

Desafíos y alternativas en la construcción de la paz

Conferencia dictada por John Paul Lederach[↓]

Centro de Estudios Latinoamericanos Rómulo Gallegos

Caracas, Venezuela, 2003

Desgrabación y redacción a cargo de Ana Cabria Mellace, con la asistencia de Francisco Diez

Llevo más de veinticinco años trabajando en contextos internacionales con mucha polarización y en conflictos en sociedades muy divididas, incluyendo unas experiencias que tuvimos en los años ochenta, en las guerras en Centro América, sobre todo en Nicaragua y después en varios países en África. Quisiera empezar con una pequeña historia que viví en Somalia. Esta pequeña anécdota tuvo lugar en la capital de Etiopía, donde a principios de los noventa, Naciones Unidas realizó una serie de charlas y negociaciones para hacer frente a lo que fue el colapso total del gobierno en Somalia. Yo tuve la oportunidad de trabajar al lado del enviado especial de las Naciones Unidas y con un instituto de Suecia que venía apoyando ese esfuerzo del enviado: Mohame Sahnum. Es una anécdota interesante que me marcó y que salió en un momento inesperado.

Somalia, a partir del '89, ya no tenía gobierno, todo se había venido abajo e incluso hay somalíes que aún hoy dicen que han durado más de doce años sin gobierno. En el segundo encuentro en el año '92, la O.N.U. dio un paso interesante en el contexto somalí bajo mucha presión de diversos grupos. Se abrieron las negociaciones en Adis Abeba, no solamente para los líderes de los grupos armados, es decir las milicias, que siempre han estado en varios lugares en Somalia, sino que se abrieron para que participara gente de la sociedad civil y gente de varios niveles de esta sociedad. Participaron organizaciones de mujeres, ancianos de los grupos étnicos y tribus que existen en Somalia, participaron líderes religiosos y participaron las O.N.Gs. de muchos tipos y

[↓] John Paul Lederach es Profesor de Construcción de Paz Internacional en la Universidad de Notre Dame (Indiana, EE.UU.). Tiene experiencia reconocida internacionalmente en el campo de la conciliación y la mediación. Ha ofrecido consulta y mediación directa en un amplio rango de situaciones, que van desde los miskitos y el Gobierno de Nicaragua, el asesoramiento de los mohawks en el conflicto con el Gobierno canadiense y conflictos étnicos en Somalia, hasta el apoyo a procesos de diálogo en Irlanda del Norte, el País Vasco y Filipinas en los años '90. Ha desarrollado y conducido eficazmente cientos de programas de adiestramiento en transformación de conflicto, mediación y construcción de paz a nivel internacional, que abarcan desde líderes comunitarios y de iglesias a líderes de movimientos nacionales, de oposición y de gobiernos en más de veinticinco países. Ha sido invitado para dictar conferencias en temas relacionados con estudios de paz y conflicto en diversas universidades e institutos académicos de Estados Unidos (Eastern Mennonite University, Bethel College, Oxford University, University of Notre Dame, University of Colorado, Syracuse University), de España (Universidad de Deusto, Universidad Autónoma de Cataluña) y de América Central (Universidad Landívar de Guatemala) y América del Sur (Universidad Javeriana de Colombia). Autor o editor de doce libros y manuales, numerosos artículos académicos y monografías sobre educación para la paz, transformación de conflictos, construcción de paz a nivel internacional y adiestramiento en conciliación. Ha desarrollado materiales y manuales en español sobre educación para la paz, mediación y transformación de conflictos.

sectores del país. En la sede de Adis Abeba, más de trescientas personas participaron en una semana, en un encuentro de negociaciones. La primera mañana de esta semana todo el evento empezó con conversaciones que dieron los diplomáticos y personas de prestigio del extranjero, no somalíes. Más o menos diciendo *“mira, hemos trabajado para que ustedes tengan la posibilidad de que todos vengan y hablen y que traten todos de resolver sus problemas, aprovechen por favor esta oportunidad”*. Eso duró dos horas y entonces tocó el refrigerio, que todo el mundo sabe que el momento del refrigerio en Etiopía es la oportunidad de tomar de té, y el té es muy importante. En el pasillo, tomando té, es cuando las verdaderas negociaciones empiezan. No siempre lo que pasa oficialmente en la sala es lo más importante, sino lo que pasa en conversaciones en los pasillos entre unos y otros.

Yo me encuentro entonces, a las diez de la mañana, en una fila larga esperando buscar el té, con dos personas, que son primos entre sí. Ahora, bien importante en el contexto somalí, es entender que las divisiones que existen entre los grupos armados no son por razones de etnicidad, porque casi toda Somalia es de la misma etnicidad, sino que son por cuestiones de clanes y subclanes. Yo estaba en esa fila con dos primos del mismo subclan, uno de esos dos primos quería presentarse a toda la Conferencia como un candidato a la presidencia. Había como siete u ocho que querían ser presidente. Cada subclan tenía su persona preferida. El otro primo pertenecía a una O.N.G., trabajando mucho a nivel de emergencias y de educación en Somalia. Entonces empieza una conversación entre los primos, (los somalíes son muy directos en su forma de hablar, casi te insultan antes de dialogar contigo, son muy directos) y el primo de la O.N.G. aprovecha el momento para decirle a su primo que quería ser presidente lo siguiente: - *“¿Sabes qué, primo, sabes cuál es el problema con ustedes los señores de guerra?”* - o sea, usó una palabra muy fea en inglés, que es war lord – *“¿sabes cuál es el problema con ustedes los señores de guerra?”* - le dice apuntando con el dedo – *“es que ustedes creen que pueden construir una casa empezando con el techo, y todo el mundo sabe que si uno construye una casa empezando con el techo se viene abajo, porque no hay nada que la sostenga”*. El otro primo le responde inmediatamente - *“¿Sabes cuál es el problema con ustedes de las O.N.Gs.?”*- dijo así, como diciendo “ustedes que no son nada” - *“es que yo nunca he visto un cuerpo andar sin cabeza y si el cuerpo no tiene cabeza el cuerpo no sabe qué hacer”*.

En dos minutos, en la fila esperando el té, resumieron ellos dos la problemática de Somalia: ¿cómo construir la paz? ¿Se empieza arriba, con el liderazgo más alto, que entre ellos lleguen a un acuerdo y que después los participantes reciban la sabiduría de los líderes? ¿Hay que empezar de la base, construyendo todo lo que es necesario para sostener la casa que quieren construir y que sostiene un liderazgo verdadero y honrado? En esta pequeña historia, encontramos un punto interesante para empezar la cuestión que nos pone el título de la conferencia: **Desafíos y alternativas en la construcción de la paz.**

Yo quisiera compartirles esta mañana tres desafíos, y con cada uno de esos desafíos algunas ideas de alternativas de lo que se tiene que hacer para construir la paz. Hay mucho más que tres desafíos, claro, en cualquiera que fuese el país, sea Venezuela, sea Somalia, sea África del Sur, Colombia, Nicaragua o Estados Unidos. Pero me parece que con tres es suficientemente complicado, así que aquí sólo presentaré tres; y trataría de profundizar lo que para mí ha sido la experiencia “ganar – ganar” en países donde la construcción de la paz significa superar divisiones fuertes, profundas e históricas, sociales y políticas.

DESAFIOS:

1. El desafío de las **polarizaciones**, en plural.
2. El desafío de construir **espacios de articulación** estratégica y constructiva.
3. El desafío de sostener **procesos de cambio** no violento.

EL DESAFÍO DE LAS POLARIZACIONES

He dicho el desafío de las polarizaciones, enfatizando que no se trata de *una* polarización. A menudo, cuando hablamos con gente del problema o del conflicto en su país, sobre todo en países donde se padecen situaciones de mucha división, el relato se reduce a la polarización más destacada, como puede ser entre gobierno y oposición o como puede ser entre dos grupos armados, que pelean por el poder. Sin embargo, yo he encontrado que es falso pensar que existe solamente una polarización. Lo que existe es una complejidad de polarizaciones, de distintos tipos, de distintos niveles y que requieren distintos procesos de respuestas.

Empecemos con una pequeña profundización sobre lo que significa polarización, sobre todo social, en cuanto a lo que podría ser la teoría del conflicto. Yo provengo de un trasfondo sociológico. En los estudios de sociología, se han encontrado una serie de características que son muy comunes en situaciones de polarización, sea a nivel de una familia polarizada, de un barrio polarizado o de un país polarizado:

Primero: hablo solamente con los que piensan como yo. ¿Qué es lo que pasa? Mientras hay más polarización, más contacto tengo con los que están de acuerdo conmigo y piensan igual a como nosotros pensamos, y cada vez tengo **menos comunicación directa** con personas que piensan de otra forma. Parece pequeño ¿verdad? ¡Pero es muy importante! Piénsenlo un poco, la comunicación pasa de ser una comunicación directa donde yo puedo “palpar” lo que el otro dice, a ser una comunicación donde yo escucho lo que uno ha dicho, que el otro ha dicho, que el otro ha dicho. Dejo de poder percibir por mi propia cuenta lo que significa para el otro lo que ha dicho, porque toda comunicación se ha empujado en una orientación indirecta.

Segundo: en el grupo donde estamos todos de acuerdo, que en Colombia llaman “roscas”, hay una presión cuando hay una polarización y ¿cuál es?, la de **no estar en desacuerdo** sobre algo con los demás. Las presiones son siempre para estar de acuerdo con nuestro lado, ¿qué es lo que pasa entonces?, disminuye la posibilidad de diversidad de percepciones y visiones de lo que está pasando, por las presiones para que estemos todos de acuerdo.

Tercero: hay una presión social que **obliga a que la gente tome parte**. ¿De qué lado estás? Esto tiene un fenómeno que es doble, por una parte, hay un empuje a formar bandos, lados, partes del conflicto, y cada vez hay menos y menos espacio en el medio, y los que a nivel personal ven que por aquí hay cosas que entienden y por allá también hay cosas que entienden, tienen encima una presión por definirse de un lado u otro, y una precaución, una prevención frente a ellos si no se definen. Es muy curioso, porque cuando uno es obligado a tomar lados, lo que tiene que hacer es dejar el espacio más ambiguo, para definirse de una vez. Deben definirse de una vez de forma clara, donde hay ambigüedad. Y aquí aparece una curiosidad, una paradoja grande del conflicto, que es la siguiente: el conflicto siempre tiene sus ambigüedades, pero no hemos aprendido a vivir en la ambigüedad. Vivir la ambigüedad significa poder manejar, a la vez, múltiples visiones de la misma realidad. Bueno, allá es donde nos sentimos a menudo incómodos, preferimos una visión contundente, rígida y clara de la cosa, aunque no sea toda la verdad, a una situación donde padecemos la necesidad de tener que asumir que hay cosas ambiguas que no hemos entendido en su profundidad. La polarización nos empuja y quita el espacio del medio y quita el espacio de ambigüedad. Una de las pequeñas cosas que yo he venido trabajando mucho es aumentar nuestra capacidad de vivir con ambigüedades, para poder buscar, dentro de la ambigüedad, vías creativas de lo que surge de una situación compleja y con muchas complicaciones. Pero la polarización nos empuja. Este empuje requiere, de ambos lados o de todos los lados que existen, exagerar algunas cosas y no mencionar otras, para poder mantener una visión clara y contundente de un algo que es bien complejo.

Cuarto: finalmente, la polarización crea un proceso donde prevalece la idea de que **sólo es posible una solución**, hay una especie de presión hacia una sola solución que va a resolverlo todo, sólo si la adoptamos. Esto sería verdad si existiera una situación no muy complicada, pero cuando hay una situación compleja, una sola solución no es capaz de responder a la complejidad social. Entonces, la complejidad nos enseña que no es solamente una polarización, por ejemplo oposición–gobierno, sino que casi siempre hay múltiples polarizaciones: entre los que son muy visibles, de liderazgo alto, y lo que existe a nivel local, en las comunidades; entre lo local y lo nacional, polarizaciones que pueden existir entre centros urbanos y el campo; polarizaciones que pueden existir entre sectores de la sociedad, sectores muy importantes, pero casi olvidados. Cuando empezamos a trabajar la construcción de la paz tenemos por delante una posibilidad interesante: la complejidad de la polarización puede representar una amenaza o una oportunidad. Yo casi siempre veo, que en situaciones de múltiples polarizaciones, de múltiples procesos a múltiples niveles, la complejidad puede ser una amiga, en vez de ser una enemiga. ¿Cómo hacer de la complejidad una amiga? Muy simplemente dicho: uno tiene que saber vivir con un mayor grado de ambigüedad, saber que algo que siempre nos da la complejidad es

el don de generar nuevas cosas, cosas inesperadas, que empiezan a surgir. Y allá es donde radica parte de la alternativa a este desafío de polarizaciones.

Alternativa a la polarización

La alternativa, tal como lo veo yo, consiste en dos o tres cositas:

1. Desarrollar una visión más englobadora

Nunca estar satisfecho en una sola visión de un conflicto complejo, sino buscar la forma de dar un paso atrás, que nos permita tener una visión más englobadora de lo que está pasando. Si somos capaces de desarrollar una visión más englobadora de la complejidad, mejorará nuestra capacidad de desarrollar repuestas y procesos que correspondan a distintos niveles, distintas necesidades que existen en contexto. Si no tenemos esa capacidad no es fácil ubicarnos, saber quiénes somos cada uno de nosotros en esa sala, o la organización que representamos o el lugar donde trabajamos, y cómo está todo esto ubicado en el panorama más grande. A menudo, esa incapacidad crea dos cosas: un sentido de parálisis, “no puedo hacer nada” y la otra, “esperar que otro lo haga primero”, para luego tener yo mi papel. Pero nos quedamos esperando y esperando, sin hacer, efectivamente, nada.

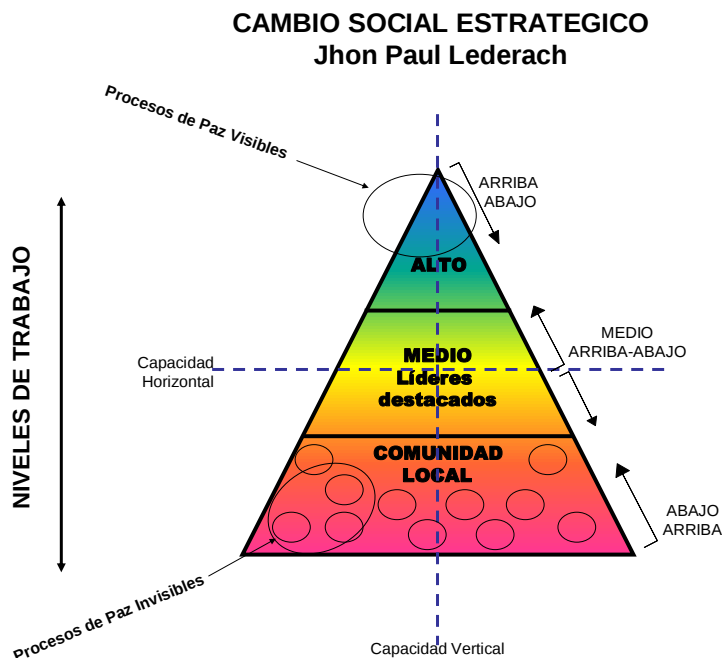
La visión englobadora nos permite captar una mirada más amplia de lo que está pasando y contemplar a la vez, múltiples visiones de lo que existe, ubicar dónde estamos y las posibilidades que tenemos de hacer esto, es muy importante en el desarrollo de los procesos de cambio constructivos.

2. Desarrollar espacios de diálogo

Cuando existe una polarización, una de las cosas que más falta es ir construyendo y sosteniendo espacios de contacto e intercambio de espacios de diálogo. Esto, en sí, no significa que un espacio de diálogo intente resolverlo todo. No es la meta. Pero sí, allá donde existen las posibilidades, el diálogo abre un espacio de intercambio que introduce más capacidad para entender la totalidad de lo que está pasando. Cuando hablamos de diálogo no pensamos en un proceso donde yo hablo, tú escuchas, después tú hablas y yo escucho. Eso es una cosa muy estática. Un espacio de diálogo, para mí, significa que existe la capacidad de sostener el intercambio. Es decir, de tejer una relación. Diálogo, por sí mismo, significa tejer una relación con gente que no está ubicada en la misma posición y lugar de la sociedad que yo y que no piensa igual. Un diálogo donde estamos todos de acuerdo no es diálogo. Allí hay un gran reto.

¿Cómo tejer un espacio que permita inter-relacionarse de forma sostenida con gente que no es de igual posición, ni piensa igual? La alternativa para la construcción de paz consiste en tejer y sostener espacios, pero la presión de la polarización tiende a quitarlos. Allá reside, en sí, el reto y la alternativa. Y esto nos lleva al segundo desafío.

EL DESAFÍO DE CONSTRUIR ESPACIOS DE ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA Y CONSTRUCTIVA TEJER Y SOSTENER ESPACIOS DE INTER-RELACIÓN



Lo que he encontrado en muchos lugares donde he trabajado es que, a menudo, la gente piensa que construir la paz significa que, en el nivel más alto, los dirigentes y representantes de movimientos, gobiernos o partidos, llegan a un acuerdo en una mesa de negociación. En esta mesa habrá poca gente, en algunos países podemos montarlas casi en dos manos, cinco a diez personas, que son las personas más visibles, más conocidas y más buscadas en la situación de ese conflicto. Son las personas a las que todos los días los periodistas y las cámaras de televisión siguen y tratan de ver qué es lo que piensan, qué es lo que están diciendo. A esto llamamos “el proceso de paz”: lo que pasa a nivel de negociación oficial, a nivel más alto.

Ahora bien, la pequeña experiencia que yo he tenido es que no existe tal cosa que se llame “proceso de paz”. En todos los lugares donde yo he estado trabajando, desde Somalia, Irlanda del norte o el País Vasco a Nicaragua, Colombia o Filipina, existen **procesos de paz**. El plural, otra vez.

El gráfico que muestro no es una herramienta prescriptiva, no trata de recetar que la sociedad tiene que ser jerárquica, es una pequeña herramienta descriptiva de análisis. En la base de la pirámide está la mayoría de la gente, las comunidades, los lugares y barrios donde ustedes viven. Hay mucha gente, por eso la base es grande. Subiendo hasta la parte de arriba, en el nivel más alto, el número es mucho más reducido, son los

líderes más destacados, conocidos y visibles. Lo que he encontrado en muchos lugares, es que, no de forma secuencial sino al mismo tiempo, hay procesos que están pasando a tres niveles. Es muy interesante, pensando lo que significa, en cuanto a la complejidad y la promesa de la construcción de la paz. Tres niveles.

1. Nivel de proceso arriba-abajo, el de los líderes más visibles. A esto le he puesto el nombre de un proceso de construcción arriba-abajo. Los procesos arriba-abajo nos llegan principalmente, sobre todo para los que hacemos investigación y trabajamos en lo académico, por los muchos libros sobre las negociaciones de paz. La historia de conflictos entre dos naciones y su capacidad de generar procesos diplomáticos tiene mucho que ver con una comprensión del estado-nación y del contexto de la diplomacia. ¿Cómo funciona? La idea es que si dos países, por ejemplo Venezuela y Colombia, o Estados Unidos e Irak, tienen problemas, los líderes de ambos países, los que gobiernan, envían a sus representantes para que traten de negociar un entendimiento entre ellos. A esto lo llamamos una *mesa de negociación*. La mesa es interesante porque hay solamente cierto número de personas que pueden llegar a ella. Cuando Tarik Asif y James Backer se encontraron, creo que en Ginebra, antes de la primera guerra de Irak, había una mesa larga: las personas más importantes en el medio y las personas menos importantes en las alas, las personas más importantes frente a frente y las personas que los apoyan atrás. Una mesa así, capta en cierto sentido la metáfora de lo que está en ese proceso.

He hablado de una historia de casi centenas de años en dos minutos, así que reconozco que no es completa, pero importa la metáfora. Porque lo que quiero destacar es que en los últimos veinte o treinta años, más del noventa por ciento de los conflictos a nivel mundial, son conflictos *internos* e *internacionalizados*. No tenemos siquiera palabras para describirlos. *Interno* significa que hay grupos dentro del mismo país que se pelean. *Internacionalizado* significa, por ejemplo, que las armas vienen de afuera, los refugiados corren fuera del país, los grupos armados pueden localizarse en las fronteras. Entonces, aplicamos el modelo diplomático a ese conflicto interno. Entonces, los líderes, que no son muy numerosos, llegan, hablan, se pueden poner de acuerdo y si logran un acuerdo es lo que llaman en adelante el “acuerdo de paz”. Y este acuerdo va de la mesa a las sociedades afectadas.

1. a. Desafíos en la construcción arriba-abajo

Primero: ¿quién tiene el derecho a estar en la mesa?, primer desafío.

Segundo: los que llegan a estar en la mesa, ¿tienen el poder y la capacidad de implementar lo que dicen? Los que están en la mesa, en un conflicto interno, no siempre controlan de una manera jerárquica toda una infraestructura de implementación.

Tercero: ¿cómo comunicar públicamente el proceso? Todos los días hay conferencias de prensa, y cuando sale uno que está negociando, cuando habla, quiere dejar en claro que no es débil, que no está en postura de rendirse frente al otro, con quien tiene la pelea. Entonces, públicamente, habla fuerte “– *Somos fuertes, aquí no nos rendimos, vamos a seguir la lucha* –”. La gente del otro lado lo escucha y dicen “– ¿Ves cómo es? ¡No se

puede fiar!-“. Pero el que declara, nueve veces de diez, no está hablando al otro lado sino que está hablando a su gente, está diciendo a su gente “- *Mira, soy fuerte, sí pueden confiar en mí, yo no me voy a rendir – “.*

Los procesos arriba-abajo generalmente tienen alta visibilidad. La visibilidad crea un desafío enorme para lo que es el modelo de arriba-abajo. ¿Por qué? Porque uno llega para sentarse frente a su enemigo, en un espacio complicado, difícil, un espacio que requiere un cuidado especial y donde tiene que surgir una creatividad enorme. ¿Cómo voy a sentarme frente a la persona o al grupo que me odia, con los que hemos peleado durante todos estos años? No es un espacio cualquiera. Si el espacio es muy público y muy visible genera poca creatividad porque hay que mantenerse firme. Yo me acuerdo muy bien, en Irlanda del Norte, a mediados de los noventa, hablando con un hombre muy cercano al IRA, sobre su líder político Gerry Adams y el desarme, hablando sobre cuándo concretarían el desarme en ese proceso de paz, sobre el momento en que los grupos armados de Irlanda del Norte mostrarían sus armas, las entregarían públicamente y de una vez por todas dirían que no volverían nunca más a las armas. Este hombre dijo que el día que Gerry Adams entregara un arma, sólo una, ese sería el día en que Gerry Adams recibiría una bala en la cabeza. No del otro lado, sino de su propia gente. Allá es donde vive el líder. Entre la presión de la gente que le apoya y la presión de lo que significa encontrarse con el enemigo. No es un espacio cualquiera.

Entonces, la gran pregunta en los conflictos internos y con polarización social es: ¿cómo se llega exactamente de arriba a abajo?, ¿cuál es la estructura?, ¿cuál es la infraestructura que permite que lo que está pasando en el nivel del liderazgo toque el corazón del pueblo?, ¿cómo pasa de arriba a abajo? En la mayoría de los casos, se contempla esta cuestión después del acuerdo, no antes, y la gente, a menudo, se siente lejos del proceso alto. El proceso de paz se ve como algo lejano que no les toca a su vida, y por tanto, en muchos países, la gente a nivel común y corriente, anda con prevención acerca de lo que está pasando a nivel alto.

2. Nivel de proceso de abajo-arriba. Ese proceso no tiene muchos libros, no hay muchos ejemplos, aunque es tan antiguo como la historia misma. La construcción de paz de abajo-arriba recae en dos principios claves:

- **La construcción de paz, para sostenerse, tiene que ser participativa.** ¿Qué significa esto? Cuando más participa la gente en construir y crear diálogos, en negociaciones y en los procesos de cambio, mayor es la capacidad de sostener lo que allí decidan. Cuanto menos participación, más prevención de lo que resulta. Hay que ampliar la participación.
- **La responsabilidad.** Esta perspectiva dice que la paz no es solamente materia de políticos, es responsabilidad y compromiso de todo ciudadano de esta sociedad. Porque todos vivimos en lugares tocados por el conflicto nacional, vivimos en barrios, en regiones, en ciudades, en lugares donde también, a nivel local, tenemos nuestras divisiones, nuestros problemas que afrontar. Por lo tanto, crear y sostener la paz, conseguirla, tiene que empezar con la gente que a nivel local tenga responsabilidad para hacer frente a sus problemas, donde tienen acceso, donde conocen quién es quién. Hay que aumentar la responsabilidad.

Si sumamos las dos cosas, ampliar la participación y aumentar la responsabilidad, tenemos la base de lo que es el proceso abajo-arriba. La idea es que uno va construyendo, en múltiples lugares, procesos donde la gente a nivel local se verá involucrada. Aunque no tienen acceso a la mesa de negociaciones de políticos, sí tienen acceso a su vecindario, a su barrio, al problema de las calles que afrontan todos los días.

2.a. Desafíos en la construcción abajo-arriba

Lo que pasa abajo no es igual a lo que pasa en la cúpula. Cuando uno trabaja a nivel de la sociedad civil hay un gran desafío de coordinación. ¿Cómo coordinamos tanta gente de una forma tal que sea posible construir y sostener una base que pueda tener un efecto nacional?

Primero: aquí me implico yo, que he venido trabajando mucho a nivel de la base. Mi trabajo ha sido mayormente a nivel medio y comunitario, en el mundo de las O.N.Gs.. ¿Qué es lo que pasa con las O.N.Gs.? Primero, que competimos entre nosotros, porque cuando vemos que hay un problema, empezamos a trabajarlo, y a menudo decimos que no podemos controlar lo que está pasando en otros niveles. Pero sí nos preocupamos por el área en que nos desempeñamos y a menudo somos muy competitivos, en parte porque nuestra vida económica depende de que trabajemos bien. Segundo, yo soy de las O.N.Gs., con ellas trabajo y las conozco muy bien, conozco todas las razones por las cuales necesitan dinero para financiamiento. Es muy importante lo que hacemos y nos preocupamos mucho de ese lugarcito donde estamos trabajando, pero casi nunca nos inter-relacionamos con otros lugares, con otros niveles. No construimos un proceso de abajo-arriba, construimos montones, millones de procesos abajo-abajo, muchas hormigas trabajando con hormigas, pero no llega a tener un impacto estratégico. En el mundo de las O.N.Gs. nos falta saber cómo ser estratégicos. No es que hacemos mal el trabajo, al revés, hacemos bien el trabajo, pero no hemos logrado capacitarnos en lo que significa un cambio social estratégico capaz de impactar al país.

Segundo: se suma el desafío del trabajo en el nivel local. Todos los que trabajan a nivel local saben que ese trabajo es lento. ¿Por qué? Porque depende mucho de las relaciones concretas y verdaderas y uno no puede “instrumentalizar” ni a la gente, ni a los barrios, ni a los vecindarios. Uno tiene que respetar lo que significa estar en una red de relaciones a nivel local. ¿Qué es lo que significa? Que no siempre el ritmo de trabajo local es capaz de responder a lo que son las necesidades nacionales. No es igual tener que pensar en todo el país, que pensar en mi barrio, en lo que nosotros necesitamos. El tiempo es un gran desafío.

3. Nivel de proceso medio, hacia abajo-hacia arriba. Recae principalmente en las líneas de punto que atraviesan el gráfico, que ponen capacidad vertical y capacidad horizontal a los procesos de construcción de paz. Todo el análisis del medio arriba-abajo, lo que yo llamo *telaraña*, es la capacidad de crear espacios donde se integra lo vertical con lo horizontal. La capacidad vertical y horizontal recaen en la pregunta ¿quién? y no en la pregunta ¿qué? A menudo, cuando pensamos en negociaciones, pensamos primero en qué vamos a

negociar, cuál es la plataforma de política que vamos a negociar. En cambio, este análisis, esta lente, esta forma de ver las cosas, plantea primero la pregunta ¿quién?, ¿quién es estratégico?

- **Capacidad vertical:** la pregunta esencial ¿quién tiene esta capacidad? Puede ser una persona, un grupo, una red, una organización, una institución. Se trata de un quién social, que, en la situación dividida, mantiene relaciones con gente del más alto nivel y, a la vez, con gente a nivel local, comunitario. Por ejemplo, en Liberia, hay una asociación de salud que en la mañana puede llamar fácilmente al ministro de salud, al más alto encargado de gobierno, para tener una cita a las diez de la mañana, pero en su red tienen clínicas de salud en todo el país, donde están haciendo talleres de resolución de los conflictos, de trauma, de sanamiento, etc.. Esta institución tiene capacidad vertical, tiene relaciones al más alto nivel y en la comunidad.
- **Capacidad horizontal:** es la capacidad de superar las divisiones y polarizaciones que existen, sobre todo entre los grupos más marcados por el conflicto. Ésa es una frontera a menudo invisible para los ojos de los extranjeros, pero muy conocida por los que viven en el país o en el lugar. Por ejemplo, en esta sala, yo no puedo, mirando las caras que están aquí, adivinar quién estaría de un lado u otro, pero ustedes, me imagino, pueden hacerlo fácilmente en una conversación. La capacidad horizontal es la capacidad de pasar de mi grupo de identidad originario -no necesariamente el grupo con el que yo me identifico, sino el grupo en el que me perciben como parte- cruzar la frontera invisible, la división de polarización social, entrar en relación con personas del otro lado y regresar. Pero no funciona si es un solo viaje. La capacidad horizontal implica la posibilidad de mantener una fluidez de contacto y generar una relación que supera la frontera invisible del conflicto.

Es necesario perfilar esta tarea con las tres “C”. **Confianza** en la red como recurso. Cumplir la función de **Cuello**, conectando la cabeza con el resto del cuerpo, y actuar en la **Coyuntura**, reconociendo el momento. La experiencia me ha indicado que es bueno trabajar con personas allegadas a las partes, no neutrales ni imparciales, sino equilibrados respecto del trabajo, y también debe pasarse el énfasis de las personas al equipo. El proceso medio abajo-arriba consiste, entonces, en buscar personas y grupos que son capaces de realizar y sostener conexiones. Conectar lo que está arriba con lo que está abajo y conectar lo que está en los polos de las distintas polarizaciones en la sociedad afectada. No es fácil de conseguir, tiene sus desafíos.

3.a. Desafío en la construcción medio abajo-arriba

Primero: cuando yo voy de mi grupo a otro grupo, existe la posibilidad que me llamen traidor en mi grupo y que me reciban como espía en el grupo al que voy. Cuando regreso, mi grupo se pregunta si pueden confiar en mí, que he saltado al otro lado. Es una presión tremenda, no es fácil.

Segundo: sólo funciona si dura en el tiempo. No sirve solo un viaje como trabajo de turista. No significa que una vez que he tomado contacto con ellos puedo decir que ya está, no. Significa sostener este espacio y eso es lo

difícil. Porque no solamente hay presiones, sino que para muchos significa poner en juego la vida, la vida física o la vida social, religiosa, política.

La gran promesa de este abordaje es que es el único proceso capaz de conectar, de generar una articulación estratégica. No importa el número de personas, importa mucho más la calidad de los espacios creados y la calidad, en situaciones de polarización, tiene que ver con el posicionamiento de la gente.

EL DESAFÍO DE SOSTENER PROCESOS DE CAMBIO NO VIOLENTOS

En el mundo de la construcción de la paz, estamos afectados por un virus, el de la inmediatez. Nos infecta a todos los niveles y en todas las sociedades, como un zancudo que corre por todos lados infectándonos. Casi un noventa y ocho por ciento de nuestro día lo pasamos preocupados por lo que pasa hoy y cómo resolver el problema y la crisis de hoy. No es que esa crisis de hoy no sea importante, pero la crisis y la respuesta a la crisis de hoy no siempre crea la plataforma del cambio constructivo a mediano o largo plazo. Necesitamos, por lo tanto, un cambio de mentalidad.

Necesitamos desarrollar cada vez más la capacidad de pensar en una visión de mediano a largo plazo y de esa forma poder responder de manera más constructiva a la crisis de todos los días, no al revés.

Cuando nosotros vemos que hay un problema coyuntural muy gordo, que se tiene que resolver ahora, a menudo tomamos ese problema como que eso es todo y, cuando lo hacemos, perdemos de vista que está situado en un contexto mucho más amplio. Generalmente, nuestra respuesta va en función del problema, no en función del diseño de cambio que queremos construir. Mucho menos del diseño a construir junto con gente de otro lado.

No es nada fácil ampliar nuestra capacidad estratégica, poder pensar en ampliar marcos, en tiempos que no son exclusivamente inmediatos, porque lo inmediato, sobre todo en situaciones de conflicto grave, tiene que ver con la supervivencia y por eso es tan importante. Pero si no somos capaces de compaginar esas dos cosas, la capacidad de diseño a mediano y largo plazo, con una capacidad de respuestas a lo coyuntural, a menudo lo que hacemos es mucho menos que estratégico y no somos mucho más que bomberos que corremos de una crisis a la otra. Y en medio de la crisis, nos decimos que una vez que pase esta crisis tendremos el tiempo para ocuparnos del proyecto de mediano y largo plazo. El asunto es que vivimos en crisis de forma permanente. Esto requiere que nosotros cambiemos de mentalidad sobre el modo en el que nos acercamos a la crisis. Necesitamos ampliar nuestra visión. Y le estoy hablando específicamente a mi gente de las O.N.Gs.. Me molesta mucho que en el área de construcción de paz y de la transformación de conflictos, nosotros hemos sido captados, raptados por la mentalidad de proyectitos, donde nos ponemos plazos de uno a tres años, como mucho, en contextos donde los cambios que buscamos van a requerir por lo menos de cinco a diez años. Esto no nos ayuda a las O.N.Gs., porque no desarrollamos la capacidad de pensar más allá de nuestra nariz. Y no nos ayuda al cambio social que buscamos, porque a menudo inventamos cosas que vamos hacer y después de un año tenemos que inventar evaluaciones para decir que no lo hemos hecho.

Yo creo que todo proyecto debería tomar como requisito plazos de diez años, para explicar el esfuerzo que se está haciendo, cómo va contribuir al cambio, y cómo van a responder a las crisis inesperadas que seguramente surjan. Yo evaluaría dos cosas: a) su capacidad de diseño del cambio que se busca, y b) su capacidad de ajuste a las crisis que perturban su diseño original.

Debemos pensar en el tiempo desde la mirada generacional. Las decisiones que se tomaron hace siete generaciones aún nos afectan y las decisiones que tomemos nosotros ahora afectarán a siete futuras generaciones.

Entonces, es necesario pensar en el marco temporal. Desarrollar capacidad de respuesta a la crisis, pero sin dejar de atender a las causas. Ello nos desafía a pensar en diferentes marcos temporales para el diseño del cambio social.

CONCLUSIÓN

Hay distintas formas de plantear lo que es necesario hacer, lo que se requiere. Cuando vemos un problema evaluamos si hacemos esto o hacemos lo otro. ¿Trabajamos a nivel alto o trabajamos a nivel de la comunidad? ¿Trabajamos con este sector o con el otro sector? La forma de plantear la pregunta, casi siempre excluye una parte que forma parte de la complejidad en su integridad. La otra forma de trabajarlo, en cambio, implica preguntarnos ¿cómo podemos trabajar a nivel alto y a la vez crear la base a nivel comunitario? Es necesario un cambio de mentalidad para sumar y no restar. Hay aquí una gran lección que aprendí de lugares con mucha violencia: la violencia siempre resta, la no violencia suma. Sumar significa reconocer la interdependencia que tenemos, aunque somos diferentes, significa reconocer que hay múltiples procesos a múltiples niveles, que son distintos y que requieren una infraestructura distinta, pero que también son interdependientes en cuanto a su capacidad de rendir. No hay en esa pirámide ningún nivel, ningún proceso que sea capaz de sembrar, desarrollar y sostener la paz por sí solo. El día que lleguemos a entender la interdependencia que tenemos, es el día que empezaremos a sumar nuestros esfuerzos en vez de restarlos.

ANEXO¹

I. Acerca del Cambio Social Estratégico

Cambio Social Estratégico. Nivel Medio y Construcción de Telarañas

Pregunta: ¿qué tienen en común los enredos, las telarañas, la levadura y los sifones?

Respuesta: El cambio social estratégico.

Enredo. Es una de las palabras más usadas en Latinoamérica. Viene de “Red” y remite a la metáfora de que el conflicto es una cuestión de redes que se complican. Red es un conjunto de conexiones, que aunque se rompan o enreden, al ser cosidas o desenredadas, vuelven a quedar unidas. Desde lo social, la red da la idea del lugar donde buscar recursos que puedan auxiliarnos. Las sociedades latinas han demostrado capacidad de vivir y trabajar en redes, a diferencia de otras sociedades. Por ello, cuando una red se enreda, la transformación de conflictos viene más por el lado de recomponer la red que por el lado de separarla, cosa, esta última, que sucede en otras sociedades. En este tema, la clave tiene que ver con la centralidad de las relaciones y las conexiones.

Telarañas. En el gráfico presentado, la telaraña tiene que ver con la posición media en la pirámide. Las arañas crean hasta cinco telares por año, en un trabajo continuo y constante. Ellas son muy estratégicas, ya que constantemente deben estar calculando relaciones de espacio, puntos y ambiente. A la vez son muy vulnerables, son ciegas, trabajan en un ambiente en constante cambio y bajo condiciones impredecibles. Es así que las arañas son flexibles de una manera inteligente, son adaptables. En la creación de su telaraña, las arañas siguen, por supuesto, un proceso. Primero hacen una estrella con sus hilos, aprovechando la gravedad y el viento. Buscan puntos estratégicos de anclaje, muy diferenciados en el espacio y que al unirlos formen líneas que se crucen. Segundo, fortalecen la estrella en su lado externo, conectando los puntos de anclaje, y en su centro, tejiendo más radios. Para ello utilizan varios tipos de seda, por ejemplo una fuerte y pegajosa que se coloca en el centro y otra flexible en el resto del cuerpo de la telaraña para soportar el peso y no quebrar la estructura. Por último, crean en cada parte de la red una capacidad de actuar en forma independiente, con un diseño que le permite a la telaraña sostenerse a pesar de que alguna parte esté dañada. En el caso de la telaraña social, ¿cómo crear una red de modo que sea efectiva e invisible?

- Buscar puntos de anclajes estratégicos: personas o conexiones, que no estén en igual posición o tengan la misma manera de pensar. Es necesario **cruciar** la frontera invisible.
- Realizar puntos de cruce. Es vital que las buenas ideas tengan un punto de cruce.

¹ Redacción de apuntes tomados en el taller “Construcción de Paz: Desafíos y Alternativas”, dictado por John Paul Lederach en Caracas, Venezuela, 5 y 6 de Agosto de 2003, por Ana Cabria Mellace, Fundación Mediadores en Red.

Esa telaraña debe:

- Responder a un trabajo continuo: la creación de redes tiene una dinámica continua.
- Adaptarse a la idea de que la realidad es cambiante.
- Tener metas o propósitos claros.
- Tener la flexibilidad para crear y actuar sabiendo que puede recibir golpes, y para, a pesar de ellos, poder sostenerse.
- Tener capacidad de funcionar a diferentes niveles, con interdependencia e independencia al mismo tiempo, de modo que pueda hacerlo con efectividad y sin arrastrar al resto en caso de caer o romperse en un nivel.

Levadura. Podemos decir también la masa crítica. Me refiero a eso que puede generar energía o cambio sin empuje o fuerza externa, un proceso auto-sostenido. Aquí, no es un tema la cantidad, sino la calidad. En el caso del pan, la harina, si bien es la parte más grande del preparado, por sí sola no crece, necesita de la levadura que es la porción más pequeña. La levadura es capaz de generar crecimiento, pero no en un estado dormido, sino que a la vez necesita de agua, calor, azúcar y oscuridad. Es necesario mezclar, amasar, dejar levar, volver a amasar, el preparado crece, se hace más fuerte, y al mismo tiempo preparar el horno.

En los cambios sociales tampoco importa tanto el número como la calidad de los cambios. Son más importante “los quiénes estratégicos” que “el qué” o las soluciones al problema. Es decir, en la construcción de una plataforma, para la telaraña es más importante quiénes permitirían que los demás crezcan, una vez mezclados, desde diferentes posiciones, con puntos centrales, definiendo la calidad del espacio.

Frente a un conflicto, en el diseño de un plan, es necesario pensar en “quiénes estratégicos” faltan, que, sumado a “buenas ideas”, harán posible la circulación horizontal y vertical.

Sifón. El sistema del sifón consiste en dos recipientes, uno con un contenido, el otro vacío, y un conducto. Uno debe succionar por el conducto, no tan fuerte porque, si no, uno traga, pero con la fuerza suficiente para que el contenido suba contra gravedad hasta un punto alto, luego el líquido empieza a bajar y con él lleva al resto del líquido, independiente del primer movimiento.

Cambio Social. Debemos pensar en quiénes tendrán capacidad de generar procesos “contra gravedad” y de llevar consigo a otros, que adquieran capacidad propia, autónoma de movimiento, independientemente del impulso inicial.

II. Principios y Pautas para el Cambio Social

Principios para el Cambio Social

- ➔ Buscar una visión englobadora: tratar de dar un paso atrás, ver dónde estamos y dónde me ubico yo.
- ➔ Desarrollar el principio de interdependencia: reconocer que no lo podemos hacer solos, esto va del gobierno hasta la comunidad local. De una O.N.G., a la otra.
- ➔ Crear infraestructuras de paz: los procesos de cambios requieren sostenimiento explícito.
- ➔ Ser estratégicos en esa infraestructura de paz: no solamente con proyectitos y acciones por la paz. Significa crear plataformas capaces de responder en el largo plazo y también ser flexibles.
- ➔ Abordar procesos de cambio que sean sostenibles.

Pautas para el Diseño de Cambio Social

- ➔ Análisis constante:
 - ¿Qué existe que funciona bien y qué habría que reforzar?
 - ¿Qué existe que no funciona bien y qué hay que cambiar?
 - ¿Qué no existe que debiera crearse?
- ➔ Manejar múltiples capacidades:
 - Capacidad para imaginar el futuro.
 - Capacidad de entender la coyuntura.
 - Capacidad para entender qué cosas se tienen que cambiar, y no quedar sólo en la retórica.
- ➔ Generar propuestas firmes con formas flexibles, que permitan al diseño adaptarse, responder, crear, aprovechar y expandirse.

III. Acerca de La Transformación de Conflictos

De la frambuesa, fregar platos y crear plataformas

Pregunta: ¿qué tienen en común la frambuesa, fregar platos y crear plataformas?

Respuesta: La transformación de conflictos.

Resolver conflictos generalmente apunta a buscar soluciones al problema más visible y no necesariamente cambia el contexto relacional.

En **el caso de la frambuesa**, el fruto está hacia fuera, pero bajo tierra están sus raíces. Estas raíces tienen una capacidad peculiar para generar vida, y no hay forma de controlarla. Uno las corta y ellas desarrollan más capacidad para generar vida en lugares que no pensamos que puedan hacerlo. Así, la raíz es aquello invisible capaz de generar vida: el contexto relacional; el fruto, lo visible: el contenido del conflicto. Cuando apuntamos a resolver un problema uno se presta a atender al problema de contenido, pero la raíz, el contenido relacional, tiene capacidad para generar más problemas y puede ser un continuo.

Lavar platos. Todos los días encontramos frente al fregadero una pila de platos. Algunos lavan platos y otros ven cómo lavan platos. “Quién lava” es un tema en la relación de la pareja, y en un momento los platos dejan de ser platos y se convierten en la vida matrimonial. Allí está en juego, a más de los platos, la relación, la comunicación y situaciones de poder. Los contenidos pueden convertirse en algo muy significativo: lo relacional, que está vinculado con la identidad personal y grupal, así como con las posiciones de las personas en la relación.

Es necesario crear capacidad de pasar de “Y” o “O” a la opción “Y” “Y”, poder hacer dos cosas a la vez, como buscar soluciones adecuadas y creativas a problemas (contenido) y aprovechar para buscar qué tipo de cambios deben darse en el contexto relacional. Hacia allí apunta la transformación.

Crear plataformas. Es necesario poder crear plataformas que sean capaces de generar respuesta a ambos niveles, tanto respondiendo a nuevos problemas como transformando el contexto relacional. Ésta es una capacidad continua que puede sostenerse aún cuando todo se viene abajo.

La transformación de los conflictos apunta hacia cambios a diferentes niveles:

- Implica la capacidad de mirar a través de la ventana, para poder ver qué hay detrás. También debe implicar una mirada hacia adelante. De este modo podemos detectar patrones que nos darán pistas para trabajar el contenido “ahora” y el contexto “de donde viene”.
- Es un proceso de cambio circular y lineal, ya que en el conflicto hay movimientos de avances, de retroceso y de caída. Todos y cada uno de esos movimientos y experiencias forman parte del Cambio Social, porque éste no es lineal ni perfecto. Por lo tanto es necesario visualizar un contexto más amplio.
- Es necesario implicar cambios sociales de diferentes tipos que provoca el conflicto social:
 - Cambios personales (físicos y anímicos).
 - Cambios relacionales a nivel social (cambia patrones de comunicación social).
 - Cambios culturales (impacta y modifica la cultura, por ejemplo introduciendo metralletas en Somalia).
 - Cambios estructurales (privilegia algunos sectores y excluye a otros).
- Desde el conflicto entonces, también es que podemos producir algunos cambios:

- En lo personal, la búsqueda de respeto y bienestar.
 - En lo relacional-social, buscar mejorar la comunicación.
 - En lo estructural, aprovechar el efecto sistémico que pueden tener los cambios en las estructuras.
 - En lo cultural, apuntar a crear una cultura de diálogo, una cultura de paz generacional.
-