



Reflexiones para el desarrollo de enfoques novedosos para abordar las conflictividades públicas por medio del diálogo y la resolución pacífica de conflictos: Experiencias desde Centroamérica

Randall Arias

Introducción

Este artículo surge de la necesidad de reflexionar y desarrollar marcos teóricos y de intervención en resolución de conflictos en la región que permitan crear capacidades para manejar conflictividades con múltiples partes, altamente complejas, en contextos ideologizados, con baja calidad institucional, con baja calidad de la cultura política, con poderes fácticos y altos niveles de inseguridad y violencia. Parte de una lectura crítica de un enfoque predominante a nivel regional

desarrollado a partir de las dos últimas décadas y que se basa en “la promesa de la mediación y el RAC”, el cual se considera insuficiente de cara a la compleja conflictividad social que caracteriza a nuestros países.

Se promueve explorar y desarrollar nuevos enfoques que nos ofrezcan un instrumental más amplio, versátil, relevante, y por sobre todo sensible a las particularidades de nuestra región. Para ello se inicia con el análisis de lo que se consideran son condiciones previas y necesarias para potenciar el diálogo democrático y la resolución pacífica de conflictos en la región, identificando cuatro situaciones críticas. Luego, profundiza en una propuesta teórica, analítica y de intervención basada en el enfoque de disputas públicas adaptado a las particulares condiciones de la región, que incorpore en su instrumental analítico las condiciones anteriores y permita intervenciones más efectivas y hechas a la medida. Finalmente, se sistematizan una serie de lecciones aprendidas y buenas prácticas desde la experiencia del autor por varios años a través del Programa de Gobernanza y Justicia de Funpadem.

Aspectos teórico – conceptuales preliminares

Este artículo parte del reconocimiento de la amplitud, riqueza y creciente madurez de la disciplina de la resolución de conflictos, la cual, según Kriesberg (2007): “CR (*conflict resolution*) is oriented toward changing conflicts so that they can be conducted constructively, even creatively, in the sense that violence is minimized, antagonism between adversaries is overcome, outcomes are mutually acceptable to the opponents, and settlements are enduring. CR includes long-term strategies, short-term tactics, and actions by adversaries as well as by mediators. It is based on the work of academic analysts and official and nonofficial practitioners. As such, the rapidly expanding CR field is not a narrowly defined discipline but a general approach” (p. 25).

Esta concepción amplia de la disciplina de la resolución de conflictos reconoce un diverso conjunto de métodos y técnicas que van más allá de la clásica mediación o conciliación, cuyas diferencias semánticas son irrelevantes en términos prácticos, aunque se reconoce que algunos diseños legales existentes en la región pretenden, y en muy pocos casos generan, diferencias relevantes. Sin negar su valor, se estiman

insuficientes la mediación o conciliación “clásicas”, entendidas como la facilitación de un acuerdo por parte de un tercero imparcial típicamente en un conflicto paritario, para enfrentar situaciones de crisis y conflictos altamente complejos como lo son los de interés público, objeto de reflexión y análisis de este texto.

Esta insuficiencia proviene de un enfoque predominante en la región, con su consecuente oferta de formación y su reflejo en los diseños jurídico—institucionales, que en algún sentido generan una expectativa, bastante ingenua, de que la sola intervención “mediadora o conciliadora”, será suficiente para superar conflictividades altamente complejas y que desbordan los dos o tres actores en abierto conflicto que suelen observarse cuando se da una mirada rápida al caso concreto.

Por el otro lado, se parte también de la necesidad de que los desarrollos teóricos más integrales, como por ejemplo los de signo transformativo, sean menos holísticos y generales, con amplias teorías del cambio que terminan todo análisis en la necesidad de reformar el marco normativo de una sociedad en donde, según este enfoque, residen típicamente las causas estructurales de las relaciones de desigualdad generadoras de los conflictos sociales. Es evidente que esto es bastante cierto en general, pero se torna impráctico en países como los nuestros en los cuales las dinámicas políticas, y típicamente parlamentarias, son muy impredecibles, y los márgenes de maniobra efectivo de los gobernantes suelen enfrentar serios obstáculos en las relaciones ejecutivo—legislativo, todo lo cual torna en muy complicado y desgastante cualquier solución que se agote en la reforma legal.

Además, una parte importante del desarrollo teórico y práctico del enfoque transformativo tiene su origen en países que enfrenta o recién superan conflictos armados, por lo que el instrumental analítico y de intervención está basado en el supuesto del post-conflicto armado. Y este solo hecho, que se convierte casi en un supuesto teórico, es simplemente inaplicable en una región como la centroamericana que, a pesar de los pesares, ya cumple en promedio dos décadas de no tener conflictos armados luego del proceso de Paz de Esquipulas que este año cumple un cuarto de siglo desde su momento culminante.

Por ello, este artículo insiste en la necesidad de someter a un permanente análisis crítico de las principales teorías predominantes en el campo de

la resolución de conflictos de nivel macro, debiendo adaptarlas a nuestra singular región, en donde más que zonas post-conflicto (armado), son países de democracias muy frágiles, relativamente estables, con altos niveles de violencia estructural estrechamente vinculada a la inseguridad ciudadana, con baja densidad y calidad democrática, con bajo arraigo de la democracia y sus instituciones a nivel de la cultura política, y con bajísimos niveles de confianza en las instituciones democráticas y entre las personas (confianza interpersonal).

Cualquier propuesta de intervención para la resolución pacífica de conflictos y el diálogo tiene que partir, necesariamente, de los anteriores supuestos fácticos, no teóricos, para así conformar un sólido marco teórico y de intervención que realmente contribuya de forma decidida, sistemática y sostenible a la construcción de relaciones pacíficas que superen la conflictividad y la violencia que caracterizan a nuestra región hoy, más de dos décadas después de superar los conflictos armados.

Condiciones previas y necesarias para potenciar el diálogo democrático y la resolución pacífica de conflictos

Uno de los mayores déficits en la región es la ausencia de una reflexión esencial sobre las condiciones previas y necesarias para potenciar el diálogo democrático y la resolución pacífica de conflictos. Aquí se ofrecen algunas de estas condiciones que se han identificado como esenciales, especialmente para el caso de Centroamérica.

Marcos teóricos útiles tanto para la realidad regional como para ser llevados a la práctica

Tan inútil es un marco teórico que no comprenda las complejas dinámicas de una realidad concreta, como aquél que, aún comprendiéndolas, no permita ser fácilmente llevado a la práctica. En materia de diálogo democrático, el déficit en ambos sentidos es casi total. Existe un enorme vacío en desarrollos teóricos tanto en los principales centros geográficos de pensamiento, como en nuestra región.

No obstante, es posible identificar dos excepciones, aunque no son suficientes para ser optimistas en cuanto a la posibilidad de llenar, en el corto plazo, este gran vacío. Por un lado tenemos el enfoque de conversaciones públicas, estrechamente vinculado al de disputas públicas, el cual tiene su origen en la experiencia norteamericana, claramente identificable, por ejemplo, con el trabajo pionero del *Consensus Building Institute* (CBI, www.cbbuilding.org). Por otra parte, se encuentra el desarrollo histórico del denominado “Diálogo Social” propio del ámbito laboral y liderado por la OIT, el cual, si bien recoge una amplia experiencia de negociación tripartita de muchas décadas, presenta a su vez importantes debilidades estructurales y prácticas por cuanto por un lado se restringe a lo laboral, y, por el otro, enfatiza excesivamente en las dinámicas de concertación política así como de creación de órganos tripartitos de diálogo, apostando excesivamente a lo institucional, pero olvidando la dimensión cultural y especialmente las capacidades efectivas de los actores de dialogar y resolver adecuadamente los conflictos (Arias, 2011). La existencia de foros institucionalizados y representativos no es, por sí mismo, suficiente para que fluya el diálogo y logre resultados.

Con respecto a la resolución de conflictos, es más que evidente el extraordinario desarrollo tanto teórico como práctico en Norteamérica, especialmente en los Estados Unidos, donde se ubican los principales centros académicos, de análisis y formación a nivel mundial. Lógicamente el primer reto que se encuentra en virtud de su origen geográfico tiene que ver con las diferentes realidades, así como el obvio del idioma. Sobre este último solamente basta señalar que es un proceso fácilmente subsanable, aunque aún genera un ruido excesivo, por ejemplo, las innecesarias distinciones entre mediación y conciliación, al inicio atribuibles a un tema de traducción, pero que en realidad se convirtieron en un debate irrelevante en términos teóricos y finalmente prácticos.

Más allá del idioma y la semántica, es importante mencionar que, por ejemplo, uno de las principales escuelas de resolución de conflictos de origen norteamericano, la Transformativa, ha sido desarrollada principalmente a partir del estudio de experiencias de guerra y postguerra en países africanos especialmente. Y aquí es donde se ubica, una de sus principales debilidades en términos de comprensión de nuestra realidad regional. Y no es por un tema de falso “chauvinismo regional”

en cuanto a simplemente sostener que al menos Centroamérica no es el África (en tal caso, cuál África?), lo cual tiene bastante fundamento por su evolución histórico institucional y cultural así como por su actualidad, sino especialmente por el simple hecho de que la guerra en Centroamérica se superó, en los países en donde tuvo un carácter abierto, hace más de dos décadas.

Además de este problema intrínseco de enfoque (conflictividad postguerra), se encuentra un segundo problema en virtud del nivel de análisis implícito en él. La escuela transformativa contiene un enfoque típicamente sistémico y de alcance macro, que esencialmente se concentra en el análisis y modificación de las condiciones que provocan o inhiben el logro integral de la Paz positiva o amplia, conllevando el análisis de los factores estructurales que subyacen a todo conflicto, por lo cual termina, lógicamente, en la necesaria remoción de las condiciones no sólo institucionales (incluyendo las legales) sino además culturales de una sociedad.

Evidentemente el enfoque es acertado en cuanto a que si no se superan condiciones culturales e institucionales que provocan injusticias estructurales no se asentará nunca la paz. Este artículo comparte por completo esta premisa o, si se quiere, posición de principio. Sin embargo, para efectos prácticos de desarrollo de modelos de análisis e intervención concretos, es muy difícil, cuando no imposible, convencer a actores en conflictos o siquiera a autoridades públicas, sean locales, nacionales o regionales, de “invertir” en enfoques de tan largo plazo.

Si un Gobierno quiere facilitar un proceso de diálogo, seguramente tendrá la legítima intención de que los resultados del esfuerzo se vean al menos en el marco de tiempo de su período de Gobierno; si es un donante, al cual están vinculadas la enorme mayoría de esfuerzos de este tipo en la región, la situación se torna aún más compleja ya que deseará, también con lógica validez, que los resultados se vean ya no en 4 ó 5 años, sino en el período de vida de un proyecto, que en promedio ronda los 2 años, siendo en ocasiones de un año o menos.

Por todo lo anterior, la experiencia regional nos ha demostrado la importancia de tener siempre como referente general de análisis la Escuela Transformativa, pero complementándola con la Escuela mucho más pragmática del PON de Harvard con su modelo basado en intereses. Son ya clásicos los debates en el ámbito de la resolución de

conflictos con respecto a las diferencias de fondo entre ambos enfoques (al respecto, ver Tapia y Díez, 2004), que básicamente se resumen en el carácter “acuerdista” del modelo Harvard, careciendo de un enfoque de transformación pacífica de las relaciones.

Si se quiere la crítica que se hace al modelo de Harvard es cierta, pero eso no le resta mérito en cuanto a su utilidad. Las experiencias desde las cuales se escribe este artículo demuestran que precisamente la armónica y correcta integración de ambos enfoques permite potenciar sus fortalezas a la vez que compensar sus respectivas “debilidades”. Y, como todo en el ámbito de la resolución de conflictos, es una cuestión de encuadre: evidentemente la Escuela Transformativa ofrece un necesario marco general de análisis de búsqueda de la Paz en el largo plazo que supere las injusticias estructurales que se esconden en las instituciones y la cultura pero, como estos son cambios de largo plazo y muy difícil incidencia y medición, la Escuela de Harvard ofrece la posibilidad de realizar aportes puntuales, pero que pueden y deben ser sistemáticos y permanentes, para ir así generando diálogos efectivos por medio de resolución de conflictos puntuales.

Por ello, es fundamental desarrollar marcos teóricos de alcance medio que, por un lado combinen los esfuerzos de construcción de Paz y la efectividad de negociaciones y facilitaciones que permitan alcanzar acuerdos y reconstruyan la confianza entre los actores políticos y sociales, pero que a la vez permitan avanzar al conjunto de la sociedad, las instituciones y sus actores, hacia mayores capacidades sistémicas de diálogo democrático y resolución pacífica de conflictos.

La experiencia del Programa de Gobernanza y Justicia de Funpadem demuestra que el enfoque de disputas públicas aunado al diálogo democrático (que integra la falsa dicotomía entre diálogo social y diálogo político) ofrece esta posibilidad de integrar enfoques de largo alcance con otros más pragmáticos para lograr acuerdos puntuales.

Diseño institucional y cultura política: legado autoritario con frágil institucionalidad democrática

Una de las mayores debilidades de los enfoques y propuestas de intervención basados “solo” en la mediación o la conciliación, tiene

que ver con no darle la importancia que le corresponde en nuestra región a la fragilidad institucional en términos democráticos, así como una cultura política de bajo arraigo democrático y que por lo tanto permite con excesiva facilidad la aparición de una gran diversidad de manifestaciones autoritarias, siempre con una enorme capacidad de mutación y adaptación.

Al promover el diálogo democrático y la resolución pacífica de conflictos es esencial darle toda la importancia que le corresponde a la Política, ya que si el diálogo es de naturaleza democrática y la resolución de conflictos es pacífica, pues, entonces, se da en el marco de ella, entendida la Política como la regulación general de los asuntos públicos. Esto que es tremendamente elemental, es necesario de reiterar y enfatizar, ya que en un contexto de generalizado desencanto democrático, especialmente en países como los Centroamericanos donde la transición democrática parece que nunca termina de acabar y por lo tanto la promesa democrática parece haber desilusionado a la mayoría, promover un diálogo democrático incluyente y pacífico parece que en ocasiones se enfrenta al menos con el escepticismo, cuando no con pocos entusiastas.

A la vez que una condición necesaria para la Paz, el análisis de los incentivos o desincentivos sistémicos que ofrecen tanto el diseño institucional como la cultura política se torna en un elemento determinante del éxito de toda intervención para promover el diálogo democrático y la resolución pacífica de conflictos. El diseño de modelos de intervención, el desarrollo de capacidades de diálogo y resolución de conflictos o la intervención en disputas concretas no puede omitir el análisis previo del marco institucional y la cultura política que enmarcan el caso concreto.

Veamos dos ejemplos. Primero, cuando se pretende convocar a la sociedad civil, especialmente a líderes comunitarios, para que se sienten a dialogar con autoridades públicas, la reacción típica y casi automática se puede resumir en algo más o menos así: para qué dialogar con alguien o que no tiene poder, o no tiene voluntad de dialogar y eventualmente cumplir, o que finalmente en los niveles superiores quedará en nada? Este escepticismo social con respecto a los diálogos sobre temas públicos y con actores públicos está profundamente arraigado en una creciente desconfianza tanto con respecto a las instituciones como con respecto a las personas en general.

Según el Latinobarómetro, nuestra región no sólo es muy desigual, sino que además es la más desconfiada. Quienes vivimos en la región tenemos muy claro que este es el punto de partida y el obstáculo más difícil de vencer, no por un supuesto teórico, sino por una realidad cultural imperante: la gente desconfía de sentarse a la mesa a negociar porque piensa que desean aprovecharse (cuando en realidad, probablemente sea quien lo plantea el que desea cometer el abuso) y que, en caso de llegar a un acuerdo, éste no se cumplirá (honrando la palabra empeñada, más allá de documentos legales).

Por eso no deja de llamar la atención cuando aparecen mesías externos, quienes con una extraña mezcla de buena intención adobada con arrogancia y superioridad cultural, prescriben fórmulas practicadas en otras latitudes (lo cual no siempre es cierto o exacto), y ofrecen facilitar diálogos entre actores que se sientan a la mesa solamente para la foto pero no para dialogar y negociar, o que piensan que con uno o dos cursos transformadores al final de los cuales las personas se dan la mano y se abrazan en una linda foto, bastará para que estén “listos” para superar los conflictos.

El segundo ejemplo tiene que ver con la reciente tendencia de creación de órganos públicos de diálogo social del tipo Consejos Económicos y Sociales. En sí mismos, son un gran avance en términos de profundización de la democracia, por cuanto avanzan de la típica democracia representativa hacia la participativa. Sin embargo, el poco éxito de estas instancias (y sus similares de conformación tripartita) se debe en primer término a que se enfrenta tanto con un diseño institucional típicamente representativo y poco o nada afín a dinámicas participativas y menos aún deliberativas, así como a que se crean en el marco de una cultura política que, como ya se insistido, tiene profundos rasgos autoritarios en el ejercicio del poder, caudillista, poco tolerante y menos aún pluralista, con profunda desconfianza tanto en las instituciones como en las personas.

La creación de estos órganos, más que deseables desde todo punto de vista, no puede darse en el vacío institucional y cultural. Terminarán siendo instancias simbólicas o lugares perfectos para postergar decisiones (estrategia seguida especialmente por los Gobiernos y el sector privado) hasta tanto nuestras democracias no sean suficientemente funcionales en términos de toma de decisiones, de depuración e in-

teligente complementariedad entre las competencias y capacidades institucionales. Su creación debe darse en el marco de un conjunto de acciones que partan de una firme y verdadera voluntad política de los gobernantes de compartir democráticamente el poder, sin que ello suponga renunciar a su mandato, pero convencidos de que una decisión conjunta con todos los *stakeholders* es, por principio, mejor y más sostenible que una inconsulta y poco deliberada.

Y en sentido estricto y lineal, primero debería consolidarse tanto la democracia representativa como el Estado de Derecho, para que los poderes fácticos sean cada vez menos poderosos y en general se respete el Estado de Derecho. Cuando las instancias y mecanismos participativos que cada vez más se van creando mediante leyes realmente funcionen y no sean solamente enunciados románticos y autocomplacientes. Cuando los actores sociales y políticos practiquen verdaderamente la participación en los espacios que lideran (y no sólo los anhelan y exigen cuando tienen poco acceso al poder), y sean mínimamente capaces de enfrentar diálogos y debates, es decir, cuando practiquen una verdadera democracia deliberativa.

Hasta que estas condiciones previas no funcionen mínimamente, estos valiosos experimentos seguirán acumulando frustraciones y generarán la necesaria consecuencia de que las personas no crean en los institutos deliberativos, cuando en realidad no son ellos los que fallan, sino la forma de insertarlos, crearlos y liderarlos.

Por ello, se considera esencial profundizar y adaptar el enfoque de disputas públicas ya que, desde su mismo nombre, reconoce y da el valor que lo corresponde al ámbito de lo público. Esto conlleva, por un lado, considerar que las instituciones importan y mucho, y que en este contexto los actores públicos siguen una racionalidad particular que pasa, necesariamente, por la observancia de reglas del juego inscritas en los diversos y complejos marcos normativos.

Además, esto implica tener mínimamente claros los valores cívicos, actitudes hacia lo colectivo y prácticas ciudadanas que constituyen en su conjunto la cultura política de una sociedad. Así entonces, no sólo es fundamental valorar cuán democráticas y promotoras de la paz son las instituciones del régimen democrático, sino además considerar las características generales de la cultura política, concretamente con

respecto a los valores asociados al diálogo, la tolerancia, el pluralismo, la solidaridad o la justicia. Además, en cuanto a las actitudes hacia lo colectivo, cuán sólida es la confianza interpersonal general y la específica, es decir, cuánto confía la persona promedio en las personas de su círculo cercano pero, más aún, cuánto confía en las personas que no conocen? De igual forma, es fundamental conocer la posibilidad de conductas violentas y en general la propensión al diálogo pacífico en situaciones y lugares particulares. Y, en el medio de todo esto, cuánto promoverá o desalentará la presión que ejerce la opinión pública para, por ejemplo, que se dé un diálogo, se trate un tema, o se logre un acuerdo.

Desideologizar y desmaniqueizar los enfoques y los debates

A veces da la impresión de que algunos exponentes y practicantes del diálogo democrático y la resolución de conflictos, o son desencantados políticos o son indignados de la Política. Esto no es, en sí mismo, un problema, pero sí, en algún sentido, una innecesaria autolimitación, por cuanto no deja de existir algún nivel de “dejo” crítico de la política y todo lo que tenga que ver con Gobierno y Partidos Políticos. Esto se manifiesta de forma explícita o implícita en textos que parecen presuponer o partir de que la Política es parte cuando no generadora de los conflictos y, por ello, corresponsable de los problemas de la Paz.

Para mejorar el diálogo democrático y resolver pacíficamente los conflictos es fundamental reivindicar la Política, el Gobierno y de forma especial los Partidos Políticos. No es correcto ni conveniente partir de un juicio ex ante a nivel teórico de que en el mundo de la Política se gestan los límites a la Paz y, por esa vía, se originan y encienden los conflictos. Simplemente no es correcto porque no es posible argumentar, lógicamente, que donde no hay Política no hay, por lo tanto, conflictos y/o ausencia de Paz. Así de simple. Y menos es conveniente porque se convierte en un discurso antipolítico más que, por un lado no es consecuente con la prédica de no exclusión, integración y reconocimiento de todas las visiones de mundo, intereses y actores, pero que a la vez genera y reitera una lógica perversa y maniquea de buenos y malos, donde los malos son lógicamente quienes participan de la Política

(tanto en el Gobierno como en los Partidos Políticos), mientras que los buenos estarán siempre y necesariamente en la sociedad civil (aunque quienes así se autodenominan no logren terminar de explicar en qué consiste, especialmente cuando se les cuestiona que ahí también se ubican los empresarios y los mismísimos Partidos Políticos).

Este presupuesto o prediscurso implícito genera, natural y automáticamente, la exclusión que tanto se evita a nivel de la prédica. Es una grave y profunda contradicción no sólo ontológica, epistemológica, teórica, valorativa y práctica, que, al final, se convierte en una extensión de un enfrentamiento que termina siendo ideológico en el cual nadie gana y todos perdemos. El diálogo y la resolución pacífica de conflictos suponen, necesariamente, el encuentro de todas las personas, al margen de sus posiciones e intereses individuales o grupales.

Herramientas para abordar conflictos altamente complejos y con múltiples partes

Otra de las debilidades en los abordajes en materia de resolución de conflictos tiene que ver con el simplismo y lógica insuficiencia de aplicar y forzar la mediación o conciliación típica entre unas pocas partes para resolver conflictos altamente complejos y con múltiples y escurridizas partes.

La manifestación más típica de este simplismo se da cuando las instituciones solicitan, con el propósito de manejar y resolver mejor la conflictividad que enfrentan tanto a lo interno como con sus *stakeholders*, que se forme a su personal en mediación o conciliación. Esto se observa con mucha facilidad en el ámbito laboral, donde por años la cooperación internacional financió cursos de formación de mediadores o conciliadores para líderes sindicales, empleadores y abogados, omitiendo un pequeño detalle: ninguno de ellos, con ese rol (sindicato, patrono o asesor legal), es o debería ser un mediador o conciliador. Esto, por cuanto por definición un mediador o conciliador es un tercero imparcial que no es parte del conflicto, por lo que, lógicamente, si es un conflicto laboral es casi un hecho que tanto sindicato como patrono, por lo motivos que sean, son sujetos del conflicto y, por ello mismo, no pueden ser terceros imparciales. Y en el caso de los abogados, pues son contratados para representar los

intereses de alguna de las partes, teniendo un mandato legal y ético de estar a favor de alguna de ellas.

Por ello, la formación para las partes en conflicto debe estar enfocada de forma diferente: en negociación especialmente, pero además en cómo construir consensos y cómo tomar decisiones de forma participativa en contextos complejos.

Además, se debe formar en el manejo y facilitación de disputas complejas, donde por ejemplo se debe resolver una huelga que paraliza ya no una empresa, sino a todo un sector productivo y que bien puede paralizar a buena parte de todo un país. En este caso los actores son múltiples: ya no sólo son los gremios específicos del conflicto específico, sino que además se les suele unir confederaciones sindicales o patronales, movimientos de derechos humanos, universidades, y otras fuerzas sociales afines al tema concreto. Aunado a esta complejidad y cantidad de actores a lo interno de una sola parte del conflicto, se tiene típicamente por el otro al Gobierno, que mientras es parte del conflicto (es con él con quien se tiene el conflicto) debe a la vez actuar como facilitador del diálogo, poniendo al límite cualquier posibilidad de desdoblamiento de roles. Así, por ejemplo, mientras el conflicto puede darse con el Ministerio de Economía o Agricultura por una política de fomento agrícola o de apertura comercial, por otra parte se espera o solicita que el Ministerio de la Presidencia o el mismo Presidente de la República sea a la vez convocante, garante y facilitador del diálogo.

Y en estas complejas coyunturas, suelen intervenir además otras fuerzas como son la opinión pública que tiende a tomar partido por uno u otro lado de la disputa, los medios de comunicación con su línea de cobertura y editorial, así como, en países aún predominantemente católicos como los nuestros, la participación de alguna autoridad de la Iglesia o de la Defensoría de los Habitantes, de nuevo, como convocante, garante o facilitador del diálogo.

Hacia un enfoque de disputas públicas pensado desde y para la región

De acuerdo a Carpenter y Kennedy (2001), las disputas públicas se distinguen en cuanto ellas afectan “... *members of the public beyond*

the primary negotiators. Public disputes nearly always involve one or more levels of government –often as a party, and usually as a decision maker... Although techniques for managing public disputes are similar in some respects to other forms of conflict resolution, such as labor-management bargaining and family dispute mediation, public disputes tend to be more complex, and they demand attention to factors that are unimportant or nonexistent in disagreements in which only two parties are involved.” (p. 4).

Carpenter y Kennedy (2001, pp. 4-7) señalan las siguientes características principales del enfoque de disputas públicas:

- Una compleja red de intereses: lo cual recuerda el planteamiento de Tsebellis (1990) de los “*nested games*” o juegos anidados, con situaciones inmersas en una complicada maraña de relaciones.
- Nuevas partes emergentes, ya que las obvias en disputa no solo no son las únicas, sino que probablemente no son las más importantes en términos de poder de decisión real.
- Niveles variables de *expertise*, que genera un desbalance de poder por acceso al conocimiento.
- Diferentes formas de poder, asociadas a múltiples fuentes de recursos.
- Falta de relaciones continuas o de largo plazo, lo cual, al no haber interdependencia entre las partes en conflicto, inhibe los incentivos necesarios para procurar acuerdos entre ellas.

De todas las características anteriores de este enfoque, se desprenden dos aspectos esenciales y distintivos de las disputas públicas. La primera tiene que ver con el nivel de complejidad de los conflictos, lo cual deriva de múltiples factores, siendo el más destacado el marco normativo e institucional que no sólo configura sino que además termina determinando este tipo de conflictos. Y esto tiene que ver con la diferencia esencial entre el Derecho privado o civil y el derecho público: mientras que el primero es regido por el principio de que para los particulares todo está permitido salvo lo que esté expresamente prohibido por ley, para los funcionarios públicos el principio opera

exactamente en sentido contrario pudiendo por lo tanto hacer únicamente lo que les está expresamente permitido por la Ley. Esta rigidez propia de la Administración Pública es una determinante fundamental de los conflictos públicos por cuanto limita de antemano el abordaje y manejo de estos conflictos.

Pero no es sólo la naturaleza del Derecho aplicable lo que hace complejas a las disputas públicas. También lo es el hecho de que típicamente involucran a múltiples actores, por lo que son conflictos multipartes, a diferencia de las disputas típicas del ámbito privado como por ejemplo de las dinámicas de familia (esposo – esposa, o padre – hijo), las laborales (trabajadores – empleador) o las comerciales (comprador – vendedor). En una disputa pública típica está siempre involucrado el Estado a través de diversas instituciones y personas (a lo interno de una misma institución estará siempre involucrada una cuestión de jerarquías y competencias), y normalmente involucra a varios ciudadanos o habitantes del país.

Este carácter complejo y multiparte, hace que el alcance de los conflictos públicos, tanto en su origen, su dinámica y sus consecuencias, trascienda el caso o lugar puntual (por ejemplo una comunidad), conllevando la tendencia intrínseca de tener alcance local o nacional, por cuanto lo que una institución pública decida en un caso particular, tenderá a ser en consecuencia aplicable para el conjunto de su jurisdicción territorial. Así, por ejemplo, algún tipo de concesión que realice un Municipio o gobierno local a un grupo de sus vecinos, será posteriormente exigible por otros de su comunidad, siendo aún más claro en el caso de las instituciones nacionales, por cuanto si un Ministerio o Secretaría concede un derecho a un ciudadano en particular, por principio de igualdad estaría igualmente obligado a concederlo a cualquier otro.

Un aspecto adicional a destacar de la esencia de las disputas públicas tiene que ver con la doble naturaleza que adquiere la participación del Gobierno, pudiendo tomar la forma de parte en el conflicto o como lo señalan Carpenter y Kennedy (2001), como tomador de decisiones, es decir, como la autoridad legítimamente autorizada para decidir de forma vinculantes en nombre de la colectividad. Así, mientras en un conflicto de tierras el Estado puede ser a la vez quien provocó el conflicto y, por ende, parte de él, simultáneamente pueda también ser

quien tenga la autoridad jurídica para resolver o tomar la decisión al respecto, colocándolo en una situación de superioridad con respecto a la ciudadanía, generando un desbalance de poder de origen.

Pero incluso se podría señalar que el Estado suele intervenir también en los conflictos públicos no sólo como parte y tomador de decisiones, sino además como facilitador de la solución en el conflicto, ya sea entre sujetos privados, o incluso entre éstos e instituciones públicas. Este puede ser el caso típico de los Ministerios de la Presidencia cuando son llamados a “mediar” en un caso de connotación política entre un grupo de ciudadanos y otra institución pública; o cuando los Ministerios de Trabajo participan como “mediadores” entre los trabajadores de una institución pública levantados en huelga y sus respectivas jefaturas.

En estos dos casos la intervención de una entidad estatal (normalmente por medio de su jerarca), presenta una paradoja o incluso dilema ético – jurídico por cuanto quien participa en calidad de “mediador” actúa por lo tanto como supuesto tercero imparcial, cuando en realidad tiene un mandato previo de ley (su competencia y mandato), que lo obliga a respetar el marco jurídico que lo regula, el cual incluso puede limitar su misma participación.

Esta paradoja se manifiesta de forma aún más clara con las Defensorías de los Habitantes u Ombudsman, ya que incluso a su interior existen diferentes mandatos, funciones y visiones sobre su papel cuando se da un conflicto de interés público. En ocasiones tiene vocación de facilitador o tercero imparcial, mientras que en otros claramente suele tomar partido cuando hay de por medio una violación a un derecho humano fundamental, asumiendo en este caso un papel de denunciante o incluso procurador a favor de tales derechos. Pero además en ocasiones es llamado como garante de la transparencia e igualdad en un proceso, o puede también asumir el rol de facilitador de un proceso de negociación.

La realidad de estas instituciones con un mandato tan amplio demuestra que es necesario y conveniente que asuman roles tan diversos. No obstante, desde el punto de vista de las disputas públicas agregan un factor de complejidad derivado en este caso de la imprevisibilidad de su actuación aún ante situaciones similares, ya que siempre habrá

una interpretación casuística de sus jerarquías con respecto a la mejor forma de intervenir ante cada caso concreto.

Otro factor que agrega una gran complejidad a las disputas públicas tiene que ver con la gravitación de la opinión pública, la cual, debido a su naturaleza siempre variable, puede influir de manera positiva o negativa la solución colaborativa del conflicto. Pero también gravita en directa relación con ese fenómeno social, el papel y las agendas de los medios de comunicación, cuyo creciente poder que se manifiesta con posiciones contundentes sobre determinados asuntos de la vida nacional.

Esto queda evidenciado cuando en medio de un proceso largo de resolución de conflictos surge una noticia o se presentan los resultados de una encuesta que le indica a una u otra parte que su decisión sobre cómo resolver el conflicto puede ser vista como impopular. La fuerza que ejerce la opinión pública sobre los conflictos públicos es cada vez más fuerte y determinante, la cual se puede manifestar incluso desde generar presión a las partes en conflicto para sentarse a la mesa de negociación hasta por el contrario forzarlas a levantarse de esa mesa y tirarse a las calles.

La persona u organización que decide o desea intervenir como facilitador en la resolución de conflictos debe entonces tener muy claro los límites de la competencia de la institución pública y del funcionario público que formalmente la representa. Pero además debe tener muy claros los elementos de contexto y coyuntura para saber leer las diferentes fuerzas externas que influyen a favor y en contra de lograr una solución negociada al conflicto. En no pocas ocasiones quien facilita un diálogo sobre temas de interés público se encuentra a sí mismo atrapado en una dinámica en donde las partes siguen sentadas en la mesa de negociación y reiteran su compromiso de buscar acuerdos mutuamente satisfactorios, pero cuyo discurso es claramente contradictorio con su conducta y actitudes, las cuales pueden demostrar algún nivel de desinterés o de estrategia de alargar la solución al conflicto. La teoría básica de la facilitación indica que esta inconsistencia es un indicador usual de la existencia de una agenda o intereses ocultos, los cuales podrían ser fácilmente interpretados con la sola lectura del contexto o incluso de los periódicos del día.

Quien decida intervenir en una disputa pública debe realizar un proceso mucho más detenido y complejo de planificación y análisis, siendo su matriz de análisis previo del conflicto necesariamente mucho más amplia y compleja, con imbricadas relaciones entre los actores, influidas incluso por actores internacionales que oficialmente no gravitan pero que se sabe pueden tener un nivel de conexión e influencia determinante. Así, entre mayor complejidad tenga el conflicto tendrá mayor probabilidad de estar vinculado a dinámicas no sólo extra país sino incluso extrarregionales, como aquéllas que afectan interés de países inversores o cuando se dan dinámicas geopolíticas de orden regional.

Al tener todas estas precauciones, quien interviene tendrá será tanto consciente como realista, y por lo tanto evitará caer con facilidad en el pesimismo o la frustración, al reconocer que facilitar la resolución de un conflicto público será siempre y necesariamente apenas un paso en la dirección correcta, aunque insuficiente para superar los aspectos estructurales que la originan. Comprenderá que los procesos de construcción de la paz suponen intervenciones sostenidas en el tiempo, que no están exentas de puntuales o dramáticos retrocesos, aún cuando en la mesa de negociación las partes deciden llegar a un acuerdo que parecía muy lejano, pero que al día siguiente cuando se les convoca para firmar el acuerdo ante los medios comunicación, sorpresivamente cambian de parecer y denuncian anomalías en el proceso de negociación, lo cual pudo deberse “únicamente” a la realización de una sola llamada que “tiró línea” para boicotear al acuerdo.

Estas modificaciones repentinas de las conductas, las actitudes y los acuerdos alcanzados, no sólo generan frustración y retrocesos, sino que, peor aún, confirman la desconfianza entre las partes, típicamente de las contrapartes que mantuvieron su palabra de suscribir el acuerdo o, más aún, que no sólo cumplieron su palabra de firmar sino además de cumplir voluntariamente el acuerdo. Esto sucede porque no se exploraron todos los intereses y luego alguna de las partes se dio cuenta de que el acuerdo no satisfacía todas sus necesidades. Pero también sucede que en ocasiones se ha dado un análisis exhaustivo de los intereses y éstos han sido adecuadamente abordados de forma colaborativa, pero de repente aparecen otras agendas externas con

posiciones de poder superiores a los equilibrios representados en la mesa de negociación oficial, lo cual genera una dinámica de *realpolitik* que hace que una parte igualmente empoderada en la mesa de negociación enfrente un fuerte desbalance de poder con respecto a un poder ausente o incluso fáctico que lo obliga o incluso amenaza con no cumplir con su palabra y sus propios intereses.

Lecciones y buenas prácticas para promover el diálogo democrático y la resolución pacífica de conflictos

Aquí se sistematizan una serie de lecciones aprendidas y buenas prácticas a título de invitación a la reflexión de cara a mejorar la convivencia democrática por medio del diálogo y la resolución de conflictos.

- a. *No encasillar los análisis, capacitaciones e intervenciones a marcos teóricos, por buenos que sean*

En ocasiones da la impresión de que los mismos promotores del diálogo y la resolución pacífica de conflictos generan enfrentamientos innecesarios entre enfoques, marcos teóricos y métodos de intervención. A veces parece una competencia para demostrar cuál enfoque es superior, generando una dinámica perversa de descalificación ad portas de cualquier esfuerzo simplemente en el plano del discurso, y no de los resultados concretos de las intervenciones.

Es fundamental reconocer que existen diversos abordajes y que en general tienen importantes aportes para mejorar nuestra convivencia democrática. Luego, se debe asumir una posición pragmática para así explorar el amplio instrumental que nos ofrecen los desarrollos teóricos disponibles para así crear una caja de herramientas lo suficientemente amplia y versátil.

- b. *Los diseños de modelos de intervención deben ser hechos a la medida*

Especialmente en una región tan compleja y cambiante como la nuestra, donde la estabilidad y la continuidad tienden a ser la excepción, es

fundamental diseñar modelos de análisis, diseños curriculares y estrategias de intervención hechas a la medida no sólo de nuestra realidad regional, sino especialmente adecuadas a las particularidades que seguramente tendrá el caso concreto.

Por ello, es necesario que siempre exista una etapa previa de investigación y análisis del caso, lo cual permita, en primer lugar, su comprensión integral. Luego, identificar, además del contexto, lugares y temas centrales, el mapa de actores, tanto individuales como grupales. Todo ello permitirá caracterizar y comprender de mejor forma la conflictividad específica, lo cual es la base del diseño del proceso de diálogo y resolución de conflictos concretos, a partir de lo cual se desarrolle cualquier propuesta de formación o intervención.

c. Formación flexible e integral

Para construir verdaderas capacidades de diálogo democrático y resolución pacífica de conflictos, es necesario que la formación supere únicamente los cursos típicos de resolución de conflictos, especialmente los clásicos de mediación o conciliación. Es urgente evolucionar hacia propuesta más novedosas, creativas e integrales que incorpore formación en liderazgo democrático, generación de consensos, toma de decisiones participativas, negociación, facilitación y mediación o conciliación.

Y toda esta propuesta formativa conlleva, necesariamente, la reflexión sobre la convivencia democrática y sus valores fundantes, sobre el necesario liderazgo social y político, sobre las técnicas de comunicación asertiva y efectiva, sobre cómo tomar decisiones en contextos y según dinámicas realmente democráticas, e incluyendo además el análisis del marco institucional y legal que permite comprender integralmente un conflicto en particular.

Y si la formación parte de modelos de intervención hechos a la medida, contendrá entonces de forma obligatoria no sólo el diseño de materiales de apoyo específicos, sino principalmente casos derivados de la conflictividad típica de los lugares y momentos de intervención. Es claro que en ocasiones, por múltiples motivos, no habrá oportunidad de utilizar casos hechos a la medida. Es entonces fundamental

advertir y tener muy claro que el impacto efectivo de la capacitación será mucho menor y más limitada.

Un comentario aparte merece lo referente a la pregunta: ¿A quién capacitar? Cuando se concede la oportunidad de responder esta pregunta, ya que en ocasiones alguien, sin criterios estratégicos ni especializados decide los públicos de la capacitación, es fundamental repreguntar: cuáles capacidades necesita desarrollar y cuáles son, en consecuencia, las personas que mejor pueden desplegarlas tanto por sus virtudes personales así como por su función en la organización?

Más allá de la respuesta concreta a esta pregunta, siempre es necesario involucrar en la capacitación a los niveles superiores de toda organización, especialmente aquéllas que toman las decisiones estratégicas: idealmente a quienes deciden si se interviene o no, y de qué forma y con qué propósito. Igualmente, a quienes tienen la posibilidad de potenciar o boicotear el proceso, ya sea por su influencia en general, en términos de recursos, tanto humanos como financieros.

Es necesario descartar la ingenua creencia de que se pueden desarrollar capacidades de diálogo y resolución de conflictos con charlas de 3 ó 4 horas. Esto es simplemente poco serio, por lo que al continuar aceptando estas sugerencias o incluso imposiciones institucionales o de la cooperación, se termina siendo cómplice de la banalización de esta temática especializada, generando sobre expectativas y luego provocando frustración con respecto a la formación y la resolución de conflictos.

Si bien es necesario ser realista en cuanto a la capacidad no sólo de financiar estos cursos, sino además con respecto a la viabilidad de sustraer por varios días completos y consecutivos a funcionarios, tanto públicos como privados, de sus ocupaciones cotidianas, por otra parte urge al menos advertir que para desarrollar competencias mínimas de diálogo y resolución pacífica de conflictos se requieren al menos 16 horas con sesiones de al menos 4 horas e idealmente con intervalos de tiempo muy cortos.

Una buena formación en diálogo y resolución de conflictos debería iniciar al menos con un programa hecho a la medida de 24 horas durante 3 días (jornadas de 8 horas), con material reflexivo y casos

específicos surgidos de la conflictividad típica del lugar y caso concreto, y con facilitadores que no sólo tengan formación idónea en la temática sino que además tengan un mínimo de experiencia en formación e intervención relevantes.

d. Formar buenos tomadores de decisiones democráticos es promover buenos negociadores y promotores de la paz

Uno de los aspectos más obviados en las propuestas de intervención en resolución de conflictos en la región tiene que ver con lo trascendental que es tomar buenas decisiones desde lo público especialmente, observando los principios democráticos y en especial de la democracia deliberativa. A pesar de que una veta de la resolución de conflictos de origen norteamericana asocia directamente a la toma de decisiones con la resolución de conflictos, en la región estos elementos simplemente no se han considerado como aspectos estrechamente asociados.

No obstante, es más que evidente que una buena parte de los conflictos más relevantes en la región tienen su origen en el proceso de toma de decisiones sobre políticas públicas, que van desde el desarrollo de proyectos hidroeléctricos, extractivos, de regulación de zonas protegidas y hasta temas urbanísticos, de acceso al agua y otros servicios públicos. En estos casos y en muchos otros más, el malestar típico de la sociedad civil, incluyendo por supuesto al empresariado, se origina en que las decisiones no son debidamente consultadas previamente por las autoridades públicas, y/o que lo hacen de forma nominal y simplemente “legitimadora” de una decisión previamente adoptada, lo cual incrementa al malestar popular o al menos de los sectores afectados directamente por tales políticas públicas.

Esto se debe, por un lado, a la herencia autoritaria que aún predomina en la región y que se manifiesta en la forma y estilo en que se toman decisiones en el ámbito público; pero aún cuando estas decisiones sean tomadas por demócratas convencidos, sus capacidades para tomar buenas decisiones es deficitaria, lo cual termina provocando nuevas conflictividades. No deja de ser paradójico que incluso cuando se diseñan y ejecutan políticas públicas para solucionar problemas sociales, estas mismas decisiones generan nuevas problemáticas, cuando no exacerban los conflictos que pretendían resolver.

En el fondo subyace entonces una combinación entre una incapacidad de las autoridades públicas de tomar buenas decisiones con dinámicas de democracia efectivamente deliberativa, sino además vestigios de la cultura autoritaria que ha dominado nuestra historia republicana y que aún subsiste en medio de democracias altamente frágiles.

Por ello el desarrollar procesos de construcción de capacidades tanto de funcionarios públicos como de líderes de la sociedad civil para que estén en capacidad de tomar buenas decisiones democráticas, es una estrategia en sí misma para mejorar sus competencias resolución pacífica de conflictos. Y esto pasa por que sean capaces de solucionar problemas conjuntamente, construir consensos y negociar.

Casi que por definición un buen negociador será un buen tomador de decisiones democráticas, ya que sabrá que antes de tomar una decisión deberá comprender cuáles son los intereses que debe satisfacer, la dinámica y características del conflicto que provoca la decisión, analizar los actores involucrados y sus dinámicas de poder, así como especialmente valorar amplia y creativamente todas las opciones disponibles. Luego de esto, estará en mejores capacidades de filtrar las mejores opciones y alternativas para satisfacer efectiva e integradamente las diversas demandas y necesidades ciudadanas. Y también será un factor pacificador.

e. La formación como una estrategia de facilitar la resolución de conflictos

Una de las estrategias que ha demostrado ser muy efectiva para promover procesos de diálogo y resolución pacífica de conflictos, consiste en iniciarlos por medio de actividades de formación. En muchas ocasiones no existe ni la conciencia ni la voluntad de desarrollar procesos estructurados de diálogo y resolución de conflictos, por lo que es necesario aprovechar cualquier espacio u oportunidad para sembrar la semilla del diálogo pacífico.

Por ello, la realización de cursos de formación con participación de las diversas partes en conflicto de forma conjunta o con ellas por separado, se convierte en una estrategia muy relevante para trabajar primero en el nivel de la conciencia entre las partes, comprender mejor sus

perspectivas, expectativas y temores con respecto a la situación, así como influir en la percepción y encuadre del conflicto.

Es importante señalar, eso sí, que utilizar esta estrategia en cursos con las partes directas del conflicto presenta un altísimo nivel de riesgo, por lo que es fundamental realizar una valoración estratégica previa, estar muy consciente del riesgo, y, por sobre todo, que los facilitadores del curso tengan suficiente experiencia en la facilitación de disputas. No hacerlo así puede ser no sólo muy frustrante sino además muy riesgoso en términos de eventual escalada del conflicto, cuando no de riesgo directo para el mismo facilitador y las partes.

Por ello, es recomendable que en casos de alta complejidad se inicie con formación a las partes por separado y, luego de comprender el caso y sus complejidades, de construir confianza con las partes y de que desarrollen confianza y actitudes básicas hacia un diálogo directo, se pase ya a la etapa de formación conjunta. Esto, sin embargo, no excluye o descarta los riesgos anteriormente señalados, pero al menos sí los mitiga o pondera.

f. Incidir en el abordaje sistémico a lo interno de instituciones claves

Aunque existe un simplismo en el análisis de la conflictividad que se genera cierta fijación en ciertos actores individuales claves o muy relevantes, lo cierto es que en la gran mayoría de los casos los protagonistas son instituciones públicas, dirigidas temporalmente por determinada jerarquía. Y es aquí donde el análisis organizacional y burocrático se torna muy útil, al entender que a la vez que las burocracias o mandos medios desarrollan muy altos niveles de autonomía relativa (especialmente en sistemas estables y con institucionalidad suficientemente madura), también conviven dinámicas de enorme poder de sus jefes (especialmente en sistemas muy personalistas, con propensión al caudillismo y con bajos niveles de institucionalidad).

En el primer caso es necesario al menos entender el papel de las burocracias y los mandos medios en la dinámica del conflicto, para así al menos tenerlo presente o idealmente incorporar a los niveles técnicos

necesarios para tomar las decisiones que fundan un buen acuerdo. Para el segundo caso (alto poder de jerarcas – baja institucionalidad), la recomendación mantiene incólume su utilidad, ya que la conciencia de este hecho señalará la necesidad de que las decisiones se den en el marco de los mejores intereses de la organización, que se respeten sus reglas internas, así como garantizar la sostenibilidad futura de las negociaciones en caso de cambio de jerarquía (lo cual, tarde o temprano sucederá).

g. Ser tanto optimista como realista a la hora de intervenir: toda intervención cuenta, aunque de forma más o menos modesta

Como se mencionó más arriba, luego de más de dos décadas de iniciar la transición democrática en la región, se desarrollaron múltiples y diversas iniciativas de resolución de conflictos, con mayor o menor éxito. Y hoy, extrañamente, si bien se reconoce la necesidad de avanzar mucho más en la construcción de estas capacidades, la violencia y el desencanto democrático parecen generar un estado de creciente escepticismo con respecto a las formas pacíficas de solución de conflictos. En ocasiones da la sensación de que el fantasma autoritario que no deja de rondar por la región vuelve a despertarse, con ciudadanía y autoridades públicas crecientemente desencantadas de los métodos democráticos de solución de conflictos en donde, cuando se concede un espacio para el diálogo éste es rápidamente forzado a generar resultados inmediatos, esperando que una o dos sesiones de unas pocas horas resuelvan problemas que en ocasiones ni toda la historia republicana y democrática ha sido capaz de resolver.

No obstante, y en este marco a veces poco favorable al diálogo sistemático, los promotores y practicantes de la resolución de conflictos, en primer lugar, deben reconocer que toda acción que se desarrolle en tal sentido, es en sí misma un avance. Que las personas que por años han sido socializadas con formas adversariales y no colaborativas de manejar las disputas y tomar decisiones, no cambiarán sus conductas y percepciones por magia de un curso de dos o tres días, por bueno que sea. Se debe ser paciente y reconocer que esta transformación individual toma tiempo. Y que, por eso mismo, no debe desistirse de cualquier intento encaminado a tales propósitos, sabiendo que simultáneamente se realizan otros esfuerzos, aunque no idénticos, sí

orientados hacia una visión similar. Y que, poco a poco y tarde o temprano, se irá desarrollando no sólo una masa crítica, sino además una colectividad cada vez más numerosa de promotores y practicantes, que lenta pero sostenidamente irán generando las condiciones individuales, culturales y finalmente institucionales para convertirnos en sociedades más pacíficas y democráticas.

h. Desideologizar y desburocratizar el diálogo

Es una característica central de la gran mayoría de los conflictos más relevantes de la región, por no decir que casi todos, es que una buena parte de sus actores involucradas perciben, analizan y orientan el conflicto en “clave ideológica”. Y esto, simplemente, no debe ni puede ser así por un simple hecho: no todos los conflictos de la región tienen un origen o son potenciados por aspectos ideológicos subyacentes. Es más, incluso se podría afirmar que la mayoría no lo son.

Sin embargo, existen una tradición muy arraigada de simplificar los conflictos con interpretaciones de orden ideológico, típicamente de derechas o izquierdas (con lo que tales términos polisémicos y siempre confusos puedan significar), o más correctamente en el espectro socialismo – (neo)liberalismo. Al hacer esto el conflicto en sí mismo se polariza y radicaliza, conllevando un maniqueísmo ideológico que posiciona a las partes y les inhibe realizar análisis más reflexivos, pausados y menos apasionados, que permitan identificar los sentimientos, percepciones y conductas detrás de las personas, así como los aspectos objetivamente institucionales – normativos, así como culturales, de contexto y coyuntura, que hacen integralmente a un conflicto.

Cuando se interviene en conflictos en la región, el primer esfuerzo en tiempo y paciencia que se debe realizar tiene que ver con dar el espacio de catarsis ideológica a al menos una de las partes en conflicto, validando sus visiones de mundo, hasta que por fin se puede iniciar un análisis en profundidad de los elementos propios del conflicto específico, lo cual permita iniciar la construcción de visiones comunes que, poco a poco, permitan integrar los intereses en conflicto, sin que esto conlleve, bajo ninguna circunstancia, la renuncia a principios o valores.

Este estado de madurez individual y colectiva es necesario para contar con condiciones subjetivas para mejorar las capacidades de resolución de pacífica de conflictos y de diálogo. Y esto, de nuevo, exige mucha paciencia y perseverancia de los promotores y practicantes de la resolución de conflictos en la región.

Reflexiones finales: no autolimitarse ni filosofar el análisis, así como tampoco simplificar la riqueza, diversidad y complejidad de la resolución de conflictos

Como reflexión final de este artículo debe insistirse en la necesidad de, por un lado, desarrollar novedosos marcos teóricos que fundamenten modelos y herramientas de intervención flexibles y efectivos. Para ello es necesario superar, en primer lugar, las autorrestricciones que pueden generar marcos de intervención mecánicamente adoptados, típicamente en el espectro mediación – conciliación paritaria y el macro enfoque transformador y las grandes teorías del cambio con énfasis en las modificaciones normativas como pomadas canarias contra todos los males.

Es urgente superar el infantilismo de ilusionarse con un autor, teoría o estilo de formación para desarrollar enfoques más eclécticos y pragmáticos que permitan reconocer la gran diversidad y riqueza que ofrece la amplia disciplina, y en clara evolución, de la resolución de conflictos. En este sentido, aquí se propone que el enfoque de disputas públicas ofrece un buen punto de partida para abordar las conflictividades que enfrenta la región, por ser una teoría de alcance medio suficientemente sensible a diversas variables institucionales y culturales que caracterizan a los problemas nuestros, y que a la vez no se autorrestringe a métodos puntuales y descontextualizados, pero que tampoco se extravía en macroanálisis que terminan casi siempre en la crítica de los modelos de desarrollo, cuando en ocasiones se está analizando conflictos tan puntuales como pueden ser los de un desarrollo urbanístico o el diseño de un plan regulador en una zona geográfica determinada.

En resumen, es fundamental que los promotores y practicantes de la resolución pacífica de conflictos en la región dediquen el tiempo y esfuerzo necesarios para contar con:

- Un marco teórico con alcance, complejidad y la precisión necesaria. Que no presuponga ni la postguerra ni se restrinja a la mediación o conciliación.
- Una metodología de intervención flexible y que de antemano no restrinja el tiempo, el método y las características generales del esfuerzo de diálogo.
- Una formación que desarrolle las competencias necesarias tanto para resolver conflictos como para dialogar en general, pero incluyendo también las de toma de decisiones participativas, generación de consensos y solución conjunta de problemas.
- Un marco institucional y cultural que promueva y permita estas prácticas.
- El desarrollo de prácticas demostrativas que no se extingan en puntuales cursos de formación, sino que permitan darle seguimiento a las personas claves del proceso.
- La sistematización de esas prácticas para así documentar los resultados y entonces ajustar y mejorar los marcos de intervención.
- El ajuste y enriquecimiento de los marcos teóricos y de las metodologías de intervención con base en la sistematización de cada caso.

Como reflexión final, y a 25 años de los acuerdos de paz de Esquipulas, de la gesta heroica de los países centroamericanos cuyos Presidentes y líderes demostraron al mundo que la resolución pacífica de conflictos y el diálogo sí pueden superar la guerra, nos corresponde a quienes hoy disfrutamos de esa paz heredada, continuar y profundizar el legado de Esquipulas. Ellos y ellas vencieron a la guerras en la región. Nos corresponde ahora a nosotros democratizar la paz, llevando a cada rincón de nuestros países. Nos corresponde asegurar que las nuevas generaciones crecerán en una región donde la norma es la resolución pacífica de conflictos y el diálogo verdaderamente democrático.

Y entonces, rendiremos el tributo permanente que se merece la Paz de Esquipulas. Aún nos falta mucho por avanzar para ello. Pero, sin lugar a dudas y a pesar de todas las dificultades, seguimos avanzando, a veces un poco en zigzag, por el camino correcto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias S., Randall (2001). *Acceso a la justicia y resolución alterna de conflictos en Costa Rica: la experiencia de las Casas de Justicia*. San José: Ministerio de Justicia y Gracia, C.R.
- Arias, R., Guillén S. y Paniagua, F. (2010). *Manual de negociación basada en intereses en conflictos colectivos*. San José: Funpadem.
- Arias S., Randall et al., Comp. (2011). *Elementos para la profundización de la democracia*. San José: Funpadem.
- Carpenter, S. y Kennedy, W. (2001). *Managing public disputes: a practical guide for professionals in government, Business and citizen's groups*. Jossey-Bass.
- Folger, Jay (1992). *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*. México: Editorial LIMUSA.
- Kriesberg, Louis (2007) "The conflict resolution field. Origins, growth, and differentiation" En: Zartman, William, ed. (2007). *Peacebuilding in international conflict. Methods and techniques*. Washington D.D.: USIP.
- Rubin, Jeffrey; Pruitt, Dean; Hee, Sung (1994). *Social conflict. Escalation, stalemate and settlement*. Second Edition. USA: McGraw Hill.
- Tapia, Gachi y Díez, Francisco (2004). *Herramientas para trabajar en mediación*. Argentina: Editorial Paidós.
- Tsebellis, George (1990). *Nested games. Rational choice in comparative politics*. California: University of California Press.

RESUMEN

Reflexiones para el desarrollo de enfoques novedosos para abordar las conflictividades públicas por medio del diálogo y la resolución pacífica de conflictos: Experiencias desde Centroamérica

Este artículo reflexiona acerca de la necesidad de desarrollar nuevos marcos teóricos y modelos de intervención que respondan a las complejas necesidades de la región, especialmente la centroamericana. Para ello propone una serie de lecciones aprendidas y buenas prácticas,

tomando como base el enfoque de disputas públicas.

ABSTRACT

Reflections on the Development of Innovative Approaches to Public Conflict through Dialogue and Non-Violent Conflict Resolution: Experiences in Central America

This article elaborates on the need to develop new theoretical frameworks and intervention models to respond to the complex needs of the region, especially in Central America. To that end, it provides a series of lessons learned and good practices, based on the public conflict resolution approach.

SUMMARIO

Reflexões para o desenvolvimento de enfoques inovadores para abordar as conflitividades públicas por meio do diálogo e da resolução pacífica de conflitos: Experiências na América Central

Este artigo aborda a necessidade de desenvolver novos marcos teóricos e modelos de intervenção que respondam às complexas exigências da região, especialmente a centro-americana. Para isso, lança mão de uma série de lições aprendidas e de boas práticas, tomando como base o enfoque de disputas públicas.