

¿Cómo cocinar UN ACUERDO?



Receta para consolidar espacios de
conversación y negociación

Los ingredientes perfectos



I. La lista de compra

Palabras para crear la mejor receta	2
¿Quién estará cocinando?	5
Lo que se permite en la cocina	14

II. Los ingredientes de temporada

Los roles en la cocina	18
Arranque con la preparación	21
↳ Actores que sazonan la receta	
↳ Entendiendo la leña que prendió la llama	
↳ Dónde se cocina esta receta	
↳ Ingredientes adicionales	

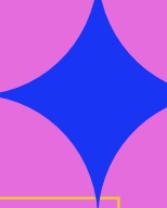
III. Lo que no sabe bien

No dañe la receta	35
Condimentos claves para la negociación	37
Ingredientes prohibidos	39
El toque casero	41

El arte de cocinar

I. Cómo sazonar bien los acuerdos	44
II. El tiempo de cocción	46
III. La olla perfecta	48
IV. El cucharón ideal	50
V. Un proceso con buenas porciones	53
VI. Quién hace qué en la cocina	55
VII. Agréguele un toque secreto	57
VIII. Antes de llevar a la mesa	59

Servir el plato



I. Presentación de los platos	62
II. Porción de memoria	63
III. El último bocado	65
IV. Recetas referidas	66

Los ingredientes perfectos

- I. La lista de compra
- II. Los ingredientes de temporada
- III. Lo que no sabe bien

BÉMOSLE
UN GIRO A
LA HISTORIA



I.

La lista de compra

Palabras para crear LA MEJOR RECETA



En sus manos tiene una caja de herramientas pensada para que pueda crear la mejor receta a la hora de darle resolución a los conflictos en el marco de la protesta social. Acá encontrará ingredientes, preparaciones y formas de servir la receta para desarrollar de manera efectiva espacios de diálogo que permitan que en el marco de una manifestación, las partes involucradas logren sentarse, entenderse y finalmente, llegar a acuerdos para que se logre la mejor receta posible.

Lector o lectora,

Es importante tener en cuenta que la movilización social va más allá de la protesta social. De acuerdo con Scribano (2003) en el marco de la manifestación existe el campo conflictual (protesta social), los campos de negociación (relacionamiento entre actores para salir de la protesta) y el área de neutralidad (mediación entre las partes). Estos tres momentos serán su fórmula secreta para resolver el conflicto.





Otra acción de vital importancia será el reconocimiento de los actores de la manifestación para lograr realizar un acuerdo con su apoyo. El reto acá será establecer relaciones con estos actores que permitan darle continuidad a los procesos. Por otro lado, las figuras mediadoras serán necesarias para mantener y desarrollar las conversaciones difíciles, porque sí, lector o lectora, habrá momentos en donde se va a poner difícil.

Esta caja de herramientas espera ser una guía que acompañe antes, durante y después de las conversaciones en el marco de la protesta social, siendo de fácil uso para personas que deseen implementar diferentes estrategias encaminadas a agilizar las negociaciones y acuerdos y así, que busquen servir la receta perfecta.



¿Quién estará COCINANDO?



Primero para esta receta tenemos que determinar quién estará liderándola y quiénes acompañarán en la cocina. En el marco de una protesta social, antes de empezar conversaciones es importante identificar el equipo de trabajo que acompañará y cocinará la receta perfecta. Este equipo será el encargado del mapeo inicial de actores, problemas y territorios, estos insumos consolidarán de manera más clara la matriz de conflictos y fortalecerán el conocimiento sobre las causas del conflicto, identificando dónde y con quien puede empezar a dialogar.

Segundo, durante el proceso de cocción y negociación se establecen una serie de estrategias enmarcadas en el diálogo, la negociación y la mediación. Para este apartado le recomendamos evaluar la situación y aplicar los consejos señalados para cada momento, cada territorio requiere aproximaciones diferentes como por ejemplo:

Procure desarrollar espacios de diálogo si en la comunidad donde se desarrolla la protesta social ha existido un desconocimiento sistemático de las colectividades. Esto le permitirá identificar todos los ingredientes necesarios, reconociendo sus propiedades y los saberes que aportan en la preparación. Inicie procesos de negociación con

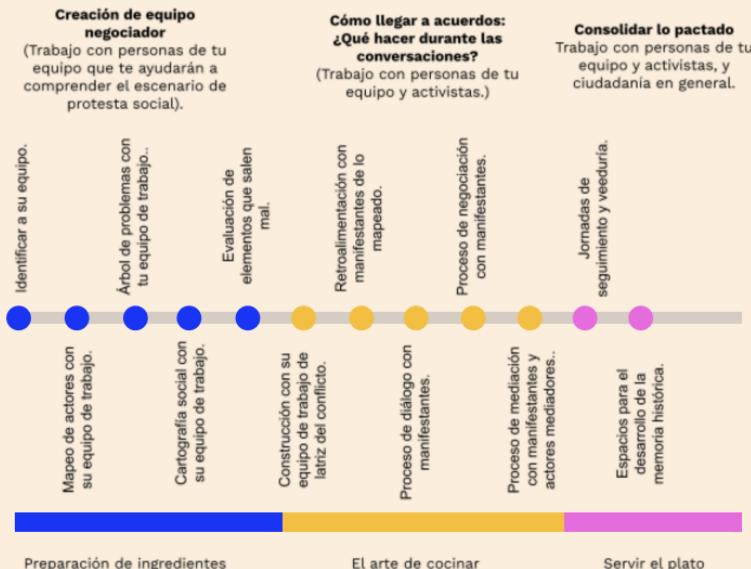




representantes de colectividades definidas y legitimadas por sectores de la comunidad. Es el momento donde se organizan los roles dentro de la cocina para sacar la especialidad de la casa. Indague sobre posibles mediadores en casos donde el diálogo entre las partes involucradas en la negociación resulte complicado o existan posibilidades de quedar sin resolución. La presencia de mediadores permite organizar a todas las personas involucradas en la cocina y promueve que el plato se presente de la mejor manera posible.

Tercero, al finalizar la protesta y movilización social y para evitar que lo acordado quede en “letra muerta” le invitamos a emplatar el paso final que demuestra el esfuerzo en el fortalecimiento en los procesos de participación ciudadana, observables por medio de los mecanismos de seguimiento y veeduría implementados de manera tradicional, acompañados con una porción de memoria y socialización de aprendizajes que le da el toque distintivo a la preparación. En esta etapa procure involucrar diferentes actores de la sociedad civil que le agregarán el toque colectivo de la gastronomía de la protesta social.

Los ingredientes perfectos



¡HÁGALO REAL!

En un contexto de protesta social el tiempo de cocción es incierto y pueden ocurrir muchas situaciones que modifican nuestro plato, haciendo difícil establecer cuándo estarán servidas las negociaciones, pero ¡no se preocupe! Aquí algunas recomendaciones para desarrollar esta receta de la mejor manera:



La planeación es fundamental para una buena receta: Invierta tiempo en la búsqueda de ingredientes para hacer la negociación, pues ahí estará la clave del éxito. Salir sin preparación puede ser perjudicial para crear acuerdos con los que ambas partes estén satisfechas.

Actualice la lista de *Ingredientes* cuando se requiera: *En el transcurso de las negociaciones pueden resultar nuevos actores, problemáticas y espacios que no fueron listados inicialmente pero no hay nada que temer, en este proceso es común que aparezcan nuevos ingredientes que le dan sustancia a nuestra receta. Esto se puede dar en espacios de retroalimentación de parte de representantes de la manifestación o a medida que nuevas voces comienzan a tener protagonismo. En estos casos es relevante tomar los mapeos como una lista de ingredientes que se actualiza mientras desarrollamos nuestro plato.*

La nota de la nota...

En el Paro Nacional del año 2021 desarrollado en Cali, aunque el Decreto 304 de 2021 reconoció a la Unión de Resistencias de Cali (URC) posteriormente se tuvo que ampliar el alcance para dar reconocimiento a otras organizaciones en el territorio, como la Primera Línea Cívica R39. Este caso demuestra que aún en etapas avanzadas del desarrollo de la protesta social, la caracterización de actores es necesaria para vincular a diferentes tipos de vocerías que permitan consolidar acuerdos con sectores representativos de la sociedad.

Identifique cuándo puede dar el próximo paso: Diálogo, negociación y mediación son etapas de una misma receta que no tienen un tiempo de cocción estimado y que no son necesariamente secuenciales. Llegar a la receta ideal puede ser difícil cuando no se resalta la importancia de un ingrediente determinado, por lo que se necesita establecer espacios de diálogo con anterioridad. De igual forma, llegar al plato final puede ser difícil cuando existe una gran rivalidad entre quienes integran la cocina, por lo que es necesario buscar figuras imparciales que se encarguen de la jefatura de la cocina a través de la mediación.



Aunque la resolución de la negociación es el emplatado, no olvide que el diálogo y la mediación son fundamentales para su cocción.

Este recetario está a su disposición para ser usado en el momento que se requiera y guiarle antes, durante y después de la protesta social, contribuyendo a fortalecer las experiencias positivas de resolución de conflictos en el país. Úselo cuando lo considere preciso.



Lo que se permite EN LA COCINA

La protesta social es el motivo por el cual la cocina comienza a trabajar, es una expresión que permite el ejercicio de la democracia y por eso, debe ser garantizado por las autoridades públicas. Estas son algunas definiciones que existen:



Según el CINEP, es un conjunto de acciones sociales colectivas de más de 10 personas que expresan intencionalmente demandas o que presionan soluciones ante el Estado en sus diversos niveles, entidades privadas o individuos, para enfrentar injusticias, exclusiones o desigualdades (García, 2015. Pág. 15).

De acuerdo con Lalinde (2019) las modalidades bajo la cual se realiza la protesta social no son estandarizadas y pueden darse mediante concentraciones, marchas, plantones, tomas de espacios públicos, bloqueo de vías o huelgas.

Es decir que para definir protesta social es necesario establecer características a partir de las finalidades, en lugar de sus modos de acción. Mejor dicho, lo más importante de la protesta social es por qué se da, no la forma en la que se da.

De acuerdo con García (2015), en la protesta social hay que tener en cuenta tres fenómenos: primero, que enfrenta el poder, segundo, es colectivo y social porque busca afectar la conducta de otras personas, y tercero, es presencial y en espacios públicos (García, 2015, pág. 15).

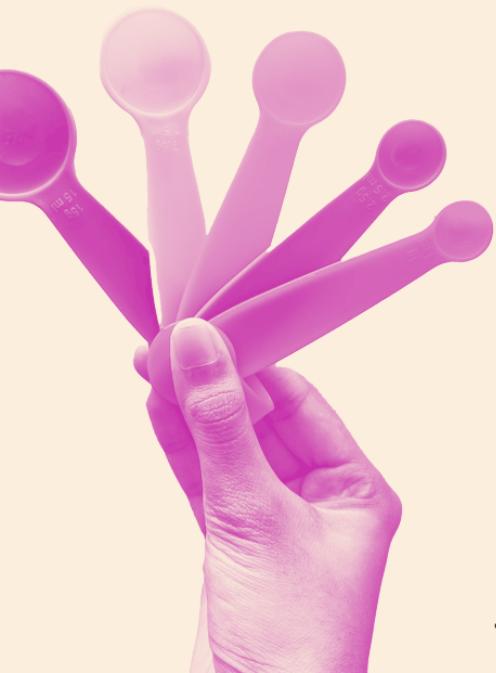


Además, en Colombia la protesta social está avalada por la Constitución Política.

Artículo 87: *“Toda parte del pueblo puede reunirse y manifestarse pública y pacíficamente. Sólo la ley podrá establecer de manera expresa los casos en los cuales se podrá limitar el ejercicio de este derecho.”*

De hecho, se prima la resolución pacífica del conflicto, apelando a herramientas que promuevan el diálogo.

Artículo 2 del Decreto 03 de 2021: “las autoridades ejecutivas, tanto a nivel nacional y territorial deben privilegiar el diálogo y la mediación en el desarrollo de manifestaciones públicas y deben ser considerados como prioridad y de carácter permanente, aun cuando se agoten todos los recursos disponibles”.



Para resumir: La protesta social es el resultado de inconformidad colectiva, la cual está avalada como un mecanismo de participación democrática. Este combustible permite cocinar procesos de diálogo, negociación y mediación las cuales deben ser desarrolladas por un equipo conjunto para aprovechar la llama de la inconformidad y transformarla en una comida satisfactoria para la comunidad.

Los roles en la cocina

Antes de ver el plato final es importante comenzar con un paso esencial, identificar los roles y funciones que permitirán llevar a cabo la receta. Para esta primera actividad, le invitamos a hacer un ejercicio para crear a su equipo negociador.

A partir de las siguientes definiciones de los roles clave, diligencie los cuadros en blanco a partir de las personas de su equipo de trabajo u otras personas/organizaciones relevantes para adelantar este proceso de diálogo.



Roles & descripción

Facilitación

- Crea las condiciones y los espacios seguros que permitan a actores clave en el conflicto confiar en el proceso.
- Identifica las necesidades e intereses de la contraparte.
- Busca las condiciones para el estudio de la conflictividad.

¿Quién puede desempeñar este rol?

Mediación

- Es una tercera parte de carácter neutral.
- Permite que haya equilibrio entre las necesidades y propuestas presentadas por las partes.

¿Quién puede desempeñar este rol?

Coordinación/ articulación

- Es un actor clave para articular diferentes partes en función de la realización de un objetivo común.

¿Quién puede desempeñar este rol?

Técnicos/técnicas

- Tiene conocimientos específicos que ayudan a ampliar la información en el proceso de diálogo y la toma de decisiones.

¿Quién puede desempeñar este rol?

Acompañantes a personas negociantes

- Acompaña a un sector concreto en el proceso de negociación.
- Da consejos a las partes involucradas.

¿Quién puede desempeñar este rol?

Fuente: (Oficina del alto comisionado para la paz. 2020, págs.12).

Este ejercicio le permitirá la distribución de actividades concretas para gestionar de manera adecuada los procesos de diálogo entre los diferentes actores de la sociedad civil.



II.

La lista de compra

Arranque con la preparación

Para comenzar la preparación, es necesario entender que es lo que sazona la protesta, que es lo que prende la llama y el territorio en donde se cocina la protesta social. Para esto, hay que consolidar información que será útil en cada paso del proceso de negociación.



Actores que sazonan la receta

Entender los componentes básicos de la receta le permitirá llegar a soluciones con rapidez y agilidad. Para el mapeo de actores, nos vamos a apoyar en la metodología desarrollada por Foincide (2022), Hernandez (2012) y Cercapaz (2014):

1. Identifique a los actores: Para este primer paso, queremos concentrarnos en las organizaciones de la sociedad civil que se están manifestando. ¿Por qué organizaciones y no personas? Porque queremos encontrar actores

que nos permitan tener un mayor impacto a la hora de negociar y por ende, que congreguen a muchas personas.

Observe quienes componen las organizaciones manifestantes y qué hacen estas. Dentro de este mapeo identifique a organizaciones o personas manifestantes que puedan cumplir la función mediadora en este conflicto, es decir, que sean un puente entre la institucionalidad y las personas que protestan. Las organizaciones puente deben tener la característica de abrir conversaciones, preguntar a la otra parte y estar abiertas al diálogo.

La nota de la nota...

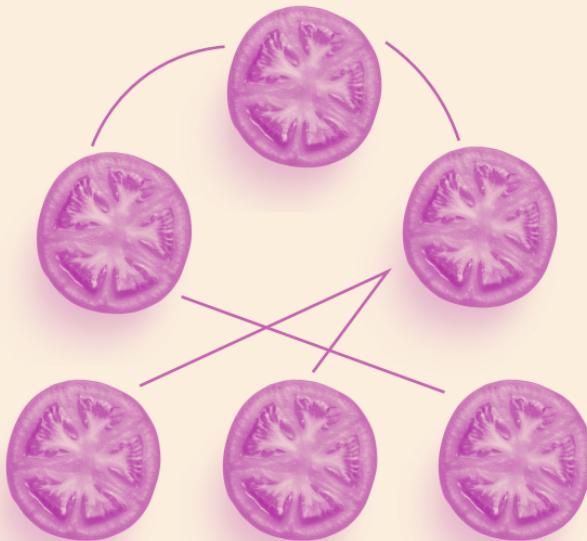
Los carteles, las camisetas e incluso las arengas, le darán información sobre los nombres de las organizaciones presentes. Luego, una búsqueda en redes sociales de las organizaciones funcionará como primera guía.

En un pliego de papel haga diferentes círculos y dentro de estos ubique el nombre de los actores. No olvide agregar a su entidad en este mapeo.



2. Identifique si hay actores que están relacionados: Por ejemplo, si tienen causas en común o han trabajado conjuntamente antes. Nuevamente las redes sociales serán sus grandes

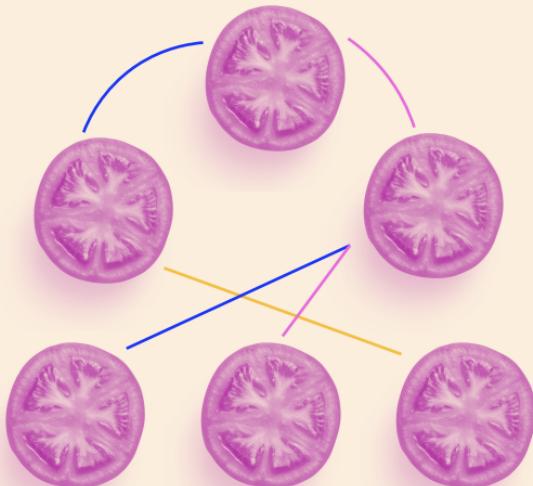
aliadas. Trace con un lápiz los actores que se relacionan entre sí. Si hay actores que no tienen ningún vínculo no se preocupe, pero no los descarte, pues estos serán clave para más adelante.



3. Identifique los tipos de relaciones existentes:

Acá será necesario indagar un poco más a través de noticias, redes sociales, informes o relatorías, pues no todos los vínculos son iguales. Resalte con colores diferentes las siguientes líneas:

- ↳ Señale con algún color aquellas que tienen una alianza, que han trabajado conjuntamente o que trabajan en causas comunes.
- ↳ Señale con algún color aquellas que tienen un desacuerdo, que abiertamente ha habido encuentros, como por ejemplo la Policía de Bogotá y ESMAD con la primera línea.
- ↳ Señale con algún color aquellas que tienen una relación intermitente, es decir que en algún momento tuvieron un vínculo, pero ahora es inexistente o es inestable.





Entendiendo la leña que prendió la llama



Nos vamos a alejar un poco de la cocina ya que en este paso debemos crear un árbol de problemas. Este servirá para identificar de manera clara y gráfica las razones por las cuales las personas se movilizan. Le recomendamos hacer esta actividad de manera grupal dentro del equipo negociador definido, donde exista una lluvia de ideas que ayude a identificar los elementos que motivan la movilización y las inconformidades que hay en el ambiente.

El tronco del árbol será el problema principal que se identifique, el más notorio, el que más se escuche en las arengas. Este gran problema puede identificarse como el motivo central que llevó a la movilización.



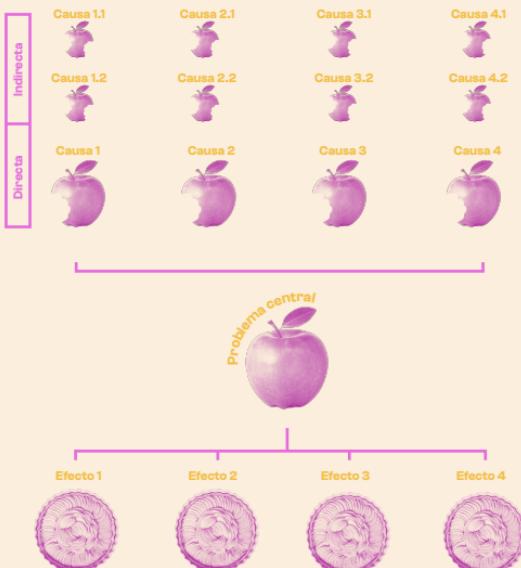
Problema central



Luego, hay que empezar a definir las raíces, que son las causas que originan el problema central. Como las raíces suelen ocupar mucho espacio, les recomendamos dividir las causas por ámbitos (sociales, económicos, políticos, ambientales) o por responsables (gobierno, sector empresarial, gobierno local). Además, hay que definir qué causas son directas al problema y qué causas tienen un carácter indirecto.



Ahora debemos ocuparnos de las ramas. Las ramas son los efectos y/o consecuencias de cada causa.



Este ejercicio le permite tener un primer acercamiento a las problemáticas que serán discutidas en un eventual diálogo o negociación, siendo un insumo a discutir y que mediante la replicabilidad con diferentes actores permite encontrar puntos en común en las conversaciones.

Ejemplo del árbol de problemas:

Problema central: el pan me quedó muy seco.

Causas:

1. Falta de ambiente adecuado.
 - 1.1. Horno no apropiado.
 - 1.2. Controles de temperatura dañados.
2. Falta de ingredientes que modifican la receta.
 - 2.1 Le puse poca levadura.
 - 2.2 No cuento con la receta y no puedo calcular las proporciones.
3. Ingredientes no adecuados para preparar pan.
 - 3.1 La harina estaba vieja.
 - 3.2 No he tenido tiempo de ir al mercado.

Efectos:

1. El pan queda crudo debido a que no alcanza la temperatura adecuada.
2. El pan no crece debido a la falta de levadura.
3. La harina no tiene la consistencia esperada.



Dónde se cocina esta receta

El lugar donde se desarrollará la receta es un espacio en donde se presentan diversas expresiones artísticas, educativas y políticas. Por eso, es necesario identificar espacios representativos donde se aportan diferentes materiales e ingredientes que permiten consolidar lo construido en la posterior preparación.

La nota de la nota...



La cartografía social se constituye como una herramienta poderosa en la cual se pueden expresar las representaciones que se tiene del espacio, permitiendo observar cuales son las prioridades referenciadas y los elementos faltantes dentro de un mapa que más allá de lo físico, hace referencia a las relaciones con el entorno.

Para esta actividad va a necesitar un pliego de papel para dibujar la cartografía. Se realiza con dos o más personas de su equipo negociador y en lo posible, una persona que se haya manifestado o que facilite, y conozca la cartografía. La idea es que el ejercicio sea un trabajo de construcción colectiva y se puedan observar similitudes y diferencias entre la forma en que las personas ven y entienden el territorio. Este ejercicio consiste en:

1. Identifique los puntos donde se desarrollan las mayores concentraciones. Con un color muestre las cuadras y vías principales.
2. Con un marcador de otro color va a definir qué sucede en cada punto de concentración, si hay actividades sociales, culturales, educativas o de cualquier otro tipo en el marco de la protesta social. A continuación un ejemplo:

 **Olla comunitaria**

Actividad social,
se representa con
un cuadrado.

 **Pintadas en el piso
(graffitis)**

Actividad cultural,
se representa con
un triángulo.

 **Cartelismo
o serigrafía**

Actividad cultural,
se representa con
un triángulo.

 **Clases a la calle o
educación popular**

Actividad educativa,
se representa con
un círculo.

 **Blockos**

Actividad social,
se representa con
un cuadrado.

 **Huerta urbana**

Actividad cultural,
se representa con
un triángulo.

Para la construcción de este ejercicio recuerde: utilice un papel amplio que le permita ver con claridad qué está pasando en cada uno de los puntos de concentración. Este será el soporte gráfico de la receta a preparar.



Ingredientes adicionales

Escanee con un dispositivo móvil el código y encuentre más recursos adicionales para la receta:



¿Qué tenemos hasta el momento? En su mesa debería tener identificados los actores que sazonan la conversación, la leña proveniente del árbol de problemas y el contenedor en donde se realiza la receta.

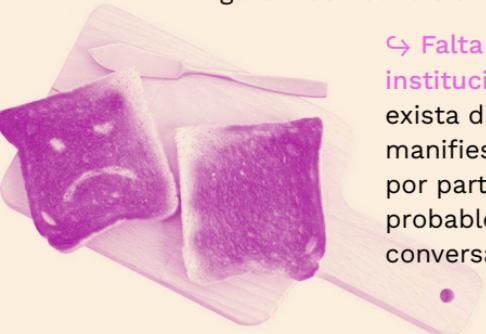
¿Por qué estos tres ingredientes son importantes? Estos facilitan la contextualización de la protesta social y le permiten tener un conocimiento construido a partir de diferentes fuentes sobre todo lo que conlleva. En resumen, esto fortalecerá la presentación del plato fuerte, es decir, la negociación.



No dañe la receta

Hay recetas que dejan un mal sabor de boca. Pero ¿Qué hace que quienes se manifiestan se sientan inconformes? Estos son algunos factores:

- ↪ **Conformación de mesas en simultáneo con hechos de violencia policial:** las organizaciones y colectivos manifiestan que para adelantar negociaciones es necesario el cese de cualquier tipo de confrontación por parte del ESMAD o fuerza pública.
- ↪ **Desconfianza:** falta de figuras mediadoras que garanticen condiciones de seguridad.
- ↪ **Falta de interés por parte de la institucionalidad:** A pesar de que exista disposición de quienes se manifiestan, si no existe un respaldo por parte de la institucionalidad es probable que la mesa de conversación no avance.



La nota de la nota...

Una de las principales razones por las cuales se interrumpe un proceso de conversación según los actores entrevistados, se debe al uso desproporcionado de la fuerza pública.



CREAR
SIEMPRE
PUENTES,
NUNCA
MUROS

Condimentos claves para la negociación

Existen algunos condimentos que no pueden faltar en la mesa, como por ejemplo:

⇨ **Presencia de actores mediadores:** En recetas de alta dificultad, es necesario buscar aderezos que tengan la capacidad de integrar todos los ingredientes de manera satisfactoria.

⇨ **Información sobre los ingredientes:** Comprender aquellos sabores característicos de la receta, como liderazgos y vocerías que se están generando en el proceso de movilización social (para identificar, remítase a la sección de actores que sazonan la receta).



↳ **Interés institucional:** La acción de los entes gubernamentales son la clave para condimentar la negociación. Por este motivo, no deben faltar en la mesa diferentes secretarías orientadas a aportar a la receta.

CONSTRUYAMOS
JUNTOS LA PAZ
PARA NUNCA
MÁS IRA
LA GUERRA





Ingredientes prohibidos

Existen una serie de ingredientes que impiden el desarrollo de una receta exitosa y pueden provocar un desastre en la cocina como lo son:

⇨ **Uso ilegítimo de la fuerza pública:** escenarios donde la acción de la Policía Nacional va más allá del uso excepcional de la fuerza pública¹ y no toma en cuenta los protocolos establecidos para defender el derecho a la violencia (proceso de acompañamiento de la policía, uso adecuado de armas no letales, etc). ¡El garrote no es un implemento de cocina y no debe ser utilizado dentro de la misma!

1 La CIDH ha precisado que esta se debe concebir como "un recurso último que, limitado cualitativa y cuantitativamente, pretende impedir un hecho de mayor gravedad que el que provoca la reacción estatal". Dentro de ese marco caracterizado por la excepcionalidad, tanto la Comisión como la Corte IDH han coincidido en que para que el uso de la fuerza se encuentre justificado, se deberán satisfacer los principios de legalidad, absoluta necesidad y proporcionalidad" (Negret, 2021)

- ↪ **Infiltraciones:** Los ingredientes no reconocidos por las partes involucradas dañan la receta.
- ↪ **Desconocimiento del derecho a la protesta social:** como se mencionó anteriormente, la protesta social es un derecho amparado normativamente. Sin este instrumento esencial no se puede cocinar nada.
- ↪ **Restricciones a la prensa independiente:** No permitir que la prensa haga cubrimientos legítimos de lo sucedido en la protesta. **¡Evite callar para que la receta sea replicada en un futuro!**
- ↪ **Falta de ingredientes clave:** No identificar aquellos actores que sazonan la conversación trae consigo recetas de carácter insípido. Por eso el mapeo de actores es de vital importancia.





El toque casero

↪ **Porciones suficientes de diálogo:** Agregue cantidades generosas de voluntad para encontrar espacios de concertación entre los diferentes actores que componen la receta.

↪ **Fuerza pública solo en los bordes, no dentro de la cocina:** es necesario regular el uso de la fuerza pública como método de contención para la protesta social.

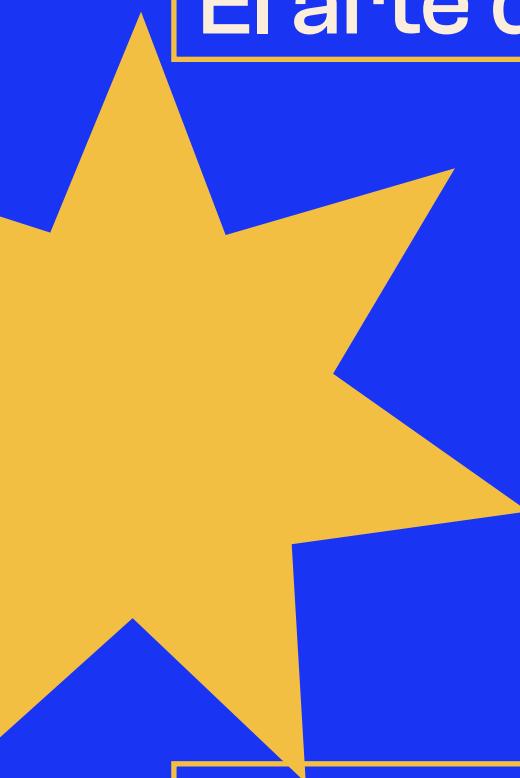
↪ **Una receta con varias porciones:** Para agilizar la atención de propuestas e iniciativas promovidas desde la ciudadanía es necesario contar con una articulación de entidades municipales, departamentales y nacionales.

La nota de la nota...

La protesta social se constituye como forma válida de manifestación y debe ser garantizado y respetado promoviendo espacios de conversación que permitan el establecimiento de acuerdos generados a partir del diálogo, la participación y el reconocimiento en un escenario donde se promueve la salida pacífica.

En "El arte de cocinar" le contaremos sobre algunas experiencias reales en donde se desarrollaron espacios de negociación exitosos.

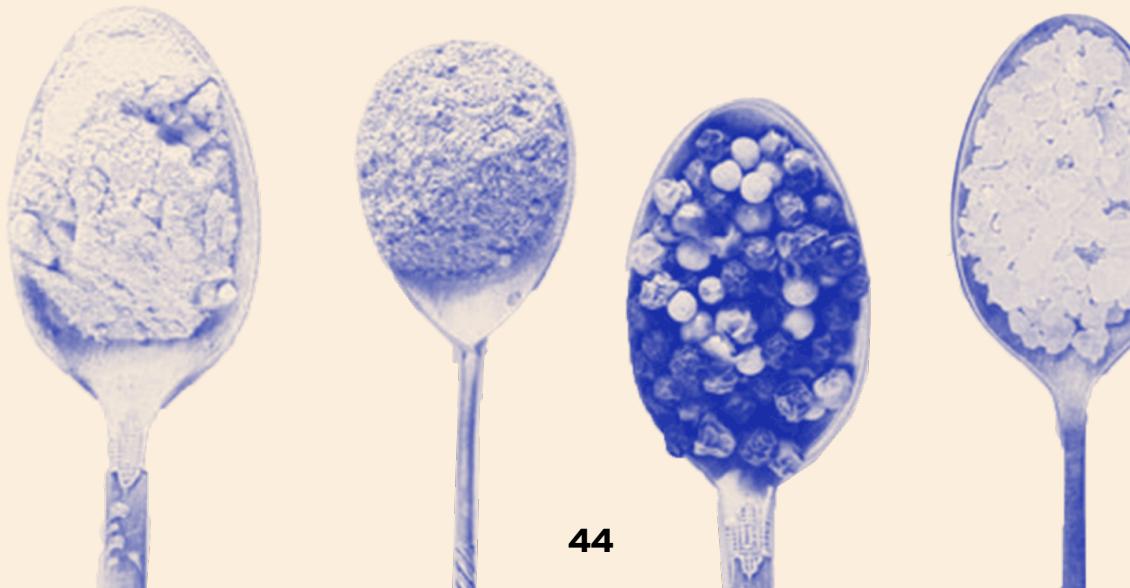
El arte de cocinar

- 
- I. Cómo sazonar bien los acuerdos**
 - II. El tiempo de cocción**
 - III. La olla perfecta**
 - IV. El cucharón ideal**
 - V. Un proceso con buenas porciones**
 - VI. Quién hace qué en la cocina**
 - VII. Agréguele un toque secreto**
 - VIII. Antes de llevar a la mesa**

Cómo sazonar bien los acuerdos

Teniendo en cuenta los insumos anteriores se puede lograr una receta exitosa que dependerá de nuestras habilidades para cocinar apropiadamente. Estos ingredientes no son rígidos y se pueden modificar en la medida que vayamos construyendo nuestra preparación dependiendo de los aportes generados en la cocina por manifestantes y mediadores.

Para el siguiente paso a seguir vamos a usar la matriz de análisis de conflicto. Esta permite tener un panorama claro para definir participantes, causas y posibles disputas que pueden existir en el desarrollo de la protesta social y fortalece el diagnóstico realizado desde su posición como tomadora o tomador de decisión. Esta será una guía en constante actualización.



Le invitamos a responder las siguientes preguntas que le permitirán agilizar las negociaciones. No es necesario escribirlas, simplemente discutirlas entre el equipo negociador para tener claridad a la hora de



Fuente: (Cercapaz, 2014, pág. 53)

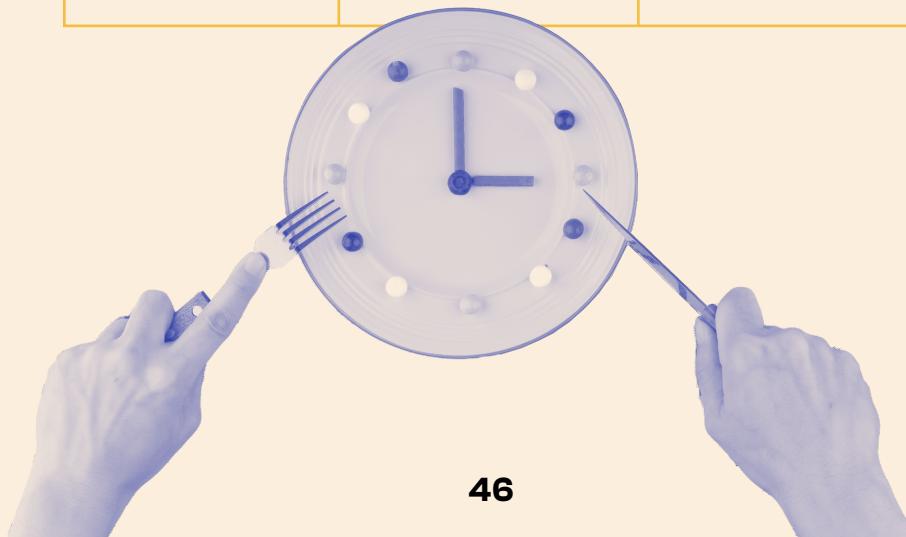


El tiempo de cocción

Cuando se cocina, se utilizan diferentes instrumentos y pasos encaminados a exaltar las propiedades de los ingredientes, al igual que en las conversaciones.

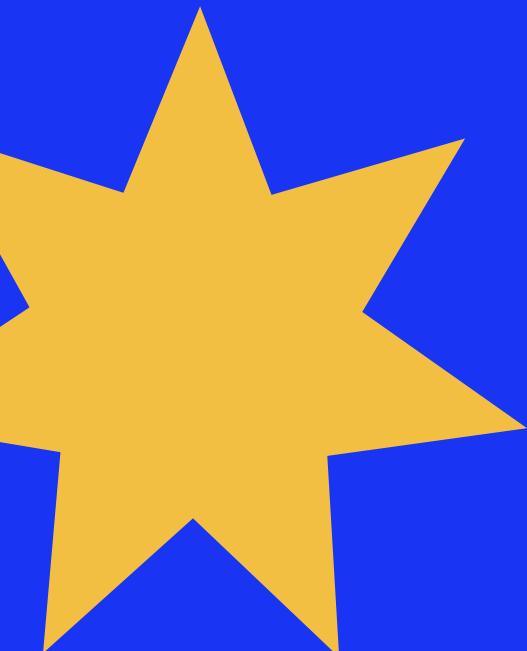
Cada uno es una herramienta diferente y por ende, tiene un mecanismo distintivo. De acuerdo con el CINEP (2020):

Diálogo	Negociación	Mediación
Es un proceso de comprensión y de generación de confianza entre las partes , que a través de la disponibilidad para la escucha (distinto del debate), permite el intercambio de percepciones e información, para llegar a consensos y compromisos .	Es un proceso de comunicación en el que las partes identifican sus intereses (comunes, diferentes o contrarios) y construyen acuerdos mutuamente satisfactorios , apoyados en criterios objetivos y susceptibles de verificación en su implementación.	Es un proceso en el cual un tercero ayuda a dos o más partes en conflicto a establecer una negociación . Este tercero debe ser aceptado por las partes y considerado imparcial. Por lo tanto, la mediación es una negociación asistida por una parte externa.



Esta diferenciación significa que en el proceso de conversación existen diferentes momentos y cada uno cumple un objetivo concreto, siendo similar a los instrumentos de cocina utilizados en un momento concreto pero que no se deben olvidar para desarrollar nuestro trabajo de manera adecuada.

La nota de la nota...



Ejemplo a destacar: en el Paro Nacional del año 2021 se buscaron diversas alternativas ante el panorama de conflicto existente en diferentes lugares del país y que permitieron consolidar respuestas innovadoras para dar una solución al descontento social. Las soluciones fueron desde el involucramiento del sector privado para la contratación de juventudes, hasta la creación de un museo en memoria a las primeras líneas en Bogotá, gestionado por el Museo de Bogotá.



La olla perfecta

El diálogo se posiciona como aquel contenedor que permite involucrar diferentes ingredientes reconociendo la importancia que cada uno posee. En este momento deben abrirse las posibilidades para que las personas hablen lo que quieran sin restricciones de tiempo, por eso suele ser una fase que se da en los primeros días y donde las sesiones tienen mayor libertad en el tiempo.

Algunas recomendaciones son:

↳ **Una cocina por fuera de la institucionalidad** en donde diversos actores sientan comodidad para hablar y donde las personas servidoras públicas se encuentren en posiciones neutras. Algunas ideas son coliseos, casas culturales, parques en espacio público o instituciones educativas.

↳ **Vea lo que se cocina en otros espacios.** Antes de pasar a espacios de negociación, es importante realizar reuniones que tienen como objetivo el reconocimiento y la reivindicación de voces no escuchadas organizando espacios como el círculo (revise la información resaltada) donde diversos perfiles de la protesta social se sientan representados.

La nota de la nota...

“Trabajamos lo simbólico, las mesas son separatistas y clasistas. Nosotros trabajamos desde el círculo donde todas las partes son iguales”

Participante en conversaciones en el marco del paro nacional del 2021.

Estos espacios se pueden conseguir a través de la organización de un círculo de la palabra. Quienes participen se ubican dentro del mismo y a través de una pregunta rompehielo, cada persona podrá intervenir. Acá lo importante es escuchar a la otra parte. Se recomienda usar el sentido del reloj para que todas las personas tengan la posibilidad de participar, y tenga en cuenta que la moderadoración será vital para el ejercicio.



Otro método utilizado para este espacio y que promueve la atención de los participantes es a través de la técnica de la telaraña, siendo un ejercicio dinámico que pone a prueba la atención.

La nota de la nota...

Técnica de la telaraña

Materiales: Una madeja de lana

Descripción: Una persona coje un extremo del hilo y lanza la madeja del hilo a otra persona del círculo, la cual repite el ejercicio. Este ejercicio es útil para las primeras sesiones en donde quienes participan se desconocen y permite establecer familiaridad entre las partes.



En el contexto de la protesta social la olla de diálogo está compuesta por diferentes insumos que se van actualizando conforme pasan los días. La cartografía social realizada previamente se convertirá en un ingrediente fundamental que permite observar cuáles son los espacios que están siendo apropiados por manifestantes y en los cuales es necesario consolidar relaciones de confianza para las etapas posteriores de la receta.

La nota de la nota...

Otro escenario interesante para dialogar se puede dar alrededor de una olla comunitaria.

“La olla comunitaria tiene incidencia de actores que pueden participar en el punto y que no son parte de la mesa de diálogo. Podríamos decir que la olla comunitaria tiene unos representantes y es una mesa alterna donde hay propuestas, diálogos, se discute y que pueden llevar a feliz término en materia de movilización y de protesta”.

Participante en conversaciones en el marco del paro nacional del 2021.

IV. El arte de cocinar

La olla perfecta



Partes vistas anteriormente como el mapeo de actores, la matriz de conflictos y los espacios de diálogo permiten reconocer aquellas vocerías que funcionan como un cucharón y recogen lo más representativo de la olla. Estas voces pueden ser históricas teniendo antecedentes en movilizaciones y manifestaciones previas o pueden ser producto de nuevos grupos que ante una coyuntura específica, deciden organizarse y plantear unas demandas, **tener esto en cuenta permite saber con quién y sobre qué vamos a negociar**, logrando encuentros productivos, con capacidad de representación y que permitan llegar a acuerdos ratificados por un amplio margen de personas.

Para lograr esto y a partir del trabajo de acercamiento territorial realizado, se pueden observar vocerías que estarán vinculadas al proceso de negociación. Los grupos organizados en el contexto de la protesta social son un elemento crucial porque **más allá de una persona en contexto nos interesa tener la representación de una colectividad** procurando que nadie quede afuera.

Fijarse en la permanencia de la colectividad que representa es fundamental en procesos de largo aliento. En el contexto del paro nacional del año 2021 algunas personas participantes de los colectivos sociales fueron alternando la posición de representación, pero esto no impidió que se pudieran llegar a acuerdos acogidos por las partes involucradas.

Un aspecto importante para lograr una receta exitosa es limitar las listas de asistencia. En ocasiones se solicita un formato de registro, tanto para ingreso a edificios como para la realización de una ronda de conversación, en donde se pide información de carácter personal que una persona manifestante no está dispuesta a dar. **Mejor dicho, evite indagar sobre aspectos personales (nombre, cédula, teléfono, dirección) para evitar perder contacto** cuando ocurren cambios en sus representaciones.



La nota de la nota...

“Tuvimos una reunión con el director del SENA donde nos tocó llegar a hacer una base de registro y por lógica tenemos unas caracterización totalmente distintas porque todavía somos perseguidos”

Participante en conversaciones en el marco del paro nacional del 2021.

En dado caso que se necesite realizar un control de este tipo, se sugiere el siguiente formato, que presenta un carácter general permitiendo desarrollar ejercicios de caracterización sin caer en la individualización en donde se resalta la colectividad representada y el método de comunicación disponible para contactarla (por ejemplo, una red social):

Organización	Medio de contacto 1 (Facebook, Instagram, Twitter)	Medio de contacto 2 (Correo)	Localidad/comuna

Una vez reconocidas las organizaciones que se manifiestan, se pueden llegar a acuerdos consolidados y sostenidos en el tiempo. Ejemplo de esto es la realización del Decreto 304 de 2021, en donde la Alcaldía de Cali reconoce al movimiento Primera Línea Somos tod@s mediante el cual se les dio garantía de participación y dio luz verde a los diálogos que permitieron los acuerdos entre alcaldía y manifestantes, siendo un hito de negociación a nivel nacional.

La nota de la nota...

“El Decreto 304 como un Decreto que le da personalidad a los manifestantes es necesario”

Participante en conversaciones en el marco del paro nacional del 2021.

El artículo 1 del Decreto 304 de 2021 reconoce a la Unión de Resistencia Cali- Primera Línea Somos Tod@s como movimiento autónomo de articulación de los puntos de resistencia para la interlocución en el diálogo social con la institucionalidad y la sociedad.

Un proceso con buenas porciones

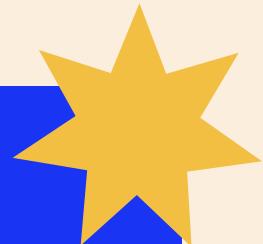
El paro nacional del año 2021 se convierte en un buen ejemplo para observar que los ingredientes que motivan la protesta social pueden ser variados y diversos, por lo que es importante desarrollar discusiones alrededor de ejes temáticos que permitan llegar a acuerdos programáticos.

Reconocer las temáticas abordadas permitirá delegar representantes a las mesas de negociación, articulando la respuesta que se dará a múltiples sectores.

La nota de la nota...

“Con los compas de la ciudad de otros puntos de resistencia se iban organizando las mesas de diálogo. Las mesas eran diferentes, nunca hablaban de la misma temática.”

Participante en conversaciones en el marco del paro nacional del 2021.



Aquí le presentamos algunas pautas a tener en cuenta para que las reuniones satisfagan a todos los paladares:

Ser realista: Definir cuál es el tema que se discutirá en esta reunión, planteando metas realizables, teniendo los recursos disponibles (presupuesto del Plan de Desarrollo, presupuesto participativo, etc) e identificando de manera clara las entidades responsables para lograr tal fin. **Revisar qué se puede hacer con los instrumentos e ingredientes que tenemos.**

Concertada: Informar el objetivo de la reunión a todos los actores involucrados, de manera clara y precisa, evitando generar expectativas sobre temas que no se abordarán. **Todo listo para empezar el arte de cocinar.**

Para tener claridad sobre la temática a abordar le recomendamos revisar los ejercicios desarrollados en el árbol de problemas y en la matriz de análisis de conflicto. De esta forma, **la receta** comienza a tener consistencia.



Quién hace qué en la cocina

Los roles anteriormente mencionados (ver sección *La preparación empieza por acá*) permiten desarrollar la receta de manera organizada, atendiendo a las cualidades de quienes integran cada equipo. En este momento, es necesario acordar otros roles estratégicos entre las partes involucradas como lo son:

Relatoría: Persona encargada de hacer una descripción de los puntos discutidos en la reunión y las intervenciones de las partes. Es quién da cuenta de lo realizado por cada integrante de la cocina.

Moderador: Quien dirige la conversación, organiza las intervenciones y controla la cantidad de tiempo de las mismas. Para facilitar su tarea en mesas con un gran número de participantes se puede dividir en:

- Persona que da la palabra: Tiene en cuenta el orden de las intervenciones y las réplicas. Es quién controla que los ingredientes necesarios para la receta vayan en un orden adecuado, promoviendo la elaboración de la misma.
- Persona que gestiona el tiempo: Se encarga de controlar el tiempo de las intervenciones individuales y de la discusión temática (la recomendación para la receta es de 1 minuto por persona). Procura que se respeten los tiempos de cocción, evitando quemar o dejar crudas las ideas.

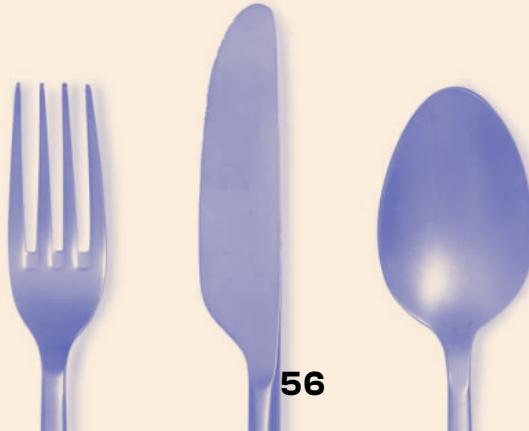
- Tablero de anotaciones: Persona encargada de sintetizar los puntos principales que luego serán llevados a acuerdos. El Marcador le gana a la memoria, y por eso es importante anotar lo más relevante de la receta para evitar que se pierda.

La nota de la nota...

“Había quien llevaba la relatoría, quien llevaba el tiempo, quien llevaba la palabra, quien escribía en el tablero, quien escribía las ideas. Teníamos democracia en el momento...La relatoría la llevaba casi siempre una misma persona, escribía muy bien le quedaba excelente, era alguien de punto de resistencia”.

Participante en conversaciones en el marco del paro nacional del 2021.

Después de estas negociaciones, deben resultar puntos claros que cada parte debe cumplir, lo que debe quedar por escrito tanto en las relatorías, al igual que en un documento final. La cantidad de negociaciones que se hagan dependerá de las temáticas tratadas durante los diálogos iniciales.



Agréguele un toque secreto

Los períodos de movilización social han servido como espacio reflexivo para analizar la realidad. Desde el sector académico estas discusiones se han tenido en cuenta, cambiando las dinámicas del aula educativa por espacios abiertos en donde la ciudadanía pueda participar.

De esta forma surgen iniciativas como Clase a la Calle adelantada por universidades como la Universidad Nacional, de los Andes, Rosario, La Pedagógica, Tadeo, Javeriana, Externado entre otras². Estas acciones son replicadas por grupos estudiantiles, institutos de investigación y colectivos sociales, quienes organizan espacios informativos para debatir sobre la coyuntura actual. **El toque secreto es cuando la institucionalidad aporta a estos espacios durante el proceso de negociación.** Estos espacios le permitirán tener un vínculo más cercano con la comunidad, pero no hacen parte de la negociación:

- 
- » **Pedagogía sobre los mecanismos participación ciudadana:** Para promover el ejercicio de la democracia, se pueden establecer jornadas en donde se socialice lo estipulado en el artículo 103 de la constitución Política de Colombia, en donde se establece que los mecanismos de participación son el voto, el plebiscito, el referendo, la consulta popular, el cabildo abierto, la iniciativa legislativa y la revocatoria del mandato.
 - » **Pedagogía sobre la rama legislativa:** Para afianzar la relación entre el Congreso de la república y ciudadanía, se puede promover la difusión de información sobre las funciones de los representantes a la Cámara y Senado. Esta actividad se puede realizar en compañía de una persona representante que indique de primera mano las funciones.

» **Pedagogía sobre la rama ejecutiva:** Para afianzar la relación entre gobierno y ciudadanía, se pueden dar espacios informativos sobre la función de los gabinetes que acompañan la gestión de la alcaldía, las gobernaciones y la presidencia.

» **Información de los instrumentos de gestión:** A nivel local, desde la institucionalidad se pueden promover espacios de socialización diferentes a los establecidos de manera convencional y que permitan que diferentes grupos sociales puedan tener conocimiento sobre la ejecución del Plan de Desarrollo.

La socialización de estos instrumentos aportan ingredientes conocidos por el sector público, los cuales permiten articular las demandas identificadas por quienes se manifiestan con la asignación presupuestal de los proyectos formulados con anterioridad. De este modo, se constituye como una vía de resolución al alcance del gobierno y que presenta mayores posibilidades de realización y seguimiento. En este caso vamos a ver cómo la receta comienza a tener un mayor alcance de lo esperado, por lo que se puede ampliar a más población, donde comen 2 comen 3.

» **Presupuestos participativos:** Los espacios en donde se desarrollan las movilizaciones sociales son un escenario fundamental para socializar el alcance de los presupuestos participativos y la forma de acceder a este mecanismo de participación que permite gestionar recursos a proyectos identificados por la comunidad. Con este instrumento, nuestra receta puede comenzar a ser apropiada por la ciudadanía, la cual identifica temáticas concretas que se pueden ir cocinando durante más tiempo.



Antes de llevar a la mesa

En conversaciones donde las partes presentan pocos puntos en común, la figura mediadora aparece como vínculo que fortalece la relación y destraba procesos de negociación en donde es difícil llegar a acuerdos debido a la gran disparidad de intereses. Como en las grandes cocinas, se necesita una jefatura que pueda lidiar con intereses contrapuestos y que su único interés sea darle a las personas el mejor plato posible.

A diferencia de otras etapas de conversación, la figura de la mediación entra cuando es necesaria la resolución de un conflicto y su papel es reconocido porque presenta aspectos como la neutralidad, la imparcialidad, la escucha, y la promoción del protagonismo de los roles (Cercapaz, 2014, pág. 29) que permiten llevar a buen puerto negociaciones que pueden resultar difíciles.

La nota de la nota...

“La persona que está ahí debe tener conocimiento del tema para que no se desborde. Paciencia y respeto hacia los otros y las otras, autoridad inteligente, una inteligencia emocional, para poder estar en un espacio de esos que a veces es tan complejo.”

Participante en conversaciones en el marco del paro nacional del 2021.

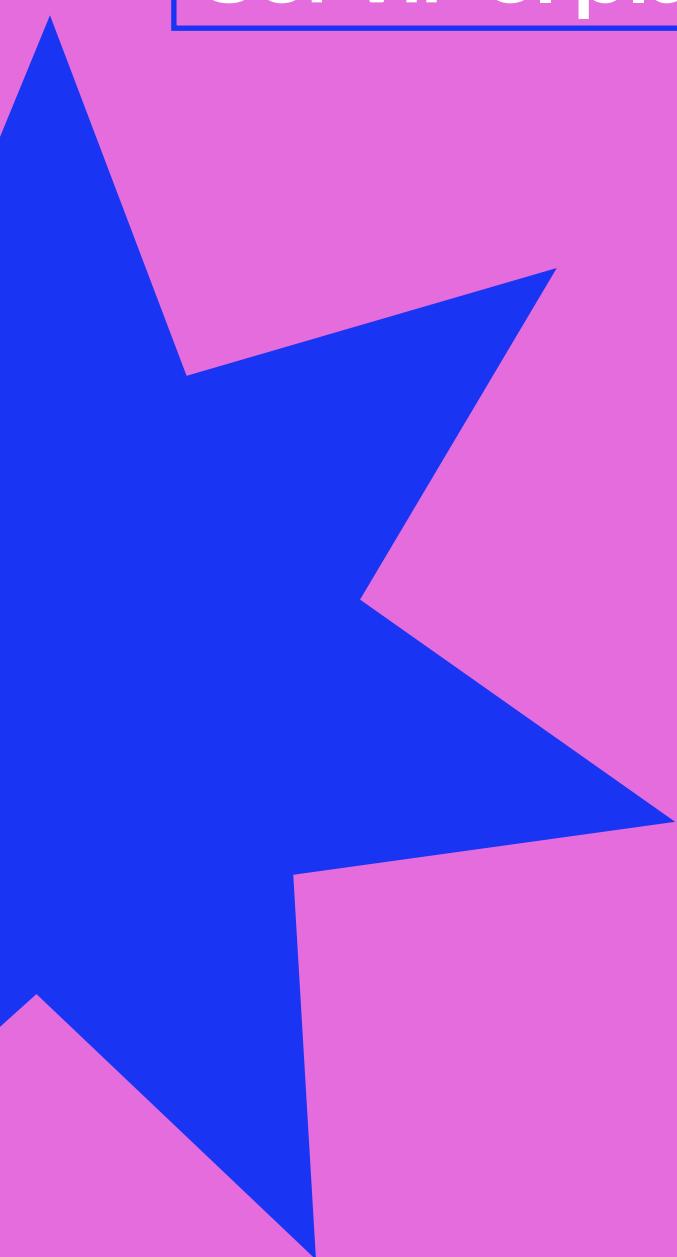
La mediación es de carácter neutral, es decir que en lugar de representar los intereses de las partes su objetivo principal se concentra en desarrollar las condiciones adecuadas que le permitan desarrollar acuerdos.

La vinculación de un ente mediador tiene ventajas tanto emocionales, logísticas, como estratégicas, en donde diferentes partes se acercan con mayor confianza. Es quien toma la batuta, o en este caso el delantal, para que las cosas avancen de la mejor manera. Sus fortalezas son:

- » **Emocionales**, en tanto reconoce las emociones presentadas por ambas partes y tiene paciencia para recibir respuestas con tono agresivo.
- » **Logísticas**, porque ofrece espacios alternativos a la infraestructura de la institucionalidad, en donde manifestantes y su equipo de trabajo se sentirán con mayor confianza.
- » **Estratégicas**, porque permite acompañar a las partes en el proceso de negociación alcanzando acuerdos realizables.
- » **De seguridad**, en donde diversas partes involucradas en el proceso de negociación tienen mayor motivación para conversar en un espacio donde se cuide la integridad de quienes asisten y se promueve la defensa de los derechos humanos.

Para lograr una mediación efectiva se recomienda observar el mapeo de actores previamente visto e identificar aquellos actores de la sociedad civil que en el contexto de la protesta social han desarrollado funciones de acompañante en actividades como garantía de los derechos humanos, asistencia médica y de primeros auxilios, fortalecimiento de capacidades a nivel local e instituciones enfocadas en la asistencia a la población. El reconocimiento de una entidad mediadora imparcial por parte de quienes participan en el conflicto permite que diferentes intereses sean puestos en una balanza, logrando llegar a acuerdos en los que ambas partes se sientan satisfechas.

Servir el plato

- 
- I. Presentación de los platos**
 - II. Porción de memoria**
 - III. El último bocado**
 - IV. Recetas referidas**

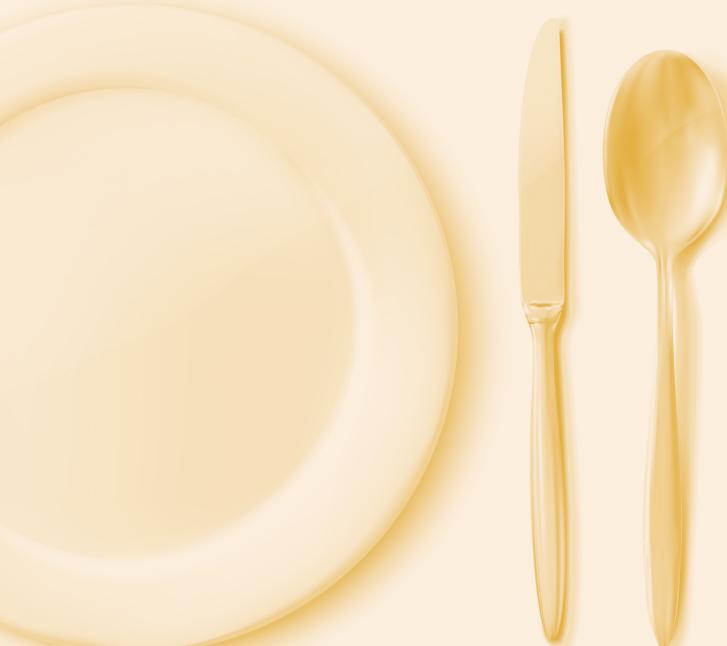
Presentación de los platos

Durante y después de cocinar se establece una de las etapas más importantes, hacer procesos de seguimiento a los acuerdos y puntos acordados, acá empieza la presentación de todo lo realizado en la cocina y que se materializa en el plato. A continuación le presentamos algunas herramientas que pueden ser útiles.

- » Relatoría
- » Matriz de proceso
- » Evaluaciones escritas por las personas dialogantes luego de cada evento.
- » Actas
- » Comunicados
- » Valoraciones a partir de las entrevistas a dialogantes
- » Revisiones periódicas

Para ello la recomendación de la casa es utilizar la matriz de avance del proceso, que permite desarrollar trazabilidad durante el proceso de negociación de manera ordenada:

Evento realizado/ Número de reunión	Objetivo general del evento	Objetivos específicos	Resultados	Actividades próximas



De igual forma, desarrollar las demás herramientas nombradas durante este recetario, le permitirá tener un punto de referencia para observar lo pactado de manera inicial y lo implementado de manera parcial o permanente, fortaleciendo así la veeduría ciudadana.

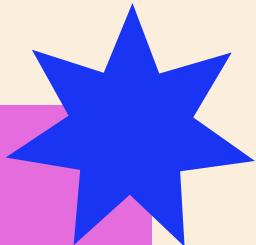
El proceso de negociación no para cuando las manifestaciones se acaban, pues comienza un nuevo proceso encaminado a defender y ratificar lo acordado. Lo más importante es cumplir con lo pactado y tener constancia en el seguimiento de lo pactado que no se ha cumplido.



Porción de memoria

Una vez terminadas las movilizaciones en el marco de la protesta social, es importante alimentar lo pactado a través de porciones de memoria. Es importante reconocer la importancia histórica de los procesos de movilización para así, fortalecer relaciones en un momento donde las confrontaciones cesan.

Esta será la oportunidad para que usted, tomador/a de decisión, afiance la relación con la ciudadanía, así como para manifestantes, quienes reivindican su derecho a la protesta social y muestran un repertorio de posibilidades para realizarlo de manera pacífica.



La nota de la nota...

“Ciertas instituciones quisieron brindar algún apoyo pero nosotros como grupo éramos muy reacios a las instituciones y más por lo que estaba pasando. Hablo de instituciones como Defensoría del Pueblo, que nos decían que ellos estaban ahí para ayudarnos, institucionalidad del distrito, los típicos gestores de convivencia de chaqueta roja o de chaqueta blanca, pero de ahí para allá no tuvimos contacto con otra institucionalidad más allá la del museo, que es algo más reciente gestionado por uno de los compañeros”

Participante en conversaciones en el marco del paro nacional del 2021.

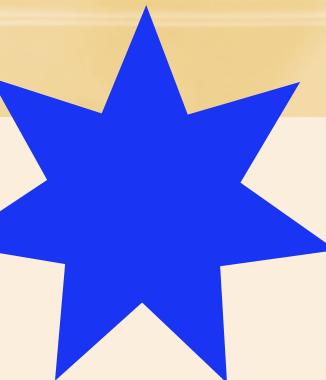
Por ejemplo, puede organizar espacios de carácter permanente o itinerante en lugares como instituciones educativas, culturales, espacios públicos, estaciones de sistema de transporte y edificios gubernamentales. Estos espacios deberán contar lo que fue la movilización, las razones por las que se dio y los resultados de ese momento.

Esto se puede lograr a través de la recolección de objetos y de recursos audiovisuales previamente acordados por quienes participaron en la manifestación y que consideren importantes para que el público general los conozca. Un buen ejemplo fue un ejercicio que hizo el Museo de Bogotá para recopilar cientos de objetos usados durante el paro nacional de 2021.





Fuente: Exposición ¡Alza la Voz! Museo de Bogotá.



¡Es tiempo de mostrar al mundo esta receta!

Y para ello se necesitará la colaboración de diversas personas involucradas en el proceso. La cartografía social realizada anteriormente le permitirá conocer las expresiones culturales presentes en la protesta social, lo que contribuye a desarrollar nuevos espacios de trabajo para exponer a un mayor público lo que implica la protesta social.





El último bocado

Independientemente del rol desempeñado, promover acciones enmarcadas en el reconocimiento de la protesta social y de la otredad le llevará a generar recetas transformadoras. Acá presentamos algunas recomendaciones según su posición:

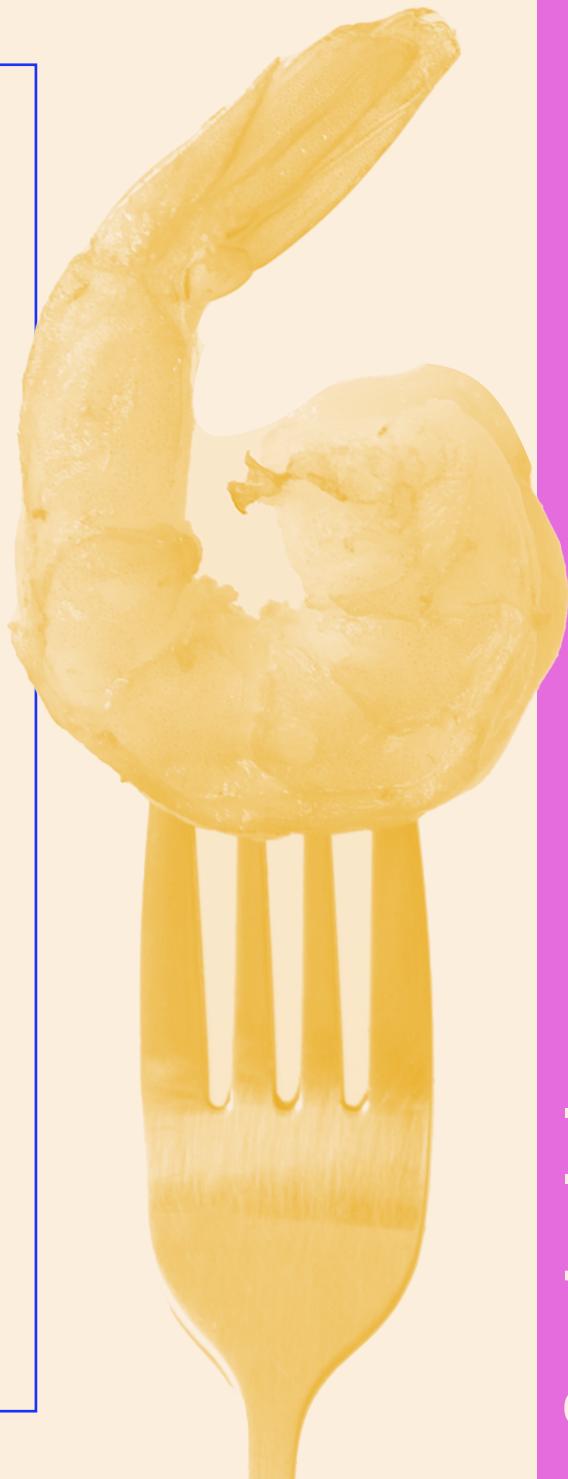
A servidores públicos, busque cocinar en escenarios de conversación en donde se promueva la horizontalidad. Para establecer una relación de confianza con las personas que se manifiestan haga énfasis en la defensa de los derechos humanos en lugar del desalojo del espacio público. Esto permitirá que aquellas entidades relacionadas con el diálogo directo tengan una mayor facilidad en desarrollar negociaciones exitosas.

Utilizar distintivos de la entidad que representa genera lazos de confianza y permite identificar de manera clara la presencia institucional dentro de los puntos de concentración, sin temor o restricción antes posibles casos de infiltración.

Al sector académico, articularse con los procesos pedagógicos generados en espacios de educación popular. En movilizaciones recientes se han promovido escenarios en donde la academia puede generar puntos de discusión y tanto estudiantes como docentes pueden debatir y compartir en donde se realizan las concentraciones.

Al sector empresarial, el acercamiento a actores como manifestantes y entes institucionales permite desarrollar aportes a la receta promovidos desde el sector privado.

Un ejemplo de esto son las iniciativas como Compromiso Valle o el programa Juventud 500 desarrollado por Probogotá, en este último se creó un espacio de diálogo y generación de confianza entre juventudes y el sector empresarial. La realización de estos talleres contó con el acompañamiento de Movilizatorio en los procesos de facilitación, aplicación de metodologías que promueven la participación, el mapeo de actores y la generación de insumos clave. De esta forma, el sector empresarial aporta nuevos ingredientes a la receta y consolida recetas innovadoras que combinan lo público con lo privado.





A otros sectores de la sociedad civil, es una oportunidad para tomar la protesta social como una cocina abierta, en donde se pueden entender las motivaciones para realizar la protesta social y genera oportunidades donde se permite evidenciar problemáticas en común. Cualidades como la neutralidad sobre las dinámicas del conflicto permiten fortalecer un posible rol de mediación, agilizando procesos de negociación que traen impactos positivos a los territorios. Es en este momento en donde sus aportes se materializan en una receta exitosa.

Para la fuerza pública, es necesario avanzar en procesos de descriminalización de la protesta social y fortalecimiento del rol de acompañamiento a las condiciones de seguridad, no como disipador de los puntos de concentración. Esta receta se está generando por varias colectividades y debemos asegurarnos de incluir todos los ingredientes a la olla.

Documentos como la Relatoría para el esclarecimiento del 9s, realizado en el marco de las movilizaciones de septiembre del año 2020, y la experiencia de la Alcaldía de Florida en el marco del paro nacional del año 2021 demuestran que su rol debe ser de seguridad perimetral, evitando espacios de confrontación con manifestantes.

Por último, Esperamos que esta guía promueva el desarrollo de negociaciones en contextos de protesta social de manera efectiva. En su poder se encuentra la posibilidad de aplicar esta receta y generar nuevos sabores que contribuyan a la cultura de paz en el país.



Recetas preferidas

Barrera, Víctor y Hoyos, Carlos. (Enero-abril 2020). ¿Violenta y desordenada? Análisis de los repertorios de la protesta social en Colombia. *Análisis Político*, (98), 168-191

Bulla, D., Henao, L., Merchán, J.. (2020) .Transformación no violenta de conflictos sociales en Colombia. CINEP. Bogotá D.C.

CERCAPAZ (2014). Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Cuentas, M. Á. Linares Méndez, A. (2013). Guía práctica de diálogo democrático. PNUD/OEA/CRIES/IDEA. Web. http://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf

Diez Tetamanti, Juan Manuel. (2018). Cartografía social: Claves para el trabajo en la escuela y organizaciones sociales. Trelew – Chubut. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

García, Marta. (2015). Introducción. en Archila, Mauricio. et. al. Cuando la copa se rebosa. Luchas sociales en Colombia, 1975-2015. Bogotá. CINEP.

Hernandez, G. (2012) Manual de gestión y resolución de conflictos. México. Inclusión y equidad consultora.

Negret, C. (2021). Informe final: Relatoría Para el esclarecimiento de los hechos ocurridos los días 9 y 10 de septiembre de 2020.

Scribano, Adrian. (2003.). Reflexiones sobre una estrategia metodológica para el análisis de las protestas sociales. *Sociologías* [online], n. 9 [Accedido 30 Setiembre 2022] , pp. 64-104. Disponible en: <<https://doi.org/10.1590/S1517-45222003000100004>>. Epub 13 Ene 2004. ISSN 1807-0337. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222003000100004>.

POK
TODO
LO
QUE
NOS
UNE



CONTRA
TODO
LO QUE
NOS
SEPARA