

# Inclusividad incremental en los procesos de paz: Lecciones claves aprendidas

Andreas Schädel y Véronique Dudouet

Berghof Policy Brief 11

octubre de 2020

## ¿DE QUÉ se trata este *policy brief*?

Este *policy brief* brinda lecciones aprendidas y recomendaciones, basadas en evidencia, sobre el momento, la secuencia y las modalidades de inclusión de grupos armados no signatarios y actores de la sociedad civil en los procesos de paz. Tiene el objetivo de informar un entendimiento estratégico sobre cómo diseñar e implementar procesos de paz que sean eficaces para lograr una transformación política, económica y social incluyente.

Este *policy brief* utiliza una evaluación comparativa de los enfoques de “inclusión incremental” para los grupos armados no signatarios y los actores de la sociedad civil durante la negociación e implementación de los acuerdos de paz en Afganistán, Colombia, Malí y Myanmar, como se resume en el informe de investigación “*Incremental inclusivity: A recipe for effective peace processes?*” (“Inclusividad incremental: ¿Una receta para procesos de paz eficaces?”) (Schädel y Dudouet 2020).

## ¿POR QUÉ es relevante el tema?

En los últimos años, la búsqueda de caminos inclusivos para la paz se ha convertido en una de las piedras angulares de la agenda internacional de construcción de paz. Si bien existe un consenso cada vez mayor de que la inclusión de diversos grupos e intereses en los procesos de resolución de conflictos es un factor crucial en la construcción de una paz sostenible, todavía hay gran confusión y desacuerdo sobre el momento y la secuencia correctos para la inclusión de múltiples actores, y sobre cómo diseñar procesos genuinamente incluyentes sin poner en peligro las posibilidades de concluir e implementar un acuerdo.

## ¿Para QUIÉN es importante?

Este *policy brief* está dirigido principalmente a formuladores de política pública, negociadores, mediadores, agencias de construcción de paz, y representantes de organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales. También es de interés para investigadores y estudiantes interesados en la inclusividad en los procesos de paz y el rol de los grupos armados no estatales y los actores de la sociedad civil en particular.

## Recomendaciones claves

Los mediadores externos y las agencias de apoyo a (la construcción de) la paz deben:

- ≡ realizar un análisis continuo de los actores incluidos y excluidos en un sistema de conflicto;
- ≡ apoyar espacios para el intercambio de información entre las partes negociadoras y otros actores políticos y sociales, con el fin de fomentar la confianza y legitimidad en el proceso y su resultado;
- ≡ apoyar el acceso justo y significativo a los procesos de negociación en todos los sectores sociales marginados;
- ≡ abstenerse de imponer “líneas rojas” o restringir la libertad del Gobierno para interactuar con grupos armados no estatales “de difícil acceso” o “radicales”;
- ≡ utilizar su influencia de manera más estratégica para atraer a los Gobiernos nacionales y a las élites a adoptar enfoques inclusivos;
- ≡ considerar opciones de diseño de procesos que permitan la inclusión social al mismo tiempo que garanticen una conclusión oportuna;
- ≡ garantizar que las modalidades de participación social en la fase de implementación puedan especificarse claramente en el acuerdo de paz.

# Contenido

- 1 Introducción
- 2 La inclusión incremental de los Grupos Armados No Signatarios -GANS - no es práctica ni realista
- 3 Espacio limitado para la inclusión incremental de grupos sectoriales de la sociedad civil
- 4 Implementación lenta como impedimento a la inclusión incremental
- 5 La importancia del momento
- 6 Inclusividad y legitimidad
- 7 Recomendaciones claves para el apoyo internacional
- 8 Referencias y lecturas adicionales

## Sobre los autores

**Dr Andreas Schädel** es actualmente asesor de monitoreo, evaluación y aprendizaje y de investigación de la transformación de conflictos en la Fundación Berghof. Antes de unirse a Berghof, Andreas fue estudiante de posdoctorado y doctorado en el grupo de Investigación de Conflictos Internacionales (ICR) en ETH Zürich donde estudió la efectividad de los acuerdos de distribución de poder en conflictos étnicos. Anteriormente, trabajó en la sección de desarme de la Misión de Suiza ante las Naciones Unidas en Ginebra y ocupó varios puestos en el sector académico y financiero. Andreas también tiene una maestría en Estudios Internacionales y Comparados de ETH Zürich y recibió su licenciatura en Ciencia Política y Economía de la Universidad de Zürich y el Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux (Francia).

**Dra Véronique Dudouet** es actualmente asesora senior de investigación de la transformación de conflictos en la Fundación Berghof. Coordina diversos proyectos de investigación colaborativa sobre el papel de los grupos armados no estatales, movimientos no violentos y actores internacionales en los procesos de transformación de conflictos. También, con regularidad, realiza investigaciones de consultoría y brinda asesoramiento sobre políticas, asesoramiento entre pares y seminarios de capacitación para/con partes interesadas en conflictos y la construcción de paz. Ha editado y publicado dos libros y es autora de numerosas publicaciones en los campos de la transformación de conflictos y la resistencia no violenta. Tiene una maestría y un doctorado en Resolución de Conflictos de la Universidad de Bradford, Reino Unido, y una licenciatura en Ciencia Política y una maestría en Relaciones Internacionales del Institut d'Etudes Politiques de Toulouse (Francia).

## Citación

Schädel, Andreas, and Véronique Dudouet (2020). Incremental inclusivity in peace processes: Key lessons learnt. Berghof Policy Brief 11. Berlin: Berghof Foundation Operations. [www.berghof-foundation.org/publications/policy-briefs/](http://www.berghof-foundation.org/publications/policy-briefs/)

Le projet et ses rapports ont été rendus possibles grâce à un financement du United States Institute of Peace.

## 1. Introducción

Existe un consenso cada vez mayor en torno a la idea de que las transiciones políticas y los procesos de paz deben ser ampliamente incluyentes y representativos. Se ha demostrado que la incorporación de varios grupos más allá de las partes principales del conflicto hace que el proceso de paz sea más sostenible, legítimo y responsable —especialmente en guerras civiles prolongadas caracterizadas por una amplia constelación de actores e intereses—. Este consenso se refleja en las agendas políticas globales promovidas por la comunidad internacional (por ejemplo, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: directrices de las Naciones Unidas para una mediación eficaz). La búsqueda de procesos de paz incluyentes también se basa en llamados específicos para la inclusión de categorías sociales marginadas, como la Resolución 1325 del CSNU sobre mujeres, paz y seguridad y la Resolución 2250 del CSNU sobre juventud, paz y seguridad.

Sin embargo, el enfoque en la inclusividad en estas iniciativas no es solo una cuestión de principios o el resultado de un cambio en las agendas normativas de donantes e interventores extranjeros. Tiene sus raíces en evidencia empírica sólida producida por una cantidad creciente de investigación sobre la inclusividad en los procesos de paz y mediación. La presente investigación ve los procesos de paz como una ventana de oportunidad que permite negociar acuerdos políticos más inclusivos al crear un nuevo contrato social entre las élites gobernantes, así como entre los ciudadanos y el Estado. Sin embargo, si bien existe un consenso relativamente amplio sobre la inclusión como factor crucial para terminar con el conflicto, todavía hay gran confusión y desacuerdo entre académicos, profesionales y formuladores de política, sobre qué tipo de inclusión es más importante. Existe un desacuerdo particular sobre el tipo de actores, el momento y la secuencia de inclusión adecuados para lograr soluciones legítimas y duraderas a los conflictos armados prolongados, sin complicar las negociaciones ya complejas y poner en peligro las posibilidades de llegar a un acuerdo.

Para iluminar este debate y mejorar la comprensión empírica sobre cómo diseñar e implementar procesos de paz incluyentes, pero efectivos, realizamos una evaluación comparativa de los mecanismos de "inclusión incremental" durante los recientes procesos de paz en Colombia, Malí, Afganistán y Myanmar. Financiados por el Instituto de Paz de los Estados Unidos (USIP), y en colaboración con cuatro socios de investigación locales con un conocimiento profundo de los procesos de (la construcción de) la paz bajo estudio y acceso privilegiado a sus partes interesadas, examinamos hasta qué punto el momento y las modalidades de inclusión (o exclusión) de los grupos armados no signatarios y grupos sociales sectoriales durante la fase de exploración, negociación, codificación e implementación tuvieron un impacto en la calidad de los siguientes acuerdos de paz y la efectividad de su implementación:

- ≡ el **Acuerdo de Argelia para la Paz y la Reconciliación** entre el gobierno de Malí y dos coaliciones de grupos armados (proestatales y de oposición) (junio de 2015);
- ≡ el **Acuerdo Nacional de Cesación del Fuego** entre el gobierno de Myanmar y ocho organizaciones étnicas armadas (octubre de 2015);
- ≡ el **Acuerdo de Paz de La Habana** entre el gobierno de Colombia y la guerrilla de las FARC (agosto-noviembre de 2016);
- ≡ el **Acuerdo de Kabul** entre el gobierno de Afganistán y el grupo rebelde Hezb-i-Islami (septiembre de 2016).

Los cuatro países han entrado en una fase de codificación (por ejemplo, la incorporación de los acuerdos firmados a la legislación nacional) y la implementación de los compromisos acordados. El principio de inclusividad incremental se han explorado, en diversos grados, a través de intentos de 1) ampliar la inclusividad horizontal a otros grupos armados (por ejemplo, el ELN en Colombia, grupos armados

islamistas en Malí, organizaciones armadas étnicas no signatarias en Myanmar y los talibanes en Afganistán); y 2) ampliar la inclusividad vertical involucrando a los actores de la sociedad civil en el diseño de reformas estructurales y mecanismos de reconciliación.

Este *policy brief* sintetiza los hallazgos recopilados en un informe de investigación integral (Schädel y Dudouet 2020). Los datos utilizados para el informe fueron recopilados por nuestros socios de investigación locales de mayo a octubre de 2019 mediante la realización de 1) entrevistas y discusiones de grupos focales con negociadores, mediadores y expertos, así como con miembros de grupos armados no signatarios y movimientos sociales de base; 2) análisis de contenido de documentos claves relacionados con la negociación, codificación e implementación del nuevo acuerdo político; y 3) observación participante en la implementación en curso, así como seguimiento de los espacios de diálogo y toma de decisiones.

## **2. La inclusión incremental de los Grupos Armados No Signatarios no es práctica ni realista**

En los cuatro casos de estudio, los Gobiernos y/o patrocinadores extranjeros del proceso de paz adoptaron una estrategia secuencial y de paso a paso, negociando un acuerdo de paz con un grupo armado con la esperanza de atraer a un grupo armado rival a abrir un canal de negociación paralelo (o consecutivo). Sin embargo, su enfoque de “dejar la puerta abierta” para que otros grupos armados se unieran durante un proceso de paz ya en curso solo tuvo un éxito limitado para los grupos armados no signatarios más pequeños en Myanmar y Malí, los cuales se adhirieron a acuerdos marco que habían sido negociados sin ellos. Para los “recién llegados”, la inclusión retrasada no se produjo en igualdad de condiciones y obstaculizó la inclusión significativa en los mecanismos de diálogo posteriores al acuerdo (por ejemplo, los órganos de supervisión de la implementación) y una influencia genuina sobre la toma de decisiones.

Por lo tanto, un enfoque incremental para la inclusión de grupos armados no signatarios no es práctica ni realista. Esto es particularmente cierto respecto a la inclusión de grupos más poderosos que se excluyeron porque el acuerdo no era lo suficientemente atractivo para sus ambiciosas demandas (por ejemplo, el ELN en Colombia), o creían que les estaba yendo lo suficientemente bien en el campo de batalla como para lograr sus objetivos usando medios violentos (por ejemplo, los talibanes en Afganistán), o fueron excluidos activamente a través de la inclusión de “líneas rojas” y condiciones previas establecidas por Gobiernos y mediadores (por ejemplo, los grupos armados salafistas yihadistas en Malí).

## **3. Espacio limitado para la inclusión incremental de grupos sectoriales de la sociedad civil**

La inclusión incremental ha sido un poco más evidente para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) o los movimientos sociales, particularmente en Colombia y hasta cierto punto en Malí. En los dos casos, la gama de actores consultados (mujeres y LGBTI, víctimas, minorías étnicas) se expandió cada vez más durante las negociaciones formales y en la etapa posterior al acuerdo, así como la expansión temática del alcance sustantivo del acuerdo. Esto fue más visible con las sucesivas delegaciones de la sociedad civil que visitaron La Habana y la amplia Conferencia Nacional de Entendimiento (CEN) en Malí. La inclusión de estos actores fue posible gracias a la temprana promoción pública de esos grupos, así como a los esfuerzos de actores externos para impulsar la inclusión, por ejemplo, invitando a grupos sociales a asistir a reuniones informativas de consulta antes, durante y después de las rondas de negociación.

Sin embargo, en los cuatro casos la inclusión social fue más la excepción que la regla. No hubo mecanismos para la participación o la consulta social en ninguna etapa del proceso de paz afgano y solo una inclusión de fachada en Myanmar, donde el proceso se caracterizó por un marcado desajuste entre la

perspectiva inclusiva de los mecanismos de monitoreo del alto el fuego y diálogo político y el acceso limitado otorgado a los grupos de la sociedad civil en órganos reales de toma de decisiones controlados por altos líderes (Gobierno, ejército y algunas organizaciones étnicas armadas -EAO). Aquellos que no lograron obtener un puesto en la mesa o en los pasillos de los procesos de negociación élite fueron excluidos principalmente por razones de conveniencia con las partes negociadoras (o terceros) que deseaban maximizar la efectividad y acelerar el proceso, o por la propia incapacidad de las OSC para demostrar su pericia y legitimidad, hablar con una sola voz, hacerse oír lo suficiente o ser tratados con seriedad por los principales protagonistas. Otros factores determinantes fueron los ciclos electorales que resultaron en un cierre del espacio de participación social en Myanmar y Colombia, y actores externos que adoptaron prácticas selectivas de inclusión.

#### **4. Implementación lenta como impedimento a la inclusión incremental**

La evidencia de los cuatro casos de estudio sugiere, además, que la fase de implementación es de particular relevancia para la posibilidad de negociaciones consecutivas o paralelas con grupos armados no signatarios. En Colombia, la lentitud y los retrocesos en implementación (por ejemplo, los asesinatos generalizados de excombatientes y líderes sociales) y el advenimiento de nuevos gobernantes que se oponen a más negociaciones aumentaron el escepticismo del principal grupo no signatario (el ELN) sobre las posibilidades de una transición efectiva hacia la paz y ralentizó el ritmo de su proceso de negociación paralelo. En Afganistán, los intentos de las élites arraigadas por frenar la implementación y evitar que Hezb-i-Islami se incorporara a las fuerzas armadas y se unificara políticamente no solo socavó el acuerdo de paz, sino que también reforzó la desconfianza de los talibanes hacia el gobierno afgano y su preferencia por negociar directamente con los Estados Unidos. Por razones similares, la inclusión incremental de grupos armados también ha resultado difícil en Myanmar donde las EAO no signatarias observaron cómo las EAO signatarias no han podido promover con éxito sus causas políticas a través del Acuerdo Nacional de Cesación del Fuego (NCA). Con el progreso estancado, como en el ejemplo anterior de Afganistán, la fe general en el proceso de paz y la confianza en el Gobierno para cumplir sus promesas parecen desvanecerse, lo que se ve de manera más prominente en la retirada de la Unión Nacional Karen del proceso formal en 2019.

#### **5. La importancia del momento**

Nuestra investigación también ha demostrado que la inclusión tardía puede tener un doble impacto negativo. Por un lado, los actores sociales que fueron excluidos de las primeras negociaciones suelen mostrar poco interés en el proceso, pero también tienen una mayor probabilidad de resistirse activamente a la implementación. La aceptación, la confianza, la comprensión y la empatía son difíciles de lograr sin una interacción directa en la mesa de negociaciones o en formatos consultivos paralelos durante la fase de negociación. En Malí, las partes signatarias fueron presionadas por el equipo de mediación internacional para acelerar las negociaciones de paz y concluir un acuerdo, sin tiempo para consultar a los partidos de la oposición y la sociedad civil. Este proceso apresurado, a expensas de un enfoque más incluyente, contribuyó a la exclusión de la “mayoría silenciosa” y a la resistencia popular contra la implementación del acuerdo por parte tanto de las élites como de los ciudadanos comunes en el sur/Bamako.

Por otro lado, la inclusión tardía de grupos sociales también genera una influencia reducida para impactar sobre la implementación de un acuerdo en el que no participaron en la negociación. Si bien las oportunidades de participación directa en la formulación de políticas surgen principalmente durante la etapa de implementación, especialmente a través de comisiones temáticas (por ejemplo, para la igualdad de género, la reconciliación, la justicia transicional), es durante la etapa de negociación que se aseguran las disposiciones para la participación. Cuando no hay una oportunidad genuina para la participación social en la negociación y redacción del acuerdo, el rol exacto y las modalidades para la participación de los actores sociales en la fase de implementación a menudo permanecen sin especificar o se expresan en términos bastante vagos, lo que dificulta la participación efectiva durante la implementación y obstaculiza la ampliación gradual de la inclusión en una etapa posterior.

## 6. Inclusividad y legitimidad

Si bien la exclusión de las OSC ha hecho que el proceso sea más eficiente en términos de tiempo en Afganistán, su inclusión en Colombia ha prolongado el proceso, pero ha fortalecido su legitimidad y lo ha hecho más sostenible. El diseño representativo del marco de justicia transicional en Colombia, por ejemplo, generó un sentido de pertenencia a las víctimas, convirtiendo a muchas de ellas en grandes aliados para apoyar el acuerdo y su implementación. Aunque hizo que el proceso fuera más largo y complejo, la inclusión directa de las víctimas en la mesa de negociaciones fue la forma más eficaz de generar legitimidad y aumentar confianza en el proceso.

La importancia de la inclusividad para la legitimidad también queda ilustrada por su ausencia. Cuando los canales institucionales de inclusión no brindaron suficiente espacio para que la sociedad fuera escuchada y tomada en cuenta hubo frecuentes estallidos de acción masiva extra institucional en protesta contra la falta de legitimidad, como se vio en Malí, Afganistán y Colombia. Esta brecha de legitimidad percibida tuvo un impacto dramático en el referéndum colombiano, donde el tardío proceso de concientización pública sobre el contenido del acuerdo y la falta de consideración de los intereses de algunos actores claves adicionales, como grupos conservadores y algunas iglesias evangélicas, llevaron a la reacción negativa de estos grupos y, en última instancia, provocó el voto del 'no' en el referéndum y la derrota del partido oficialista en las elecciones presidenciales de 2018.

## 7. Recomendaciones claves para el apoyo internacional

**Lección 1:** Como principales proponentes y facilitadores de la inclusión, las agencias internacionales de apoyo a (la construcción de) la paz, deben mejorar su propio conocimiento y experiencia específicos del contexto antes de intervenir en un sistema de conflicto. Deben realizar **un análisis cuidadoso y continuo de los actores relevantes (incluidos y excluidos)** y sus intereses, así como ser conscientes de sus propios intereses e influencia en el sistema de conflicto y el acuerdo político. Este análisis debe basarse en preguntas orientadoras tales como: ¿qué actores no estatales importantes (armados o pacíficos) están actualmente excluidos de los foros de diálogo de paz oficiales o informales? ¿Cuál es su nivel de apoyo público y cuáles voces sociales/sectoriales (afirman) representar? ¿Cuáles son sus intereses y agravios y cuál es la mejor manera de abordarlos mediante el diseño de la negociación/implementación de la paz? ¿Cuáles son los posibles beneficios de incluirlos en la negociación e implementación de la paz y cuáles son los riesgos resultantes de su (percibida) exclusión?

**Lección 2:** Los mediadores externos y las agencias de construcción de paz deben apoyar espacios de diálogo e intercambio de información entre las principales partes negociadoras y otros actores políticos y sociales, ya sea en la mesa de negociación o mediante formatos consultivos paralelos con el propósito de **fomentar la confianza y legitimidad en el proceso y sus resultados**, y prevenir la aparición de futuros saboteadores que se resistan a su implementación. Se podrían prever varios mecanismos de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba, basados en los cuatro estudios de caso examinados en este informe, los cuales incluyen: comisiones parlamentarias de paz o secretarías de paz que representen un amplio espectro de partidos políticos; delegaciones sectoriales a las conversaciones de paz que permitan la interacción directa con los negociadores primarios; subcomisiones de género/etnia/víctimas, incluidos representantes de los grupos agraviados; conferencias nacionales dirigidas a las partes interesadas excluidas de la mesa de paz (por ejemplo, grupos armados no signatarios, regiones y grupos marginados); mecanismos de divulgación pública para crear una conciencia temprana y evitar percepciones erróneas (o contrarrestar la información errónea) sobre el contenido y el progreso de las conversaciones; o consultas nacionales y sondeos de opinión para informar el diseño y agenda de negociaciones.

**Lección 3:** En la etapa inicial (es decir, exploración y establecimiento de la agenda) de los procesos de paz los terceros deben brindar **apoyo para el desarrollo de capacidades** a los grupos sectoriales de la sociedad civil y los movimientos sociales con el fin de aumentar su capacidad de articular sus propias demandas de inclusión, identificar puntos de entrada y oportunidades de participación emergentes, y contribuir de manera significativa al proceso de paz. Dependiendo de la naturaleza de las organizaciones/movimientos sociales, el apoyo para el desarrollo de capacidades podría abarcar, por ejemplo: la selección de representantes y capacitación personalizada en habilidades de negociación y diálogo; planificación estratégica y construcción de canales para influir en las negociaciones en/alrededor/más allá de la mesa, incluso a través de acciones masivas constructivas; o experiencia temática en la agenda de negociación.

**Lección 4:** Los mediadores externos deben explorar y apoyar activamente los principios de inclusión más allá de sus propias preferencias normativas y teniendo en cuenta el contexto político y cultural en el que tiene lugar el proceso de mediación. En lugar de priorizar el apoyo a grupos específicos (por ejemplo, mujeres y jóvenes) deberían apoyar **el acceso justo a los procesos de negociación en todos los sectores sociales marginados**. Esto requiere un análisis matizado e informado localmente (ver arriba), pero también una amplia “caja de herramientas” que provean opciones para considerar la selección de participantes para las arenas de negociación y diálogo, tales como cuotas (sectoriales, étnicas, de género, edad, etc.), consultas locales que acompañan a diálogos nacionales o asociación con mediadores internos que pueden ayudar a identificar —y llegar a— las voces sociales faltantes.

**Lección 5:** Para permitir **la inclusión incremental de los grupos armados no signatarios**, los terceros deben abstenerse de imponer sus propias líneas rojas o restringir la libertad del Gobierno para interactuar con grupos armados no estatales “de difícil acceso” o “radicales” (por ejemplo, grupos armados salafistas yihadistas en Malí). Los terceros también pueden utilizar sus canales privilegiados de acceso e influencia para incentivar a los grupos armados no signatarios a participar en el proceso de paz (por ejemplo, China en Myanmar, Venezuela en Colombia). Los actores internacionales pueden asociarse con ONGs internacionales e intermediarios locales para explorar vías de participación con estos grupos, comprender mejor sus motivaciones para continuar la acción armada y explorar las ventanas de oportunidad que surgen para alcanzar el diálogo dentro de la arquitectura del proceso de paz.

**Lección 6:** Los terceros, como los países donantes y socios, deben **utilizar su influencia de manera más estratégica** para atraer a los Gobiernos y a las élites nacionales a adoptar enfoques de inclusión, identificando aliados potenciales (por ejemplo, élites con mentalidad reformista), así como fuentes de resistencia a la inclusión, y socializándolos respecto a los beneficios de la inclusión. Utilizando la amplia gama de investigaciones basadas en evidencia sobre procesos de paz incluyentes se pueden presentar argumentos sólidos a favor de las ventajas, tanto estratégicas como de principios, de adoptar diseños de negociación incluyentes. Los actores externos pueden utilizar sus canales de influencia para convencer (o presionar) a los que están en el poder para que adopten una mentalidad de "prevención de saboteadores" mediante el establecimiento de mecanismos de diálogo incluyente (como se describió anteriormente).

**Lección 7:** Para apoyar procesos de paz incluyentes, pero efectivos, los mediadores externos deben considerar cuidadosamente los méritos y riesgos de reducir la gama de voces en la mesa de negociación y acelerar el proceso para obtener resultados tangibles. Para evitar negociaciones interminables que se prolongan durante varios ciclos electorales (con el riesgo de que los nuevos titulares del poder socaven los compromisos asumidos por sus predecesores) deben considerar **opciones de diseño que permitan la inclusión social y garanticen una conclusión oportuna**. Por ejemplo, como alternativa a un proceso de paz secuencial (negociando los diferentes capítulos de un acuerdo sucesivamente) los mediadores podrían sugerir un formato más eficaz con el tiempo, como mesas de negociación temáticas paralelas que involucren a los actores más afectados por el tema en cuestión (p. ej. reforma agraria, justicia transicional, participación política, descentralización, reforma del sector de la seguridad).

**Lección 8:** Para evitar las “dependencias de trayectoria excluyentes” y facilitar la inclusión sostenida los actores de apoyo a la mediación deben proporcionar conocimientos técnicos y legales a los principales negociadores para garantizar que **las modalidades de participación social en la fase de implementación** puedan especificarse claramente en el acuerdo de paz. Los asesores legales y políticos pueden sugerir disposiciones detalladas que anclen las prácticas participativas dentro de los mecanismos de implementación, tales como: establecer comisiones de monitoreo incluyentes con representación directa de los grupos beneficiarios/agraviados; especificar puntos de referencia e indicadores específicos para evaluar el progreso en la implementación de reformas incluyentes; o realizar consultas públicas regulares para adaptar los programas de implementación a las necesidades e intereses locales.

## 8. Referencias y lecturas adicionales

- Boutellis, Arthur and Marie-Joëlle Zahar (2017). *A Process in Search of Peace: Lessons Learnt from the Inter-Malian Agreement*. New York: International Peace Institute.
- Bramble, Alexander and Thania Paffenholz (2020). *Implementing Peace Agreements. From Inclusive Processes to Inclusive outcomes?* Inclusive Peace and Transition Initiative and United Nations Development Program.
- Carl, Andy, Ed. (2019). *Navigating Inclusion in Peace Processes*. Accord Issue 28. London: Conciliation Resources.
- Dudouet, Véronique and Stina Lundström (2016). *Post-war Political Settlements: From Participatory Transition Processes to Inclusive State-building and Governance*. Berlin: Berghof Foundation.
- Johanson, Vanessa (2017). *Creating an Inclusive Burmese Peace Process*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Joshi, Madhav, and Jason Michael Quinn (2016). *Watch and Learn: Spillover Effects of Peace Accord Implementation on Non-Signatory Armed Groups*. *Research & Politics* 3(1): 1-7.
- Lanz, David (2011). *Who Gets a Seat at the Table? A Framework for Understanding the Dynamics of Inclusion and Exclusion in Peace Negotiations*. *International Negotiation* 16(2): 275-295.
- Nilsson, Manuela (2018). *Civil Society Actors in Peace Negotiations in Central America*. *Journal of Civil Society* 14(2): 135-152.
- Paffenholz, Thania (2014). *Broadening Participation in Peace Processes. Dilemmas and Options for Mediators*. *Mediation Practice Series*. Geneva: Centre for Humanitarian Dialogue.
- Papagianni, Katia (2009). *Political Transitions after Peace Agreements: The Importance of Consultative and Inclusive Political Processes*. *Journal of Intervention and Statebuilding* 3(1): 47–63.
- Schädel, Andreas and Véronique Dudouet, with support from Johanna-Maria Hülzer and Carlotta Sallach (2020). *Incremental Inclusivity: A Recipe for Effective Peace Processes?* Research Report. Berlin: Berghof Foundation.
- Segura, Renata and Delphine Mechoulan (2017). *Made in Havana: How Colombia and the FARC Decided to End the War*. New York: International Peace Institute.
- Rahim, Mushtaq Muhammad (2018). *Peace Prevails: A Review of the Process of Peace and Reconciliation between the Afghan Government and Hezb-e Islami*. *Berghof Transition Series No. 13*. Berlin: Berghof Foundation.
- Wanis-St John, Anthony and Darren Kew (2008). *Civil Society and Peace Negotiations: Confronting Exclusion*. *International Negotiation* 13(1): 11-36.
- Zahar, Marie-Joëlle and Erin McCandless (2020). *Sustaining Peace One Day at a Time: Inclusion, Transition Crises, and the Resilience of Social Contracts*. *Journal of Intervention and Statebuilding* 14(1): 119-138.