

Enfrentando la crisis Oka: desde la perspectiva de la resolución de conflictos

John Paul Lederach

Traducción: Julian Portilla y Alberto Barrueco.

Durante el verano y principios del otoño de 1990 se vio en nuestras pantallas de televisión y en los diarios el empate más largo de contrincantes armados que hubiera habido nunca entre una comunidad "nativa" y un gobierno norteamericano; fue bautizado "la crisis Oka." Yo desempeñé un pequeño papel en esa situación volátil. Las siguientes páginas contienen unas cuantas observaciones más sobre lo que pasó, así como sugerencias sobre cómo comprender la crisis y sobre qué cosas deberían hacerse de otra manera en futuras situaciones parecidas.

Yo trabajo para el Comité Central Menonita en el área de servicios de reconciliación, principalmente el de la mediación. Yo abordo mi trabajo desde una perspectiva que tiene a la vez una orientación práctica y una que se basa en la fe y en la creencia de que para que haya paz, hay que buscar la justicia y resolver los conflictos humanos recurriendo a medios no violentos. Soy un pacifista que, paradójicamente, tiende actualmente hacia situaciones de violencia y conflicto. He fungido como mediador en disputas de todo tipo, desde peleas por herencias familiares, hasta negociaciones entre indios miskito y el gobierno sandinista de Nicaragua.

Como muchas disputas complejas, la crisis Oka me hace recordar el cuento de los cinco ciegos que tocaron un elefante por primera vez. Cada uno estaba seguro de que conocía al elefante porque lo había tocado y había estado cerca de él. A fin de cuentas todos tenían razón y ninguno tenía razón. Reconozco de antemano que yo he tocado la crisis Oka de cerca, pero sólo en un aspecto reducido y estrecho. Específicamente, tuve contacto íntimo con la oficina de la Nación Mohawk, con la "Casa Larga", y con Guerreros de Kahnawake desde mediados de julio hasta fines de septiembre. También tuve buen contacto, aunque limitado, con algunos de los "jefes" del Consejo de Banda Kahnawake. Sólo tuve un contacto muy limitado con los líderes de Kanasatake. En cuanto al otro lado, tuve un contacto esporádico con un ministro del gobierno canadiense y contacto eventual con los consejeros de los funcionarios de Quebec.

Reconozco que tanto mi marco teórico y analítico como mis sugerencias dependen de mi propio lente profesional. Me preparé en sociología y en la resolución de conflictos, en particular en el área de la negociación y la mediación. La primera invitación que me llegó para visitar Kahnawake era de la oficina de la Nación Mohawk y llegó con la petición de que hablara con ellos sobre cómo la mediación podría aplicarse a la continua crisis de ese verano. Yo no fungí como mediador en esa situación (...)

.....

(...) señala un contexto histórico de una frustración de años, a punto de llegar a la desesperación. El desequilibrio del poder sugiere que las barricadas de hombres armados son la expresión sintomática de una percepción de injusticia sistémica, más que de un comportamiento desviado, en que últimamente las comunidades Mohawk y "nativas" en general dependen de los gobiernos federales y de provincia para realizar sus metas, sean éstas específicas (como, por ejemplo, las reclamaciones de tierras) o más amplias (como, por ejemplo, la

soberanía, es decir, la relación entre las Primeras Naciones y los estados modernos). Hablando analíticamente, cuando los grupos de bajo poder perciben que la posibilidad de realizar esas metas tan profundamente arraigadas en ellos está bloqueada, se aumenta la tendencia hacia la violencia.

Esto no lo ofrezco como justificación de las barricadas de hombres armados ni como mecanismo para condonar la actividad delictuosa. Lo ofrezco como una clave, tal vez la clave sociológica más importante, para poder comprender y explicar las respuestas extremistas y para crear mecanismos adecuados para resolver conflictos en medio de una crisis.

La expresión del conflicto

Clausewitz ha escrito que la guerra es la extensión de la política por otros medios. Tiene razón en que el hecho de recurrir a las armas para resolver las diferencias representa un cambio fundamental en la expresión de la interacción. Los analistas de conflictos, especialmente los que proceden del área de las comunicaciones, tienen tiempo estudiando la variedad de formas en que el conflicto humano se expresa, desde las sutilezas del comportamiento pasivoagresivo, hasta la violencia directa y abierta de los motines y las guerras. Lo notable de este punto de vista es que la manera misma en que se expresa el conflicto afecta la conceptualización del problema, la forma en que es tratada, y la dinámica entre las partes en conflicto.

Durante la crisis Oka, la expresión armada del conflicto creó el marco de referencia en que los problemas, las negociaciones y las soluciones fueron comprendidos y definidos. Este marco limitó tanto la habilidad de los participantes de enfrentar los problemas fundamentales directamente, así como la creatividad con la que se manejó la crisis. El marco fue creado por una serie de transformaciones sociales que subyacen el conflicto humano.

Desde la perspectiva de los Mohawk, crear barricadas y levantar armas representaba un acto de comunicación que significaba que ni la palabra hablada ni el debido procedimiento legal según la ley canadiense funcionaban ya. Se comprendía como una forma de proteger los derechos Mohawk referentes a la tierra, en una situación específica. En un nivel más general y menos claramente articulado, se comprendía como la aseveración de la soberanía y la jurisdicción Mohawk, como una manera de indicar que un cambio en la relación entre los pueblos nativos y los gobiernos era necesario. Desde la perspectiva de los gobiernos, las armas y las barricadas representaban una violación de las jurisdicciones federal y de provincia —de la ley y el orden público?? por lo cual era necesario que entraran agentes del orden público armados. La interacción comunicativa durante el conflicto cambió de la palabra hablada al lenguaje de las armas, una transformación que terminó por desviar la atención de los problemas de raíz, dejándola en las expresiones de los síntomas.

Esa transformación fundamental fue acompañada de varias otras. Recurrir a las armas representa un cambio, de estar en desacuerdo sobre los diferentes asuntos, a tener actitudes personales antagónicas y hostiles. Conceptualmente, la gente "el enemigo" es vista como el problema mismo, en vez de como co-partícipe en la creación del conflicto, o como co-creadores de la solución. Consecuentemente, se gasta mucha energía en caracterizar al otro lado y en convencer al contrincante y al público de que la categorización tiene sentido. Según los gobiernos, los Guerreros Mohawk y los que construían las barricadas eran delincuentes y terroristas. Según los Mohawk, los gobiernos y sus agentes eran racistas totalitarios. Se enfocaba cada vez más en los individuos y en las personalidades en vez de en los temas y problemas fundamentales.

Una tercera transformación se crea durante el ciclo de las amenazas mutuas y el uso de la fuerza. Hace algunos años, James Coleman acuñó la frase "causación recíproca" para describir esta típica transformación social en conflicto: la gente comienza a responder a la respuesta más reciente del otro lado en vez de a los temas/puntos originales. Esto, junto con el proceso de polarización, crea una fuerza autónoma que impulsa hacia adelante el conflicto independientemente de su raíz.

Aunque es cierto que la expresión armada del conflicto llamó la atención sobre las demandas de los Mohawk, también sirvió para reducir los parámetros de cómo se veían los temas y el proceso. Cada vez más, el conflicto se veía como una batalla para ser ganada en vez de como un problema para ser resuelto. Todas las partes enfocaron su atención y su energía en el problema urgente del empate entre los representantes de los gobiernos y los Mohawk, y en cómo responder a los actos de violencia. La naturaleza de la dinámica fuerza/contrafuerza creó la percepción de que eran incompatibles las discusiones de los temas a corto plazo con los de largo plazo, lo cual se ejemplificaba bien con la tan escuchada frase: "No entraremos en negociaciones mientras nos estén apuntando una pistola a la cabeza." Esencialmente, fue la expresión del conflicto lo que definió los parámetros de la definición del problema, del proceso y de las soluciones. La meta de ese verano -que básicamente quedó sin cumplirse— era crear un marco de referencia amplio y aceptable para conceptualizar los temas tanto a corto plazo como a largo plazo, temas que habían surgido a raíz de la crisis.

El proceso de llegar a acuerdos en el interior de cada equipo

Las disputas complejas entre varias partes siempre implican conflictos tanto externos (es decir, entre las partes) como internos (es decir, entre los equipos). Los modelos para resolver conflictos y para mediar que se han usado con éxito en el ámbito de las políticas públicas y ambientales han señalado desde hace tiempo la necesidad de tomar en cuenta las estructuras internas del proceso de tomar decisiones y de trabajar con ella. En general se reconoce que si el proceso de tomar decisiones de un equipo es

fracturado y dividido, el proceso de las negociaciones será difícil y confuso. La interdependencia es una precondición para las negociaciones. Para lograr lo que queremos necesitamos ciertas cosas del otro lado, y así al revés. Desde la perspectiva de un negociador, queremos una contraparte que tenga la autoridad de actuar. Paradójicamente, nos conviene más tener un contrincante fuerte que tener uno débil, lo cual va en contra del sentido común, que nos hace querer debilitar al enemigo.

En el caso de cada una de las tres partes principales en la crisis Oka, el proceso de tomar decisiones en el interior del equipo era fracturado y fluido; frecuentemente no quedaba claro dónde estaban los centros de influencia. Cada parte tenía una manera diferente de organizarse y de tomar sus decisiones. Los Mohawks trabajan más a base del consenso, lo cual requiere de más tiempo y de largas discusiones. El hecho de que hubiera tantas diferentes facciones dentro de sus comunidades —facciones que a veces estaban unidas y otras no— hacía que el proceso básico de tomar decisiones y de decidir la representación tomara hasta más tiempo. El proceso de tomar decisiones empleado por los gobiernos federal y de provincia está basado en una jerarquía, en la burocracia y en responsabilidades formalizadas. Múltiples ramas de los gobiernos fueron involucradas, desde la Surete de Quebec y el Ejército Canadiense —que operaban dentro de una perspectiva de agentes del orden público y de los militares pero no tenían el poder de ningún mandato político— hasta los Ministerios de Asuntos Indios, de la Defensa y las oficinas ejecutivas del Premier y el Primer Ministro. Cada rama tenía su esfera de influencia y de actividad relativa a la crisis, pero éstas no estaban necesariamente coordinadas ni orientadas hacia objetivos comunes claramente articulados.

Los conflictos internos y la falta de claridad sobre los procesos de tomar decisiones impactaron las negociaciones de tres maneras. Primero, tendían a crear y perpetuar múltiples frentes difusos de negociaciones en vez de un claro canal para intercambios multilaterales. Esto contribuyó a una sensación de confusión ya intensa y a una desconfianza profundamente arraigada en todas las partes según la cual cada parte manipulaba a la otra.

Segundo, debido al fracaso de varias aproximaciones a los temas más amplios, las partes de alto poder (los gobiernos) —por medio de su aparato de mantener el orden público (QPP, las Fuerzas Armadas Canadienses)— definían las negociaciones cada vez más como una cuestión de mantener las barricadas o de entregarse. Así, conforme pasaba el tiempo, los múltiples frentes fueron reducidos a un sólo frente extremadamente estrecho hasta que finalmente y para todos los fines prácticos el único canal de negociación era una línea telefónica entre el capitán del ejército y los perreros en el centro de tratamiento; estos discutían el tema de una posible capitulación de parte de los guerreros. El impacto de esta transición fue que se definió el conflicto casi exclusivamente en términos de ganar o perder, lo cual significa que el grupo con el "palo más grande" pudo insistir en su solución preferida.

Finalmente, el fraccionamiento interno hizo difícil si no imposible que se sostuviera una transformación pacífica a un largo plazo. La transición gradual de las

armas a las palabras y después a soluciones duraderas requiere de una claridad en el proceso y de una consistencia en las relaciones, tanto internamente como entre las partes. El fraccionamiento interno llevó a un proceso confuso y a una suspicacia y desconfianza cada vez mayores.

En conclusión, estas dinámicas reafirmaron las percepciones extremas que todos los grupos tenían; asimismo crearon una sensación de desesperanza con respecto al proceso de las negociaciones, disminuyeron la probabilidad de una respuesta comprensiva a la crisis, y aumentaron las posibilidades de violencia.

Los medios de comunicación masiva

Los medios de comunicación estuvieron presentes visible e innegablemente durante la evolución más amplia de los eventos de la crisis Oka. Las diferentes partes se sentían ya complacidas, ya frustradas, según el momento y naturaleza de los informes y de los reportajes. Mi objetivo aquí no es hacer una crítica de los medios de comunicación, señalando lo que yo creo ser los aciertos o los errores de los diferentes reportajes, sino más bien delinear el papel sociológico de los medios de comunicación en el proceso de la resolución de los conflictos. Quizás no sea totalmente evidente la multiplicidad de papeles que los medios de comunicación de hecho desempeñan en las situaciones de crisis, ni tampoco el impacto que puedan tener.

Casi todos comprenden fácilmente el papel que los medios de comunicación masiva tienen como observadores explícitos de los eventos. Reportan lo que pasó, entrevistan a los actores, presentan las perspectivas, investigan los alegatos y los contra-alegatos. Durante el verano de 1990 esto se hizo extensiva, intensa, y muy directamente. Ha habido pocas crisis de esta naturaleza en las que el personal de los medios de comunicación ha podido hacer sus observaciones tan de cerca. La crisis se explayaba diariamente ante los ojos de las comunidades canadienses y mundiales. Sin embargo, desde una perspectiva sociológica, el personal de los medios no eran únicamente observadores sino también participantes en el proceso de la crisis, lo cual sugiere varios papeles latentes no intencionales que sin embargo tuvieron su impacto sobre el proceso.

Primero, los medios no sólo reportan sino también ayudan a moldear y formular los temas. Definen el problema, así como la manera en que el público lo entenderá. En parte esto se logra determinando lo que va a recibir atención y lo que no, escogiendo los eventos y las personas que serán descritas, e identificando y explicando los temas. Mientras el objetivo de los medios es reportar objetivamente e informar al público, la función latente de esa tarea durante una situación de crisis es crear el marco principal dentro del cual el conflicto y las acciones de los actores del conflicto serán comprendidos.

A la larga, en cuanto a esta crisis, los medios de comunicación favorecieron la posición de los gobiernos al crear un marco dominante y ampliamente aceptado que enfocaba sobre la criminalidad y las expresiones sintomáticas del conflicto.

Segundo, los medios llegaron a ser parte del conflicto, no por favorecer una parte a otra sino más bien porque representaban un recurso escaso y muy necesitado para que los actores del conflicto lograran sus objetivos. Los derechos humanos, los derechos sobre la tenencia de la tierra, la injusticia, y la criminalidad, todos llegaron a ser formal de explicar el problema. Y finalmente, lo que más les importó a los actores fue poder convencer al público más amplio de lo correcto de su caso, de que su marco de referencia tenía sentido; de que las barricadas eran una respuesta necesaria para proteger su tierra y su soberanía, o que las barricadas eran un acto ilegal propuesto por delincuentes peligrosos. Los medios de comunicación llegaron a ser un recurso escaso que sostenía el poder de influenciar al público.

Tercero, dadas la presencia y la accesibilidad de los medios de comunicación, en momentos clave de estancamiento en la crisis, se convirtieron en el canal por medio del cual los actores del conflicto pudieron comunicarse. Cuando las partes involucradas no tenían canales de comunicación mutuamente aceptados, dependían de los medios de comunicación para poder comunicarse entre sí. En diferentes momentos, los medios de comunicación presentaron propuestas y documentos. Los Mohawk supieron de una propuesta de gobierno a través de los medios de comunicación antes de recibir ninguna propuesta concreta por escrito. El gobierno supo de las respuestas a su propuesta a través de las noticias de la tarde. Cuando los canales de comunicación no son claras en una crisis altamente pública, los medios de comunicación se convierten —sin que sea intencional— en el intermediario.

Para concluir, los medios de comunicación desempeñaron papeles sociológicos en el conflicto. Más que observadores, eran participantes que crearon una parte de la red dentro de la cual la disputa evolucionó, y que afectaron tanto el proceso como los resultados. Sin embargo, estos eran papeles latentes relacionados con la resolución de conflictos y con la mediación, papeles que en gran medida no se definieron nunca ni fueron claramente comprendidos por los participantes. De gran importancia es el hecho de que los medios de comunicación sirvieron a la vez de contexto y de canal en la lucha por conquistar los corazones y las mentes del público. En muchos sentidos, lo que se peleaba durante Oka no era la tierra. La batalla era para conquistar las simpatías de los ciudadanos canadienses.

Lecciones y sugerencias derivadas de la crisis Oka

El análisis anterior hace surgir la cuestión de que podría haberse hecho para lograr un proceso más constructivo y un mejor resultado. Yo sugeriría a varias ideas claves, tanto en un nivel conceptual como en un nivel práctico, las que nos encauzarían hacia alternativas para crisis de esta naturaleza.

El proceso por encima de la sustancia. En cualquier conflicto, y especialmente en las crisis armadas, es importante distinguir entre los procedimientos y las soluciones. Una

regla importante es la de llegar a un acuerdo sobre el procedimiento antes de intentar llegar a un acuerdo sobre las soluciones. Esto se sugiere por diferentes razones.

Primero, una falta de claridad en el procedimiento contribuye a la confusión general, a una disminución en la confianza mutua, y promueve más polarización. Por el contrario, un acuerdo sobre el proceso disminuye la cantidad de conflicto innecesario, crea canales más claros de comunicación y comienza a re-establecer un mínimo de confianza. Segundo, normalmente es menos volátil y más fácil negociar procedimientos justos para la discusión de problemas que ponerse de acuerdo sobre soluciones a esos problemas. Al abordar el proceso primero, frecuentemente se establece una cimiento de cooperación para la tarea más difícil. Tercero, y tal vez lo más importante, la gente de todos los grupos del conflicto quiere que sus preocupaciones se comprendan y se tomen en serio. Un proceso claro les permite referirse a sus intereses con más cuidado y más directamente. Sin embargo, un proceso no claro y mal estructurado crea la sensación de que sus preocupaciones no se están tomando en serio, una sensación que fomenta la polarización así como posiciones extremistas. En conclusión, la estrategia que pone el proceso antes que la sustancia intenta disminuir la confusión y otorgar poder a todos los grupos más claramente para que estos puedan articular sus preocupaciones e intereses principales.

En la crisis Oka, la gente de todos los grupos estaban muy inseguros con respecto a ciertas cuestiones básicas referentes al proceso tales como quién hablará de qué; cuándo, dónde, por cuáles medios, y con qué poder de representación. Se negociaba el proceso "en el camino" casi como un tema periférico a los "problemas verdaderos". No darle su debida atención a una comprensión clara sobre el procedimiento contribuyó a que hubiera una dinámica negativa en el conflicto —desconfianza, personalización, polarización—y socavó gravemente la efectividad de un proceso negociado y de un acuerdo. En varios momentos el vacío creado por la falta de un proceso claro fue llenado por la prensa, cuyo papel en este sentido nunca fue explícito ni claramente definido ni necesariamente destinado a llegar a una resolución constructiva del conflicto.

Por consiguiente, una recomendación específica para tales crisis es que se trabaje primero para lograr un proceso claro de comunicación y negociación antes de entrar en deliberaciones de más sustancia. Tal estrategia está basada en el principio de que todos ganarán más si hay un proceso justo y claro para la articulación de los temas.

La moderación del diálogo por un tercero. Durante la crisis, muchos terceros contribuyeron positivamente abogando por las partes, haciendo cumplir los arreglos y fungiendo ya como observadores, ya como intermediarios de distintos tipos. Quisiera ahora prestar atención a estos últimos. Creo que el uso creativo y claramente definido de la mediación hubiera facilitado una solución más satisfactoria y menos volátil a la crisis.

Varias razones principales se me vienen a la mente. Primero, los mediadores enfocan sobre el proceso. Al trabajar con todas las partes podrían haber ayudado a crear un foro y una estructura adecuados para que se realizaran las negociaciones, reduciendo en mucho la confusión, la polarización y el conflicto innecesario sobre el proceso.

Segundo, los mediadores proporcionan equilibrio y espacio para dialogar. Su presencia ayuda a asegurar que los principales intereses de todas las partes sean articulados y tratados. Ayudan a mantener un equilibrio en el poder, no en el sentido de una igualdad estricta. Más bien, ayudan a que todas las partes sean tomadas en serio, al enfocar sobre una justa objetividad y los méritos de las preocupaciones y necesidades en vez de en las personalidades y las expresiones sintomáticas de frustración y enojo. Tercero, los mediadores ayudan a aclarar y crear canales de comunicación seguros. Cuarto, la continua presencia de mediadores ayuda a sostener el espacio para dialogar durante un plazo más largo.

De modo parentético es interesante notar el trabajo del juez Allen Gold, el único mediador oficialmente reconocido durante el transcurso de la crisis. Durante un periodo corto desempeñó su papel al tratar de superar el estancamiento sobre las precondiciones para negociar impuestos por los Mohawk (comida, observadores, y consejeros). Aunque su nombramiento no complació a todos, sólo fue durante el periodo en que él estuvo presente en el proceso cuando el propósito y los canales de comunicación y de intercambio quedaban claros para todas las partes, cuando las gentes negociaban a base de las necesidades y las preocupaciones principales y cuando se llegaron a soluciones concretas y mutuamente satisfactorias.

Yo creo que una aproximación adecuada y creativa a la mediación habría sido un recurso constructivo para la resolución de conflictos en este proceso. En mi opinión, las preguntas clave son: quiénes podrían desempeñar ese papel y cómo se nombrarían a esas personas.

Mis sugerencias incluyen lo siguiente:

Primero, es necesario llegar a un acuerdo sobre los principios de procedimiento para la mediación. Por ejemplo, varios principios podrían incluir: los mediadores serán aceptables a todas las partes; todas las partes participarán en la definición del papel y la función de los mediadores; todas las partes participarán en el nombramiento de los mediadores; los mediadores serán accesibles y rendirán cuentas a todas las partes.

Segundo, en vez de buscar un solo mediador "desde fuera—imparcial", yo creo que una crisis de esta naturaleza requiere de un equipo equilibrado conformado de "desde dentro—parcial". En otras palabras, el equipo incluiría a personal propuesto por cada parte quienes como individuos confíen, tengan conexión con, y comprendan cada parte pero quienes como equipo provéan equilibrio y justicia.

En conclusión, yo creo que la mediación hubiera beneficiado a todas las partes involucradas. Un equipo equilibrado que tuviera una clara accesibilidad y que hubiera tenido que rendir cuentas habría disminuido la posibilidad de violencia por haber mejorado la comunicación. También la presencia de un equipo habría aumentado la posibilidad de que un arreglo negociado fuera logrado, creando y sosteniendo un proceso

claro y justo. Les habría dado a las partes el poder de identificar y tratar los temas a largo y corto plazos.

La resolución de conflictos y la construcción de relaciones

Antes yo sugerí que la expresión violenta del conflicto limitaba el marco conceptual para tratar los temas. Eso ocurría por lo menos de dos maneras. Primero, se estaba enfocando principalmente en las personalidades y en los síntomas en vez de las preocupaciones y los temas profundos. En otras palabras, las partes del conflicto se atacaban las unas a las otras en vez de atacar el problema. Segundo, la urgencia de la crisis junto con la amenaza de un derrame de sangre creaba un enfoque estrecho que buscaba soluciones a corto plazo en vez de crear una oportunidad para transformar la relación a largo plazo. La cuestión principal desde la perspectiva de la resolución de conflictos era como cambiar el marco conceptual de una actitud "ganar/perder" que buscaba una victoria inmediata a un marco que podría usar la crisis para identificar los temas principales y construir una relación a largo plazo más saludable.

Para continuar este modo de pensar, quisiera discutir ahora la evolución de un documento que se redactó en Kanawake y se presentó a la mesa de negociaciones justo antes de que el Premier de Quebec, Bourassa, pusiera fin a las pláticas "cara a cara". El contexto de lo que precedió inmediatamente a la emisión de este documento era una semana frustrante de pláticas directas, que habían avanzado muy poco. El equipo de negociaciones Mohawk sentía que los gobiernos de Quebec y de Canadá no estaban dispuestos a entrar en negociaciones serias sobre problemas a largo plazo relacionados con la soberanía, la tierra y la jurisdicción; y estaba frustrado y cansado de que los gobiernos consideraran el fin de las barricadas el único tema digno de negociar. Los gobiernos sentirán que los Mohawk no estaban dispuestos a cooperar sobre los problemas inmediatos del desmantelamiento y desarmamiento de las barricadas; insistían en que no había más negociaciones sustanciales hasta que se resolvieran aquellos problemas. También se decían frustrados con el equipo Mohawk y su estilo, y preguntaban quién de veras representaba a la gente y cuáles, de todos los largos documentos históricos presentados eran las demandas clave y las ofertas de los Mohawk.

Estas dinámicas crearon un estancamiento paralizante debido a un proceso mal definido, un orden del día poco claro, y fraccionamiento dentro de los equipos. Pero más importantemente el estancamiento se debió en parte a la limitada conceptualización del conflicto. Las negociaciones para resolver la crisis fueron pensadas principalmente en términos de ganar o de perder; se trataba de negociar primero los problemas "inmediatos" como las barricadas, o los problemas más sustanciales como el de la tierra o el de la jurisdicción. De haber optado por tratar primero los problemas inmediatos, habría parecido que el gobierno había ganado. De haber optado por tratar los problemas a largo plazo primero, entonces habría parecido que los Mohawks habían tomado de rehenes a los representantes de los gobiernos para hacer que les concedieran sus demandas.

La pregunta que surgió en las discusiones efectuadas en la oficina de la Nación en Kahnawake era si podríamos volver a conceptualizar las negociaciones para resolver la crisis, dirigiéndolas hacia un pensamiento integrante. Específicamente, ¿no sería posible promover tanto los intereses clave de los gobiernos y los de los Mohawk y por lo tanto comenzar a establecer una estructura de procedimiento que llevara a negociaciones fructíferas y reconstruyera confianza en la relación? En otras palabras, ¿eran verdaderamente incompatibles los dos órdenes del día, el de los Mohawk y el de los gobiernos? O simplemente, ¿eran diferentes sin ser necesariamente incompatibles? El resultado de ese ejercicio y análisis fue que se pospuso la consideración de un documento titulado "Propuesta para un Acuerdo sobre los Principios" que presentó/el equipo negociador Mohawk durante los últimos días de pláticas directas. Hubo dos aspectos clave detrás del razonamiento y el espíritu de este documento, que vale la pena explorar.

Primero, un "acuerdo sobre principios" sugiere que el primer paso positivo hacia la creación de soluciones y la reconstrucción de la confianza es la creación paulatina un terreno común. En vez de ponerse de acuerdo sobre soluciones finales que requerían de mucha confianza para su implementación, en un momento cuando había demasiada suspicacia y desconfianza, se les invitó a todas las partes a establecer las primeras bases para esas soluciones mediante principios importantes mutuamente aceptables. Ésta fue una formulación de procedimiento pensada para crear el espacio para la acción inmediata, al mismo tiempo que garantizaba que se tratarían todos los problemas.

Segundo, la propuesta intentó integrar las preocupaciones de todas las partes. Los primeros dos puntos eran una oferta que hacían los Mohawk de dismantelar las barricadas y permitir que se reanudara el tránsito de las calles, lo que más les preocupaba a los gobiernos. Los últimos dos puntos tocaban problemas de mucha importancia para los Mohawk y más bien de largo plazo: el de la jurisdicción y el de un marco dentro del cual se efectúan las negociaciones. La combinación representaba un intento de superar la perspectiva "ganar o perder", para proponer una sugerencia concreta sobre cómo se podrían tratar los problemas tanto inmediatos como de largo plazo, de manera "eficiente y al mismo tiempo interconectada" (en las palabras del mismo documento).

El tercer punto, el de los procedimientos legales, resultó ser inaceptable para los gobiernos. Sin embargo, no se adelantó ninguna contrapropuesta; no hubo respuesta formal a la propuesta o a la estrategia que ésta trataba de comunicar. En su lugar, el Premier Bourassa canceló las negociaciones y pidió personalmente que el ejército interviniera. Los reportajes en los periódicos incluían acusaciones de que los Mohawk habían negociado de mala fe.

Esto lo incluyó como ejemplo de las complejidades y las dificultades de crear un marco de referencia integrador en plena crisis violenta. Aunque la propuesta tuvo sus lagunas, el documento sigue siendo testimonio de que tal marco es posible. Asimismo revela las debilidades del proceso y nos hace ver qué elementos serían necesarios para cambiar de una actitud según la cual las negociaciones se están efectuando entre adversarios, a una aproximación más colaborativa.

Tal vez la principal debilidad del proceso fue la falta de canales de comunicación en ámbitos que no fueran oficiales; es decir, lugares donde los participantes hubieran podido discutir tanto el contenido como el espíritu de las propuestas. En otras palabras, en vez de depender totalmente de la discusión formal de las propuestas en las mesas de negociación, la naturaleza de una perspectiva "colaborativa" sugiere que es útil tener un espacio paralelo en el que las ideas sean intercambiadas, exploradas y fortalecidas en un ambiente menos amenazante. Entonces, desde la base de una comprensión mutua, estas ideas pueden ser negociadas en la mesa oficial. Tal como ocurrió en el verdadero proceso, los resultados de las negociaciones dejaron a todas las partes agotadas y recelosas. Aparentemente los gobiernos sentían que se estaba usando las negociaciones para ganar tiempo y no creían que las pláticas llevaran a soluciones sobre los problemas más inmediatos. Para los Mohawk, la decisión de cancelar las negociaciones en el momento preciso en que se hacía una oferta clara y seria indicaba que los gobiernos nunca habían pensado negociar soluciones que tomaran en cuenta sus demandas a largo plazo.

Para hacer la transición exitosa a un marco colaborativo se requiere de varios cambios conceptuales y paradójicos en la forma de pensar. Primero, todas las partes tienen que estar dispuestas a considerar, comprender y tomar en serio las preocupaciones de todas las partes involucradas. Paradójicamente, cada una debe acercarse a la otra y abrazar su perspectiva. Segundo, todas las partes deben comprender la crisis conceptualmente no como una batalla para ser ganada sino, otra vez, paradójicamente, como una oportunidad para comprender problemas clave y para construir relaciones. Tal marco incluye una tensión creadora que se basa en la creencia de que es posible tratar de conseguir lo que cada parte necesita sin abandonar los principios básicos de ninguna parte.

En fin, la resolución constructiva de los conflictos toma en cuenta tanto las preocupaciones a corto plazo como las relaciones a largo plazo. Este enfoque sugiere que la expresión sintomática de la crisis dura poco pero está íntimamente ligada a las relaciones a largo plazo entre todas las partes. Así, el reto es doble: descubrir cómo responder a los problemas inmediatos de manera que se bajen las tensiones en situaciones que amenacen con volverse violentas; y, establecer el marco dentro del cual se podrá resolver los problemas de raíz —un marco destinado a fin de cuentas a ser una relación de largo plazo.

Conclusión

He proporcionado un marco analítico para la comprensión de la dinámica de la crisis Oka que ayuda a explicar su desenlace, y he sugerido, desde la perspectiva de la resolución de conflictos, cuáles alternativas podían haberse buscado. He sugerido que el desequilibrio de poder en esta situación, así como la faccionalización interna, juntos con los medios violentos —los cuales el conflicto se expresó— impulsó la situación hacia resultados que incluían acuerdos fracasados y soluciones impuestas por grupos de alto poder. Prevalció la dinámica negativa del conflicto —dominada por un enfoque en las expresiones de los síntomas en vez de en los intereses y las preocupaciones subyacentes, por medio de una personalización del problema y por un ciclo intenso de polarización— lo cual creó una estrecha conceptualización del problema y de sus posibles soluciones.

Las sugerencias para formas alternativas de abordar tales crisis son simples pero básicas en un paradigma de resolución de conflictos. Primero, y ante todo, hay que crear un proceso claro y mutuo para abordar la crisis, antes de que la sustancia de los temas y los conflictos sea tratada. La probabilidad de que esto se logre aumenta con la presencia de un equipo de intermediarios que tenga que rendir cuentas y que haya sido definido y aceptado por todas las partes. Finalmente, es imprescindible que se establezca un marco conceptual que permita que todas las partes trabajen desde una posición de interdependencia, un marco en el cual pueden verse como co-participantes en la creación de avenidas aceptables para la resolución y aceptar el reto de tratar a la vez los problemas inmediatos y los de largo plazo que prometen ser la base de relaciones renovadas.

En medio del calor de una crisis volátil estos conceptos no son fáciles de implementar. Sin embargo, creo que son necesarios y posibles. Una vista larga de la historia sería que la crisis Oka es sólo un capítulo de las generaciones de relaciones ya pasadas, así como de las que están por venir. Es de esperar que la crisis Oka sirva como la oportunidad de hacernos pensar creativamente en cómo se manejan y se resuelven los conflictos entre los pueblos indígenas y los estados-nación modernos.