

Diplomacia Ciudadana

Talleres Innovadores para la Resolución de Conflictos (TIRC)

Edward Kaufman

Se puede decir, a grandes rasgos, que hay dos tipos de método para la resolución de conflictos: métodos de resolución o transformación y métodos de acuerdo o contención. Este trabajo se ocupa del primer método, poniendo especial énfasis en la cooperación de las partes por medio de actividades tales como el compartir información, el construir vínculos y el realizar análisis conjuntos. Pertenecemos a la escuela que busca resolver los conflictos, pues sostenemos que si en un acuerdo no se abordan las causas subyacentes, puede surgir un nuevo conflicto en el mismo lugar en el que se acabó con el anterior.

Edward Kaufman, nacido en Buenos Aires, ha dedicado gran parte de su vida a la investigación, la enseñanza y la asesoría para la resolución de conflictos y los derechos humanos en organismos internacionales y países como Israel, Lesoto, Ecuador, Perú, Turquía, Tailandia, México, Marruecos, Suecia, entre otros. Ha sido por muchos años, miembro del Comité Ejecutivo Internacional para el Premio Nóbel de la Paz, miembro de Amnistía Internacional, miembro del Comité de Responsabilidad y Libertad Científica y miembro del Consejo Ejecutivo para *Human Rights Watch*. En Israel, ha sido Secretario Honorario del Consejo de Judíos en los Países Árabes, y es el presidente saliente de la organización B'tselem que ganó el premio Carter Miller en Derechos Humanos.

Actualmente, y desde 1983, se ha desempeñado como Director Ejecutivo del Instituto de Investigación Harry S. Truman para el avance de la paz en la Universidad Hebrea. También ha sido, desde 1992, uno de los principales socios e investigadores del Centro para el Desarrollo Internacional y el Manejo de Conflictos (CIDCM), colaborando como director del Centro de 1994 a 1996.

Las recientes investigaciones que Kaufman ha realizado, así como su profundo interés en el tema, están dirigidos a la fusión de los paradigmas de los derechos humanos y la resolución de conflictos.

INTRODUCCIÓN

SOCIOS EN CONFLICTO

La literatura teórica dedicada al tema de conflictos da cuenta de un importante debate acerca de cuáles deben ser los objetivos de quienes abordan estos temas, en ocasiones tan difíciles de tratar. Palabras tales como “*resolución*”, “*reducción*”, “*manejo*”, “*regulación*”, “*transformación*”, “*disolución*”, “*acuerdo*” y “*contención*”, se emplean para ilustrar la gama de resultados que rendirán los ejercicios para la resolución de conflictos. Se puede decir, a grandes rasgos, que hay dos tipos de método para la resolución de conflictos¹: métodos de resolución o transformación, y métodos de acuerdo o contención.

Además de la diplomacia clásica, la Diplomacia Ciudadana, o de segunda vía, se considera un medio eficaz para abordar conflictos prolongados entre comunidades, es decir, lugares en los cuales disputas prolongadas provocadas por cuestiones de identidad han sido acompañadas por fluctuantes y, en ocasiones, altos niveles de violencia.

El término *Socios en Conflicto* pretende subrayar lo que hay en común entre oponentes, por ejemplo: ocupaciones o profesiones, atributos (género, religión), preocupaciones comunes (medio ambiente, desarrollo), o una región común (el Cáucaso, el Medio Oriente, los países andinos, etc.). Estas identidades comunes deben basarse en dimensiones diferentes de las que caracterizan el conflicto en sí (tales como la etnia, la religión, el idioma y el territorio). En casos excepcionales, cuando ya se ha alcanzado un acuerdo de paz y los participantes se reúnen para colaborar en su implementación y sostenimiento, nos hemos referido a ellos como *Socios en la Paz*. El programa para *Socios en Conflicto*² (de aquí en adelante llamados *Socios*), tiene el propósito de construir puentes a través de las divisiones, enfatizando lo que hay en común y desarrollando una *comunidad epistémica*; es decir, *un grupo de individuos que comparten colectivamente el modo de comprender sus propios asuntos y problemas*. La finalidad de enfatizar lo que hay en común, (aparte de buscar que se respeten las diferencias básicas), es la de alentar, en un corto plazo, el establecimiento de un puente entre las partes. Reunir un grupo que tiene algunos rasgos en común ayuda a superar las dificultades para construir tal puente.

En términos más simples, construir un equipo no es sólo el resultado de una contribución técnica, es mucho más que eso; es explorar los modos para transformar las relaciones entre los Socios despertando empatía, aprendiendo a cambiar actitudes adversas en actitudes de colaboración. No obstante, no se trata de borrar las fronteras entre los grupos en conflicto, ya que esto haría mucho más difícil alcanzar una resolución del conflicto, pues, como afirma Rouhana, “*La fortaleza de la nueva relación entre los dos grupos se basa en la sólida identidad y el compromiso de cada uno*”.³

A grandes rasgos, lo que se busca es establecer una relación efectiva de trabajo entre los *Socios*, establecer una *“actitud cooperativa para la resolución del conflicto”*, compartiendo las técnicas para un proceso eficaz y creativo de razonamiento, que luego se puedan aplicar en asuntos concretos.⁴

FUNDAMENTOS

• **Niveles de conflicto.** Se ha debatido largamente acerca de cual es el mejor momento para intervenir en un conflicto. ¿Es necesario que el conflicto se haya manifestado, o puede ser latente? ¿Puede intervenir antes de que estalle y se extienda la violencia? ¿Es necesario esperar hasta que persistan las hostilidades o a que el conflicto se estanque? Este último estado es el punto en el que es más probable que las partes estén más receptivas, pero siempre es mejor llevar adelante acciones de prevención.

Aún si el nivel de violencia es esporádico y relativamente bajo, una señal de madurez es que el lado débil o “desvalido” (pues muy pocos conflictos cuentan con contendientes de igual peso) puede tener la oportunidad de desafiar el status del adversario y percibir que puede contrarrestar las presiones del contrincante.

Sin embargo, en palabras de Patrick Regan, “aunque las características de los conflictos afectan la probabilidad del éxito, quienes buscan maximizar esta probabilidad deberán concentrarse más en cómo intervenir más que en cuándo hacerlo”.⁵

• **Quienes deben intervenir.** Esta metodología de colaboración para la resolución de conflictos no es una opción de peso para la diplomacia clásica u oficial, porque quienes toman este tipo de decisiones están demasiado conscientes de los ciudadanos a quienes representan como para arriesgar un proceso de cambio con final abierto, o incluso para ponerse en el lugar de su adversario. Aunque hay casos excepcionales, en general la técnica aquí presentada no le interesa a la burocracia oficial.⁶

El programa es aplicable tanto a Socios en disputas internacionales o etnopolíticas, como para disputas internas. Algunos ejemplos de nuestra experiencia incluyen el haber convocado a defensores y opositores a la separación de las escuelas según las lenguas rusa o kazajo; el ambicioso plan de reforma educativa del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo para el sistema educativo de Bolivia al cual se oponen fuertemente los sindicatos de maestros; a los militantes conductores de taxis y a los grupos indígenas en huelga contra el aumento de la gasolina en Ecuador, así como

también el debate entre el gobierno y la iglesia de Perú acerca del uso de contraceptivos. Otros asuntos interestatales apropiados para los talleres de Diplomacia Ciudadana incluyen disputas por recursos usados mancomunadamente y asuntos de ecología, disputas acuíferas y sobre el control internacional de canales navegables.⁷

También es posible utilizar estas técnicas con propósitos pedagógicos, atrayendo estudiantes universitarios u otros grupos de interés a clases normales o talleres simulados. Esta es una perspectiva excelente para adquirir nuevas habilidades a través de la simulación. Para generar soluciones serias y realistas, es necesario un profundo conocimiento de la historia de ambas sociedades y de sus conflictos.⁸ En este sentido, es probable que se requiera más preparación para comprometer efectivamente a los participantes en algunos aspectos de la interpretación de diversos papeles, pero esto se puede lograr en una clase regular. ⁹

• **Resolución de Conflictos en teoría y en la práctica.** *Resolución Alternativa de Disputas* (RAD). El conflicto puede ser visto como una fuerza constructiva o destructiva (Deutsch), en general dependiendo de cómo sea manejado y cuáles puedan ser sus resultados. Se debe distinguir “transformación” de términos tales como “resolución”, “manejo”, “reducción” y “terminación”. “Transformación” es más apropiado para nuestro método dado que la expectativa es inducir un cambio de actitud y ofrecer las herramientas necesarias para ambas partes con el fin de aliviar las tensiones y los problemas tal y como se presentan a lo largo del camino hacia la reconciliación. Dentro del marco de este modelo, nos resulta cómodo utilizar como equivalentes cualquiera de estos términos.

Para ayudar a comprender cómo el conflicto puede ser visto de forma constructiva, se puede utilizar la sexualidad como una analogía del conflicto: en casos excepcionales, algunos individuos pueden sublimar su impulso sexual, o tratar de reprimirlo, pero tanto la sexualidad como los conflictos son fenómenos naturales. En vez de reprimir la sexualidad o el conflicto, se debe aspirar a hacer el mejor uso posible de ellos. Un resultado no violento es preferible y es mejor cuando se trata de canalizarlo para motivar y esforzarse con el fin de obtener el mayor progreso para satisfacer a las partes.

La asimetría en las relaciones de poder es un factor que hay que tener en cuenta, ya que en los conflictos es muy poderosa la tentación de actuar unilateralmente. Una conducta parcial e independiente puede arrojar saldos inestables: la parte más poderosa puede ganar una guerra pero tener dificultades para alcanzar la paz. Del mismo modo que un león no puede cazar fácilmente una mosca, los débiles tienen sus propias armas y pueden hacer insostenible la vida del opresor por medio del terror, las sublevaciones y el obstruccionismo. También es necesario recordar que con el paso del tiempo, la frágil naturaleza de la coalición entre estados y naciones induce a cambios en las configuraciones, y un solo país poderoso puede ser obligado a confrontar a un grupo de actores individualmente más débiles pero colectivamente más fuertes. Bill Ury ha citado

muy a menudo a Gandhi diciendo que practicar la ley del “ojo por ojo nos dejará ciegos a todos”.

Aun cuando se debe abogar y defender la no violencia como objetivo prioritario, la guerra, a veces, puede ser legítima (tal como en casos de autodefensa), pero debe emplearse sólo como último recurso, cuando ya todos los intentos de negociar hayan fallado. En cuanto a los pleitos legales, levantar una demanda contra la otra parte en una corte de justicia, aún si se respeta la decisión como justa —lo cual no siempre ocurre— la naturaleza del sistema dicta que o se gana o se pierde. El fallo nos puede decir, “tienes razón”, pero para la otra parte significa, “no tienes razón”; luego no existe la posibilidad de satisfacer las expectativas mínimas de ambas partes. Por lo tanto, hay que probar alternativas a la política del poder y a los pleitos legales. Ésto nos parece evidente cuando intentamos reducir los niveles de conflicto en nuestro trabajo, nuestro barrio o nuestra familia. Si es nuestro destino vivir juntos, sabemos que infligir el dolor a través de imposiciones unilaterales no es una buena receta para una amistad duradera.

• **¿Es necesaria la intervención de una tercera parte?** Estamos de acuerdo en que lo mejor es que las partes en conflicto encuentren maneras de superarlo *solos*, educándose en métodos tales como la “negociación bajo principios”. Sin embargo, ésto no es fácil para aquellas partes que se encuentran en medio de una disputa creciente, o justo antes o después de una lucha. En muchos casos, es necesaria la intervención y ayuda de un tercero. Según la autoridad que se conceda a esta tercera parte, puede convertirse en *árbitro*, (cuando decide por las partes), *mediador* (cuando asiste a las partes para que lleguen a un compromiso), o *facilitador* que ofrece a todos las herramientas y habilidades adecuadas para crear nuevas opciones en el manejo del problema específico y otros que aparezcan en el futuro. El primer rol es más apropiado cuando se trata de disputas limitadas a un solo asunto y basadas en intereses; el segundo se recomienda cuando se trata de conflictos complejos impulsados por cuestiones de identidad. A menudo, los rasgos tangibles y no tangibles son parte clave del conflicto y una solución formulista puede no tocar sobre las necesidades más profundas.

El rol de *facilitador* ha sido concebido de diversos modos: algunos enfatizan la vastedad del problema, sugiriendo maneras de aprender “cómo vivir con el conflicto”; otros se limitan a generar “grupos de diálogo”, que con el tiempo continuarán reuniéndose con el objetivo de reducir las malas percepciones que haya entre los socios y generar una confianza mutua. Nuestra aproximación es tal vez más ambiciosa, dado que procede de estas concepciones y avanza hacia un consenso para luego continuar con acciones concretas.

• **La aproximación interactiva.** La ventaja de la aproximación interactiva a la resolución de conflictos, se basa en que tiene en cuenta los siguientes puntos:

a) Muchos problemas no son necesariamente suma-cero, sino que pueden convertirse en nuevas soluciones gana-gana.

b) A menudo, no alcanzamos el nivel de comprensión necesario para analizar cuáles son las necesidades reales y profundas que hay detrás de algunas de las posiciones que tomamos en público.

c) La buena voluntad, la sensibilidad, la intuición aprendida, son todos ingredientes necesarios en la búsqueda de un terreno compartido. Además, la profesionalización y un buen conocimiento de las técnicas disponibles pueden traducirse en los pasos adicionales que se necesitan para poder marcar una diferencia.

d) A menudo, los métodos más formales de negociación no permiten una expresión plena de la creatividad, explorando nuevas ideas conforme nos colocamos en el lugar del otro.

Diversidad es la “otredad”, o aquellas cualidades humanas que son diferentes de las nuestras y están fuera de los grupos a los cuales pertenecemos, y que aun así están presentes en otros individuos y grupos. Es importante distinguir entre las dimensiones primarias y las dimensiones secundarias de la diversidad. Las primarias son las siguientes: edad, etnia, género, habilidades y cualidades físicas, raza y orientación sexual. Las dimensiones secundarias de la diversidad son las que pueden cambiar e incluyen, pero no se limitan a: niveles de educación, ubicación geográfica, ingresos, estado civil, experiencia militar, paternidad, creencias religiosas y experiencia laboral.

La Diplomacia Ciudadana ha cobrado gran importancia desde el final de la guerra fría y el surgimiento de conflictos etnopolíticos de profundas raíces; pues ésto ha requerido que se atiendan las necesidades de reconocimiento, seguridad, dignidad y bienestar. Las hostilidades impulsadas por conflictos de identidad a menudo son exacerbadas por líderes irresponsables que buscan su propia legitimidad jugando con los temores de su propia gente, creando extremistas entre intelectuales, docentes, universitarios y profesionales. Con frecuencia, los actos sangrientos perpetrados por fanáticos y fundamentalistas paralizan el proceso diplomático.

La Diplomacia Ciudadana también es el resultado de la globalización, que ha incrementado las interacciones internacionales y trans-fronterizas, a la vez que ha fomentado los niveles de participación de los ciudadanos en asuntos internacionales y la importancia que éstos han adquirido en sus vidas.

• **La imagen del otro.** La manera en que una de las partes de un conflicto ve a la otra es un factor crítico que afecta cómo actúan en todos los niveles. Con frecuencia, diferentes culturas o modos de vida son concebidos como mutuamente excluyentes, definidos por su contacto con los otros, y esta polaridad tiende a reducir el conflicto a

“nosotros” contra “ellos”. Prejuicios étnicos y otras formas de discriminación, basadas en género, religión, clase social, edad, orientación sexual, idioma, etc. tienen la misma raíz. Muy a menudo se desechan posibles soluciones debido al prejuicio, al miedo o incluso al odio hacia el “otro”. Captar la universalidad de estos problemas ayuda a los *Socios* a comprender que su conflicto no es único y, por lo tanto, es más probable que pueda ser resuelto ya que otros lo han logrado. Hay que revisar la historia para aprender de conflictos y casos previos: no tanto “sí”, sino “cuándo” y “a qué precio” se resolverá. Los mecanismos de demonización del enemigo conducen a “convertirlo en el chivo expiatorio, a crear una imagen estereotipada. Ésta tiende a ser unidimensional, por cierto, no tridimensional ni basada en la realidad.”

- **Medidas para construir la confianza.** Mientras la atmósfera es normalmente tranquila y buena, cuando se lidia extensamente con conflictos, sucede que cuando se acercan los *Socios* a sus propios conflictos, comienza a afectarlos la tensión. La ansiedad debe ser tratada de manera creativa.

En un sentido más profundo, comunicar intenciones conciliatorias aumenta la flexibilidad en el proceso e incluye el reconocer el interés de la otra parte, la voluntad de correr el riesgo, de conducir voluntariamente una actividad, etc.

- **Centrarse en el conflicto mismo.** Los *Socios* deben llegar a un acuerdo con sus conflictos. Esta es una sesión difícil, ya que los *Socios* se sentirán extremadamente sensibles a percibir prejuicios en la presentación. Sin embargo, este es el momento indicado para ventilar puntos de vista conflictivos.

- **Enfrentarse con nuestros estereotipos.** En esta sección tratamos los conceptos generales sobre los que se ha hablado en la sección anterior para luego aplicarlos al conflicto. El siguiente ejercicio puede ser utilizado para generar conciencia sobre la necesidad de reconocer las propias limitaciones de los *Socios*, para juzgar intenciones, motivos ulteriores e ideas de la otra parte.

- **Discriminación y prejuicio: una visión personal.** En esta sección se le pide a los *Socios* que den su visión personal del conflicto. El temor por el bienestar personal y la seguridad puede ser una fuerza mucho más poderosa que los objetivos de toda una nación. Deshumanizar a la otra parte por medio de simplificaciones conduce a un razonamiento polarizado de “nosotros contra ellos”, en el cual cada grupo es definido por atributos no compartidos por la parte opuesta.¹⁰ Personalizar el conflicto ayuda a los *Socios* a percibir a la otra parte como seres humanos.

COMUNICACIÓN

• **Comunicación Intercultural.** Es especialmente importante prestar atención a las dificultades originadas en la comunicación intercultural cuando los *Socios* no comparten un mismo mundo.

Se deben examinar los dos paradigmas de negociación: uno existente en sociedades individualistas, asociado con un estilo de comunicación verbal y explícito, o de bajo contexto, con un estilo no verbal, implícito, de alto contexto, (Cohen, 1997). Además de los malentendidos producidos por diferencias culturales, es importante sacar el mejor provecho de los elementos de un buen proceso de comunicación concentrándose en la claridad del mensaje del emisor, la precisión de la recepción y el *feedback* grupal, para asegurar la calidad del diálogo. Necesitamos educarnos para mejorar la conexión, aprendiendo métodos para hablar y escuchar mejor.¹¹ Basándose en un profundo análisis de diferencias culturales.

• **Comunicación no violenta.** Marshal Rosenberg (1983) ha desarrollado un modelo interactivo para aprender cómo expresarse y cómo escuchar de manera efectiva, poniendo énfasis en las “evaluaciones que dan poder” (empowering evaluations).¹² Lo importante aquí es proporcionar un modo compasivo para que las partes en conflicto puedan comprenderse. Es la suya una invitación a concentrarse en cuatro áreas temáticas:

DISCUSIÓN

Las conclusiones de Rosenberg deben ser compartidas con los *Socios* antes de que intenten utilizar sus percepciones en un ejercicio. En pocas palabras, son:

1. *Lo que vemos:* Cambiar expresiones que confunden observación y evaluación (“usted es muy generoso”, por ejemplo) y que separen la observación de la evaluación (“cuando usted le da todo el dinero que tiene para comprar su almuerzo a los demás, yo creo que usted es muy generoso”). También es necesario cambiar

expresiones generalizadoras sobre fracasos o defectos (“los negros no cortan el césped o no reparan sus casas”) por instancias más específicas sobre personas y lugares (“No he visto a la familia negra de la calle Ross 1679 ni cortar el césped ni arreglar las tejas de su casa”). Otros ejemplos: “Los blancos no saben bailar” puede ser reemplazado por algo así como “¿Recuerdas la pareja de blancos en el baile de anoche? Eran bailarines bastante torpes”. En vez de afirmar que “Todos los hombres son unos cerdos”, se puede decir que “El hombre que vive en la casa de al lado engaña a su mujer”.

2. *Lo que sentimos*: En vez de criticar el comportamiento de los demás o a los demás (“Ud. está equivocado”), se deben utilizar frases tales como “me parece que” para concentrarse y compartir una experiencia propia (“Me parece que tengo razón”). Antes que expresar sólo sentimientos (“Siento que no te ocupas de mí”), es necesario agregar palabras que digan más acerca de por qué uno siente lo que se dice que ocurre (“Cuando no me llamas durante semanas, me siento lastimado porque interpreto ese silencio como que no te ocupas de mí”). Hay que expresar cómo cada uno experimenta el impacto del comportamiento de los otros, en vez de criticar el comportamiento en sí.

3. *Lo que valoramos*: Nuestros sentimientos son la resultante no sólo de lo que observamos, sino también de cómo reaccionamos a lo que es importante para nuestros valores personales y culturales. Gente diferente (y culturas diferentes) asocia distintos valores a las mismas expresiones y a los mismos actos. Una manera de aclararlos es agregándole a nuestras observaciones una explicación iniciada con un “porque”; esto transforma la oración “Cada vez que no estamos de acuerdo, me gritas”, en “Me resulta difícil discutir contigo cuando gritas porque pienso que estás enojado conmigo y que no quieres escuchar lo que tengo que decir”. Otra alternativa a una afirmación como “¡Este país es tan desorganizado!” podría ser “Tengo cierta dificultad para comprender como funcionan las cosas aquí porque vengo de un país donde la puntualidad y la estructura son importantes”.

4. *Lo que solicitamos*: Este cuarto punto considera la manera de estructurar las oraciones con respecto a lo que solicitamos al hablar y propone que es siempre mejor pedir algo en forma positiva que lo contrario. Por ejemplo, expresiones tales como “Quiero que respete mis derechos” o “Quiero que me comprenda”, funcionan mejor que las negativas (“Quiero que deje de atacarme”), pero aún no son suficientes. Es más efectivo si uno es realmente específico en relación a lo que quiere. Es una buena idea expresar sentimientos (“Quisiera que usted fuera honesto conmigo”) si están acompañados por una especie de petición (“Me gustaría que me dijera qué es lo que he estado haciendo que a usted no le gustó”).

• **“Escucha activa”**, (motivación y razones lógicas). Ya hemos visto que la falta

de conocimiento, emociones muy fuertes y el dejar de escuchar han sido considerados en la parte previa como factores que contribuyen a obstaculizar una comunicación efectiva. La capacidad de escuchar puede ser desarrollada de muchas maneras. El propósito es promover una comunicación honesta y efectiva, basada en el respeto por quien habla y en la voluntad de escuchar y comprender completamente el mensaje transmitido. Es responsabilidad del coordinador mantener al grupo concentrado, alentar a los participantes a hablar, aclarar conceptos claves, preguntar y sintetizar periódicamente los puntos importantes para que todos se sientan atendidos. También deben validar la buena voluntad de los participantes para compartir sus preocupaciones, temores, necesidades, valores o experiencias que tal vez no hayan sido expresadas antes de este nivel. A menudo estas preocupaciones son profundas y personales y, por lo tanto, hay que construir una clima de empatía y sensibilidad.

Discusión de los Principios de la “escucha activa”

Los *Socios* deben discutir acerca de la escucha activa, lo cual involucra:13

Prestar atención

1. Mirar a la persona que habla.
2. Prestar atención al lenguaje corporal de la persona que habla: ¿corresponde con lo que dice?
3. Escuchar en un lugar libre de distracciones, para concentrarse en lo que le dicen.
4. No hacer nada mientras está escuchando.

Obtener información

1. Utilizar “estímulos” tales como: “¿Puede decir algo más sobre esto?”, “¿En serio?”, “¿Es cierto eso?”
2. Usar un tono de voz que exprese interés.
3. Hacer preguntas abiertas para obtener más información.
4. No abrumar a la persona que habla con demasiadas preguntas. Dar al que habla la oportunidad de decir lo que necesita decir.
5. Evitar dar consejos o describir un momento en el que algo similar le ha ocurrido a usted.

Reflexionar sobre la información

1. Parafrasear, ocasionalmente, las ideas principales del que habla, si resulta apropiado.
2. Reflexionar, ocasionalmente, sobre los sentimientos de la persona que habla, si resulta apropiado.
3. Asegurarse de que su comprensión es acertada con frases como: "Me parece que lo que usted quiere decir es... Es cierto?"; "¿Usted dice que siente...?"; "Es decir que usted piensa que... ¿Estoy entendiendo correctamente?"

Para practicar la escucha activa se pueden considerar tres modalidades diferentes. Se puede consultar con los *Socios* cuál de los tres ejercicios prefieren utilizar. Si no hay suficiente tiempo para ilustrar y practicar las tres modalidades en rondas consecutivas, se puede dividir a los *Socios* en pares o en grupos de tres y que cada uno explore uno de los diferentes tipos de escucha activa y luego compartan la experiencia.

• **Mediación.** Cuando se quieren hacer evidentes las posibilidades de la mediación, es mejor centrarse en una situación real, que puede referirse a dificultades basadas en la percepción de discriminación en lugares de trabajo. En ocasiones, le hemos pedido a los participantes que den ejemplos de sus propios conflictos personales para la mediación. Si nadie quiere hacerlo, se le puede solicitar a algunos participantes que representen una situación que el coordinador ha diseñado, dándoles amplio espacio para improvisar. Es importante mencionar en qué momento puede ser más efectivo utilizar la mediación y en qué situación utilizar la resolución cooperativa de conflictos. Hay algunas ventajas si se utilizan los dos métodos de modo paralelo cuando se están enfrentando problemas específicos y, a menudo, cuantificables (disputas territoriales, distribución de aguas) en el contexto de un conflicto comunal prolongado. Incluso en esos casos, el acuerdo sobre los datos o sobre su interpretación plantea serios problemas. Pero se cree que la mediación efectiva entre un reducido número de protagonistas (idealmente dos jefes de familia, de tribus o grupos) puede alcanzar resultados que serán aceptados por ambas partes.

Normalmente, las disputas de distribución involucran a un número considerable de grupos que, a su vez, representan un amplio número de depositarios sin mucha experiencia en métodos de negociación frente a frente o en trabajar juntos.¹³ Los TIRC pueden ser más útiles cuando el conflicto ha sido prolongado y ha dado como resultado una gran cantidad de elementos en disputa, entre ellos enormes conglomerados desunidos en cada lado que a menudo presentan grandes asimetrías en las relaciones de poder. En tales casos, cuando el resultado ha sido un serio nivel de violencia, se genera un importante sentimiento de victimización en ambas partes. En otras palabras, es más útil cuando hay una red real de asuntos interrelacionados con muchas trampas e iniciativas fallidas desde el comienzo.

- **Visión compartida: un ejercicio para prever el futuro.** Este ejercicio propone crear una base positiva para mirar hacia el futuro y destacar los peligros en caso de que la situación continúe como está. El objetivo es generar un sentido de pérdida destacando un futuro posible y un futuro negativo. Cuando se concluyen las dos fases del ejercicio, éste resulta ser una fuerza motivadora y útil para llevar a los participantes hacia la resolución de sus problemas inmediatos.

HACIA SOLUCIONES INNOVADORAS

- **Búsqueda de un terreno común.** En la primera parte nos hemos concentrado en preparar a los *Socios* en conflicto para trabajar con los principios de la resolución alternativa de disputas y con métodos más específicos de resolución cooperativa de conflictos. En la última parte es donde comienzan a concentrarse en su propio conflicto. Para ese momento se ha construido una percepción de mayor confianza, por lo que estarán listos para buscar soluciones innovadoras. Daremos el ejemplo de diversos ejercicios de consenso y nos concentraremos con mayor profundidad en las técnicas desarrolladas en los ARI de Rothman (ver más adelante).

La Parte II del taller termina con la preparación para el regreso de los *Socios* a sus propias comunidades, y describe algunos de los primeros pasos post-taller que deben cubrirse mientras los participantes aún están reunidos. A esta altura, los *Socios* habrán acumulado suficiente experiencia y habilidad personal para conducir un TIRC por sí mismos, y para involucrarse en la resolución de conflictos en general.

- **La técnica A.R.I. (Adversarial/Reflexivo/Integrador).**

4. *Razones lógicas y Motivación.* Una aproximación que utilizamos con frecuencia para facilitar la transición de una postura adversativa hacia una integradora, es la técnica A.R.I. (Adversarial/Reflexivo/Integrador) desarrollada por Jay Rothman. En esta sección, se deben presentar a los *Socios* los conceptos que sustentan la técnica, y realizar un ejercicio que ilustre cómo los diferentes modos de aproximarse a un conflicto pueden dar diferentes resultados.

5. *Visión general de la técnica A.R.I.* Se le debe explicar a los *Socios* que la primera fase (Confrontacional) se concentra en las posiciones de las partes involucradas sobre los aspectos más importantes del conflicto e intenta responder qué puntos les gustaría

señalar en nombre de su nación o grupo. La segunda fase (Reflexiva), supone presentar las necesidades subyacentes y los intereses de cada parte, e intenta responder por qué sostienen sus posiciones y por qué se las ha presentado en la etapa anterior de un modo adversarial.¹⁴ De esta manera, se comparten las necesidades que motivan estas posturas. Una vez que se han comprendido las razones que subyacen a las posturas formales, se vuelven evidentes los puntos de convergencia que proveen la base para la tercera fase (Integradora). En este punto, ambas partes se concentran en buscar ideas de consenso y en responder cómo resolver el conflicto. Dependiendo de la naturaleza de los participantes, se buscan diversos ejemplos sencillos que sean relevantes, para dejar en claro a ambas partes el mensaje de que a diferentes aproximaciones corresponden distintos resultados.

Para presentar la técnica A.R.I. a un grupo de personas, en su mayoría hidrólogos, de estados ribereños con problemas por el control del río, utilicé el siguiente ejemplo: un huevo rodó cuesta abajo hacia la granja vecina y quedó atrapado en la verja que divide las propiedades. En el nivel adversarial, una familia dijo que tradicionalmente todos los huevos que rodaban hacia su propiedad eran suyos y que tenían documentos para probarlo. La otra familia dijo que había puesto la verja porque el declive del terreno de su propiedad les impedía quedarse con los huevos puestos por las gallinas que andaban por ahí, y que ningún vecino había tomado posesión de sus huevos aún cuando, en principio, todas las familias tenían ese derecho. Los argumentos eran inconducentes, y con el forcejeo de la verja, el frágil huevo se rompió. Si las familias hubieran podido superar la discusión adversativa y reflexionar acerca de las razones por las cuales necesitaban el huevo, hubiese sido claro que una familia necesitaba la yema para hacer mayonesa y la otra la clara para hacer merengues. Esto hubiera permitido una discusión integradora acerca de cómo separar las partes del huevo y, tal vez, los hubiera llevado a pensar en otras alternativas que los beneficiaran a ambos, como, por ejemplo, en que ambas familias podrían procesar la cáscara, obtener el material nutritivo especial para la alimentación y venderlo juntas.

El coordinador deberá ser cuidadoso y señalar que, por supuesto, en la vida real los problemas son más complejos, pero que la lección es igualmente válida. Para lograr que la situación se asemeje más a la enfrentada por los *Socios*, se pueden utilizar diferentes escenarios y situaciones que involucren el trabajo en equipos o más aspectos en una discusión.

• **Nivel de integración.** *Presentación y establecimiento de la agenda.* En esta sección, que denominamos del Nivel Integrador, se busca maximizar las ganancias mutuas inventando nuevas opciones, aún cuando no se asuma ningún compromiso *a priori* para aceptarlas, y luego encontrar denominadores comunes. Antes que nada se debe preparar a los *Socios* para esta sección y establecer la agenda para la discusión.

Algunos ejercicios pueden ilustrar la importancia de estas estrategias y ver las cosas desde la perspectiva de los otros.

En este punto hay que mostrar la diferencia entre el modo de pensar “Suma-cero” (*zero-sum*) y la estrategia “gana-gana” (*win-win*). Se debe elegir una cantidad de *Socios* para el siguiente juego. Mientras más *Socios* se involucren, mejor.

Los participantes deben juntarse en grupos de dos para una sesión de pulseadas, hay que establecer dos pequeños premios en dinero para los dos que ganen más veces en un minuto. Mientras muchos de los participantes luchan por hacer que la mano de su adversario toque la base donde están apoyados, un equipo que ha adoptado la estrategia “*win-win*” puede llegar al acuerdo de dividir los dos premios en partes iguales y luego dejar que uno haga que el otro toque la mesa con la mano tantas veces como sea posible. Mientras los demás luchan, ellos pueden acumular victorias. Si a nadie en la sala se le ocurre esta estrategia, los facilitadores pueden demostrar esta alternativa al pensamiento adversarial. La idea es conducir a los *Socios* a un humor cooperativo y dispuesto a la experimentación.

- **La búsqueda de un terreno común.** Se debe aclarar que no se logra consenso a través del voto o evitando objeciones. Cada miembro del equipo debe hacer evaluar sus consideraciones ante el grupo. Sólo cuando el miembro está cómodo abandonando un punto, el grupo puede dejar de discutirlo. En el hallazgo de un consenso verdadero, la gente se escucha mutuamente en forma activa y encuentra formas de satisfacer las importantes inquietudes de todo el mundo. El consenso toma más tiempo que la voluntad de la mayoría, pero la aprobación consiguiente es crítica para que la gente no sabotee el proyecto más tarde. Si la gente se siente excesivamente presionada, le costará más trabajo implementar el plan.

- **Introducción de nuevas tecnologías.** El rápido desarrollo de la tecnología informática y de los medios electrónicos exige que los TIRC sean adaptados constantemente, aunque dentro de los límites establecidos por las restricciones técnicas y de presupuesto de los países. Cuando se planifica cómo mantener la comunicación luego del taller y el diálogo entre los *Socios*, hemos descubierto, paradójicamente, que en muchos países en vías de desarrollo los socios tienen acceso a Internet, en tanto que algunos medios de comunicación más antiguos (teléfono, fax y correo) no siempre están disponibles, al menos entre las comunidades en conflicto. Hemos podido establecer un embrión de “comunidad virtual” de *Socios* que se esforzarán por utilizar todos los canales disponibles por Internet: correo electrónico, páginas web, video-conferencias y grupos de chateo.

En ocasión de un taller en College Park, pudimos presentarle a los participantes los proyectos de Comunicaciones Internacionales y Simulación de Negociaciones o CISNE (International Communications and Negotiation Simulations), un programa de simulación mundial, multi-institucional, asistida por computadoras para atender cuestiones de particular inquietud a nivel internacional, regional o local. Los socios manifestaron su entusiasmo al experimentar los CISNE como un instrumento adicional a los contactos personales, especialmente porque operaciones tan caras como los talleres pueden ocurrir sólo esporádicamente. Mientras estuvieron en College Park, los socios realizaron simulaciones sobre temas centrales, en grupos mixtos, representándose a sí mismos y a la otra parte, así como a actores extranjeros (en su mayoría poderes regionales).¹⁶ Si los participantes del taller son académicos, puede interesarles utilizar las redes de CISNE para entrenar a sus estudiantes. En todo caso, si se mantienen en contacto vía Internet en las etapas de seguimiento, también pueden ser entrenados en el uso de tales sistemas de simulación en línea y utilizarlos como vehículos de discusión entre ellos y con otros. Adaptar los CISNE existentes a temas particulares puede ser muy caro, pero muy útil y valioso. Las video-conferencias también son una buena opción para la etapa de seguimiento, siempre que el equipo esté disponible en la región y las restricciones de presupuesto lo permitan. Tal vez los facilitadores o las organizaciones anfitriones puedan proveerlo.

La mayor parte de esta sección se utilizará en trabajar en pequeños grupos desarrollando ideas para la implementación de los talleres. Los facilitadores deben proveer información extra, de apoyo, acerca de oportunidades y procedimientos para solicitar fondos. Se puede invitar a representantes de fundaciones para hablarle al grupo; una buena impresión del potencial del grupo puede sentar las bases para obtener fondos más adelante.

RECONOCIMIENTO Y CICATRIZACIÓN

Dado el alto nivel de sufrimiento que acompaña a los conflictos comunales prolongados, los *Socios* necesitan desarrollar su capacidad para lidiar con situaciones traumáticas, heridas pasadas, amenazas presentes y posibles actos de violencia en el futuro que puedan descarrilar un prolongado proceso oficial de paz. Montville se pregunta cómo puede una persona sobreponerse a la sensación de injusticia y victimización, y volverse compasivo con los otros. Afirma que para que “el duelo sea posible, es necesario que los victimizadores acepten la responsabilidad de sus actos —o los de quienes los precedieron, por ejemplo, en el gobierno— y de los de su gente; que reconozcan la injusticia, y que de alguna manera le pidan perdón a sus víctimas. En muchos casos, el arrepentimiento debe ser mutuo”.¹⁵

La responsabilidad, el arrepentimiento y el perdón son elementos poderosos e incluso necesarios cuando se enfrentan conflictos intensos. Tal vez no acarreen ningún costo directo y tangible, pero pueden ser extremadamente difíciles de expresar.¹⁸ Las investigaciones y exploraciones prácticas de cómo facilitar estos procesos están aún en su fase de desarrollo. Un tema clave es *cómo hacer del sufrimiento de los otros un instrumento para la reconciliación*, en vez de dejarlo como una herida que supura y como fuente de nuevo odio y animosidad que alimenta nuevos actos de desposesión y violencia. Tales acciones, a menudo perpetradas por pequeñas minorías extremistas, tienen un efecto paralizante, incluso entre *Socios* que presentan muy buena voluntad para con el otro en circunstancias “normales”.

Descubrimos que debido a la sensibilidad y a la falta de un conocimiento profundo de las tradiciones de duelo de la otra parte, la gente con buena voluntad ha sido incapaz, o no ha querido, compartir sus propios sentimientos de pena y compasión con sus “enemigos”. Actos tales como ir al funeral de una víctima asesinada por la propia gente no sólo requiere coraje, aunque en algunas situaciones puede ser contraproducente o peligroso. Por lo tanto, es necesario entender las tradiciones y las expectativas de las comunidades involucradas, así como prepararse cuidadosamente (conjuntamente, de ser posible) antes de llevar adelante tales actos.

El problema de cicatrizar las heridas abiertas no sólo es relevante para lidiar con el pasado, sino para el comportamiento durante los talleres. Ha habido ocasiones en las cuales han ocurrido actos de terror o masacres en las comunidades de los *Socios* durante el taller. En tales casos, se requieren maneras explícitas que ayuden a salir adelante y se debe emprender inmediatamente una discusión acerca de la curación.

Durante un taller con palestinos e israelíes, poco tiempo antes de que un judío masacrara a un gran número de musulmanes mientras rezaban en Hebrón, hubo un informe en las noticias matutinas comunicando que muchos judíos habían sido asesinados por la explosión de una bomba en una estación de autobuses de Jerusalén. En casos como éste, cuando es probable que no todos hayan escuchado las noticias, es necesario informar acerca de lo sucedido, con enorme sensibilidad, y trabajar con los *Socios* preguntándoles qué piensan que es necesario decirse el uno al otro. También pueden discutir acerca de la posibilidad de que suceda otro episodio similar, y sobre qué hacer en tal caso. En una oportunidad, un grupo de mujeres estudiantes palestinas e israelíes discutieron la posibilidad de enviar cartas con un pequeño presente a los niños de la otra comunidad que habían sido heridos en los actos de violencia con la esperanza de que este acto abriera un canal de comunicación para que finalmente las estudiantes árabes e israelíes pudieran visitar juntas a las víctimas de ambas partes en los hospitales. El poder sanador de este tipo de actos humanitarios puede ser multiplicado si son anunciados por los medios de comunicación.

Este ejemplo trae a colación un tema muy importante: incluso cuando a la mayoría de dos naciones en conflicto le gustaría avanzar y alcanzar pragmáticamente un acuerdo de compromiso, los extremistas de ambas partes, que generan actos de violencia, pueden tener la carta ganadora que paralice el proceso de paz. Un puñado de fanáticos puede ser una barrera formidable, a menos que los sectores esclarecidos de las mayorías silenciosas se den cuenta de que también es necesario que ellos desempeñen un papel moderador para revertir la situación, particularmente, pero no sólo, en los momentos más difíciles. Es posible poner a los *Socios* a buscar ideas específicas o pensar en proyectos realizables para agregar a la lista de compromisos personales en el re-encuentro.

Mientras se discuten los problemas y el potencial de lidiar con este tema, se debe enfatizar que el reconocimiento y la cura pueden ser una parte muy efectiva en la reconciliación a corto plazo y, en particular, a largo plazo. En conflictos comunales violentos y prolongados, la diferencia entre una fría paz mantenida entre líderes y el desarrollo de una relación de “pueblo a pueblo” está directamente relacionada con la habilidad para avanzar en el camino hacia el perdón; no hay atajos en esta ruta. En última instancia, es necesario enfrentar las experiencias dolorosas del pasado. Muchas ilustraciones de este tipo de procesos de “verdad y reconciliación” han sido emprendidas como una iniciativa gubernamental (Chile, Sudáfrica) o a nivel de Organizaciones No Gubernamentales (los informes “Nunca más” patrocinados por la iglesia en Uruguay y Brasil). Los *Socios* pueden discutir acerca de la posibilidad de planificar o de cooperar con tales procesos, particularmente si el taller tiene lugar en la etapa siguiente a las negociaciones cuando, a menudo, los acuerdos minimalistas de paz han sido firmados.

Se ha sugerido que el reconocimiento de la responsabilidad y la búsqueda de la justicia para las partes producirá efectos beneficiosos duraderos. Pero no es probable que esta empresa inicie inmediatamente después de una crisis. La posibilidad de que esto suceda puede ser discutida y los *Socios* pueden interiorizarlo para el futuro, pero no los presionaría para reconocer la responsabilidad públicamente, ni recomiendo que esto ocurra de manera inmediata luego de un acto de violencia.

Con frecuencia se olvida que en un taller no es sólo cuestión de que los participantes muestren empatía hacia la humanidad de sus respectivos pueblos como un todo, sino también hacia los otros participantes en tanto individuos. Recibir faxes o llamadas telefónicas de *Socios* palestinos y amigos ha sido una gran ayuda para lidiar con mi propio dolor, y en ocasiones en la cuales he comenzado tales comunicaciones, he sentido la sensación de estar haciendo lo correcto; expresar mi preocupación me permitió también expresar mi gratitud por la reciprocidad expresada por ellos. Esta área aún necesita ser desarrollada: en un mundo ideal el proceso de entrenamiento debería preparar a los *Socios* para hacer de esta área una parte integral de sus vidas como constructores de la paz.

Aunque estos gestos espontáneos pueden ser invaluable, en cualquier conflicto prolongado es necesario generar una *Red de Socios* para abordar de manera sistemática y sostenible el desafío de expresar mutuamente la benevolencia. A partir de nuestra propia experiencia nos hemos dado cuenta cuán difícil es compartir la victimización. Sufrimientos pasados y presentes son difíciles de comparar así como también los son los brutales actos de terror infligidos por uno de los lados, y la sostenida y extensa penuria que resulta en violencia estructural causada por las políticas de la otra parte. Reconocer que esta es una misión difícil no implica que sea imposible. Esto requiere el entrenamiento de la sensibilidad y el desarrollo de contactos con organizaciones de ambos lados que puedan facilitar tales expresiones poniendo a los participantes en contacto con los familiares de víctimas, con los medios de comunicación, incluso con los perpetradores de tales actos o con sus familias.

CONCLUSIONES

Si todo lo anterior le suena como sentido común, ¡estupendo! Esto significa que usted no sólo está familiarizado con una amplia gama de técnicas utilizadas para estructurar el taller, sino que también comparte los valores de la resolución cooperativa de problemas. Si bien se puede argumentar, con bastante exactitud, que estas ideas están basadas fundamentalmente en el sentido común y en la experiencia, nuestra experiencia nos dice que su fusión crea un poderoso proceso mucho más amplio que el generado por sus componentes individuales. Las actividades aquí descritas tienen el potencial de capacitar a los participantes para tantear el camino hacia una intensa experiencia de apertura entre sí y hacia una transformación personal que les permitirá comprometerse poderosamente para trabajar en la resolución de los conflictos de sus comunidades. Pero depende de ellos experimentar y adaptarlo a las condiciones de su propia situación.

Claramente es más una *gestalt* que una receta universal, y necesita ser adaptada a las particularidades de diferentes culturas y a las circunstancias constantemente cambiantes, aprendiendo de sus propias experiencias y de las de los demás. La mayoría de los talleres son más breves que el sugerido aquí y los facilitadores tendrán que tomar decisiones difíciles para elegir las actividades de mayor relevancia para los *Socios*.

Desde la perspectiva de un nuevo profesional que revisa el trabajo conducido durante el taller, podemos completar esta sección señalando algunos puntos importantes:

- 1) Una preocupación permanente de los participantes de la parte más débil, y en gran parte de los organizadores mismos, es como superar el desbalance de las relaciones de poder. ¿Qué incentivos reales tiene la parte fuerte para entrar en un ejercicio igualitario

de este tipo? He desarrollado algunas razones para la participación de los más fuertes en la introducción, pero no se puede responder realmente a menos que se tenga éxito en reunir a los dos *Socios* para el TIRC. Sin duda, podemos señalar que en la Diplomacia Ciudadana no hay nada que perder, que las deliberaciones son confidenciales y que los resultados son aceptados sólo por consenso de los participantes. En consecuencia, y como hemos repetido constantemente, si logramos que las dos partes suban a bordo, el más fuerte también será —como entre hermanos que se pelean— más sensible a las necesidades del “Otro” y se volverá más consciente para tomarlo en cuenta para obtener soluciones permanentes y estables.

2) La expectativa de obtener resultados tangibles es natural, especialmente con los nuevos experimentos. A veces sucede que una nueva idea surge del taller y que es implementada de manera inmediata por los hacedores políticos. Podemos decir que TIRCs exitosos a lo largo del tiempo nos pueden ayudar en la formación de comunidades epistémicas de expertos y profesionales de las partes contendientes para desarrollar una comprensión compartida de sus realidades políticas, y así, finalmente, ayudarlos a encontrar soluciones innovadoras para el conflicto. Si lo vemos como un proceso continuo, no necesitamos presionar para que se compartan ideas en una primera ronda, y mucho menos una declaración conjunta. Cuidado con los cierres prematuros y con ejercer presión para alcanzar resultados inmediatos. La solución tiene que nacer y madurar en la mente de los *Socios*, y nosotros sólo podemos proporcionar la habilidad conceptual y práctica para que se abran los unos a los otros de maneras nuevas, y para generar el espíritu de cuerpo que les permitirá trascender las divisiones de las líneas del conflicto.

3) Muchos graduados de los TIRC parecen haberse dedicado, privada o públicamente, a promover una cultura para la resolución de conflictos en países y regiones donde es en extremo necesario. También establece lazos personales que pueden ser muy duraderos entre los *Socios*.

Un ejemplo es el de un taller de College Park donde se vinculó las expresiones de preocupación compartidas por la violencia suicida en el conflicto palestino-israelí. Cuando un judío fanático ametralló un gran número de musulmanes que rezaban en Hebrón, quizá era de esperar que un antiguo “pacifista” israelí le mandara sus condolencias a su amigo reciente, un joven graduado que en ese momento era administrador de una universidad palestina ardientemente nacionalista. El fax fue enviado sin poder imaginar que le sería leído por teléfono mientras estaban en toque de queda ordenado por las autoridades israelíes en su propia ciudad y en pleno duelo por un familiar asesinado en la masacre. Lo menos esperado aún fue que unas semanas más tarde, luego de que una bomba explotara en Tel Aviv, el mismo amigo palestino que había sido detenido diez veces en tanto miembro de un grupo radical, enviara un fax a varios de sus nuevos amigos israelíes, que contenía el siguiente texto:

“Fue un momento verdaderamente difícil no sólo para el pueblo judío sino para todos los constructores de la paz de todo el mundo. Realmente sé lo que sienten las familias y la gente normal. Me siento avergonzado de lo que un estúpido asesino de

la paz ha hecho, y cuánto dolor ha sembrado en los corazones de las familias y en el pueblo de esta región. No puedo encontrar las palabras para expresar lo que pienso sobre esta terrible acción perpetrada para matar las buenas cosas que hemos comenzado a hacer juntos, y la mejor manera de combatirlos es seguir el proceso de paz. Esto es lo que realmente quieren, así que sigamos adelante y roguemos que esta sea la última matanza que nos cueste sangre y sufrimiento en este siglo. En mi propio nombre y en el de mi pueblo, quiero expresar mis profundas condolencias a las familias de las víctimas, a vuestro pueblo y a uds. mismos, y espero que esto no detenga el proceso de paz, pero ahora creo que debemos redoblar nuestros esfuerzos para construir la paz.”

El aprendizaje de las expresiones recíprocas y el reconocimiento del dolor de los otros tuvo claramente su impacto. Ha habido muchos más actos de terror y violencia de ambas partes, y la reconciliación sigue siendo un objetivo lejano, pero este tipo de impacto es el que podemos alcanzar en un TIRC conducido adecuadamente. Da la casualidad que un día, mientras trabajaba en el borrador de este manual, me desperté con la noticia de que en Jerusalén fueron asesinados 18 judíos y 50 resultaron heridos en el mercado Makhaneh Yehuda en un ataque perpetrado por dos fundamentalistas musulmanes. Cuando llamamos a casa, nos enteramos de que nuestro yerno había estado ayer en el mercado a esa misma hora y que nuestros parientes políticos estaban saliendo para el mercado cuando escucharon las noticias. En esta atmósfera, escribir sobre la resolución de conflictos exige recordar la cita de nuestro amigo árabe, y recordarnos a nosotros mismos que todos los Socios están juntos en una empresa compartida para detener los asesinatos y para avanzar hacia una paz duradera.

4) Es necesario enfatizar que concentrarse en el proceso mismo es una condición necesaria pero insuficiente para aprender, y que los TIRC no son una panacea. El conocimiento histórico de la región, de los problemas y de la cultura es un pre-requisito. El taller puede contribuir significativamente con nuevas ideas para la resolución de conflictos, con tal de que los facilitadores tengan en cuenta un análisis socio-político previo y la ayuda de especialistas en el área. Mejor aún es tener co-facilitadores de las partes contendientes que estén familiarizados con el problema, y que hayan sido previamente entrenados para conducir TIRC, pero se puede lograr un balance adecuado incluyendo en el equipo de facilitadores un experto de cada una de las naciones de los Socios. En retrospectiva, confiamos en que un menú bien seleccionado de ejercicios invariablemente ha abierto el apetito de participantes provenientes de distintas partes del mundo. Hemos podido adaptarlos tanto para Socios tan jóvenes como los impresionables estudiantes secundarios palestinos e israelíes, así como para altos funcionarios del gobierno peruano.

5) Hay muchas otras herramientas adicionales que hemos utilizado y no hemos mencionado aquí (tales como el entrenamiento en inglés conversacional para participantes extranjeros a través de un curriculum para la resolución de conflictos,¹⁹ la introducción de un entrenamiento en meditación y relajación, y el uso del psicodrama para la representación de eventos traumáticos del pasado.) No debemos sobrecargar el taller

con ejercicios a expensas del tiempo para discutir la esencia de los problemas. El delicado balance exigido para que tenga éxito significa extraer selectivamente de una amplia gama de técnicas para el TIRC y adaptarlas a la cultura y a la situación. El TIRC no se debe convertir en una modalidad de terapia de grupo, descartando el espacio no estructurado para una discusión sustantiva. Los TIRC son necesarios para mejorar la toma de decisión en una situación de conflicto, y el mejor resultado se obtiene si se deja suficiente espacio para el intercambio político constructivo. Los anfitriones o los facilitadores no deben confundir hospitalidad con hospitalización, sino dar tiempo para lo sustancial y para momentos en los que la gente tenga tiempo para reflexionar y para explorar informalmente sus relaciones y sus futuras actividades, ya sea con su propio equipo o con otros *Socios*.

6) Debemos darnos cuenta de que, a menudo, hay brechas entre los TIRC y su implementación real. La perfección es enemiga de lo bueno y, desde nuestra perspectiva, los talleres sin duda han promovido la curva de aprendizaje y la motivación hacia lo mejor. Cada vez que ha explotado una crisis se han afectado fuertemente las relaciones entre los *Socios* o la de alguno de ellos —o ambos— con los facilitadores. Podemos tratar de convertir los momentos débiles en fuentes de fuerza. Es más fácil decirlo que hacerlo, pero es posible lograrlo. En ocasiones, los *Socios* se han dado cuenta de que las inversiones iniciales de confianza, energía y recursos no pueden perderse y que el *momentum* debe continuar. Es muy probable que una discusión franca con los participantes les dé fuerza para trabajar mano a mano hacia la terminación exitosa del taller.

7) Algunas cuestiones de tiempo y de presupuesto establecen fuertes restricciones en la naturaleza de la Diplomacia Ciudadana. Es importante planificar el TIRC no como un hecho aislado, sino como uno que tendrá al menos otro TIRC o alguna otra actividad conjunta pensada para cuando los *Socios* se re-encuentran con sus comunidades. Sugerimos planificar idealmente un programa de dos semanas, más dos talleres breves. Como mínimo, un programa realista debe incluir un taller inicial, seguido de dos sesiones de seguimiento. Aunque incluso un TIRC de dos días puede llevarse adelante a modo de demostración, estimulando el apetito para un uso más sistemático en el futuro.

8) Es importante tener al menos una actividad de seguimiento luego del re-encuentro, no se trata simplemente de la dificultad de recuperar el *momentum* luego de haberlo perdido. Nos parece injusto generar expectativas (más allá del enriquecimiento personal de los participantes durante el taller), y luego, con los mejores propósitos e intenciones, abandonarlas. Hay un peligro inherente en esto, y es que el papel de los facilitadores para iniciar las actividades de seguimiento debe ser secundario al de los *Socios*. Pero los organizadores y los facilitadores deben asumir la responsabilidad de reforzar las posibilidades para confiar en el proceso de la Diplomacia Ciudadana una vez que se ha comenzado, prometiendo continuar con el proyecto en la medida de sus posibilidades. Esta es la misma responsabilidad que se exigió en el proceso de selección y planeamiento del TIRC. Se debe incluir al menos una actividad más desde el comienzo y también asegurarse de que los esfuerzos continúen por un largo tiempo.

9) Parafraseando a Bernard Baroukh, sabemos que los TIRC funcionan en la práctica y, por lo tanto, debemos confiar en que funcionan también en la teoría. Todavía es necesaria no sólo más experimentación con los métodos presentados aquí, sino también más investigación con nuevos modelos. Es necesario el desarrollo de modelos más sofisticados y fundamentados en la teoría que puedan ser seductores y relevantes para promover la resolución de conflictos prolongados. Por ejemplo, elegir un problema concluido entre dos o más partes como juego estratégico tiene el potencial de desarrollar una conducta más cooperativa.²⁰ Los juegos cooperativos basados en razonar imparcialmente tienden a incrementar el consenso con respecto a formar redes de seguridad en las cuales se reconozcan las necesidades de todas las partes involucradas en el conflicto.

10) La versión original de los TIRC exigía un absoluto respeto por las reglas del juego, pero con el paso de los años hemos aprendido a utilizar lo mejor mezclando modelos. Por ello, algunas mejoras, como hacer que los *Socios*, a la vez reales y locales, participen de simulaciones; juntar distintos tipos de Socios como integrantes de ambos grupos; trabajar en una región pequeña con *Socios* de tres conflictos comparables; e involucrar en las actividades de re-encuentro a funcionarios, etc., agregan nuevas dimensiones a nuestros talleres. Una vez que los principios básicos han sido entendidos y experimentados, no hay razón alguna para no explorar nuevas identidades compartidas.

11) Por último, apelando a mi mejor memoria, he agradecido a todos quienes nos inspiraron y ayudaron durante los años de experimentación de los TIRC. Pero muchas ideas nos fueron transmitidas anónimamente y no quiero terminar sin reconocer y pedir disculpas a aquellos cuyos nombres no figuran en la bibliografía. No hemos intentado proporcionarle al lector una extensa lista de referencias. Como ya mencioné, este trabajo es un manual interactivo, y confiamos en que ustedes compartirán con nosotros el sentimiento de que el propósito principal de nuestro trabajo es alentar la multiplicación de estos procesos y apoyar el desarrollo de una cultura para la resolución de conflictos entre las naciones que más lo necesiten.

Como ya expresé a lo largo del texto, el propósito de este trabajo es suministrar un instrumento funcional, efectivo e iluminador para el proceso de transformación de conflictos. Puede que no siempre funcione, pero se debe hacer el intento. Esperamos que los facilitadores y los *Socios* que participen de estos ejercicios aprendan no sólo para su propio enriquecimiento personal, sino que también compartan con nosotros cuáles métodos han funcionado mejor para ellos, y así se sumen al desarrollo, evolución y expansión en curso del modelo general de TIRC.

También esperamos que a través del uso de estos procedimientos, la diplomacia de segunda vía pueda convertirse en una ayuda más poderosa y más práctica para los esfuerzos de la diplomacia oficial, así como también transformarse en una alternativa a los actos violentos que son el mayor obstáculo en disputas etnopolíticas y de otros tipos.

1 Están escasamente integrados y pueden ser vistos como mutuamente excluyentes (Bloomfield, 1995, p.154). Sin embargo, se han intentado modelos integradores. Ver, por ejemplo, Fischer & Keashly, 1991.

2 Tomo el término de los trabajos acerca de las relaciones entre Estados Unidos y América Latina, de mi amigo Abraham Lowenthal.

3 Rouhana, N. The dynamics of joint thinking between adversaries in international conflict: Phases of the continuing problem-solving workshop. *Political*. 1995, p.133.

4 Deutsch, M (1998) Constructive conflict resolution: Principles, training and research. En E. Weiner (Ed.), *The Handbook of Interethnic Coexistence* (209). Nueva York: The Continuum Publishing Co.

5 Regan, P.M.(1996) Conditions of successful third-party intervention in intrastate conflict. *Journal of Conflict Resolution* , p. 353.

6 Luego de saber del trabajo de Larry Susskind con representantes gubernamentales y no oficiales sobre una disputa de medio ambiente en el Golfo de Guayaquil (Ecuador) y de las “negociaciones paralelas informales” en negociaciones sobre cambios climáticos, estoy empezando a creer que es posible tener un grupo mixto de participantes de “diplomacia oficial y de diplomacia ciudadana”. En el tercer taller con líderes de la sociedad civil de Ecuador y Perú fueron elegidos dos participantes de cada una de las Oficinas de Relaciones Exteriores; una vez que se acordó que vendrían a título personal, todos los miembros del grupo se sintieron cómodos con su presencia.

7 Por ejemplo, en la actualidad estamos experimentando con participantes ribereños del río Salween (de China, Burma y Tailandia). Para mayores datos sobre una estrategia de investigación en disputas de aguas translimítrofes, ver E. Kaufman, J. Oppenheimer, A. Wolf & A. Dinar, 1997, p. 37-48.

8 Rouhana & Kelman, 1994, p. 167.

9 Durante los últimos años he tenido el placer de enseñar en equipo un curso llamado *Conflict Resolution: The Israeli/Palestinian Experiment* con el profesor Manual Hassassian, de la Universidad de Belén. Este curso nos ha permitido explorar el tema mediante juegos y también para motivar a los estudiantes para que superen actitudes adversas con el fin de encontrar un terreno común.

10 Para una discusión más profunda acerca de la aculturación y los estereotipos, ver Oddou & Mendenhall, 1984.

11 La primera se ilustra en el ejercicio en la sección de *Comunicación no-violenta* y la segunda como una técnica del nivel reflexivo del A.R.I: “Para buscar un terreno común”. (Día 8. II)

12 Para una descripción completa de estas técnicas ver, Marshal B. Rosenberg, *A Model for Nonviolent Communication* (New Society Publishers, Mid-Atlantica MNS Network, 1983).

13 UNICEF, (1997). *Education for Conflict Resolution: A Training for Trainers Manual*. Nueva York: Education for Development; p. 59.

13 Susskind, L & Cruikshank, J. (1987). *Breaking the Impasse Consensual Approaches to Resolving Publics Disputes*. Nueva York: Basic Books; p. 93.

14 Si es necesario ilustrar cómo algunas normas competitivas provocan actitudes de confrontación, se puede citar el experimento "Robert's Cave". Este tuvo como protagonistas a unos estudiantes de vacaciones que, luego de acampar y divertirse por un fin de semana, se dividieron en dos grupos que competirían en una serie de juegos tales como la búsqueda del tesoro, fútbol, etc. Los organizadores mantuvieron los puntajes próximos a propósito y prometieron atractivos trofeos y premios para el equipo que alcanzara más puntaje.

Los estudiantes pronto asumieron actitudes cada vez más adversas devaluando al otro equipo y asumiendo que el objeto era ganar y demostrar que los demás estaban equivocados. Esto puede compararse a un foro como el de Naciones Unidas, donde las delegaciones con frecuencia hablan con propósitos cruzados (por ejemplo, los delegados cubanos y estadounidenses), y donde el esfuerzo principal es "marcar puntos" para ganarle a los otros delegados en vez de convencerlos. Extraído de Sharon Brehem & Saul Kassin, *Social Psychology*.

16 La investigación que actualmente realiza Kim Holley, en el Departamento de Política y Gobierno de la Universidad de Maryland, explica el valor de los CISNE para la diplomacia ciudadana. El título provisorio de su tesis de doctorado es *Computer Mediated Conflict Resolution: A New Approach to Track Two Diplomacy*.

15 La traducción es nuestra. Montville, 1990, p. 538.

18 Cohen, Raymond, *Apologies and International Conflict* (Dept. International Relations Hebrew University, trabajo sin publicar, 1997).

19 Basado en un proyecto de investigación sobre el inglés como segundo idioma con un curriculum de resolución de conflictos realizado por Carrie Shaw en el College of Education, de la Universidad de Maryland, College Park. Luego se utilizó con el nombre de *English for a Better Tomorrow*, en curriculum de dos semanas desarrollado en el CIDCM para el programa *Partners in Conflict in the Transcaucasus*.

20 Frohlich, Norman & Oppenheimer, Joe. A., 1996. Esta es una publicación entre las muchas relevantes en el campo producida a lo largo de años por el mismo autor, con quien estoy trabajando actualmente.