvieron primero que convencer a las partes a iniciar conversaciones.

Punto de entrada creativo: el mediador identificó el deseo de los somalíes de poder viajar al extranjero y su necesidad de poder exportar camellos de carretas como puntos de entrada para un diálogo más amplio sobre los modelos de Estado y representación adecuados.

Objetivos:

- Conseguir la participación de los grupos de interés somalíes en el proceso.
- Tratar las diferentes nociones de Estado evitando las connotaciones negativas que el concepto tenía entre los somalíes de culturas nómadas.
- Evitar que un clan se hiciera con el poder.
- Llegar a un acuerdo sobre los principios de un Estado.

Acciones:

- El mediador y los grupos de interés somalíes iniciaron conversaciones sobre la necesidad de una documentación oficial para viajar y relacionarse con el mundo exterior.
- Se llegó a un entendimiento común sobre lo que debe ofrecer un Estado y las ventajas y desventajas conexas.
- Se aplicaron técnicas de visualización a las definiciones de distintos términos (p. ej., “democracia”) y el grupo desarrolló su propio vocabulario sobre la condición de Estado.

- El grupo elaboró una lista de responsabilidades que se espera que desempeñe un Estado, incluidas cuestiones como quién está autorizado a utilizar la fuerza, cómo autorizar los viajes y cómo organizar las actividades comerciales.

Efectos:

- El debate sobre los requisitos para la creación de un Estado desembocó en un proceso: ¿qué modelo mínimo viable de Estado elegirían los somalíes?
- El proceso pudo definir una forma aceptable de representación para todos los clanes, lo que dio lugar a la fórmula 4.5.

(F)actores de apoyo:

- Los somalíes querían viajar, lo que solo era posible con documentos oficiales.
- Una enfermedad muy extendida en las pezuñas de los camellos impedía la exportación de camellos de carreras somalíes sin certificados que demostraran que estaban sanos. Para poder vender los camellos, era necesario establecer un sistema de certificación, que contara con algún tipo de autoridad signataria (estatal).

Riesgos:

- El clivaje de clanes podía derivar en disputas sobre cómo debía ser el Estado y la distribución del poder. Esto se mitigó gracias al tercero, que amplió el diálogo para representar los puntos de vista de todos los clanes y los principales grupos de interés.

Identificación y uso del agravio político de un actor clave para establecer un clima de confianza, Asia Meridional (2007–2010)

Contexto: tras el final de una guerra en un país de Asia Meridional a principios de la década de 2000, muchos miembros de la diáspora asociados al grupo armado no estatal (derrotado) trataron de conseguir compromisos pragmáticos para facilitar las contribuciones humanitarias al esfuerzo de reconstrucción de la posguerra. Para lograrlo, una organización privada de mediación intentó acceder a los mandos de seguridad del Gobierno y fomentar la confianza con ellos.

Punto de entrada creativo: identificar y abordar los agravios políticos de un líder militar del Gobierno (relacionados con su papel en el conflicto, más que el diálogo mismo).

Objetivos:

- Establecer confianza y un canal de comunicación con los partidarios de la mano dura del Gobierno.
- Abrir la puerta a un diálogo entre ambos bandos sobre cuestiones humanitarias y de reconstrucción.

Acciones:

- El tercero se puso en contacto con el antiguo líder militar del Gobierno, uno de los actores más difíciles de involucrar en aquel momento debido a las acusaciones en su contra por crímenes de guerra. Cuando finalmente se reunieron con el líder militar, descubrieron que le interesaba poder compartir su versión de la historia. Los Estados occidentales le habían negado la posibilidad de expresarse debido a su implicación en la guerra.
- El tercero organizó un evento en la región donde pudo compartir su versión de la historia con grupos de expertos y académicos.

Efectos:

- El evento abrió la puerta a un mayor acercamiento con el líder militar y posicionó al tercero como intermediario *de facto*.
- El punto de entrada no funcionó como se había previsto, ya que un cambio de Gobierno hizo innecesario el canal.

- No obstante, el compromiso tuvo más tarde consecuencias positivas inesperadas para el tercero. El líder militar llegó a ocupar un alto cargo en el Gobierno del país y el contacto previo dio lugar a varios compromisos en la región.

(F)actores de apoyo:

- La diáspora asociada al grupo armado no estatal adoptó una postura pragmática y quiso dialogar con el líder militar de su oponente.

Riesgos:

- Riesgos políticos y reputacionales derivados de la interacción con actores acusados de crímenes de guerra.
- Las posibles repercusiones políticas se mitigaron organizando encuentros de alcance exclusivamente regional y orquestando la participación con sumo cuidado.

Interpretación flexible de un mandato oficial, Somalia (2016)

Contexto: tras las elecciones presidenciales y parlamentarias de 2012, los actores políticos de Somalia adoptaron una constitución provisional en la que se contemplaba la introducción de elecciones universales en 2016. Si bien el proceso no se llevó a cabo en su totalidad, en 2016-2017 se eligió un nuevo parlamento y a un nuevo presidente mediante un proceso electoral limitado e indirecto. El secretario general de la ONU nombró a un representante especial para brindar apoyo a este proceso en un entorno plagado de conflictos armados.

Punto de entrada creativo: el representante especial de la ONU gozaba de influencia institucional, credibilidad, financiación y legitimidad. Con todo, la entrada de las partes en conflicto en el terreno se produjo gracias a una definición más flexible de los objetivos del mandato, que permitió diseñar un proceso en conjunto con las partes, en lugar de solo ceñirse a las cuestiones técnicas.

Objetivos:

- Hablar con las partes para averiguar cómo podía ser el proceso, entre otras cosas, las normas básicas, las cuestiones técnicas, los plazos y los acuerdos para la resolución de conflictos.
- Facilitar un proceso electoral en Somalia que se considerara legítimo y pudiera contribuir a resolver los numerosos conflictos del país, en un momento en el que no existía una ley ni un censo electoral, la comisión electoral era objeto de controversia política e imperaba la inseguridad.

Acciones:

- A su llegada al país, en lugar de atenerse solo al mandato de imponer un proceso definido externamente, el representante especial adoptó una postura humilde ante las partes en conflicto: “Acabo de llegar. . . . necesito que me ayuden a entender”.
- El representante especial escuchó el modo en que las partes abordaron los anteriores conflictos y asumió (parcialmente) los errores del pasado de la ONU y de la comunidad internacional, que plantearon las partes.
- El uso del humor para entablar una buena relación con las partes y mantener las conversaciones, un atributo que gustó a las partes y que permitió al mediador poner sobre la mesa cuestiones que, de otro modo, habrían sido peliagudas.

- El representante especial asumió riesgos al instar a las partes a reconsiderar lo que intentaban conseguir en un momento de creciente pobreza, inminente hambruna e incertidumbre internacional.

Efectos:

La construcción de relaciones, la confianza y la seguridad permitieron al mediador lo siguiente:

- establecer canales secundarios funcionales;
- responder a las expectativas de la comunidad internacional;
- atraer a actores internacionales, como el ministro de Asuntos Exteriores de Etiopía, para apoyar el proceso;
- avanzar gradualmente hacia un proceso de diálogo en el que pudieran debatirse aspectos fundamentales de las elecciones.

(F)actores de apoyo:

- El reconocimiento por parte de la comunidad internacional de que el traspaso de poder en Somalia necesitaría un enfoque único en materia electoral.
- La voluntad de los organismos internacionales no occidentales de transmitir mensajes.
- El conocimiento y la visión de colegas somalíes experimentados que pudieron ofrecer una interpretación cultural de lo que estaba ocurriendo y proponer enfoques que motivaran a las partes.

Riesgos:

- Si las elecciones legislativas y presidenciales no se hubieran celebrado o hubieran producido un resultado considerado ilegítimo por el pueblo somalí, los Estados regionales y la comunidad de donantes, la probabilidad de evitar la hambruna se habría desplomado y el riesgo de conflicto violento habría aumentado.
- Para mitigar tal riesgo, el enfoque se basó en un sólido compromiso personal con los actores somalíes e internacionales y los posibles saboteadores, así como en el uso creativo de múltiples canales y mensajeros para garantizar la transmisión de los mensajes.

II. Conseguir acceso por medio de actores de otras vías o actores informales de confianza

Cuando un tercero quiere acceder a un contexto o poner en marcha un proceso, ya es habitual llegar a los actores clave a través de otras vías o de actores en los que confían las partes en conflicto o los negociadores oficiales. En muchos casos, un compromiso permanente y basado en la confianza con los actores de vía oficiosa o de tercera vía, así como el trabajo continuo sobre lo que está en juego, acabarán dando sus frutos. En el siguiente conjunto de casos, los terceros recurrieron a actores de vía oficiosa o de tercera vía para acceder a la vía convencional, y a actores de confianza para acceder a las partes en conflicto.

Facilitación del acceso a los militares con poder de decisión mediante personas de confianza, Afganistán

Contexto: en la época de este caso, Afganistán era uno de los dos últimos países donde una enfermedad infecciosa seguía siendo endémica. Los talibanes controlaban varias zonas de Afganistán, a menudo azotadas por la enfermedad. Para combatir la enfermedad, las organizaciones humanitarias necesitaban acceder a estas zonas, pero solía haber desconfianza por parte de los talibanes. Un tercero privado ayudó a los actores humanitarios a negociar el acceso.

Punto de entrada creativo: identificar e involucrar a personas en las que confiaba un comandante militar.

Objetivo:

- Iniciar un proceso de diálogo entre el comandante militar de un grupo armado y una organización humanitaria que permitiera el acceso a una campaña de vacunación en una zona remota.

Acciones:

- El equipo del tercero aplicó el mapeo de atributos como método para analizar el conflicto, con el fin de identificar a una persona concreta que fuera conocida y gozara de la confianza de quien tomaba las decisiones que impedían el acceso de la ayuda humanitaria. Se incluyó un mapeo detallado de las principales experiencias de vida y conexiones personales del comandante.
- El equipo identificó al antiguo maestro religioso del comandante como la vía más sólida y con mayores posibilidades de éxito, y lo contactó para entender qué sería necesario para que el comandante concediera el acceso a la ayuda humanitaria. Luego, el equipo facilitó las conversaciones entre él y el comandante.

Efectos:

- Tras varios intercambios con su antiguo maestro, el comandante permitió que se iniciara la campaña.

(F)actores de apoyo:

- La persona de contacto (el maestro) formaba parte de la red del facilitador, por lo que el acceso fue relativamente fácil.

- Esta metodología se basa en la construcción y el mantenimiento de redes y relaciones como objetivos propios, que luego pueden utilizarse para distintos esfuerzos humanitarios y de paz.

Riesgos:

- Controlar las expectativas de los beneficiarios en cuanto a la entrega de la ayuda humanitaria y las filtraciones sobre el compromiso del actor humanitario.
- Estos riesgos se mitigaron mediante continuos intercambios y aclaraciones con el interlocutor y el actor humanitario, recurriendo a personas de las comunidades mismas para entregar las vacunas y manteniendo una estricta confidencialidad sobre dichos compromisos.

Acceso a actores de vía oficiosa para fomentar una solución de vía oficial a la crisis política en Macedonia tras las elecciones generales (2016–2018)

Contexto: tras las elecciones generales de abril de 2014 en Macedonia, en las que el partido gobernante derrotó a la Unión Socialdemócrata de Macedonia (SDUM), esta amenazó con denunciar los comicios como ilegítimos. El Gobierno respondió afirmando que el líder de la SDUM estaba planeando un golpe de Estado, lo que, aunado a otros factores, provocó protestas parcialmente violentas que exigían la dimisión del primer ministro. El país quedó dividido y sumido en una grave crisis política. Finalmente, en 2015 tuvo lugar un proceso de mediación dirigido por la UE (Acuerdos de Pržino) y se anunciaron nuevas elecciones generales para 2016. Un mediador de una ONG privada prestó apoyo a las negociaciones oficiales.

Punto de entrada creativo: recurrir a los actores de la vía oficiosa y a las redes de la sociedad civil para acceder a los actores de la vía intermedia (1.5) y a las negociaciones oficiales.

Objetivos:

- Obtener un mandato para trabajar con ambas partes en un proceso de vía intermedia (1.5) como actor de una ONG sin poder de influencia, con el fin de acompañar y desbloquear el proceso de alto nivel mediado por la UE.
- Desarrollar opciones de vía intermedia (1.5) para encontrar una solución a la crisis política.

Acciones:

- La ONG cooperó con un socio experimentado en el contexto. Un socio local habría sido imposible debido a la parcialidad supuesta o real en el conflicto. Se contrató a un equipo étnicamente equilibrado de personal local para adquirir legitimidad y establecer una presencia en el país con una apariencia menos “europea occidental”.
- La ONG se esforzó por establecer contacto con actores de ambos bandos y de varios niveles.
- Se identificaron actores con influencia en los dos principales partidos políticos y se establecieron vínculos de cooperación.

- Además, se creó un grupo de referencia de la sociedad civil integrado por 5-6 organizaciones de la sociedad civil con el fin de acompañar a los actores de vía oficiosa e intermedia (1.5).

Efectos:

- Todos los niveles desarrollaron nuevos planteamientos para una Macedonia en paz, incluso en cuestiones de reforma política.
- El facilitador fue acogido por los principales actores influyentes de la vía oficiosa y se le consideró independiente de los intereses de la UE o de Alemania.
- Las partes en conflicto solicitaron oficialmente apoyo en un proceso de vía intermedia (1.5).
- La oportunidad de interactuar con adversarios políticos en un entorno alejado de la opinión pública permitió a los participantes desarrollar vínculos personales y comprometerse de forma diferente.
- La plataforma de vía intermedia (1.5) fue útil durante el proceso oficial y también en debates posteriores sobre asuntos difíciles, como la disputa por el nombre entre Grecia y Macedonia (ahora Macedonia del Norte).

(F)actores de apoyo:

- Financiación del Gobierno alemán. A Alemania se la consideraba un actor importante interesado en fomentar una solución política rápida que permitiera a Macedonia acceder a la UE. A pesar de ello, resultaba esencial que el facilitador fuera percibido como neutral (véase el primer riesgo más adelante).

Riesgos:

- Posible percepción como actor con claros intereses políticos y denegación de acceso a los actores de vía intermedia (1.5), que se mitigaría con una inversión de un año en la creación de confianza.
- Riesgo de reducción de la financiación debido a la duración del proceso. Se mitigó mediante un intercambio continuo con el Ministerio Federal de Asuntos Exteriores alemán para convencerlos del enfoque elegido.

Identificación de puntos de entrada para un movimiento social sin líderes (2020)

Contexto: en 2020, estallaron protestas prodemocráticas en la capital de un país en respuesta a un sistema político cada vez más autoritario. A diferencia de las oleadas de protestas registradas en el país durante la década anterior, el nuevo movimiento se distinguía por ser mucho más joven, estar menos organizado y tener más conocimientos tecnológicos. Para una organización privada, en calidad de tercero, uno de los principales retos era encontrar puntos de entrada en un movimiento sin una estructura organizacional y un liderazgo claros.

Punto de entrada creativo: personalidades de confianza que fungían como mentores desde dentro de las bases y eventos públicos y digitales en respuesta a las demandas del movimiento social.

Objetivos:

- Lograr el acceso a un nuevo movimiento social de manifestantes antiguubernamentales sin una clara estructura de liderazgo.
- Establecer contacto, ganar confianza y facilitar un diálogo entre los actores políticos, con el fin de evitar que las crecientes tensiones desembocaran en violencia.

Acciones:

- Se identificó a un intermediario de confianza para establecer un contacto informal. Los miembros del equipo del tercero se apoyaron en miembros de antiguos movimientos sociales que servían de mentores a la generación más joven de manifestantes.
- Una vez establecidos los primeros contactos, los miembros del equipo se reunieron con los organizadores de las manifestaciones para tomar un café, escuchar sus puntos de vista y presentarles lo que podía ofrecer el tercero: asesoramiento, contactos y exposición. Los planes iniciales de facilitar reuniones entre manifestantes y políticos fracasaron porque los manifestantes no confiaban en los partidos políticos establecidos.
- Para propiciar el diálogo con los actores políticos establecidos, el equipo primero organizó eventos públicos y digitales de interés para los jóvenes manifestantes. Entre ellos, organizó un foro público sobre las “lecciones

aprendidas por líderes de manifestaciones del pasado al presente”, celebrado en un lugar muy apreciado por los jóvenes, en el que participaron grupos de víctimas, defensores de la paz y medios de comunicación. También se celebró otro evento sobre “la brecha generacional en la era digital”, en el que participaron antiguos políticos de alto nivel y líderes de manifestaciones. Los eventos se retransmitieron en directo a través de Facebook.

- La fecha de los eventos se eligió de forma estratégica: el movimiento tenía previstas grandes movilizaciones y el tercero quería generar conciencia sobre los riesgos de la violencia política.

Efectos:

- Los eventos permitieron a los jóvenes manifestantes crear un espacio en el que se sintieran seguros para intercambiar opiniones con activistas sociales más experimentados sobre cómo prevenir la violencia, pero también para entablar un diálogo de fondo con actores políticos a los que de otro modo no tendrían acceso.
- El tercero estableció una relación de confianza con el nuevo movimiento social.
- En consecuencia, los manifestantes pasaron a considerar a los facilitadores un mensajero útil, un conector y una fuente de información técnica.

(F)actores de apoyo:

- Contactos y redes previamente establecidos con antiguos líderes de movimientos (mentores) y actores políticos nacionales e internacionales.
- Apoyo discreto por parte de terceros oficiales dispuestos a brindar espacios seguros y neutrales.

Riesgos:

- En un principio, los interlocutores veían la neutralidad del facilitador como un problema, pues pedían una posición política clara.
- Una brecha generacional entre los antiguos y los actuales representantes de las partes en conflicto: los líderes y miembros actuales de las partes en conflicto pudieron haber considerado un fracaso a los antiguos actores y haber visto la necesidad de volverse más radicales.
- Estos riesgos se superaron mediante intercambios continuos, mucho tiempo dedicado a la escucha y el apoyo al movimiento para acceder a las negociaciones.

Preparación de un compromiso civil para acompañar las negociaciones de cese al fuego entre las FARC y las fuerzas militares en Colombia (2015)

Contexto: Las negociaciones entre las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Gobierno colombiano comenzaron oficialmente en septiembre de 2012 en La Habana, Cuba y en 2016 se logró un acuerdo para poner fin a 52 años de conflicto. Varios terceros trabajaron con actores de la sociedad civil colombiana para ayudar a involucrarlos y que informarán las negociaciones con el fin de mantenerlas activas.

Punto de entrada creativo: Trabajar con la sociedad civil y movimientos sociales colombianos para preparar el terreno con el objetivo de apoyar y acompañar el cese al fuego.

Objetivos:

- Preparar a la sociedad civil y los movimientos sociales para apoyar la creación de un ambiente conducente al cese al fuego con el fin de respaldar los diálogos oficiales y su futura implementación.
- Informar a las comunidades locales sobre el cese al fuego.
- Acompañar (en vez de monitorear o verificar) la ejecución del cese al fuego por parte de la sociedad civil y los movimientos sociales en estrecha coordinación con el mecanismo tripartito oficial de monitoreo y verificación (Misión de la ONU, fuerzas de seguridad colombianas y FARC).

Acciones:

- Se proporcionaron perspectivas y experiencias de otros contextos en los que se produjo cese al fuego, en particular en lo que respecta a los mecanismos de monitoreo y verificación y el rol de la sociedad civil.
- Se sostuvieron conversaciones constructivas entre un grupo diverso de la sociedad civil y los movimientos sociales sobre cómo apoyarían el cese al fuego.
- Se creó un mecanismo amplio para el acompañamiento y respaldo de la sociedad civil a la implementación del cese al fuego.

Efectos:

- Los actores y movimientos de la sociedad civil lograron un entendimiento y consenso sobre sus roles en el acompañamiento al cese al fuego.

- Se planteó la idea de que los movimientos sociales hagan parte del mecanismo formal de monitoreo y verificación, lo cual facilita los diálogos oficiales sobre el tema.
- El mecanismo de la sociedad civil informa de manera proactiva a las comunidades locales sobre el cese al fuego y se vincula de cerca con el mecanismo tripartito formal de monitoreo y verificación. Esto contribuyó a la identificación de retos para la implementación y permitió lanzar alertas tempranas sobre incidentes potenciales.

(F)actores de apoyo:

- En un proceso paralelo, las partes involucradas en la negociación se prepararon para el cese al fuego y recibieron información sobre la participación de los actores de la sociedad civil y los movimientos sociales.

Riesgos:

- El Gobierno colombiano y las fuerzas militares se opusieron al rol de la sociedad civil en el acompañamiento de la implementación del cese al fuego. Esta situación se pudo manejar gracias a la comunicación por los canales adecuados con todos los actores interesados.

Apoyo a la izquierda abertzale para iniciar el cambio político en el País Vasco (2008–2014)

Contexto: El proceso de paz en el País Vasco se estancó debido a varios incidentes violentos y a una terrible falta de confianza entre los actores del conflicto. Como resultado, la izquierda abertzale, el movimiento nacionalista separatista del País Vasco, dio fin a un cese al fuego acordado y el Gobierno español intensificó su respuesta de seguridad.

Punto de entrada creativo: La izquierda abertzale se integró a la Red de Movimientos de Resistencia y Liberación

Objetivos:

- Apoyar a la izquierda abertzale en su preparación para un acuerdo negociado con el Gobierno español.
- Que la izquierda abertzale logre el apoyo de su circunscripción para buscar una estrategia política y abandonar el conflicto armado.
- Acompañar a la izquierda abertzale durante el proceso de negociación.

Acciones:

- El tercero ofreció formación en negociación e intercambios entre colegas en la existente Red de Movimientos de Resistencia y Liberación.
- Se lanzó un proceso de reflexión interna con el fin de revisar el rol de ETA (la facción armada de la izquierda abertzale) y de redefinir sus objetivos. Esto se logró gracias a la edición y la publicación de capítulos de un estudio en el que actores armados no gubernamentales compartieron sus experiencias.⁴²
- La izquierda abertzale recibió apoyo para desarrollar una estrategia de comunicación para mostrar a su electorado que deponer las armas no significaba una capitulación o una rendición.

Efectos:

- El proceso de reflexión interna y los intercambios entre pares llevaron a que el movimiento vasco reconociera que tenía un margen de maniobra reducido y que sus acciones le perjudicaban a él mismo más que al Estado español.
- Esto (entre otros factores) facilitó la dejación de armas.

- Lo que a su vez les permitió salvar su honor: ellos mismos iniciaron todas las acciones y no fueron forzados por el Gobierno español.

(F)actores de apoyo:

- Los participantes de la izquierda abertzale en la red fueron seleccionados por los miembros de la delegación de negociación oficial. Por lo tanto, estuvieron en posición de comunicar sus conocimientos e iniciar un proceso de reflexión descendente dentro de la izquierda abertzale.
- En paralelo, el País Vasco conformó un grupo internacional de aliados con el que pretendía explorar la disposición del gobierno español para retomar las negociaciones.
- También se logró una estrecha cooperación con actores de organizaciones no gubernamentales que apoyaron distintos aspectos del proceso (incluidos canales no oficiales con el gobierno y el establecimiento de mecanismos de verificación del cese al fuego).
- Los actores de la sociedad civil promovieron un proceso de paz unilateral. El Foro Social Vasco para la Paz, establecido en 2013 y que luego se convertiría en el Foro Social Permanente, formuló propuestas políticas concretas y promovió el logro de un consenso entre los actores políticos. Este incluyó diversas perspectivas gracias a la participación de víctimas de la violencia, grupos de derechos de prisioneros, asociaciones de resolución de conflictos, sindicatos y partidos políticos.

Riesgos:

- El tercero se involucró en un proceso unilateral ya que el Gobierno español nunca participó oficialmente, un revés que se mitigó con la comunicación proactiva sobre la disposición para declarar un cese al fuego unilateral.
- La reputación del facilitador se pudo haber visto afectada por la participación de ETA como parte de los actores ya que cooperaba con la izquierda abertzale. Este riesgo se mitigó de varias formas: el grupo que participó en la facilitación nunca se presentó como vinculado a ETA, todas las actividades fueron transparentes y la asistencia se enfocó en el apoyo a las soluciones políticas.

Desbloqueo de procesos paralizados

La siguiente recopilación de diez casos de estudio resaltan los puntos de entrada que se utilizaron para desbloquear procesos estancados. Estos casos tienden a enfocarse en tecnicismos como salir de los bloqueos para adoptar enfoques específicos para un tema con base en evidencia científica, hacia nuevos entornos y que incluyan nuevos actores o que utilicen plataformas alternativas. También pueden involucrar la compartimentación de agendas: establecer mecanismos de financiación como un instrumento, no solo para apoyar las negociaciones, sino también es necesario que sean una plataforma para llegar a consensos entre las partes, utilizar métodos como la secuenciación, la lluvia de ideas creativa y abordar los temas más cercanos.

1. Conseguir la participación de nuevos actores

Una forma de desbloquear un proceso es conseguir la participación de nuevos actores para crear nuevas dinámicas, incluir nuevas perspectivas y acceder a redes diferentes.

El acuerdo de paz de Argel para Malí: recuperar la dinámica del proceso de implementación (2020)

Contexto: En 2015, el Gobierno de Malí y la coordinación de los movimientos de Azawad firmaron un acuerdo para restaurar la paz en el país, principalmente por medio de la descentralización. Desde entonces, el avance de la implementación ha sido desafiante, pero los terceros están tratando de abordar estas dificultades.

Punto de entrada creativo: Incluir nuevos actores para recuperar el dinamismo.

Objetivos:

- Garantizar un proceso más incluyente por medio de la participación formal de las mujeres en el mecanismo de seguimiento del acuerdo de 2015.
- Crear estructuras que respalden la participación de las mujeres y aborden retos estructurales de manera más general.
- Incluir y mantener nuevas dinámicas para el proceso de implementación.

Acciones:

- En 2020, los tres signatarios del Acuerdo de Argel acordaron nombrar tres mujeres como delegadas al mecanismo de seguimiento del proceso de paz de 2015 para que participaran en el principal organismo del Comité de seguimiento.
- Tras su nombramiento, se realizó una evaluación de necesidades con estas nueve participantes, quienes recibieron formación para el desarrollo de habilidades y apoyo en el proceso de paz, el contenido del acuerdo y habilidades de negociación.
- Las nueve delegadas lograron ampliar la conversación e incluir preguntas sobre seguridad para las comunidades, acceso a la educación y provisión de otros servicios sociales, además de la discusiones existentes sobre los mecanismos para la dejación de armas, la desmovilización y la reincorporación (DDR, por sus siglas en inglés) y para la reforma del sector de seguridad (SSR, por sus siglas en inglés).

Efecto:

- La investigación se llevó a cabo en abril del 2021, por lo cual era muy pronto para determinar los efectos de esta iniciativa. Sin embargo, el enfoque

consistió en la incidencia del potencial para proporcionar una nueva dinámica e ímpetu para la implementación del acuerdo de paz.

(F) actores de apoyo:

- Tras el golpe militar de agosto de 2020, aumentó momentáneamente el interés político en la implementación de un acuerdo de paz.

II. Centrarse en los aspectos técnicos

Los procesos bloqueados se suelen caracterizar por falta de avance en los temas principales del conflicto. Una forma de superar los bloqueos es desglosar los aspectos centrales en temas más pequeños y menos controvertidos o abordar aspectos más técnicos, mientras se pueden incorporar expertos externos.

Aprovechamiento del medio ambiente para conseguir que las partes en conflicto cooperen, y en apoyo del diálogo oficial, Ucrania (2014–2021)

Contexto: La región ucraniana de Dombás, un área altamente industrializada, se ha visto afectada por enfrentamientos desde 2014. En los primeros días del conflicto, se presentó un riesgo significativo de una catástrofe ecológica como resultado de los combates. Esta problemática no se incluyó en las negociaciones de Minsk ni en el Grupo de Contacto Trilateral de Minsk (TCG, por sus siglas en inglés), pero un actor privado de mediación estableció una vía informal para discutir este asunto.

Punto de entrada creativo: El diálogo basado en evidencias y los mecanismos cooperativos de construcción entre las partes principales del conflicto sobre los riesgos ambientales y para la salud pública producto del conflicto.

Objetivos:

- Construir confianza y crear un impulso que puedan influenciar y hacer avanzar el proceso oficial de negociación política.
- Desarrollar soluciones para evitar una catástrofe ecológica desencadenada por el conflicto en la región.

Acciones:

- Los facilitadores reunieron de manera discreta a expertos ambientales, científicos y funcionarios de las partes.
- Además de estudios ambientales sólidos, se realizaron sesiones de formación y aprendizaje conjuntos para ambas partes sobre cómo abordar los riesgos de un desastre ecológico provocado por el conflicto, con cooperación técnica especializada en dichos riesgos.
- La realización de estudios en ambos lados de la línea de contacto y su validación en laboratorios prestigiosos dificulta que las partes ignoren o desestimen los hallazgos o propuestas de los diálogos.
- Además de las herramientas tradicionales de los diálogos informales, se estableció el almacenamiento en la nube en una biblioteca encriptada como método para compartir información y hallazgos confidenciales.

Efectos:

- El diálogo temático se convirtió en una de las pocas áreas que permitía el intercambio y la cooperación cuando el proceso político oficial se encontraba bloqueado.
- El diálogo mostró que ambos lados podían ponerse de acuerdo en ciertos temas e involucrarse en iniciativas de cooperación.
- El diálogo ayudó a promover un entendimiento común y toma de conciencia pública sobre la urgencia de abordar las amenazas ecológicas y sanitarias.
- El almacenamiento en la nube garantiza que los participantes tengan un acceso igualitario, transparente y sostenible a la información.
- Uno de los efectos más notorios fue el impacto de los diálogos informales sobre las negociaciones y los negociadores políticos formales. Este aseguró que el tema de las amenazas ecológicas se incluyera formalmente en las negociaciones de Minsk (a pesar de su ausencia del Protocolo de Minsk) y en diálogos y políticas relacionadas con la seguridad. En concreto, esta vía convenció a la Misión Especial de Observación de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE) en Ucrania de nombrar a un asesor ambiental especial y capacitar monitores como puntos focales ecológicos para observar sitios de la primera línea en condición de vulnerabilidad.
- El Grupo de Contacto Trilateral estableció su propio grupo de expertos en ecología y durante sus reuniones oficiales se discutieron frecuentemente documentos diseñados en la vía informal.
- Más allá de su influencia en el proceso político, la vía del diálogo ecológico fue intrínsecamente útil ya que contribuyó a la prevención de una catástrofe ecológica en la región.

(F)actores de apoyo:

- Ambas partes tenían una comprensión básica de la gravedad de las amenazas ambientales, como las inundaciones de las minas y la contaminación de las aguas subterráneas.
- Era relativamente fácil (en comparación con muchos asuntos políticos susceptibles) promover la idea del diálogo ya que estas problemáticas amenazaban a ambas partes.

- La comunidad internacional y los mediadores oficiales mostraron un fuerte apoyo a los compromisos y crearon una relación de confianza con el tercero no oficial.
- Los científicos de ambas partes habían cooperado previamente, e incluso en algunos casos se conocían, pero sus vínculos se habían roto debido al conflicto.

Riesgos:

- El desarrollo de soluciones técnicas puede dar a las partes una excusa (o “bajar el precio”) para la falta de acción frente a los principales temas políticos subyacentes al problema.
- Si el tema ambiental se politizaba demasiado a los ojos de las partes (o una de ellas), podría generar bloqueos y preocupaciones de seguridad que podrían llevar al fin de la cooperación y exacerbar el riesgo ambiental.
- Existía el riesgo de filtraciones y violaciones de confidencialidad. Con el fin de crear conciencia sobre el problema, el diálogo tenía que atraer la atención de los medios de Ucrania, Rusia y otros países; pero siempre existía el riesgo de que se divulgara información confidencial. El tercero mitigó este riesgo con la selección cuidadosa de los participantes y manteniendo relaciones activas con los medios para ayudar a dar contexto a la información de forma que no pusiera en peligro el diálogo.

Unificación de la oposición en el proceso de mediación de la ONU en Siria (2017)

Contexto: La Resolución 2254 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas hacía un llamamiento al cese al fuego y a un acuerdo político para el conflicto armado en Siria. La resolución también describía la ruta para la transición política en ese país. No obstante, el proceso de negociación se estancó rápidamente y la oposición se fragmentó hasta el punto en el que el gobierno declaró que no había contraparte para la negociación.

Punto de entrada creativo: Enfocarse en los diálogos técnicos en vez de la representación oficial en la vía diplomática.

Objetivos:

- Tres grupos de oposición (conformados en Riad, El Cairo y Moscú) se encontraban fragmentados y eran hostiles entre ellos. La ONU esperaba reunirlos para reducir la complejidad y refutar el argumento del Gobierno sirio de que no había una oposición real.
- Los grupos de la oposición necesitaban construir capacidades con respecto a los temas de fondo de los diálogos y construir confianza entre ellos.
- Era necesario darle una nueva vida al proceso, pues estaba paralizado y debía hacerse iniciando con diálogos significativos.

Acciones:

- El equipo de mediación de la ONU contactó al Comité de Altas Negociaciones (HNC, por sus siglas en inglés) en Riad para discutir las formas más adecuadas para realizar acercamientos a otros grupos.
- Se desarrolló la idea de reunir a los grupos de la oposición para formar equipos técnicos que discutieran conjuntamente uno o más temas de fondo sin la representación oficial de delegaciones o posiciones políticas oficiales.
- La ONU garantizó a los grupos de oposición que los resultados de las discusiones técnicas no se utilizarían como posturas políticas en el proceso de vía diplomática.
- El principal reto fue equilibrar el número de representantes de cada uno de los diálogos técnicos conjuntos. La fórmula que se acordó fue ocho representantes del Comité y uno de cada grupo de Moscú y El Cairo, además de un relator de cada grupo (quien en esencia podría unirse a la discusión).

- GIZ de Alemania financió las reuniones, que ampliaron el mandato de su respaldo a la oposición Siria para incluir a dos grupos adicionales al HNC.

Efectos:

- Las tres delegaciones técnicas aceptaron una invitación a Ginebra, una instancia inusual para una dinámica interna en un proceso que de lo contrario estaría paralizado.
- Los grupos trabajaron en temas fundamentales en un ambiente caracterizado por el respeto. Este intercambio se mantuvo a título propio incluso durante el proceso de vía diplomática. Las discusiones se centraron cada vez más en ideas divergentes sobre el Órgano de Gobierno de Transición (TGB, por sus siglas en inglés).
- En última instancia, dos grupos (El Cairo y Moscú) emitieron un documento técnico conjunto sobre el proceso constitucional en el nivel político y lo reconocieron como una declaración de su posición política sobre el proceso de la vía diplomática. Únicamente el HNC se negó a avalar dicho documento.
- El proceso se benefició de los resultados significativos de los diálogos técnicos, como se consagra en el documento sobre el proceso constitucional. Se inició la redacción de otro documento sobre temas electorales, pero no se finalizó.
- Se mermaron los prejuicios y las animosidades entre los grupos (principalmente hacia el grupo de Moscú) y Arabia Saudita utilizó esta dinámica para organizar en Riad la segunda conferencia en noviembre de 2017; en esta finalmente se unieron los tres grupos como oposición política común con el nombre de Comité de Negociación Sirio. Este grupo de oposición se mantiene unido en los diálogos de Ginebra, aunque persisten las fricciones entre diferentes subgrupos.

(F)actores de apoyo:

- La perspectiva de Arabia Saudita sobre el fin de la guerra llevó a este país a apoyar el proceso de paz de la ONU.
- En la segunda conferencia en Riad, los extremistas del HNC, en su mayoría patrocinados por Catar, dieron un paso al costado y se invitaron a actores más moderados para que se unieran al Comité de Negociación Sirio.
- Durante esta fase, Rusia respaldó una oposición unificada.

- El cambio para enfocarse en temas técnicos ejerció presión en el líder de los extremistas del HNC, quien fue reemplazado por una figura más transversal (quien ya había liderado diálogos técnicos presidiendo el equipo de HNC).

Riesgos:

- Una cooperación estrecha entre los grupos podría haber hecho escalar sus diferencias en vez de resaltar sus puntos en común. Arabia Saudita mitigó este riesgo integrándolas en un grupo.
- El Gobierno sirio sufrió un revés ya que no estaba interesado en una oposición sólida y unificada y por eso buscó otras formas de bloquear el proceso.

III. Establecer estructuras de financiación

En los casos en que temas fundamentales del conflicto se volvieron muy controvertidos para abordarlos de inmediato, los terceros buscaron temas y áreas temáticas en las que las partes en conflicto tuvieran que cooperar. Llegar a acuerdos en temas menos controvertidos puede lentamente construir confianza tanto en los aliados de las negociaciones como en el proceso. Por ejemplo, se puede permitir que las partes decidan conjuntamente cómo gastar los fondos disponibles.

Facilitación del proceso de negociación entre el Gobierno y el ELN en Colombia (2016–2017)

Contexto: El grupo guerrillero marxista-leninista Ejército de Liberación Nacional (ELN) y el Gobierno colombiano se encuentran en un conflicto desde la mitad de la década del 60. Las negociaciones formales se anunciaron en 2016 y varios terceros nacionales e internacionales se unieron para apoyar los diálogos.

Para dar inicio a las negociaciones formales, el ELN pidió que su participación estuviera financiada por actores internacionales, ya que no quería que el proceso fuera financiado por el Gobierno colombiano. Por su parte, el Gobierno quería garantizar que la financiación únicamente se utilizara para que la delegación del ELN asistiera a las negociaciones formales. Por lo tanto, ambas partes insistieron en tener control sobre el mecanismo de financiación.

Punto de entrada creativo: La creación de un fondo fiduciario para financiar el proceso de negociación, en particular los costos relacionados con la participación del ELN.

Objetivo:

- Establecer un mecanismo que permitiera el pago de todos los costos de la participación del ELN y garantizar el control de los gastos de las dos partes de manera equitativa.

Acciones:

- Se realizó una consulta exhaustiva con cada parte y se realizaron varias reuniones con ambas partes presentes. Algunas reuniones también incluyeron al Grupo de Países de Apoyo, Acompañamiento y Cooperación a la Mesa de Conversaciones (GPAAC).
- Estos países (Suiza, Alemania, Italia, Países Bajos y Suecia), elegidos por las partes, crearon el fondo fiduciario y fungieron como miembros del comité directivo junto con las delegaciones del ELN y del Gobierno colombiano.
- El fondo incluyó tres líneas: la primera para los costos de la participación de la delegación del ELN (adicional a los gastos cubiertos por los países anfitriones de las negociaciones: Ecuador y Cuba); la segunda para los expertos técnicos y asesores de la delegación del ELN; y la tercera para

financiar las actividades que decidieran realizar en conjunto las dos delegaciones como parte del proceso de negociación (p. ej. consultas con la sociedad civil). Las decisiones en el comité directivo se tomaron por consenso y con base en planes operativos trimestrales, con la posibilidad de solicitar una mayor financiación cuando se considerara necesario.

Efectos:

- Los costos de participación de la delegación del ELN se financiaron, incluidos asesores expertos. La financiación se garantizó y gestionó con transparencia.
- El Gobierno y el ELN participaron en actividades conjuntas definidas en el marco de las negociaciones. El GPAAC apoyó las negociaciones complementando el trabajo de los países garantes.
- El proceso de establecer y gestionar el fondo fiduciario por medio de consenso entre las partes en la negociación y los actores internacionales sirvió como un ejercicio para la construcción de confianza.
- Los miembros del comité directivo, así como sus reuniones periódicas, sirvieron como canales de comunicación entre las partes cuando los diálogos se suspendieron.
- Las dos partes en la negociación tuvieron la posibilidad de hacer propuestas conjuntas para iniciativas, realizando actividades en nombre de la mesa de conversaciones.
- Hubo flexibilidad para que los países acompañantes interactuaran directamente con las partes en la negociación a lo largo del proceso.

(F)actores de apoyo:

- El ELN solicitó apoyo financiero internacional para su participación en las negociaciones formales.
- Varios estados estaban interesados en apoyar el proceso de negociación.

Riesgos:

- Demasiadas discusiones en detalle sobre el presupuesto.
- Restricciones legales que evitaban que los estados proporcionaran apoyo financiero a actores sancionados que aparecieran en las listas oficiales de terroristas.
- Ambos riesgos se pudieron gestionar por medio de consultas y soluciones administrativas adecuadas.

IV. Cambiar formato y secuencia

Cuando los procesos se estancan es posible crear nuevas dinámicas si se adoptan nuevos formatos o secuencias alternativas. Esto significa alejar a las partes en conflicto del procedimiento actual y las posiciones que conocen y animarlos a abordar temas controvertidos de formas diferentes. A menudo, esto hace resaltar nuevos aspectos y abre la posibilidad de cuidar la reputación ante las reacciones de las partes en conflicto.

Desbloqueo de la agenda, proceso liderado por la ONU en Siria (2016)

Contexto: La resolución del Consejo de Seguridad de la ONU 2254 hizo un llamamiento a un cese al fuego y resolución política en Siria. También trazó una hoja de ruta para la transición política en Siria, pero el proceso de negociación se estancó rápidamente. Llegar a un acuerdo sobre una agenda compartida para los diálogos fue todo un reto, ya que el Gobierno sirio quería abordar el tema del terrorismo y la oposición se centró en el Organismo de Gobierno de Transición.

Punto de entrada creativo: Crear espacios para diferentes temas que permitan superar los bloqueos relacionados con la agenda común.

Objetivos:

- Superar los bloqueos sobre la agenda.
- Incluir en la agenda todos los temas relevantes para las partes en conflicto.
- Abordar los aspectos principales de la UNSCR 2254.

Acciones:

- Con el fin de superar los bloqueos relacionados con la agenda que surgieron durante los diálogos liderados por la ONU, el equipo de apoyo a la mediación para el enviado especial Staffan De Mistura sugirió dividir la resolución 2254 en tres espacios: asuntos de gobernanza, asuntos del proceso constitucional y asuntos electorales. La oposición aceptó esta división y el Gobierno insistió en agregar el tema del terrorismo.
- Tras el trabajo de persuasión del equipo de mediación (para convencer a la oposición de que el tema del terrorismo no necesariamente era en contra de ellos, sino que podrían utilizarlo también ellos con respecto a acciones del Gobierno), la oposición aceptó incluir un cuarto espacio denominado “lucha contra el terrorismo, gobernanza de la seguridad y medidas para la construcción de confianza”. Este espacio también incluyó el tema de las personas desaparecidas y los detenidos.

Efectos:

- Se superó el bloqueo de la agenda. Todas las partes en conflicto, incluyendo a Rusia, estuvieron de acuerdo con los temas de los espacios.

- De Mistura, el enviado especial de la ONU, se mostró flexible en lo concerniente a la secuenciación de los temas y pudo sugerir e influenciar las decisiones sobre el orden de los espacios de temas a discutir.
- Cada espacio debía abordarse en cada ronda, así la ONU pudo comprobar que todos los temas se discutieron en las negociaciones y se buscó trabajar en los aspectos principales de la resolución 2254.
- Todas las partes escucharon las perspectivas de las demás (y las de los expertos invitados) en relación con todos los temas.

(F)actores de apoyo:

- La prerrogativa del mediador de la ONU.
- Rusia no quiso abandonar del todo las negociaciones con Siria.
- La ONU se vio forzada a actuar y la oposición tuvo que ceder debido a la asimetría de la situación en terreno (que tuvo como momento crítico la caída de Aleppo).

Riesgos:

- La decisión de trabajar con un enfoque de cuatro espacios minimizó el riesgo potencial de que ambas partes se centraran demasiado en un solo tema. Sin embargo, este enfoque no logró evitar que a largo plazo los asuntos se abordaran de manera desigual.

Secuenciación de los diálogos para sortear el bloqueo político en Sudán del Sur (2020)

Contexto: La Autoridad Intergubernamental de Desarrollo (IGAD, por sus siglas en inglés) lideró un proceso oficial en Sudán del Sur que se enfocó principalmente en que las partes en conflicto pudieran compartir el poder. Para llegar a otras partes en conflicto que se excluyeron del proceso oficial, un tercero adicional se encargó de la ejecución de un diálogo informal.

Punto de entrada creativo: Las inundaciones en un estado regional y asegurar que los conflictos entre comunidades pastoriles y sedentarias proporcionaron la apertura necesaria para un diálogo informal enfocado en la situación humanitaria y la satisfacción de las necesidades.

Objetivos:

- Crear relaciones más fuertes con y entre actores políticos locales y nacionales que no fueron incluidos en el proceso oficial.
- Permitir a los facilitadores y las partes acceder a los responsables de las decisiones políticas y abordar asuntos humanitarios politizados.

Acciones:

- El mensaje del tercero para las partes fue “no buscamos acuerdos, queremos que se reúnan y dialoguen”. A diferencia del proceso oficial, el proceso informal no se trató de la distribución del poder, sino de generar una agenda en común con aspectos como la adhesión a los principios humanitarios por medio de la construcción de confianza y la cooperación entre las partes.
- En los intercambios con el tercero, la segunda vicepresidenta de Sudán del Sur aceptó enviar una misión exploratoria al área de conflicto. El equipo del tercero se unió a la misión para emprender una evaluación de necesidades y contactar a líderes locales.
- Con base en esta evaluación, el tercero diseñó un proceso para convocar a diferentes diálogos a nivel local entre i) comunidades en conflicto y ii) actores armados, el gobierno y actores humanitarios con el fin de reducir la violencia y encontrar una solución sostenible a los problemas humanitarios y de medios de subsistencia.
- El equipo de facilitación animó a la vicepresidenta a liderar y adoptar el rol de “Madre de la paz en Sudán del Sur”.

Efectos:

- La vicepresidenta organizó la primera reunión con las partes interesadas clave para lanzar los diálogos.
- Llevar a los actores políticos al espacio humanitario les permitió ver y abordar las brechas en un conflicto cíclico y prolongado, así como la gestión de la tensión asociada que el trabajo humanitario no puede enfrentar en solitario.

(F)actores de apoyo:

- Las relaciones personales del personal nacional con actores políticos e influyentes fueron fundamentales. En este caso, un miembro del equipo de facilitación que anteriormente trabajó en el gobierno pudo movilizar sus contactos.
- La voluntad de los líderes políticos para invitar a sus contactos y pares a participar también fue clave.
- El cese de hostilidades entre las partes principales y los líderes en el nuevo gobierno de transición rivalizaron por reconocimiento y legitimidad. Esto significó que el tiempo fue perfecto para ofrecer a la segunda vicepresidenta la oportunidad para convertirse en una figura de liderazgo para la paz.

Riesgo:

- Las partes podían llevarse la impresión de que el proceso humanitario era solo un punto de entrada a temas más políticos. Este riesgo se mitigó garantizando que surgieran verdaderos beneficios humanitarios de la participación.

V. Cambiar de lugar y de entorno

Cuando las partes en conflicto se sienten estancadas, parecen muy rígidas en su postura negociadora o enfrentan con frecuencia presiones de su electorado, un pequeño cambio de lugar, por ejemplo, puede añadir e inyectar nueva energía a los diálogos y dar a las partes el espacio y la protección necesarios para enfocarse en las negociaciones.

Descongelamiento de las conversaciones sobre un proyecto de Constitución para Libia (2017)

Contexto: Con el objetivo de abordar la guerra civil que ha afectado a Libia desde 2014, la ONU lideró un proceso de negociación para ayudar a redactar una nueva constitución y mejorar la situación económica y de seguridad en el país.

Punto de entrada creativo: Trabajar con las partes del conflicto en un lugar fuera del país para crear un entorno más favorable.

Objetivo:

- Desbloquear el proceso de negociación liderado por la ONU con respecto a la constitución libia.

Acciones:

- El mediador de la ONU contactó a Omán para sugerir invitar a participantes a dialogar fuera de Libia con el propósito de modificar el contexto y la rutina.
- Omán invitó a los participantes al hotel Salalah, ubicado cerca a la playa, en donde continuaron las negociaciones.

Efectos:

- Al encontrarse en un entorno nuevo y más agradable, se pudo reiniciar el proceso.
- Al cabo de un par de días, las partes en conflicto comenzaron a interactuar durante las comidas y se empezó a sentir la confianza en el ambiente.
- Se eliminó la presión del tiempo, los participantes podían conversar entre ellos, los representantes de la ONU y los expertos en cualquier momento.
- Finalmente, los participantes se pusieron de acuerdo para redactar una constitución.

(F)actores de apoyo:

- Las buenas relaciones tribales entre Omán y Libia ayudaron a preparar el camino para trabajar en una atmósfera de confianza durante los diálogos.
- Los representantes de Omán estuvieron presentes en todo el proceso en Salalah y dieron sus recomendaciones sobre asuntos relacionados con la satisfacción y los comentarios para diversos electorados.

Riesgo:

- Permanecer por mucho tiempo en un ambiente que se considere lujoso puede no ser bien visto por los electorados y la comunidad internacional, pues puede suscitar cuestionamientos sobre el uso de los fondos. Sin embargo, esto no ocurrió en este caso.

VI. Emplear procesos de vía oficiosa para desbloquear el proceso oficial

En vista de que los conflictos actuales son complejos, fragmentados y a menudo prolongados, los procesos oficiales y las instituciones enfrentan muchos desafíos para que las negociaciones se mantengan dinámicas. Los terceros pueden ayudar a dinamizar los procesos paralizados estableciendo, empoderando y vinculando la vía no oficial. Se pueden desarrollar o utilizar procesos menos formales de vía oficiosa para enriquecer soluciones más prácticas, así como para que el proceso sea más incluyente y ayudar a crear presión para que la vía oficial avance. Incluso en ausencia de un proceso de vía diplomática revitalizado, los espacios más informales pueden ofrecer a la sociedad civil una plataforma para conectar con la comunidad internacional.

Complemento del proceso liderado por la ONU en Yemen mediante la vía oficiosa: el Programa de Apoyo al Diálogo Político (2012–2022)

Contexto: En 2011, la crisis en Yemen se exacerbó y en 2012 el Foro de Desarrollo Político de Yemen (PDF, por sus siglas en inglés) junto con una ONG privada empezó a brindar asistencia técnica y relacionada con el proceso al Diálogo Nacional de Yemen. Desde entonces, y después de un nuevo estallido de la guerra en 2014, el Programa de Apoyo al Diálogo Político (PDSP, por sus siglas en inglés) ha ayudado a los principales actores del conflicto a discutir opciones para revitalizar el proceso de paz y enfocarlo en los principales aspectos políticos del conflicto.

Punto de entrada creativo: Usar una plataforma informal de diplomacia oficiosa para desbloquear el proceso liderado por la ONU.

Objetivos:

- Explorar las razones por las que el proceso oficial se estanca frecuentemente y hay resistencia hacia las sugerencias concretas.
- Identificar bases en común entre las partes en conflicto.

Acciones:

- Originalmente, el PDSP reunió a actores líderes yemeníes para que apoyaran un proceso de diálogo inclusivo liderado por la comunidad yemení con el apoyo del PDF y un tercero privado. A partir de 2014, el PDSP ha ofrecido espacios para conversaciones entre varias partes y un intercambio regular entre los actores yemeníes (incluyendo actores regionales) con el fin de identificar formas de poner fin a la guerra y volver a lanzar el proceso de transición.
- La cooperación y coordinación estrecha de actividades con la Oficina del Envío Especial del Secretario de las Naciones Unidas ofrecen un mecanismo complementario para los intercambios.

Efectos:

- Un intercambio de perspectivas opuestas de los actores del conflicto en un espacio seguro.
- La producción de ideas y opciones concretas con respecto a la reactivación de las instituciones estatales y mecanismos para la gestión de la seguridad.

- El PDSP ha ofrecido de manera continua un mecanismo de retroalimentación para los funcionarios de la ONU que permite a los intermediarios comunicar perspectivas opuestas y críticas de los actores del conflicto con respecto a los procesos y métodos de la ONU.

(F)actor de apoyo:

- Gracias a la cooperación de los organizadores del PDSP con actores yemeníes desde 2012 y a una red sólida de personas, los actores políticos líderes de Yemen confían en el PDSP y están interesados en un intercambio informal continuo.

Riesgos:

- La publicación de opciones para soluciones por otros canales o en público por parte de los actores. Este riesgo se gestiona mediante las relaciones de larga data caracterizadas por la confianza dentro del PDSP.
- El mayor riesgo de este enfoque sigue siendo la influencia del bloqueo político general en los actores en la vía oficiosa. De hecho este riesgo se ha materializado: al momento de escribir este documento en 2022 se estaban produciendo cambios políticos sustanciales y se había establecido una tregua temporal y el enfoque de la vía oficiosa no había logrado revitalizar el proceso liderado por la ONU.

VII. Centrarse en objetivos más accesibles en interés de las partes

Las partes en conflicto pueden no ver la posibilidad de una solución negociada al inicio de las conversaciones, pero pueden interesarse en estas si se hace énfasis en intereses específicos que quieran abordar y en los que la otra parte sea esencial. Esto puede resultar en que las conversaciones se centren en necesidades más inmediatas, pero también les da a las partes una plataforma para que desde allí aborden problemas a más largo plazo que sean adyacentes a temas principales del conflicto.

Aplicación de los acuerdos de Minsk en el grupo de trabajo en materia de economía del Grupo de Contacto Trilateral (GCT) (centrado únicamente en el período 2015-2018)

Contexto: Con el fin de abordar el conflicto en la región de Dombás, al este de Ucrania, las partes y la comunidad internacional firmaron una serie de acuerdos conocidos como el Protocolo de Minsk. La implementación de estos acuerdos se estancó y varios actores trataron de ayudar a superar este obstáculo.

Punto de entrada creativo: Identificar los intereses de las partes en conflicto y enfocarse en los objetivos más accesibles.

Objetivos:

- Encontrar soluciones para la implementación de aspectos del Protocolo de Minsk en el grupo de trabajo dedicado a la economía del Grupo de Contacto Trilateral (conformado por Rusia, Ucrania y la OSCE).
- Crear una nueva dinámica en lo que de otra manera sería un proceso estancado.

Acciones:

- Se les preguntó a las partes en conflicto sobre sus intereses y fácilmente se identificó uno en común: un sistema garantizado de suministro de agua para ambos lados de la línea de contacto.
- Un experto en suministro de agua que ya contaba con experiencia en sistemas de agua en la región sur de Ucrania y Lugansk fue invitado a evaluar la situación y sugerir soluciones.
- Debido a que no era posible realizar la invitación o despliegue oficial por medio de la OSCE por cuestiones de reconocimiento (entre otros aspectos), el experto realizó la misión de investigación a título de científico independiente. El Grupo de Contacto Trilateral recogió las sugerencias del experto en lo que respecta a las reparaciones al sistema existente.
- Tras largas discusiones, se llegó a un contrato comercial entre una empresa municipal de suministro de agua en el área controlada por el gobierno y una empresa del lado de Lugansk.
- Para evitar vínculos económicos oficiales entre ambas entidades, una empresa satélite de Lugansk se estableció en el territorio controlado por el gobierno. Esto hizo que se convirtiera en una empresa ucraniana legítima

que tuviera la posibilidad de abrir una cuenta bancaria y realizar pagos en Ucrania.

- El proceso contó con la supervisión constante y la auditoría regular de observadores independientes para garantizar la transparencia y la confianza en el proceso.

Efectos:

- Las partes del conflicto estaban complacidas de que sus intereses se tomaran en serio y orgullosas de haber llegado a un acuerdo en detalle en al menos un aspecto.
- Se pudo garantizar el suministro de agua.
- La solución motivó al grupo de trabajo para que durante cierto periodo continuara utilizando el enfoque en objetivos más accesibles para abordar otros problemas.

(F)actores de apoyo:

- Las partes compartían un interés: el suministro de agua se había convertido en uno de los aspectos clave en la zona de conflicto.

Riesgos:

- Una de las partes podría rescindir el acuerdo como consecuencia de presiones políticas.
- El proceso de auditorías regulares y transparentes comprobó que el sistema funcionaba bien y ayudó a prevenir este riesgo en su momento.

VIII. Emplear una lluvia de ideas creativa

La participación en negociaciones políticas es una tarea abrumadora para cualquier parte en conflicto o negociador y la mayoría no cuenta con negociadores o delegaciones experimentadas a disposición que puedan participar en los diálogos. Un punto de entrada útil para reunir a las partes puede ser abordar la necesidad de preparación y de reflexión sobre los problemas y posturas, además puede funcionar tanto entre diferentes bandos del conflicto como entre el mismo bando si está fragmentado.

Descongelamiento de las negociaciones de cese al fuego entre el Gobierno colombiano y las FARC (2014)

Contexto: Se suponía que las negociaciones entre las FARC y el Gobierno colombiano pondrían fin a un conflicto de décadas. Uno de los temas en la agenda era cómo lograr un cese al fuego. Una delegación de las FARC y otra del Gobierno se prepararon para los diálogos con el Subcomité técnico para poner fin al conflicto y se reunieron para alcanzar un acuerdo. No obstante, no se definió cómo se lograría el acuerdo hasta el momento de la reunión.

Punto de entrada creativo: Facilitar una lluvia de ideas creativa para descongelar la atmósfera entre las partes y abordar los intereses de forma equitativa.

Objetivos:

- Iniciar discusiones significativas sobre el cese al fuego entre las FARC y los representantes del gobierno en un subcomité técnico sin la presencia de un mediador (Cuba y Noruega fueron garantes, pero no mediadores).
- Propiciar un momento en el que ambas partes acordaran abrir un proceso de discusión, en vez de tratar de persuadir a la otra parte sobre el contenido y la agenda.

Acciones:

- Ambas partes acordaron espontáneamente iniciar con una lluvia de ideas en la que cualquiera pudiera mencionar aspectos importantes para esa parte.
- A medida que se sugirieron temas, se empezaron a registrar y a proyectar en la pared para que todos pudieran verlos.
- Este inicio inesperado significó que ambas partes tuvieran que reescribir y a adaptar muchas páginas de preparación.

Efectos:

- El compromiso de ambas partes con la esencia de la negociación creó una base común para las conversaciones.
- El proceso de lluvia de ideas creativa sacó a la luz todos los aspectos importantes sin priorizarlos, pero resaltando un compromiso con cada uno de ellos.
- En la lista de temas se incluyeron incluso asuntos muy controversiales, como el tratamiento de las armas.

- La lluvia de ideas permitió incluir desde el principio varias disposiciones sobre género en el acuerdo (a pesar de ser un asunto muy controversial).

(F)actores de apoyo:

- Antes de la creación del subcomité técnico para el fin del conflicto las dos partes dedicaron varios meses a la preparación de sus equipos y de documentos para que llegaran a la mesa de conversaciones con un conocimiento exhaustivo en la materia.
- En la primera sesión, ambas partes expresaron su fuerte compromiso para tratar de llegar a un acuerdo muy técnico y cuya implementación realmente fuera posible.
- Las delegaciones contaban con equipos técnicos altamente creativos y líderes comprometidos.
- Ambas partes se percibían como adversarios legítimos y tenían el mismo nivel de compromiso para trabajar en pro de la mejor solución posible.
- Ya se habían logrado acuerdos sobre otros asuntos, por lo que previamente existía confianza en el proceso y en la otra parte, en ese momento se podían iniciar las discusiones.
- Se realizaron varias sesiones conjuntas con expertos internacionales sobre casos de cese al fuego para prepararse sobre el contenido antes de las conversaciones.
- Hubo asesoramiento metodológico por parte del Gobierno.

Riesgo:

- Escepticismo entre las circunscripciones, ya que el proceso tardó mucho tiempo, pero las delegaciones negociadoras pudieron gestionarlo.

8 | Conclusión

La mediación y el diálogo son simultáneamente una habilidad, un arte y una ciencia. En este rango, los terceros demuestran una gran creatividad para hacer que las partes en conflicto se comprometan y resuelvan sus disputas de forma pacífica.

Esta entrega de la Serie de prácticas de mediación proporciona el primer intento integral de definir y clasificar los tipos y usos de puntos de entrada creativos, a la vez que brinda perspectivas prácticas y recomendaciones para actores que apoyan la paz para su labor en los conflictos y en los procesos o al enfrentar situaciones de conflictos bloqueados o estancados.

A pesar de sus buenas intenciones, hay muchos factores externos al control de los pacificadores que determinan el éxito de un punto de entrada para que allane el camino para un proceso. No obstante, como hemos mostrado, existen dimensiones políticas, prácticas y técnicas que los terceros pueden decidir (o al menos influenciar) en la configuración o adaptación de un proceso que puede aumentar las probabilidades de éxito de los puntos de entrada.

Los factores y recomendaciones descritos en este documento son una síntesis de habilidades, conocimientos y experiencias de un grupo diverso de profesionales experimentados de todo el mundo. La causalidad exacta de un punto de entrada para la creación y dinámicas de un proceso va más allá del alcance de este estudio y requiere una mayor investigación.

Sin embargo, esta publicación espera hacer una contribución para inspirar y profesionalizar los esfuerzos de terceros que trabajan, gestionan y resuelven los conflictos más complejos del mundo.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a los profesionales de la pacificación y miembros del Grupo de Asesores Expertos por sus generosas contribuciones a esta publicación:

Grupo de asesores expertos

(Nombre y cargo al momento de la investigación)

- Carsten Wieland, diplomático alemán y consejero sénior de tres enviados especiales de la ONU en Siria
- David Gorman, director regional, programa de Eurasia, Centro para el Diálogo Humanitario
- Emmanuel Bombande, cofundador y director de la Red de África Occidental para la Construcción de la Paz
- Eric Richardson, consejero sénior, programa de Asia, Centro para el Diálogo Humanitario
- Katia Papagianni, directora de política y apoyo a la mediación, Centro para el Diálogo Humanitario

Estudio de casos y contribuyentes de conocimientos

(Nombre y cargo al momento de la investigación)

- Babatunde Afolabi, director regional, África anglo y lusoparlante, Centro para el Diálogo Humanitario
- Christian Altpeter, oficial de diálogo y mediación, Folke Bernadotte Academy
- Clancy Rudeforth, codirector, mediación humanitaria, Centro para el Diálogo Humanitario
- Ievgen Shybalov, oficial de proyecto, Ucrania, Centro para el Diálogo Humanitario

- Jasmin Lutzi, subdirectora regional, Noreste asiático, Centro para el Diálogo Humanitario
- Jonathan Powell, CEO, InterMediate (y antiguo jefe de personal del primer ministro británico Tony Blair y negociador principal con Irlanda del Norte)
- Joscha Niemeyer, oficial de proyecto, Ucrania, Centro para el Diálogo Humanitario
- Julian Hottinger, mediador sénior, División de paz y derechos humanos, Departamento federal suizo de asuntos exteriores
- Juanita Millán Hernández, antiguo miembro del equipo de negociación del gobierno en los diálogos de paz en La Habana (para Colombia) y miembro del equipo de asesores sénior de mediación del Departamento de Asuntos Políticos de las Naciones Unidas
- Judyta Wasowska, directora regional para América Latina, Centro para el Diálogo Humanitario
- Lars Kirchhoff, codirector, Centro para la Mediación de la Paz, Universidad Europea Viadrina Frankfurt
- Luxshi Vimalarajah, consejero de mediación sénior, Berghof Foundation
- Martin Kobler, exrepresentante especial del secretario general de las Naciones Unidas y director de la Misión de apoyo en Libia
- Michael Keating, director ejecutivo, Instituto Europeo para la Paz (y exrepresentante especial del secretario general de las Naciones Unidas y director de la Misión de apoyo en Somalia)
- Michael Vatikiotis, consejero sénior y exdirector de la regional Asia, Centro para el Diálogo Humanitario
- Oliver Wils, director de departamento, MENA y Yemen, Berghof Foundation
- Owen Frazer, consejero, mediación y negociación, Berghof Foundation

- Ouseph Tharakan, codirector, mediación humanitaria, Centro para el Diálogo Humanitario
- Paul Dziatkowiec, director de diálogo diplomático, Centro de Políticas de Seguridad de Ginebra
- Per Fischer, excoordinador del Grupo de Trabajo sobre Cuestiones Económicas y Rehabilitación del Grupo de Contacto Trilateral de la OSCE para el arreglo pacífico de la situación en Ucrania oriental (julio de 2015 a enero de 2019)
- Philipp Lustenberger, codirector del programa de mediación, Swisspeace
- Ram Manikkalingam, fundador y director, Dialogue Advisory Group
- Theerada Suphaphong, representante de país para Tailandia, Centro para el Diálogo Humanitario
- Véronique Dudouet, consejera sénior, Berghof Foundation
- Yodit Lemma, director sénior de programa para África, Centro para el Diálogo Humanitario

Especial agradecimiento a los revisores y editores de esta publicación: Benjamin Smith, Giles Pitts y Julian Hottinger.

Notas finales

- 1 Por “terceros” se entienden los mediadores, facilitadores del diálogo y actores de apoyo a la mediación. Si una lección se refiere únicamente a los procesos de mediación, se utiliza el término “mediador”.
- 2 K. Gallagher Cunningham (2016) ‘Understanding fragmentation in conflict and its impact on prospects for peace’, Documento de Oslo Forum, Centro para el Diálogo Humanitario.
- 3 Entrevista con informante clave.
- 4 C. Buchhold et al. (2018) ‘Creative entry points for stalled peace processes’, Informe de reunión de Oslo Forum, Centro para el Diálogo Humanitario, p.14.
- 5 C. Buchanan (2019) ‘Status of early peace practice’, *Pathways to peace talks: supporting early dialogue*, Accord Spotlight, p. 7.
- 6 Véase, por ejemplo, la Matriz del proceso de mediación diseñada por Swisspeace.
- 7 Departamento Federal de Asuntos Exteriores y Oficina de Apoyo a la Mediación de Alemania (IMSD) (2015), *Identifying mediation entry points*, Informe de reunión de expertos, p. 9.
- 8 Entrevista con informante clave.
- 9 El análisis ACCP es una herramienta que incluye a actores, contexto, conflicto y procesos anteriores, desarrollado por ETH Zurich: <https://mas-mediation.ethz.ch/tools/accp-conflict-analysis-framework.html>.
- 10 Departamento Federal de Asuntos Exteriores y Oficina de Apoyo a la Mediación de Alemania (2019) ‘Methodology and communication tools in peace mediation’, Fact Sheet Series, p. 1.
- 11 C. Buchanan (2019), p. 7.
- 12 C. Peck (2010) *A manual for UN mediators: advice from UN representatives and envoys*, UNITAR/Departamento de Asuntos Políticos de la ONU p.10.
- 13 Entrevista con informante clave.
- 14 Entrevista con informante clave.
- 15 W. Zartman (2001) ‘The timing of peace initiatives: hurting stalemates and ripe moments’, *The Global Review of Ethnopolitics*, Vol. 1, no. 1, p. 9.
- 16 Entrevista de un informante clave con un mediador experto.
- 17 Véase A. Kraus (ahora-Holper) et al. (2019) ‘Dilemmas and trade-offs in peacemaking: a framework for navigating difficult decisions’, *Politics and Governance*, Vol. 7, no. 4, pp. 331–342.
- 18 A. Cordesman (2020) *Afghanistan: the peace negotiations have become an extension of war by other means*, CSIS.
- 19 Organización de las Naciones Unidas (2020) ‘A new era of conflict and violence’. Sitio web.
- 20 V. Dudouet (2009), *Mediating peace with proscribed groups*, Informe especial USIP p. 5.
- 21 S. Haspelslagh (2015) ‘Between fighting and talking’, Accord Insight 2, p.11.
- 22 Para ver perfiles de mediadores internos exitosos, véase P. Dziatkowicz (2017) *The inside story*, Centro para el Diálogo Humanitario.
- 23 Véase sección sobre preparación en el Capítulo 4.

- 24 Z. Yousuf (2015) 'In the midst of violence: local engagement with armed groups', *Accord Insight* 2, pp. 6–7.
- 25 A. Liebskind (2022) 'Negotiating with jihadists in the Sahel: options, challenges, risks and opportunities', Informe de Oslo Forum, Centro para el Diálogo Humanitario, p. 79.
- 26 Z. Yousuf (2015), p. 7.
- 27 R. Lyammouri et al. (2022) 'Community-based armed groups: a problem or solution?', USIP.
- 28 K. Göldner-Ebenthal y A. Elsayed (2019) *Salafi jihadi armed groups and conflict (de-)escalation: the case of Ahrar al-Sham in Syria*. Informe de estudio de caso, Berghof Foundation, pp. 21–22.
- 29 S. Haspelslagh (2020) 'Building political will for dialogue: pathways to peace talks in Colombia', *Accord*, no. 29, p.16.
- 30 *Ibid.*, p.19.
- 31 Z. Yousuf (2015), pp. 7–8.
- 32 Centro para el Diálogo Humanitario (2022) *Mediation of local conflicts in the Sahel: Burkina Faso, Mali & Niger*.
- 33 S. Haspelslagh (2020), p.16.
- 34 Un ejemplo que podría ser útil es 'Statement of intent of complementarity for independent mediation support organisations': <https://hdcentre.org/news/statement-of-intent-of-complementarity-for-independent-mediation-support-organizations>.
- 35 Entrevista con informante clave.
- 36 Para más información sobre el debate en el sector humanitario, véase: Grupo de política humanitaria (2001) *Politics and humanitarian aid: debates, dilemmas and dis-sension*, pp. 5–6 y 15–16; Programa de investigación del conflicto (2018) *The politics of humanitarianism: perspectives from South Sudan*, pp. 12–13; y K. Lidén y K. Roepstorff (2020) 'The ethics of humanitarian negotiation', Centro para la Acción Humanitaria.
- 37 Entrevista con informante clave.
- 38 Así lo comunicó uno de los mediadores entrevistados en este estudio a partir de una conversación con una figura destacada de la oposición.
- 39 Para un argumento a favor de una colaboración más eficaz entre el personal humanitario y los actores políticos, véase M. Vatikiotis (2022) 'Humanitarian crises in a multipolar world: how mediation and reforms can get aid moving', Centro para el Diálogo Humanitario.
- 40 Más información disponible en: <https://berghof-foundation.org/work/projects/negotiation-support-to-rfms>.
- 41 V. Dudouet (ed.) *Berghof Transitions Series*, Berghof Foundation.
- 42 U. Aiertza y J. Zabalo (2010) 'The Basque Country: the long walk to a democratic scenario', *Berghof Transitions Series 7*, Berghof Foundation.

Sobre los autores

Sebastian Kratzer es el gerente de estrategia, análisis y evaluación en el Centro para el Diálogo Humanitario (HD). Lidera el trabajo en HD en materia de estrategia global; apoya a la gerencia de HD mediante la supervisión del desarrollo de programas, resultados y estrategias y gestiona los procesos de reflexión crítica de HD. También brinda apoyo operativo a los equipos y funge como punto focal para la construcción de paz medioambiental de HD. Anteriormente trabajó como coordinador de campo en la Unidad de Construcción de Paz del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas en Darfur y como funcionario de proyecto en el Overseas Development Institute en temas de clima y desarrollo.

Julia von Dobeneck es mediadora para la paz y asesora política con una amplia trayectoria. Se ha desempeñado como consultora independiente de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE) y HD y es investigadora afiliada al Centro de Mediación para la Paz. Lideró el proyecto "Fortalecimiento de capacidades para la mediación", una colaboración en mediación y apoyo a procesos entre el Centro Internacional para las Operaciones de Paz (ZIF) y el Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Alemania (GFFO). Como gerente de proyectos sénior en el Centro de Mediación para la Paz, asesoró y brindó soporte metodológico en la mediación del GFFO por varios años, enfocándose en América Latina. Anteriormente, realizó investigación sobre los diálogos en Ucrania y lideró proyectos de mediación en Kosovo, en donde la mayor parte de su trabajo se centró en enfoques de vías múltiples y diálogo intercomunitario. Julia es cofundadora de la Red de Mujeres Mediadoras para la Paz en Alemania.

Contacto

114, rue de Lausanne
CH – 1202 Ginebra, Suiza

t: +41 22 908 1130 **f:** +41 22 908 1140
e: info@hdcentre.org **w:** www.hdcentre.org