



# WE RISE



## Usando 'La Cebolla' como una Herramienta de Análisis

**Visión general:** Resolver conflictos en circunstancias complejas y en constante cambio representa retos para las personas y grupos involucrados, sean éstos parte de organizaciones, movimientos o alianzas. El marco conceptual de la "Cebolla" ilustra algunos elementos clave que juegan un papel en los conflictos y nos ayudan a analizarlos para orientar nuestras estrategias. Esta herramienta también es útil para resolver diferencias y conflictos internos de organizaciones y alianzas y fortalecer su trabajo conjunto. Recomendamos ampliamente iniciar con la actividad "¿Cómo negociamos?" en preparación para *La Cebolla*.

**Objetivo:** El marco conceptual detrás de "La Cebolla" ilumina ciertos elementos clave en juego en los conflictos y nos ayuda a analizarlos para orientar nuestras estrategias. Específicamente, estos incluyen las necesidades, intereses y posiciones de las partes involucradas en un conflicto, desde las más superficiales hasta las más profundas. Esta herramienta es útil para que organizaciones y alianzas aborden algunos de los aspectos involucrados en sus diferencias y conflictos internos, especialmente cuando se comparten valores e intereses básicos sobre la igualdad y la justicia.

Esta herramienta es complementaria a la actividad "¿Cómo negociamos?". Recomendamos iniciar con "¿Cómo negociamos?" como una base para "La Cebolla". Su uso conjunto puede brindar mayor entendimiento sobre las diferencias de negociar desde las necesidades, intereses o posiciones.

*Nota: La Cebolla puede ser aplicada a otras situaciones de conflicto, pero en casos en los que las partes no comparten valores y objetivos básicos, tendrá que ser complementada cuidadosamente con un análisis de poder y de riesgo. Existen circunstancias en las que a pesar de que conozcas las posiciones, intereses y necesidades de las otras partes involucradas en el conflicto y éstas conozcan las tuyas, las diferencias de poder y las diferencias en los valores dificulten llegar a una solución sencilla.*

**Duración:** 1 hora y 30 minutos



# WERISE-TOOLKIT.ORG





### **Materiales:**

- Diagrama de “La Cebolla”
- Material de apoyo “Caso Coalición Defensa por el Agua”
- Papelógrafos
- Marcadores de colores
- Cinta adhesiva

**Crédito:** Inspirado por Serapaz, México, adaptado por Patricia Ardón

**Introducción de la facilitadora:** *Aun cuando personas, organizaciones y alianzas compartan valores e intereses, resolver conflictos en circunstancias complejas y en constante cambio representa retos considerables para las partes involucradas. En tales situaciones, aquellas con menos poder suelen sentir inseguridad o reticencia a expresar sus necesidades, por temor a revelar su vulnerabilidad y brindarle a otros más poder sobre ellas. Como mujeres en particular, podemos saber o sentir que nuestras perspectivas y necesidades serán manipuladas o no tomadas en cuenta, o que expresarlas puede ser el motivo de nuevos conflictos y hasta de violencia. Pero si escondemos nuestras necesidades, es también poco probable que otras personas o grupos sean conscientes de ellas, lo cual puede dificultarles responder a las mismas y conllevar a que las tensiones se exacerben.*

*Existen otras dinámicas que también forman parte de la dificultad de abordar los conflictos en organizaciones y alianzas. La desconfianza suele distorsionar nuestras percepciones de la otra y las diferencias de poder reales o percibidas pueden incrementar las tensiones. Por esta razón, durante los tiempos de conflicto e inestabilidad solemos intentar protegernos de cualquier cosa que nos haga sentirnos vulnerables y sujetas a una mayor marginalización. Frente a diferencias significativas de poder, esta no es una conclusión irracional. Sin embargo, al hacerlo, podemos terminar desarrollando posiciones o argumentos más orientados hacia defender esas posiciones que a encontrar una forma de hacer coincidir nuestras necesidades y resolver el conflicto. Esto es especialmente cierto cuando personas y grupos involucrados en un conflicto definen sus posiciones principalmente en términos opuestos – como algo a lo que se opone por completo la contraparte. Si podemos desenredar estos elementos de las situaciones conflictivas y crear suficiente confianza y entendimiento de estas diferentes dinámicas, podemos abordarlos más efectivamente.*

### **Proceso:**

- Presente el objetivo y el proceso.
- Haga una breve presentación de *La Cebolla*, sus diferentes capas y su aplicación a los conflictos. Para más información, consulte el material de apoyo.



- Introduzca la idea de necesidades, intereses y posiciones, brindando definiciones y ejemplos concretos.
  - Clarifique cualquier duda o confusión alrededor de las diferencias entre necesidades, intereses y posiciones.
- Distribuya el texto de acompañamiento y proyecte o dibuje *La Cebolla* en un papelógrafo para que todas puedan verla.
- Puede darle a las participantes tiempo para leer el texto de acompañamiento individualmente o pedirle a un grupo de participantes que lea el texto en voz alta. Resuelva las dudas que surjan en torno a cómo utilizar la herramienta.

#### ***Individualmente:***

- Lee el estudio de caso
- Apunta:
  - ¿Qué observas como las principales necesidades, intereses, posiciones y puntos de posible convergencia entre los grupos?
  - ¿Qué recomendarías a los distintos grupos para facilitar la reconexión y poder alcanzar un acuerdo?

#### ***En pequeños grupos:***

- Pida a las participantes que compartan su análisis sobre las posiciones, intereses y necesidades, al igual que sus sugerencias, y posteriormente evalúen sus pros y contras para formular 2 o 3 recomendaciones clave.

#### ***En plenaria:***

- Pida a los grupos que presenten su análisis y recomendaciones.
- Pida al grupo que comente o haga preguntas en torno a los análisis y las recomendaciones.
- Sintetice los puntos clave, clarifique cualquier duda que surja y agregue cualquier información relevante, enfatizando la utilidad de esta herramienta para apoyar a los grupos a alcanzar acuerdos y limitar los conflictos.



## Juego de Roles

### En plenaria:

- Pida tres voluntarias. Cada una de ellas representará una de las partes en conflicto. Siéntelas de tal manera que todo el grupo las pueda ver. Utilizando el estudio de caso analizado anteriormente, pida a las partes que tengan un diálogo en el que intenten articular sus necesidades, intereses y posiciones para llegar a una solución. Después de 5 minutos, pare el diálogo y pida a las observadoras que compartan lo que ven:
  - ¿Dónde se están atorando las partes en conflicto en sus posiciones? ¿Pueden identificar cambios que las partes podrían hacer para generar un cambio en esta situación?
- Pida a las partes en conflicto que retomen el diálogo incorporando las sugerencias del grupo. Después de otros 5 minutos pare el diálogo y pida al grupo que reflexione sobre lo siguiente:
  - ¿Qué cambió entre el primer y segundo diálogo? ¿Hubo avances?
  - ¿Qué aprendemos de este ejercicio?
  - ¿Tienen alguna otra observación?
- Cierre: Pida al grupo que reflexione sobre cómo estas observaciones aplican a su propia experiencia. Resuma las ideas clave, enfatizando la importancia de pensar con originalidad y buscar formas creativas de articular necesidades, intereses y posiciones en las negociaciones.

*Nota a la facilitadora: Si las participantes están interesadas en profundizar sobre el tema, puede recomendar que usen La Cebolla para analizar un conflicto dentro de sus propias organizaciones o movimientos.*



## ANÁLISIS DEL CONFLICTO DE LAS NECESIDADES, INTERESES Y POSICIONES EN ORGANIZACIONES Y ALIANZAS

### “LA CEBOLLA”

#### INTRODUCCION

En períodos de estabilidad, cuando las relaciones son buenas y la confianza es alta, ser transparentes sobre nuestras necesidades reales y nuestras acciones y estrategias diseñadas para alcanzarlas suele no ser un problema. En nuestras organizaciones y alianzas podemos ser abiertas y discutir las con franqueza para que todas las implicadas tengan claridad sobre las mismas. Incluso cuando no somos tan claras o abiertas, las personas pueden llegar a percibir nuestras necesidades a través del análisis y la empatía.

En situaciones y momentos de armonía, como mujeres estamos dispuestas a abrirnos para expresar abiertamente nuestras necesidades individuales y compartidas, sobre todo entre nosotras. Sin embargo, cuando existen conflictos y mucha polarización e incertidumbre, la forma en que nos expresamos con frecuencia está muy influenciada por prejuicios, juicios de valor y sentimientos como resentimiento, enojo, miedo o inseguridad, resultando en una comunicación que puede ser a la vez defensiva y agresiva.

Resolver conflictos en situaciones complejas y volátiles presenta retos considerables para las personas y grupos involucrados. En tales situaciones, aquellas con menos poder (o que se perciben a sí mismas con menos poder) suelen sentir inseguridad o reticencia a expresar sus necesidades, por temor a revelar su vulnerabilidad y brindarle a otros más poder sobre ellas. Como mujeres en particular, podemos saber o sentir que nuestras perspectivas y necesidades serán manipuladas o no tomadas en cuenta, o que expresarlas puede ser el motivo de nuevos conflictos y hasta de violencia. Pero si escondemos nuestras necesidades, es también poco probable que otras personas o grupos sean conscientes de ellas, lo cual puede dificultarles responder a las mismas y conllevar a que las tensiones se exacerbén.

Existen otras dinámicas que también forman parte de la dificultad de abordar los conflictos. La desconfianza suele distorsionar nuestras percepciones mutuas y las diferencias de poder reales o percibidas pueden incrementar las tensiones. Por esta razón, durante los tiempos de conflicto e inestabilidad solemos intentar protegernos de cualquier cosa que nos haga sentirnos vulnerables y sujetas a una mayor marginalización. Frente a diferencias significativas de poder, esta no es una conclusión irracional. Sin embargo, al hacerlo, podemos terminar desarrollando posiciones o argumentos más orientados hacia defender esas posiciones que a encontrar una forma de hacer coincidir nuestras necesidades y resolver el conflicto. Esto es especialmente cierto cuando personas y grupos involucrados en un



conflicto definen sus posiciones principalmente en términos opuestos – como algo a lo que se opone por completo la contraparte. Si podemos desenredar estos elementos de las situaciones conflictivas y crear suficiente confianza y entendimiento de estas diferentes dinámicas, podemos abordarlos más efectivamente.

En el caso de las mujeres, es particularmente importante clarificar nuestras necesidades y nuestros intereses, porque hemos “aprehendido” a identificar y a responder con mayor facilidad a las necesidades e intereses de “los otros y otras” que a los nuestros, y muchas veces adoptamos agendas que realmente no reflejan nuestras necesidades o nuestros intereses.

## **LA CEBOLLA – UNA HERRAMIENTA DE ANALISIS**

Cuando existen conflictos entre nosotras o entre nuestras organizaciones, La “Cebolla” (también conocida como “la dona”) es una herramienta utilizada por muchos grupos para abordar algunas de las dinámicas en juego en los conflictos. Se basa en una metáfora de las capas de la cebolla, que se examinan y profundizan poco a poco para ir haciendo aflorar aquello que no es evidente a simple vista en los conflictos, empezando por las capas visibles, para luego pasar a las secciones internas ocultas y protegidas. Esta herramienta ayuda a mostrar los elementos ocultos que están en la base de la resolución de un conflicto – las necesidades profundamente sentidas de las personas. Si éstas no son consideradas, el conflicto persiste.

La Cebolla ilustra algunas de las múltiples capas y elementos de conflicto que se generan a lo largo de una disputa. El objetivo es entender e identificar estas dinámicas y capas para que las necesidades subyacentes que se encuentran en la base del conflicto puedan ser atendidas y que el mismo se resuelva de manera constructiva. Este análisis ayuda a los grupos a sentar las bases para una negociación, revelando lo que deben tener para estar satisfechos.

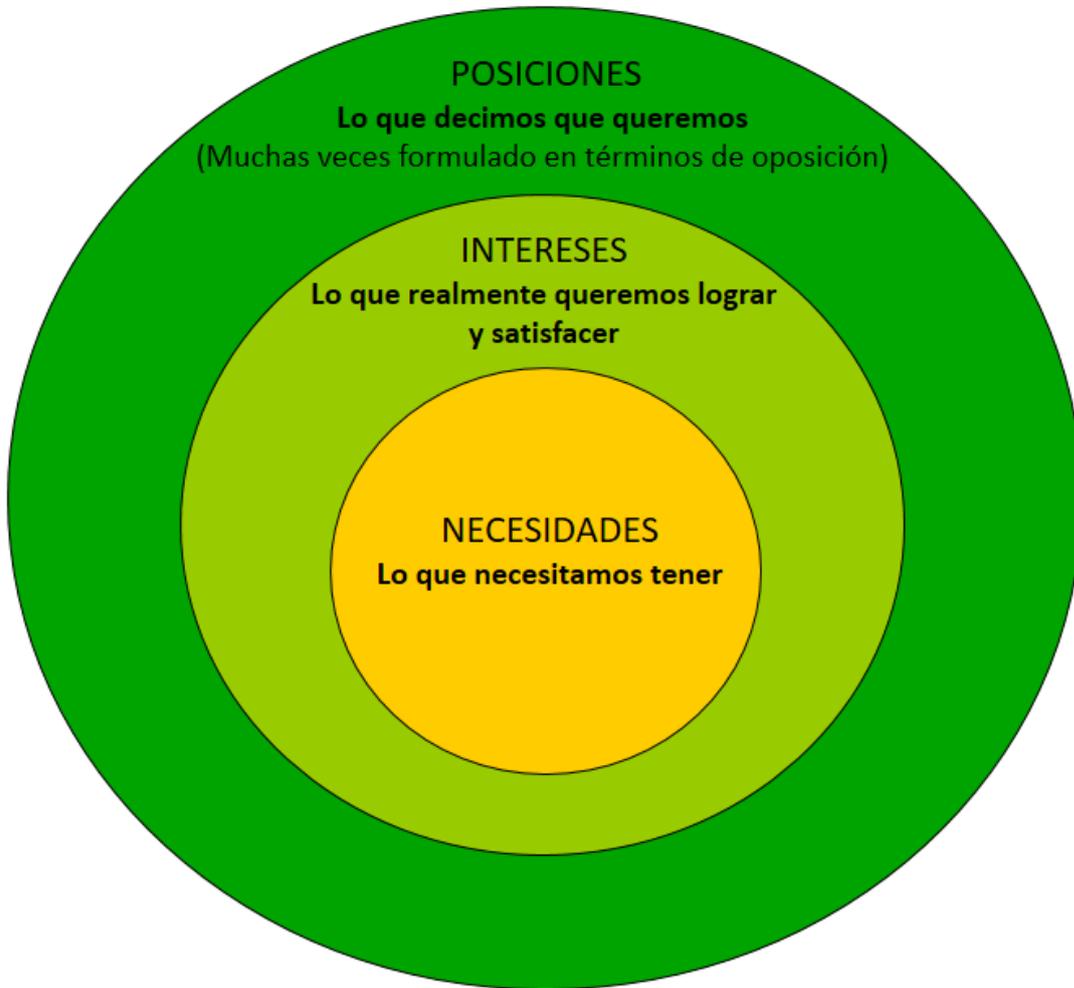


Figura 1. La Cebolla

Las capas externas representan las posiciones en torno al conflicto que asumimos públicamente – usualmente una mezcla de juicios, percepciones, argumentos y valores. El discurso puede ser muy rígido y dejar poco espacio para la negociación.

Después están las capas que corresponden a nuestros **intereses** – lo que realmente queremos satisfacer, lo que nos motiva. Usualmente son a largo plazo e incluyen las aspiraciones y metas más amplias de un grupo. Como sucede con las necesidades, las personas pueden mantener los intereses ocultos por temor a que revelarlos pueda debilitar su capacidad para negociar. Sin embargo, suele ser más fácil encontrar puntos de acuerdo común alrededor de los intereses que alrededor de posiciones endurecidas.



En el centro de la ilustración están nuestras **necesidades** – lo más importante que las partes requieren y necesitan satisfacer en un conflicto. Identificar y comprender con claridad cuáles son nuestras necesidades e intereses y las de “las otras” nos permite identificar también más y mejores alternativas para llegar a acuerdos.

**Ejemplo de Necesidades, Intereses y Posiciones:**

**Necesidad:** Alimentarnos a nosotras mismas y a nuestras familias y comunidades

**Interés:** Producir nuestros propios alimentos para consumo local

**Posición:** No aceptaremos ningún alimento que no es producido en nuestras comunidades.

**OPCIONES PARA UTILIZAR LA CEBOLLA**

La intención de utilizar esta herramienta es analizar las necesidades, intereses y posiciones de las partes en un conflicto, yendo de las más superficiales a las más profundas. Es importante partir de lo que vemos y percibimos – representando en las capas externas de la cebolla aquellos aspectos que son más visibles – las posiciones de cada persona o grupo. Después debemos anotar a la par de la figura las necesidades e intereses que vamos identificando en la medida en que profundizamos nuestro análisis.

También puede ser útil elaborar un cuadro sobre nuestras percepciones (i.e., nuestras necesidades, intereses y posiciones y las de la otra parte), e identificar que tienden a polarizar la relación entre nosotras. Esto nos puede ayudar también a identificar necesidades e intereses o puntos de convergencia entre nosotras, para guiarnos hacia posibles acuerdos.

	ORGANIZACIÓN A	ORGANIZACIÓN B	NUESTROS PUNTOS DE ENCUENTRO
NECESIDADES			
INTERESES			
POSICIONES			



Es importante recordar que como hemos dicho no siempre tenemos claras nuestras necesidades, intereses y posiciones y que a veces tendemos a confundirlas. Enfrentamos situaciones que nos llevan a posicionarnos de una manera que incluso puede hacernos olvidar o perder de vista nuestras necesidades e intereses reales, que son fundamentales para guiar nuestra estrategia. Recordemos también que no se trata de separar cada categoría como “buena” o “mala”. La realidad que vivimos las mujeres es mucho más compleja y necesitamos muchas veces hacer uso de estrategias diversas para avanzar en el ejercicio de nuestros derechos. Si fortalecemos las alianzas entre nosotras tendremos mayor fuerza y poder para hacerlo.



## MATERIAL DE APOYO PARA “LA CEBOLLA” EL CASO DE LA COALICION EN DEFENSA POR EL AGUA

### EL PROBLEMA

En un pueblo rural de Centroamérica está cada vez escaseando más el agua tanto dentro de la casa como de las tierras aledañas; los ríos se están secando; la agricultura y las comunidades están sufriendo. Se han instalado varias empresas mineras multinacionales que utilizan grandes cantidades de agua para lavar el mineral que extraen de la tierra. Estos procesos están teniendo un impacto fuerte no solamente en la vida de la población y en sus sustentos de vida como en el medio ambiente. Para empeorar las cosas, las personas del pueblo hasta ahora están tomando conciencia de cómo sus propias prácticas han dañado el ambiente que les rodea.

El problema del agua que se da aquí ha sido muy conocido porque el alcalde ha expresado públicamente su apoyo a la población en su lucha para que las multinacionales no continúen en el territorio. Tener el apoyo del alcalde no es común, por lo que su voz ha hecho que la problemática sea más pública, y que otras comunidades con problemáticas similares tengan más conciencia de las posibles consecuencias que este tipo de proyectos pueden tener.

Ante esta situación se ha conformado una alianza entre dos organizaciones para enfrentar el problema, ya que la situación se está volviendo muy peligrosa y han amenazado ya a líderes y lideresas de los pueblos que están pidiendo el retiro de estas compañías. A esta alianza se están queriendo sumar otras mujeres en lo particular, organizaciones de mujeres y de solidaridad, y un centro de estudios, pero no lo han hecho todavía formalmente y están esperando que las organizaciones de la alianza los convoquen.

Últimamente ha habido tensiones entre las dos organizaciones que hasta la fecha conforman esta alianza porque unas piensan que otras tienen mucho protagonismo y las invisibilizan, mientras otras piensan que ellas son las que hacen todo el trabajo y las mujeres de la comunidad no están cumpliendo con los acuerdos. Hace ya tiempo que no logran reunirse pero la comunicación entre ellas se ha vuelto más difícil y esporádica.

### LA ALIANZA DE ORGANIZACIONES

**Organización de Mujeres del Pueblo.** Las mujeres de este pueblo vienen organizándose desde hace mucho tiempo para impulsar iniciativas que beneficien a las comunidades y estimulen la participación y valoración del aporte de las mujeres. Han conformado su propia organización, de la que se sienten muy orgullosas. Muchas de ellas tienen que enfrentarse a la oposición de sus parejas para participar y a la lideresa más conocida la han acusado algunas personas en la comunidad de “bochinchera” y de que pone en peligro a las demás mujeres y dicen que es



porque ella es feminista. Las demás mujeres de la organización la apoyan y la reconocen, pero cada vez enfrentan mayor oposición en sus casas para participar de las actividades. Además piensan que ellas son quienes enfrentan los riesgos en sus tierras comunitarias y territorio, mientras que las demás organizaciones se llevan el crédito y aparecen en los medios como las “salvadoras” de las comunidades.

Las lideresas de la organización están enfrentando muchas presiones, no solamente de otra gente de la misma comunidad, sino también de compañeras dentro de la organización que no quieren trabajar en alianza. Han tenido que hacer declaraciones públicas en asambleas frente a la comunidad para defender la necesidad de hacer alianzas con otras organizaciones como una forma de proteger y defender sus fuentes de agua, enfatizando que eso les da más fuerza; que las mujeres luchan en beneficio de toda la comunidad y que no es sólo una lucha por las mujeres. Sin embargo, algunos hombres empiezan también a decir que ellas están dividiendo a la comunidad y están metiéndose con mujeres porque que están contra los hombres y que además buscan conseguir financiamiento para sus propios intereses en nombre de la comunidad. La organización, y su liderazgo en particular, están bajo mucha presión porque además no tienen suficientes recursos para poder hacer todo lo que quisieran.

### **ONG de Mujeres**

Esta ONG tiene muchos años de existir y fue de las primeras organizaciones de mujeres que se autonombró feminista. Han tenido un papel muy importante para conseguir que se aprobaran algunas leyes en beneficio de las mujeres, y también en la formación sobre derechos de las mujeres y feminista. En el instituto de formación que tienen han participado mujeres de varios territorios del país y es desde ahí que han venido formando a algunas lideresas de la organización de mujeres del pueblo que está enfrentando a las transnacionales. Además, la ONG tiene contacto con otras organizaciones de mujeres en otros territorios del país que atraviesan por los mismos problemas.

Sus fundadoras son mujeres muy comprometidas con los derechos de las mujeres y en la organización han venido haciendo una campaña muy fuerte contra todas las formas de violencia en el país. Para hacerlo han contado con un buen apoyo financiero de organismos internacionales y han aparecido bastante en los medios y han participado en las campañas contra la violencia a nivel nacional.

Ahora están en la alianza con la organización comunitaria para apoyar las luchas de las mujeres por el agua. Piensan que es importante ser muy visibles y hacer campaña en los medios para que el problema se visibilice, la población tome mayor conciencia del mismo y se amplíe el apoyo para las luchas de las mujeres.



Han tenido algunas conferencias de prensa para hablar sobre el problema del agua y de las luchas que están haciendo las mujeres de la asociación para garantizar el acceso al agua y proteger sus ríos, y aunque le han pedido a las mujeres de la comunidad que vayan a la capital para participar en estas conferencias de prensa, ellas no lo han hecho diciendo que tienen otras prioridades.