



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

P.A.R.C

INICIATIVA COOPERATIVA DE LA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS

Recursos electrónicos gratuitos para la enseñanza patrocinados por
E-PARC del Programa sobre el Análisis y la Resolución de Conflictos

!!!Convergiendo!!!

Guía del profesor

“¡Convergiendo!” es un juego de simulación paralelo al conflicto entre Israel y Palestina. Los participantes son puestos en un escenario donde se mezclan hechos reales y ficticios, conformando una “seudo-realidad”. Es una situación lo suficientemente conocida para provocar el interés, la motivación y la identificación, sin dejar de ser controlada y diseñada para permitir el máximo aprovechamiento para el aprendizaje y la formación de habilidades.

En lo esencial, el marco de la simulación es típico: dos partes en disputa y una tercera que interviene. Los bandos deben escoger entre caer en patrones comunes de competencia y coerción o procurar la construcción de un proceso participativo y alcanzar resultados de cooperación junto con sus enemigos.

Algunos puntos en el montaje de la simulación estipulan que debe prestarse mucha atención a la fases iniciales del proceso (por ejemplo, cada bando está compuesto por varios miembros, cada uno con información personal e intereses que pueden ser diferentes de los restantes miembros del equipo, lo cual implica una elección cuidadosa en el reparto de personajes). Las intervenciones y los cambios realizados por el instructor necesitan especial atención por parte de quien dirige la simulación. A este fin se ha elaborado una guía detallada para la preparación de la simulación, así como también un manual de gestión. Asimismo, se ha preparado una guía de preguntas para tratar la amplia variedad de metas que se pueden alcanzar mediante esta simulación.

Esta simulación obtuvo una mención de honor en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem solving" en 2007. Fue revisada anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrita por Noam Ebner y Yeel Efron de *Tachlit Mediation and Negotiation Training* de Israel y editada por Laurel Saiz. El caso está pensado para ser discutido en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto del caso descrito. Ha sido realizada por E-PARC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que las autoras reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

Diseñada para participantes entregados y comprometidos, “¡Convergiendo!” absorbe a los participantes en un ambiente simulado durante un largo periodo de tiempo, que puede durar de 1 a 3 días o de 6 a 20 horas. La participación genera dos resultados principales en el aprendizaje:

- Conocimiento profundo de la complejidad del conflicto Israel-Palestina.
- Formación avanzada en habilidades para la resolución de conflictos, la negociación o la mediación.

Aunque puede ser realizada por participantes novatos, la simulación es más apropiada para las personas que tienen cierta experiencia, ya sea en el problema entre Israel y Palestina o en la resolución de conflictos, por ejemplo: estudiantes de resolución de conflictos o profesionales que trabajan en la región.

Los antecedentes reflejan las realidades sociopolíticas en Israel y Palestina tal como ocurren hoy en día, entretejidas con elementos ficticios: la evacuación de una ciudad israelí localizada en Cisjordania. Aunque este plan (y de hecho la ciudad misma de Dan) es ficticio, considerar esta evacuación es inevitable en cualquier negociación futura. Esto dota de mayor valor al ejercicio. La relación entre las ciudades de Yenín y Dan refleja de algún modo la proximidad entre la ciudad israelí de Ariel y la palestina Naplusa, situada a veinte millas hacia el sur.

Algunos otros temas se mezclan con este trasfondo, tales como la lucha interna en el bando palestino entre Hamás y Al Fatah, la construcción de una valla entre los territorios israelíes y palestinos y la operación militar de Israel en la zona.

Los motivos sociales y políticos representados en el escenario hicieron que ambos bandos enviaran delegados no oficiales para unas conversaciones que tienen lugar en Chipre, con el apoyo extraoficial de un equipo de mediadores de la ONU, en un intento por alcanzar un acuerdo.

Más que reproducir el método tradicional (e inútil) de arrojar a los estudiantes al estanque calamitoso del conflicto entre ambas naciones y pedirles que lo resuelvan, esta simulación ofrece un método alternativo para lidiar con el problema a una escala menor. Los participantes tienen la oportunidad de concentrarse tanto en las realidades inmediatas del norte de Cisjordania como en la situación general del conflicto o en ambos. Mediante la intervención de un instructor, los participantes alternan constantemente su atención entre estos dos puntos, con lo cual se refleja la complejidad de la vida real al tratar de negociar un problema aislado de este conflicto que está siempre bajo la sombra de un problema mayor.

La simulación está diseñada para ofrecer una gran versatilidad. El argumento puede ser puesto al día fácilmente para introducir los cambios de la realidad política en la región. Los papeles de mediadores de las Naciones Unidas pueden centrarse en mejorar las habilidades de mediación. También pueden suprimirse si se quiere que los participantes lleven al extremo sus capacidades de negociación no asistida. Pueden crearse nuevos papeles (o adaptar los ya existentes) para ajustarse a las preferencias de los participantes o a su experiencia.

Instrucciones para la logística, montaje y dirección del juego

Número de personajes: 10-20 (hasta 8 israelíes, 8 palestinos y 4 mediadores de la ONU) [El tamaño

óptimo del grupo es de entre 12 y 13 personas, con 5 jugadores para palestinos e israelíes y 2 o 3 mediadores de la ONU. Esto permite el máximo de la participación individual y un manejo adecuado del grupo. Sin embargo, los papeles que se proporcionan sirven para hasta 20 jugadores. En grupos aún más amplios se pueden formar diferentes equipos que trabajen al mismo tiempo, con la rotación entre ellos del instructor o la ayuda de asistentes.]

Tiempo de montaje y preparación: 1-2 horas

Tiempo de representación: 6-20 horas

Nivel: De intermedio a avanzado

Tiempo para debatir sobre lo ocurrido: Una hora por cada cuatro horas de simulación y una sesión al finalizar el juego. Asimismo, durante el transcurso del juego los instructores pueden convocar reuniones imprevistas o planificadas con anterioridad. Véase la guía del profesor más abajo.

Estudio del contexto: Cuando esta simulación se lleve a cabo con grupos que tengan poco conocimiento del conflicto palestino-israelí, los instructores pueden utilizar material adicional de lectura antes de proporcionar los paquetes de información, o dar un tiempo a los participantes para realizar una búsqueda de antecedentes en la biblioteca o en internet.

Asignación de roles:

a.) Dividir a los participantes en tres equipos: Israelíes, Palestinos y Naciones Unidas. Aunque el profesor pueda considerar la personalidad, la experiencia o la preferencia de los participantes durante el reparto de papeles, es de vital importancia que un miembro del equipo israelí tenga el papel de colono (nº 2) y que un miembro de los palestinos sea el representante de Hamás (nº 5). Estos personajes son clave para asegurar la generación de oposiciones internas y externas (y, ocasionalmente, coaliciones sorprendentes).

b.) Proporcionar el siguiente material:

Para cada miembro del equipo israelí:

- Información pública
- Instrucciones privadas para el equipo israelí
- Una copia del mapa
- Una de las descripciones de “Información personal de los roles” para cada uno de los personajes israelíes.

Para cada miembro del equipo de Naciones Unidas:

- Información pública
- Instrucciones privadas para el equipo de Naciones Unidas
- Una copia del mapa
- Una de las descripciones de “Información personal de los roles” para cada uno de los personajes de Naciones Unidas.

Para cada miembro del equipo palestino:

- Información pública
- Instrucciones privadas para el equipo palestino
- Una copia del mapa
- Una de las descripciones de “Información personal de los roles” para cada uno de los personajes palestinos.

Instrucciones para los instructores:

Pida a los participantes que lean la información detenidamente y que incorporen las instrucciones a su propio bagaje de conocimientos, emociones y experiencias. Explíqueles que a través de la apropiación del rol la simulación no sólo se tornará más realista, sino que también les permitirá entender lo que realmente experimentan las partes en conflicto. De este modo, el conocimiento resultante será fácilmente transferible a las situaciones de la vida real.

Preparación de los roles:

Una vez que los papeles sean asignados, permita que los estudiantes tengan al menos una hora para leer y prepararse individualmente. El material podría darse un día antes.

Pida a todos los miembros de cada equipo que permanezcan en la misma habitación durante la preparación personal. Esto evitará que los participantes se pierdan durante este largo periodo y producirá una transición natural al periodo de discusión grupal.

De acuerdo con la información del guion, los participantes se reúnen con su propio equipo antes de hacerlo con el contrario. Anuncie que una vez finalizado el tiempo de preparación individual, cada equipo deberá reunirse durante 45 minutos o una hora antes de encontrarse con el bando opuesto. Este tiempo se aprovechará para que los integrantes del equipo se conozcan entre sí como personajes, lo cual les permitirá discutir problemas, intereses y prioridades, así como también dividir el trabajo. El equipo de Naciones Unidas usará este tiempo para analizar su estrategia de intervención y quizás para arreglar la sala donde se realizará la reunión. Este lapso servirá como un periodo de transición en el que los participantes probarán sus roles y se acostumbrarán a dirigirse a los demás como colegas.

Preparación de la habitación:

Permita que los participantes preparen la sala de reuniones como ellos quieran o asigne esta tarea al equipo de Naciones Unidas. La habitación debe contar con un pizarrón blanco y/o un rotafolio, además de sillas cómodas (¡no hay que olvidar la duración de la simulación!). El grupo puede optar por suspender momentáneamente la reunión para hacer consultas. A este fin procure tener un par de habitaciones disponibles, adyacentes a la sala principal.

Intervención de terceros:

De acuerdo con las instrucciones dadas a ambas facciones, se espera que los mediadores de Naciones Unidas sean observadores pasivos al inicio y que tomen un papel más activo cuando las partes o las circunstancias lo requieran. Es probable que los participantes que representen los roles de Naciones Unidas se sientan, en un principio, un tanto inseguros sobre su autoridad. Es parte del proceso: se

espera que identifiquen situaciones y puntos adecuados para su intervención, que se ganen la confianza y la aceptación mediante sus palabras y comportamiento, más que por dictar instrucciones. Puede usted recalcarles esto durante el tiempo de preparación. El equipo de Naciones Unidas será necesario progresivamente, una vez que surja la primera “situación” que detenga temporalmente las conversaciones (ver abajo). Desde luego, el papel de Naciones Unidas puede escribirse de manera que resulte más intervencionista y directivo (y hacer más claro así el papel de este tercer elemento) o puede eliminarse por completo (para hacer énfasis en las habilidades de negociación no asistidas).

La hora del juego:

Una vez que termine el tiempo de preparación, comienza el juego. Si un bando utiliza más tiempo para discutir entre sí, deberán ser conscientes de que el otro grupo ya está listo y los espera en la sala de reuniones, lo que conlleva un precio que pagar durante el proceso. Los equipos llegan y toman sus asientos. Comienzan con formalidades tales como las presentaciones, aunque algunos grupos pueden empezar rápidamente a plantear conflictos relacionados con el procedimiento (“¿Por qué ellos tienen un representante más que nosotros?”) o hacer peticiones prematuras (“¡Si el ataque a Yenín no se detiene inmediatamente, no nos sentaremos en la misma mesa con los israelíes!”). Después de que haya transcurrido un cierto tiempo, los grupos, por lo común, aunque no siempre, alcanzan un punto en el que intuitivamente establecen una agenda para las conversaciones, o quizás se concentren en negociar en profundidad un solo tema.

Interrupción. Situación: asesinato selectivo

Una hora después de iniciada la sesión conjunta, entre en la discusión del grupo, sin importarle lo que hagan o discutan. Entregue unos sobres a los equipos con las instrucciones de la “Situación: Asesinato selectivo” (ver abajo). Esto provoca una interrupción de las conversaciones y la retirada de los palestinos. Las negociaciones son pospuestas, los bandos se reunirán y analizarán su próximo movimiento. El equipo de Naciones Unidas intentará persuadir a las partes para que regresen a la mesa. Este incidente no sólo conmociona todo el proceso, también introduce a los participantes en la complejidad de las negociaciones, que están sujetas al impacto de los acontecimientos externos. Los participantes ahora saben que puede haber nuevos escenarios provocados por el instructor, que ocasionan un cambio brusco: mayor conciencia y menor complacencia.

¡Convergiendo!
(Septiembre de 2007 en Israel /Palestina)
Situaciones

Asesinato selectivo

(Entregue esta notificación a los miembros del equipo israelí).

Mensaje del coordinador israelí

Esta mañana en Yenín tuvo lugar el asesinato selectivo de un líder terrorista palestino. Los helicópteros pudieron interceptar a Sheikh Ali Kamal, quien en sus discursos pedía a los grupos terroristas que mataran a todos los israelíes. Su mezquita la más grande e influyente en Yenín– servía para amparar a las células terroristas de la Yihad islámica.

(Entregue esta notificación al equipo palestino.)

Mensaje del coordinador palestino

El jeque Alí Kamal, un líder religioso y orador de la mayor mezquita de Yenín, ha sido asesinado por un cohete lanzado sobre su automóvil desde un helicóptero, mientras iba camino de sus oraciones. Su esposa y dos hijos, quienes lo acompañaban en el vehículo, resultaron gravemente heridos.

Bajo estas circunstancias no pueden continuar la negociación con los israelíes. Levántense, hagan una escena, háganles saber cómo se sienten y márchense de la sala durante 15 minutos por menos.

Puesto que mantener estas conversaciones es fundamental, deberán regresar a la habitación antes de 30 minutos a partir de ahora, pero sólo después que los miembros de Naciones Unidas intervengan y les pidan que reconsideren su abandono.

(Entregue este anuncio a los miembros del equipo de Naciones Unidas.)

Mensaje del jefe de misión de Naciones Unidas

Israel ha asesinado al jeque Alí Kamal, una figura religiosa en Yenín conocido por promover y proteger actividades militantes. Su familia también resultó herida. Ésta puede ser su oportunidad para intervenir. Quizás ustedes deban dirigir el diálogo de ahora en adelante. Prepárense para ello.

Mensaje del coordinador israelí

Fuentes palestinas y de la Cruz Roja informan que una niña de tres años quedó atrapada bajo las ruinas de una casa destruida por las FDI. Los medios internacionales se han enterado y ahora difunden la noticia. El jefe de las FDI ordenó el cese de las operaciones militares en ese sector de la ciudad y ha enviado ingenieros y maquinaria pesada para rescatar a la niña. Cuando el equipo de rescate se aproximaba, fue recibido por el fuego de los terroristas apostados en los edificios aledaños, ocasionando severas bajas. Transmitir el objetivo de la misión del equipo en árabe por megáfonos no ha sido de ayuda. Atrapado en un patio a medio camino del objetivo, el equipo no ha intentado salir,

ya que esto supondría un gran daño para la zona residencial. Por razones similares, preocupados por los daños al equipo de ingeniería y con posibilidades reducidas de realizar un rescate con éxito, las FDI no han enviado una fuerza de ayuda. En vez de eso, transmiten un ultimátum donde piden que los terroristas hagan un alto al fuego en el plazo de una hora. Nadie puede asegurar que la niña tenga tanto tiempo. Tienen media hora como mucho para ponerse de acuerdo en una solución.

(Entregue este comunicado a los miembros del equipo palestino.)

Mensaje del coordinador palestino

Los israelíes han derribado un edificio de apartamentos utilizando enormes máquinas excavadoras. Como consecuencia, la pequeña Hiya, de tres años de edad, ha sido sepultada bajo los escombros. Su madre insiste en que aún está viva y sus peticiones de ayuda han sido transmitidas por todo el mundo.

Los israelíes movilizaron otras máquinas excavadoras en la ciudad y fueron atacados inmediatamente por francotiradores de Hamás. Atrapados en un patio y rodeados, los israelíes repentinamente aseguran que venían a rescatar a la niña. Al desconfiar de todo lo que dicen los israelíes, Hamás consideró que era una estratagema y que si se les permitía pasar destruirían el resto de la ciudad. Capturados al calor de una lucha exitosa, los combatientes han rodeado al grupo israelí y ahora tienden líneas de explosivos a lo largo del patio, mofándose del ultimátum para un cese al fuego en el plazo de una hora. El Gobernador de Yenín se ha impuesto y prohíbe atacar a los israelíes, como si no tuvieran las manos manchadas con la sangre de Hiya. Hamás ha aceptado esperar una hora a que pase el ultimátum israelí y dejar que sea el Gobernador quien lo resuelva. Después, según han hecho saber los militantes de Hamás, atacarán a las fuerzas israelíes y acabaran con ellas. Nadie puede asegurar que la niña tenga tanto tiempo.

Si ustedes pueden negociar un acuerdo que salve a Hiya, proteja la ciudad y no deje mal parado a Hamás, el Gobernador será capaz de persuadir a los israelíes de que le permitan llevarlo a cabo. Tienen media hora cuando mucho para encontrar la solución.

(Entregue este comunicado al equipo de Naciones Unidas.)

Mensaje del jefe de misión de Naciones Unidas

Ha surgido una situación crítica en Yenín. Una niña ha sido sepultada viva bajo los escombros de un edificio derribado. Israel afirma que envió un equipo de ingenieros pero fue atacado por militantes y no puede avanzar. Hamás, cuyos militantes han rodeado al equipo israelí, asegura que es otro grupo enviado para demoler más edificios e intentan destruirlo.

Sienten que éste es un punto decisivo para las conversaciones. Quizás no puedan resistir la muerte de una niña y una posible situación de rehenes. Cada equipo le ha dado al otro un ultimátum de una hora. Nadie puede asegurar que la niña tenga tanto tiempo. Tienen media hora como máximo para ayudar a que los equipos alcancen una solución.

Situación: Ambulancias

(Entregue este aviso al equipo israelí.)

Mensaje del coordinador israelí

Fuentes palestinas y de la Cruz Roja informan de que al menos veinte personas han sido heridas de gravedad en Yenín, lo que sobrepasa la capacidad del centro médico. Para evitar bajas innecesarias y una atención negativa de la prensa, están autorizados a sugerir que sean tratados en el hospital israelí de Afula, a sólo 15 minutos de Yenín. Tengan presente lo siguiente:

- En el pasado, estos gestos han sido utilizados para pasar de contrabando terroristas y bombas hacia Israel.
- Saber los nombres de los palestinos heridos puede ayudar a las acciones de inteligencia, puesto que el ejército sería capaz de determinar si ha neutralizado a gente de su lista.
- El tratamiento de estas heridas es caro.

(Entregue este aviso al equipo palestino.)

Mensaje del coordinador palestino

Fuentes palestinas y de la Cruz Roja informan de que al menos veinte personas han sido heridas de gravedad en Yenín, lo que sobrepasa la capacidad del centro médico. Deben acordar su evacuación hacia un hospital israelí en Afula, a 15 minutos de la ciudad. Estos cuidados son deberes elementales del ejército invasor. Ustedes creen que no debería haber retrasos innecesarios, tales como la búsqueda de ambulancias, pues cada minuto puede ser la diferencia entre la vida y la muerte.

Situación: Soldado secuestrado

(Entregue este aviso a los miembros de todos los equipos.)

Un soldado de las FDI ha sido secuestrado mientras patrullaba a las afueras de Yenín y es retenido en algún lugar de la ciudad por una organización disidente afiliada a Hamás. El grupo reclama la liberación de todos los prisioneros palestinos en las cárceles israelíes a cambio del soldado.

Un portavoz del gobierno israelí ha rechazado la petición y advierte de que si el soldado no es puesto en libertad de inmediato, la incursión en Yenín continuará a una escala sin precedentes.

“Garantizaremos el bienestar de nuestro soldado secuestrado”, dijo. “Desmantelaremos cada casa de Yenín si es necesario, hasta encontrarlo”.

¡Convergiendo!
(Septiembre de 2007 en Israel / Palestina)
Reveses e incentivos

(Entregue estos avisos como actualizaciones de los coordinadores de los equipos o anúncielos como si fueran transmisiones radiofónicas)

Reveses

- Un joven suicida de 15 años procedente de una aldea cercana a Yenín detonó una bomba en un centro comercial de Hadera. Trece civiles israelíes murieron. Las fuerzas de seguridad piensan que el chico entró a Israel por la zona de Um El-Fahm.
- Una mujer palestina embarazada fue detenida en un puesto de control de las FDI cuando se dirigía a un hospital en Israel. La mujer tuvo un parto prematuro y el niño nació muerto.
- En la región de Arabuna, al noreste de Yenín, un misil disparado desde un helicóptero israelí se desvió de su trayectoria y prendió fuego a cientos de acres de cultivos. Las cosechas de este año se perdieron por completo y cientos de olivos fueron destruidos.
- Marwan Barguti, un líder de Al Fatah en Cisjordania, sentenciado a cadena perpetua por Israel, fue asesinado en prisión. Las fuentes israelíes afirman que un prisionero identificado con Hamás fue el autor del crimen.

Incentivos:

- Un consorcio alemán desea invertir diez millones de dólares en el desarrollo conjunto de un parque industrial palestino-israelí, a condición de que el parque esté localizado en el lado palestino de la línea verde.
- Las Naciones Unidas han anunciado su intención de desplegar tropas para ejercer como observadoras o fuerzas de paz, durante la implementación de cualquier acuerdo entre Palestina e Israel.
- Ford ha anunciado su intención de abrir una línea de producción en el Medio Oriente. Aunque planea construir la fábrica en Jordania y en Egipto, la empresa declaró que en consonancia con su política de promover la paz y la prosperidad en el mundo, podría construir la planta en un área estable de Cisjordania, si es que hubiese alguna.

Gestión continúa del juego:

Las instrucciones del equipo palestino indican que se deben reanudar las conversaciones después de media hora como máximo, aunque a veces los palestinos podrían demorar un poco más, o el equipo israelí podría a su vez abandonar la sesión. Tras unos minutos de incertidumbre en los que habitualmente se realiza una declaración por parte de los israelíes o por ambos equipos conjuntamente, las negociaciones por lo general se reanudan.

A partir de este momento, la gestión del juego, desde el punto de vista del instructor, es un equilibrio entre la cantidad de tiempo disponible y el progreso de los equipos. Por un lado, se debe evitar un apuro artificial para hacer acuerdos, por ejemplo: “Apresurémonos y lleguemos a acuerdos sobre todos los puntos antes de la comida, para tener el día libre”. Por otro lado, el instructor debería evitar una situación en la que se aproxime el final y no se haya hecho ningún avance. Aunque esto introduzca a los participantes en la realidad de las largas conversaciones de paz, acaba por desmotivar a los involucrados. Para permitirle al instructor cambiar la dinámica y el ritmo del juego, se facilitan dos tipos distintos de interrupciones o intervenciones:

- **Incentivos y reveses**, con los que se pretende tener un efecto menor, arrojar un poco de optimismo o pesimismo, generar confianza o recelo, acelerar el ritmo de las charlas o reducirlo.
- **Situaciones**, son pequeños escenarios que obligan a los participantes a abandonar cualquier cosa en la que estuviesen concentrados y atender una situación de emergencia que requiere atención inmediata. El resultado de una “Situación” puede afectar considerablemente a la dinámica de la negociación: los equipos que trabajan conjuntamente para resolver una “Situación” pueden llevar a la mesa el sentimiento de colaboración para emplearlo en las negociaciones centrales; por otro lado, una crisis mal manejada llevará a actitudes de condena y recelo.

Debe señalarse que el instructor no necesita utilizar todas la “Situaciones”, ni todos los “Reveses e incentivos” –o quizás ninguno de ellos– fuera de la “Situación: Asesinato selectivo”. Los instructores pueden escoger los recursos que pudieran mejorar la dinámica del juego. También pueden improvisar sus propias interrupciones, de acuerdo a la situación del momento, basarse en noticias recientes o predecir escenarios.

Dejando de lado estos ajustes, el desarrollo del juego se ve afectado por el de tiempo disponible y la frecuencia de las intervenciones del instructor. Como norma general se sugiere que el instructor intervenga al menos en los dos momentos siguientes:

- Una hora antes de que concluya la primera mitad del tiempo disponible para la simulación, el instructor debe anunciar que los coordinadores de todos los equipos han pedido que a la mitad del tiempo se haya alcanzado un acuerdo sobre la agenda que se debe discutir, en caso de que los equipos aún no la tengan. Este pequeño empujón, aunque artificial, servirá para que los participantes se concentren en lo que han venido a hacer, más allá de la simple representación. Los alienta a la aplicación de técnicas para la resolución de conflictos en ambientes poco favorables.
- Una hora antes de que se acabe el tiempo de la simulación, el instructor debe anunciar que los coordinadores de todos los grupos piden que los participantes escriban los acuerdos que ya hayan alcanzado. En un principio los participantes quizás ignoren esto, especialmente si han obtenido poco o nada. Se deben repetir estas instrucciones cada 15 minutos a partir de este momento, enfatizando que los “acuerdos” no son sólo temas cerrados, sino también una agenda para conversaciones futuras, o una declaración conjunta, o cualquier otro tipo de principios elaborados en común.

Cuando se acabe el tiempo, ayude a los equipos a salir de sus personajes, tomar un respiro

hondo y pasar a la sesión de comentarios y preguntas (ver “Guía del instructor” abajo). Además de estas sesiones finales, considere el uso de las hojas de autoevaluación antes, durante y después de la simulación. También procure obtener valoraciones sobre la simulación y el taller en general, para lo cual puede utilizar las guías que se proporcionan para tal efecto (ver “Guía del instructor” abajo).

Uso de utilería:

Los instructores más ingeniosos encontrarán muchas maneras de crear y emplear utilería durante la simulación. He aquí algunas posibilidades.

- Proporcione gafetes identificativos para los participantes, cada uno con su bandera correspondiente.
- Proporcione tarjetas de identificación de los lugares que cada participante debe ocupar. También puede decorarlas con los colores nacionales. Los jugadores a menudo querrán colorearlas o decorarlas, o quizá podrían ponerle un nombre a su personaje.
- Cuando vaya a realizar una intervención, ya sea para una “Situación” o un “Revés”, hágalo de forma que la gente se sobresalte. Infle un globo y estállelo detrás de todos, o prepare una pequeña bomba de confeti para reforzar la naturaleza explosiva de las noticias.
- Procure dejar a mano una transparencia del mapa, a fin de que los participantes puedan proyectarlo sobre un pizarrón y dibujar sobre él.
- Proporcione mapas adicionales, fotos, recortes de periódicos con los titulares más relevantes del día y otros materiales pertinentes.

¡Convergiendo! **-Guía para la sección de preguntas y comentarios-**

Proporcionar una guía total para las sesiones finales de comentarios sobre la simulación es prácticamente imposible debido a la amplitud de las metas para las que está diseñada, así como por la multiplicidad de formas que tiene de desarrollarse. En esta sección se presentan algunas recomendaciones para la dirección de las sesiones. Sin embargo, esta guía no pretende ser una lista exhaustiva de los temas que pueden discutirse.

1.- Permita tomar un respiro

El principal desafío en el momento de discutir una simulación como ésta, es que tras dedicarle tanto tiempo a un personaje, es difícil que los participantes se deshagan de él y adopten una distancia de su experiencia y de ellos mismos que procure un aprendizaje. Cuando tengan que hablar, seguirán conduciendo una cierta forma de negociación a través de todo el proceso final. Para evitar esto permita que cada equipo se tome unos minutos para tomar un respiro, primero con su equipo y luego con todo el grupo. Mientras esto ocurre, enfatice que se acabó el juego, que la negociación ha terminado y que se debe dejar atrás la situación y no llevar la negociación a la discusión final. Si fueron varios los equipos que jugaron al mismo tiempo, haga esta sesión con los miembros del grupo y antes de reunirse con los demás equipos.

2.- Defina los objetivos de la discusión

Abra la fase de aprendizaje de la discusión final reuniendo al grupo completo. Si varios grupos jugaron al mismo tiempo la sesión debe incluir a todos los grupos. Centre la atención en usted y anuncie los objetivos de la sesión final. Se debe explicar que esta reunión es una oportunidad para transformar la experiencia de la simulación en lecciones prácticas que puedan interiorizar. Determine claramente lo que desea obtener de esta experiencia (por ejemplo, “Vamos a formarnos una imagen clara de cómo mejoramos nuestras habilidades de negociación y resolución de conflictos” o “Sinteticemos el nuevo aspecto del conflicto que esta simulación nos ha revelado”).

3. Ajuste el enfoque

Comience preguntando cuántos de los grupos llegaron a un acuerdo. Pida a un par de grupos los puntos principales de sus acuerdos. Esto se hace principalmente porque permite la integración de los participantes que aún no han salido del juego, ofrece un respiro y remarca en términos generales la experiencia, que es a la vez individual y de grupo.

4. Concéntrese en las metas del entrenamiento

Aquí hay algunas sugerencias de preguntas que puede utilizar a fin de resaltar los objetivos particulares del entrenamiento que usted haya establecido para la simulación:

Objetivo: Habilidades para la mediación/resolución de conflictos:

Considere hacer algunas de las siguientes preguntas, concentrándose en la forma como los participantes que representaron a Naciones Unidas manejaron su papel. Escoja preguntas y permita la

discusión de acuerdo con el nivel de competencia y confianza de los mediadores, su desempeño y al tipo deseado de habilidad que usted haya establecido previamente, como la construcción de la confianza, la construcción de relaciones, la comprensión de la estructura del proceso de mediación, la creatividad, el manejo de dilemas éticos y la estimulación de la confianza.

- ¿Los mediadores explicaron claramente el procedimiento a los equipos? ¿Cómo afectó esto al proceso en general?
- ¿Qué hicieron los mediadores para ayudar a los bandos a tener toda la información necesaria sobre la mesa?
- ¿Tuvieron éxito los mediadores en la construcción de una atmósfera de confianza en la mesa? ¿Cómo lo lograron o qué podrían haber hecho y no hicieron?
- ¿Cómo reaccionaron los mediadores en situaciones difíciles, por ejemplo cuando los equipos se interrumpían o se atacaban entre sí, o cuando atacaban a los mediadores, o cuando alguno de los grupos dejaba la mesa?
- ¿Creen los bandos que los mediadores actuaron de forma neutral e imparcial? ¿Se encargaron los mediadores explícitamente de problemas de imparcialidad y neutralidad? ¿Pueden los mediadores comentar las formas que a su parecer cada bando intentó atraer su favor?
- ¿El proceso de mediación fue tratado con fórmulas tales como “problema de seguridad”, “una discusión sobre las fronteras y el territorio” o “desconfianza”? ¿Éstas fórmulas demostraron ser de ayuda para las negociaciones y los acuerdos? ¿Afectaron al grado en el que los grupos fueron capaces de lidiar con el pasado y mirar hacia el futuro, o transformar los elementos de sus relaciones mutuas?
- ¿Los mediadores dieron la impresión de estar familiarizados con el conflicto? ¿Decían por ejemplo: “Esto ya ha sido hecho anteriormente” o “Miles de mediadores han fallado en este conflicto”? ¿Si fue así, afectó a la manera de manejar el caso? ¿Cómo?
- ¿Cuál fue el mayor obstáculo que tuvieron que enfrentar los mediadores durante la simulación? ¿Qué herramientas emplearon para superar el problema?
- ¿Sintieron los mediadores que manejaron el problema de acuerdo a un manual, es decir, moviéndose de una fase a otra del modelo que han aprendido en forma consciente y controlada? ¿Sienten que el proceso que intentaron llevar a cabo se les iba a veces de las manos a causa de los grupos o de las circunstancias? ¿Cómo reaccionaron ante esto?
- ¿Los bandos sienten que su relación cambió durante diferentes fases del proceso de mediación? ¿Cuál fue el papel de los mediadores en este cambio, si es que lo hubo?
- ¿Qué hicieron los mediadores para ayudar a las dos partes a encarar sus problemas constructivamente?
- ¿Las conversaciones se concentraron en problemas definidos (la ubicación del muro) o los

temas eran amplios, a fin de incluir diferentes cuestiones relacionadas entre sí? ¿Cuál fue el papel de los mediadores en la orientación de los grupos hacia una u otra de estas perspectivas?

- ¿Cómo se inició el proceso de resolución de problemas y la búsqueda de opciones? ¿Tuvieron los mediadores un papel activo en la generación o la evaluación de opciones para tomar acuerdos? ¿Qué efecto tuvo esto en el proceso? ¿Qué pudo haber sido diferente?
- ¿La búsqueda de alternativas –o de un acuerdo final– se enfocó en elementos que estaban ya muy discutidos, como por ejemplo: un acuerdo para construir sólo la mitad de la valla? ¿O hicieron intentos para que los acuerdos tuvieran un alcance más amplio (Por ejemplo: acordar la construcción de la valla a la vez que se asegura el tránsito expedito a través de éste, mediante acuerdos sobre medidas conjuntas de seguridad para los habitantes locales)? ¿Cuál fue el papel de los mediadores en esto?

Objetivo: Habilidades para la negociación

Considere hacer algunas de estas preguntas, concentrándose en la manera como los participantes que representaron los papeles de palestinos e israelíes manejaron sus roles. Elija preguntas y aliente la discusión de acuerdo al nivel de competencia y confianza de los equipos, a su desempeño y a las metas que se hayan fijado previamente, tales como una comprensión analítica de la situación, habilidad para crear estrategias, construcción de confianza y de relaciones, creatividad, habilidades de comunicación interpersonal, capacidad para lidiar con problemas éticos o para reformular el problema de forma más amplia.

- ¿Cómo definirían los equipos su estrategia general cuando entraron por primera vez en la discusión? Puede ayudar a los participantes a realizar una breve definición de la estrategia que tenían en mente, como por ejemplo: “trabajar en cooperación” o “pedir tanto como pueda y luego pedir más”.
- ¿Sienten los equipos que se ciñeron a su estrategia a lo largo de la negociación? ¿Si cambió su estrategia, fue un hecho consciente o un cambio intuitivo/instintivo? ¿Qué detonó el cambio?
- ¿Buscaron los equipos distintas alternativas, o el acuerdo final se limitó a elementos que ya estaban sobre la mesa o se reformuló el problema de forma más amplia?
- ¿Qué herramientas de comunicación utilizaron los equipos y los mediadores a lo largo de las discusiones? ¿Fue difícil utilizar estas técnicas? ¿Por qué?
- ¿Se presentó algún problema de comunicación durante la negociación? ¿Qué lo originó? ¿Cómo lo manejaron los grupos?
- ¿Se creó una atmósfera de confianza entre los bandos?
- ¿Los bandos compartían información entre sí abiertamente o jugaban sus cartas con recelo?
- ¿Qué comportamiento o circunstancia propició el intercambio de información y cuál tuvo el efecto contrario?

- ¿El uso de algunas herramientas de comunicación ayudó en la construcción de la confianza?
- ¿Sienten los grupos que cambió su relación en distintas partes de la mediación? ¿Cómo describirían estos cambios? ¿Cuál piensan que fue el detonante de estos cambios?
- Pida a los participantes que indiquen algunas tácticas de negociación que el otro equipo haya utilizado con éxito.

Objetivo: Negociación en equipo y negociación multilateral

Foro de discusión:

- ¿Cambió el tipo de foro entre las reuniones tripartitas y las sesiones privadas de cada bando con los mediadores? ¿De quién fue la iniciativa? ¿Los equipos nacionales decidieron reunirse alguna vez sin los mediadores de Naciones Unidas? ¿Hubo otro tipo de reuniones? ¿Hubo desacuerdos por el uso de distintas formas de debate?
- ¿Qué tipo de foro fue más propicio para compartir información, la colaboración o la resolución de problemas? ¿Cuáles fueron más productivos? ¿Por qué?

Coaliciones:

- ¿Se formaron coaliciones entre dos bandos contra un tercero, por ejemplo: entre los equipos nacionales contra la intervención de la ONU, o entre éstos y un equipo nacional contra el otro equipo nacional?
- Siguiendo con la pregunta anterior: ¿Se formaron coaliciones sobre asuntos específicos entre dos de las partes, o sobre otros temas entre diferentes bandos? ¿Qué efecto tuvo en las negociaciones, si es que hubo alguno?
- ¿Alguno de los grupos siente que intentó deshacer una coalición formada por las otras dos partes?
- ¿Asumieron los miembros de cada equipo que eran “parte del mismo equipo” y se disponían a negociar como tales? ¿Se replanteó esta idea en las etapas posteriores del proceso de negociación? ¿Qué efecto tuvo en las negociaciones, si es que hubo alguno?
- ¿Sintió alguno de los participantes, además del equipo de Naciones Unidas, que asumía el rol de mediador, tratando de llevar tanto a su propio equipo como al contrario a un entendimiento o a lograr un acuerdo? ¿Cómo afectó esto a las negociaciones?
- ¿Podrían los participantes identificar coaliciones tácitas o explícitas formadas entre dos o más miembros de los equipos contrarios? ¿Cómo afectó esto a las negociaciones?

Gestión del proceso:

- ¿Los grupos discutieron las reglas de la gestión del proceso (o alcanzaron acuerdos tácitos

sobre ellos) tales como:

- Reglas básicas: ¿Cómo se dispondrán los asientos? ¿Se permiten las interrupciones? ¿Se permiten los teléfonos móviles en la sala? ¿Los grupos pueden consultar a otras personas?
- Reglas de comunicación: ¿En qué orden hablarán los grupos? ¿Cuánto tiempo tendrá cada uno para hablar? ¿Pueden los grupos interrumpirse los unos a los otros?
- Reglas para la toma de decisiones: ¿Quién decide el resultado final? ¿Se decide por mayoría de votos o todos deben estar de acuerdo?
- ¿Cómo quedaron afectadas estas dinámicas (explícitas o implícitas) por el establecimiento de una situación multilateral, en oposición a un marco bilateral?
- ¿Alguno de los participantes asumió un rol visible de liderazgo? ¿Qué le dio la legitimidad para hacerlo? ¿Para qué utilizó su poder el líder? ¿Alguno de los participantes asumió el liderazgo en diferentes momentos del proceso? Si había un jugador dominante, ¿dejó el control voluntariamente o luchó por mantenerlo?

Objetivo: Comprender el conflicto entre Israel y Palestina

- ¿Qué aprendieron los participantes con respecto a la complejidad de intentar resolver mediante la negociación un conflicto prolongado? ¿Qué han aprendido con respecto a este problema, en particular el conflicto entre Israel y Palestina?
- ¿Alguno de los participantes entró en la simulación con una solución predeterminada para el conflicto o una opinión sobre alguno de los temas principales? ¿Hubo algún cambio en las ideas preconcebidas o reconsideró la aplicación de su solución como resultado de la simulación?
- ¿Qué tienen que decir los participantes con respecto a la efectividad, lo deseable y los efectos a corto y largo plazo sobre las decisiones unilaterales en un conflicto?
- ¿Los participantes ven el conflicto en términos de una disparidad extrema de poder? ¿Cambió esta perspectiva durante la simulación?
- ¿La simulación permitió a los participantes considerar nuevas ideas para la resolución del conflicto entre Israel y Palestina o sobre cuestiones relacionadas? ¿Qué ideas en particular despertaron su interés?
- ¿Encontraron los participantes una nueva perspectiva sobre alguno de los bandos en el conflicto, al que previamente consideraban como más condenable? ¿O, por el contrario, descubrieron que sus preconcepciones fueron reforzadas por esta experiencia? ¿Cómo podrían describir esta transformación o la falta de ella?

5. Para el aprendizaje posterior.

Los instructores pueden pedir que los participantes escriban un documento donde hablen sobre su experiencia o acerca de temas concretos de la simulación. Pueden proporcionar a los participantes un formulario de autoevaluación, que se puede completar antes, durante y después de haber intervenido (ver una muestra abajo). Finalmente, los instructores pueden entregar un formulario sobre la simulación y su coordinación. Más que dar información para aprovechamiento del instructor, esta reflexión motiva a los participantes a ver su experiencia con una nueva mirada crítica, que los conduce a comprender cosas nuevas sobre su aprendizaje.

¡Convergiendo!
(Septiembre 2007 en Israel / Palestina)
Hoja de evaluación personal

Antes de iniciar el juego:

Cuando estoy negociando/mediando, siento que mi principal cualidad o capacidad está en el uso de las siguientes habilidades:

Las habilidades que me gustaría mejorar o aumentar son:

A la mitad del juego:

Describa un punto en la negociación/mediación donde su principal cualidad o habilidad se haya demostrado mejor. ¿Cómo hizo avanzar la negociación/mediación el uso de esta herramienta?

Describa un momento donde se presentó alguna dificultad durante la negociación/mediación. ¿Qué habilidad o herramienta podría haber usado para hacer avanzar la negociación/mediación? Concéntrese en usted mismo más que en los demás.

¿Qué habilidad/herramienta me gustaría desarrollar o practicar durante el resto de la negociación/mediación?

La profesionalidad requiere aprendizaje y perfeccionamiento constantes. Reflexione sobre estas cuestiones: le ayudarán a avanzar al siguiente nivel.

Al concluir la simulación:

Describa un punto en la negociación/mediación donde se demostrase de la mejor manera su principal cualidad o capacidad. ¿Cómo hizo avanzar la negociación/mediación el uso de esta herramienta?

Describa un momento difícil en la negociación/mediación. ¿Qué capacidad o herramienta hubiera podido utilizar para que avanzara la negociación? Concéntrese en usted mismo, más que en los demás.

¿Qué conocimiento significativo obtuve de este taller con respecto a la práctica de la negociación/mediación? ¿Cómo la utilizaré en mis futuras negociaciones/mediaciones?

La profesionalidad requiere de aprendizaje y perfeccionamiento constantes. Reflexione sobre estas cuestiones: le ayudarán a avanzar al siguiente nivel.

¡Convergiendo!
(Septiembre de 2007 en Israel/Palestina)
Hoja de valoración de la Simulación

Deseamos aprender y mejorar constantemente nuestra capacidad de formación y nuestros materiales. Sus ideas sobre los siguientes temas nos ayudarán a perfeccionar nuestros talleres futuros. Por favor, tómese algunos minutos para responder estas preguntas. Puede continuar la respuesta en el reverso de la hoja:

¿Cómo diría usted que el taller contribuyó a mejorar su capacidad de negociación/mediación?

¿Cómo contribuyó el taller a su entendimiento del conflicto entre Israel y Palestina?

Por favor, comente algunos de estos temas que se refieren a la organización de la simulación:

Cantidad y relevancia del material de contexto:

Claridad y orden de los sucesos en la simulación:

Manejo por parte del personal de las dificultades surgidas durante la simulación:

¿Cuál es su impresión general de la simulación?

¿Cómo podríamos mejorar la simulación en el futuro?

¿Le gustaría hacer algún otro comentario general o específico?

¿Quién más considera usted que se beneficiaría de participar en una simulación como esta?
