

ARTÍCULOS CENTRALES

## Conceptos para navegar en un mar de incertidumbres

Kristian Herbolzheimer

Director del ICIP

Todos los conflictos son singulares y, por lo tanto, de difícil comparación. Sin embargo, los conflictos también siguen unas dinámicas que han sido suficientemente estudiadas. Al fin y al cabo, las preguntas suelen ser parecidas: ¿Cómo se puede solucionar el conflicto? ¿Quién lo puede resolver? ¿Cuánto tiempo tardará en resolverse?

Este artículo reflexiona sobre algunos de los conceptos que pueden ofrecer pautas para orientarnos en la complejidad de los conflictos<sup>1</sup>. La interpretación de los conceptos tiene, inevitablemente, un componente subjetivo del autor y puede ser, por lo tanto, objeto de cuestionamiento o complemento. Su significado también puede ser diferente en función del contexto geográfico y cultural desde el cual se lea. Esperamos, en todo caso, contribuir al esfuerzo de encontrar salidas a situaciones de confrontación política de alta intensidad.

**Conflicto.** Choque de ideas o intereses entre dos o más personas o grupos. Los conflictos son fenómenos sociales, inherentes a la naturaleza humana, es decir, son naturales, inevitables e, incluso, necesarios. Cuando se gestionan de forma constructiva permiten el desarrollo social. El problema llega cuando no se saben gestionar, se enquistan, y conducen a una confrontación prolongada o violenta.

La gestión positiva del conflicto requiere el reconocimiento de su existencia y de la legitimidad de las partes en conflicto.

**Polarización.** Los conflictos polarizan las opiniones, en el sentido que las personas o grupos en conflicto se posicionan en extremos opuestos. Este fenómeno se convierte en preocupante cuando se desarrollan dinámicas que reducen la complejidad de los conflictos a visiones binarias de “buenos y malos”, alimentan la confrontación –“nosotros contra ellos”– y construyen verdades absolutas que desconfían o descalifican las opiniones divergentes.

**Convivencia.** Dado que las personas somos diferentes por naturaleza, necesitamos dotarnos de herramientas para poder convivir respetando estas diferencias. Estas herramientas son normativas –las leyes y las instituciones para resolver diferencias– pero también culturales. Tanto las normas como las culturas están en constante evolución, precisamente en respuesta a los conflictos inherentes en la sociedad. Uno de los retos más recurrentes para la convivencia es la capacidad de entender cómo puede afectar lo que hacemos y decimos a personas con percepciones muy diferentes a las nuestras (ponernos en la piel de los otros).

**Partes en conflicto.** Normalmente es fácil identificar las personas, organizaciones, o instituciones en conflicto, pero la mayor parte de conflictos tienen múltiples dimensiones, no siempre obvias. A menudo las propias partes formalmente en conflicto acaban sufriendo conflictos internos, en relación a decisiones difíciles.

**Análisis de conflictos.** Estudio sistemático de las causas y los actores del conflicto, así como de los factores que pueden influir en su resolución. Hay múltiples herramientas de análisis. Uno de los ejercicios más relevantes es diferenciar entre las “posiciones” de las partes enfrentadas en el debate público (aquello que dicen) y sus “intereses” o “necesidades” (aquello que explica sus posiciones). Este ejercicio permite identificar incentivos que podrían acercar posiciones alejadas.

**Resolución de conflictos.** Las iniciativas para transformar las dinámicas (políticas, sociales, económicas, culturales, etc.) destructivas o violentas de los conflictos. A menudo se habla también de *transformación* de conflictos, entendiendo que las dinámicas destructivas de los conflictos se pueden prevenir o transformar hacia dinámicas constructivas. La resolución de conflictos requiere voluntad y capacidad de las partes en conflicto, y puede requerir del apoyo de terceras partes.

## “ No hay fórmulas fáciles para resolver conflictos complejos. La opción obvia para una parte suele ser inaceptable para la otra ”

**Win-win.** Una transformación exitosa del conflicto permitirá a todas las partes involucradas sentir que han ganado alguna cosa. Eso sólo es posible si las partes están dispuestas a modificar sus posturas iniciales.

**Líneas rojas.** Condiciones que se consideran innegociables. Sin embargo, muchos procesos de negociación requieren que las partes acaben modificando sus líneas rojas iniciales.

**Diálogo.** Forma más elemental de tratar los conflictos de forma constructiva –“hablando se entiende la gente”. Es un proceso de comunicación centrado en el valor de las relaciones personales y la confianza, que requiere de la predisposición a cambiar de opinión como resultado de una escucha activa de las otras partes.

**Negociación.** Diálogo que tiene como objetivo llegar a un acuerdo. Es una forma de obtener una concesión. Las buenas relaciones personales son importantes, pero no imprescindibles. Las personas que negocian necesitan tener un mandato y el poder para firmar un acuerdo. En política, las negociaciones formales (visibles) normalmente van precedidas de unas negociaciones previas (confidenciales) que permiten evaluar la voluntad real de la otra parte para llegar a un acuerdo y determinar la agenda, los actores y los formatos de la negociación.

Las instituciones democráticas son el escenario habitual de las negociaciones políticas. Pero cuando el conflicto se estanca o se degrada sin que los mecanismos habituales lo puedan evitar se hace necesario diseñar procesos extraordinarios de negociación.

Los conflictos complejos necesitan de una **infraestructura de negociación**: un amplio abanico de actores que juegan papeles diferentes, pero complementarios. Estos actores

a menudo trabajan detrás de las bambalinas, conscientes de que sus actuaciones pueden ser negadas públicamente si no son exitosas. Las tareas incluyen:

- Sugerir ideas y propuestas innovadoras.
- Explorar el interés de las partes por este tipo de ideas y propuestas.
- Buscar apoyos externos (técnicos, políticos) para dar asistencia a las negociaciones.
- Formar en procesos de negociación a las partes en conflicto.
- Generar sinergias entre actores que pueden influir sobre las partes en conflicto.
- Ofrecer avales políticos y económicos a decisiones difíciles.

**Mediación.** Negociación con la intervención de un actor externo, que dirige y da apoyo a la comunicación.

**Facilitación.** Proceso menos formal que la mediación para ayudar a las partes a llegar a un acuerdo o, como mínimo, mejorar la confianza mutua. Muchos actores externos prefieren jugar un papel de facilitador más que de mediador, para dejar así el protagonismo a las partes negociadoras.

Las partes en conflicto piden una mediación o una facilitación cuando no pueden llegar a un acuerdo por sí mismas. Sólo puede haber una mediación o facilitación con el visto bueno de todas las partes negociadoras. Acordar la necesidad (y la identidad) de una mediación o facilitación puede requerir un proceso de negociación en sí mismo. Es habitual que la parte que defiende el *statu quo* prefiera una negociación directa, mientras que la parte que presiona por un cambio político busque un apoyo externo, como una forma de ganar reconocimiento y legitimidad y, así, compensar la asimetría de poder.

Otras funciones habituales de terceras partes son las de **buenos oficios** (ofrecer consejo y apoyo), **testimonio** (observa las negociaciones, sin intervenir), **anfitrión** (cuándo se acuerda negociar en casa de otro) o **garante** (ofrecer garantías - generalmente políticas- para el desarrollo de las negociaciones). Las posibles funciones son amplias y la definición concreta de los diferentes roles depende de cada proceso de negociación.

**Neutralidad e imparcialidad.** Normalmente se supone que la persona o entidad que media o facilita una negociación tiene que ser *neutral*. En la práctica la neutralidad no existe: todo el mundo tiene opiniones propias que pueden coincidir más o menos con los actores en conflicto. En cambio, sí que se puede reclamar *imparcialidad*, es decir, una actitud que antepone la dinámica del proceso de negociación sin condicionar el resultado. De forma creciente se reconoce el valor en tareas de apoyo a la negociación de personas (*inside-mediators*) que tienen una clara opción ideológica pero que se ganan el reconocimiento de todas las partes al saber priorizar la búsqueda de un acuerdo frente a la defensa de las propias preferencias.

**Agentes de cambio.** Una de las preguntas clave en política es como se producen los cambios sociales y políticos. Las respuestas suelen ser cuantitativas: a través de mayorías electorales o parlamentarias, en los procesos institucionales; o por una *masa crítica* de personas movilizadas en la calle. Sin embargo, ante dinámicas polarizantes, que reducen el espacio de la divergencia, el investigador John Paul Lederach afirma que “necesitamos sorpresas, gente sorprendente, con voluntad de juntarse con personas inesperadas”. Hace falta una *levadura crítica*, un ingrediente aparentemente menor pero que, bien mezclado, puede hacer levantar la masa. Esta metáfora es una invitación a la creatividad de personas y organizaciones para que planteen propuestas innovadoras, con alianzas inesperadas.

**“ En el conflicto catalán no hay soluciones a corto plazo; como sociedad tenemos que aprender a vivir en el conflicto, sin hacernos daño ”**

En definitiva, los conflictos suelen resolverse básicamente de dos maneras: con la victoria de una parte, y la derrota de la otra; o con algún tipo de acuerdo entre las partes en conflicto. La tendencia natural es querer ganar, pero las victorias suelen ser efímeras porque nadie acepta fácilmente una derrota. En este sentido, los diálogos y las negociaciones suelen dar resultados más estables. Pese a ello, para dialogar y negociar

hacen falta incentivos, voluntad y capacidad. En ausencia de incentivos, voluntad y capacidad los conflictos se pueden enquistar. Y, cuanto más enquistados, más difíciles de resolver.

En el caso concreto del conflicto político y social que se vive en Cataluña quizás no se ha reflexionado lo suficiente sobre el horizonte de resolución. Estamos en una fase de confrontación política donde los actores no se ponen de acuerdo ni en la naturaleza del conflicto ni en la manera de tratarlo. Cada uno se carga de razones para contradecir -y deslegitimar- al otro. Pero resulta difícil imaginar que ninguna de las opciones en disputa se resigne a ser derrotada. Hará falta, pues, tarde o temprano, un proceso que permita buscar una solución partiendo de la premisa que todas las propuestas son válidas y merecedoras de respeto.

En estos momentos el conflicto político está muy enrevesado. Necesitamos un cambio de paradigma: que una *levadura crítica* que pueda movilizar una *masa crítica* apueste por iniciativas creativas, de manera que aquello que ahora parece impensable se vuelva posible. No hay soluciones a corto plazo. Como sociedad tenemos que aprender a vivir en el conflicto, sin hacernos daño. Para navegar en este mar de incertidumbres propongo que nos tratamos con la brújula de la CURA, que podríamos resumir como: Curiosidad para las opiniones diferentes, Respeto a las personas, independientemente de sus ideas, y Autocrítica, porque nadie tiene la verdad absoluta.

## **SOBRE EL AUTOR**

Kristian Herbolzheimer es analista de procesos de paz y del rol de la sociedad civil en las transiciones, con énfasis en los casos de Colombia y del País Vasco. Ha sido observador y asesor en las negociaciones de paz de Filipinas (2009-2014). Después de dirigir durante 10 años el Programa de Transiciones a la Paz de la ONG internacional Conciliation Resources, en septiembre de 2018 asumió la dirección del Instituto Catalán Internacional para la Paz.

1. Las definiciones que ofrece este artículo están basadas, principalmente, en las siguientes referencias: [Berghof glossary on conflict transformation](#) y [USIP Peace Terms](#)

Fotografía de Caitlin Oriel

© Generalitat de Catalunya