

# La Transformación de la Polémica Polarizada en Conversación Constructiva: Un Informe del Proyecto de Conversaciones Públicas

*Margaret Herzig*

Imagine la siguiente situación: Usted es un especialista en participación pública que ha sido invitado a trabajar con un grupo de importantes inversionistas con el fin de fomentar discusiones públicas y deliberaciones constructivas sobre un asunto público conflictivo. “Hasta aquí, ningún problema”, podrá usted decir. Pero ahora imagine este nuevo cuadro: Le acaban de informar que estos interesados están polarizados al extremo tal que les resulta inconcebible trabajar con “aquella gente” del otro lado del conflicto, a quienes a menudo describen como engañosa, fanática, idiota y codiciosa. Si su reacción natural es decir “este es un trabajo hecho a mi medida”, entonces tendrá poco que aprender de este artículo. Si, en cambio, su respuesta es “parece una verdadera pesadilla”, continúe con la lectura.

Empezaré por describir brevemente algunos modelos clásicos de polarización. Luego, mostraré la propuesta principal que el Proyecto de Conversaciones Públicas ha desarrollado con el fin de revertir estos modelos, valiéndose para ello del diálogo y los distintos pasos del proceso. En la última sección, haré algunas observaciones sobre cómo el diálogo privado puede servir para mejorar la participación pública, para lo cual haré referencia a dos casos.

## **Modelos de polarización:**

Cuando los conflictos públicos son de larga data e involucran profundas diferencias de identidad, visión del mundo y valores, no es fácil concebir la idea de llevar a cabo conversaciones constructivas que tiendan a una resolución informada y categórica del problema. Los partidarios, cuando se encuentran polarizados, suelen expresar sus puntos de vista con una certeza absoluta, que a menudo denigra y desautoriza los intereses y valores de los otros. Las preguntas genuinas entre ellos son realmente ocasionales, y cuando excepcionalmente escuchan lo que el otro tiene para decir, por lo general lo hacen con la exclusiva intención de encontrar contradicciones morales o lógicas en el discurso del oponente. Cada parte presenta una información conflictiva, y ataca al otro valiéndose de datos erróneos e insignificantes. A esta atmósfera, de por sí hostil, hay que sumarle la contribución de la prensa, que normalmente saca a la luz las opiniones de los oradores más fanáticos y exaltados de cada lado. En la medida en que los participantes, aparentemente francos en su discurso público, se

sientan en conflicto a un nivel íntimo con algunos aspectos del tema, por las tácticas que usan o por el precio de la lucha, terminarán por silenciar una parte de sí mismos y se volverán incapaces de aportar todo su potencial al debate público y al esfuerzo para resolver el conflicto. Los ciudadanos que han decidido no tomar partido en la controversia también pierden la posibilidad de hacerse oír en este debate público. Pueden temer que, si deciden hacer públicas sus opiniones, sean vistos por los activistas como confundidos, apáticos o traidores al grupo que de antemano contaba con su adhesión. Pueden verse a sí mismos como personas que no tienen nada que ofrecer, o incluso sentirse desertores de una batalla extenuante y agotadora.

## **El Proyecto de Conversaciones Públicas**

El Proyecto de Conversaciones Públicas (PCP) está destinado a diseñar y facilitar conversaciones entre aquellas personas que se encuentran intensamente polarizadas (por ejemplo: partidarios a favor de la vida y a favor de la elección) y entre las personas cuyo grado de polarización es relativamente menor, pero cuyas maneras de relacionarse constituyen verdaderos obstáculos en el camino hacia la colaboración y la resolución del conflicto. El Proyecto comenzó en 1989 como un proceso colaborativo para generar ideas (*brainstorming*) en el Family Institute of Cambridge del estado de Massachussets, con el fin de explorar la posibilidad de que las técnicas utilizadas por los terapeutas familiares para lidiar con los conflictos, puedan ser adaptadas y aplicadas en asuntos controvertidos de trascendencia pública. Nuestro trabajo más intensivo se ha centrado en la controversia sobre el aborto, el conflicto sobre la actividad de la industria forestal, la controversia relacionada con la homosexualidad y la religión, las tensiones existentes entre los líderes involucrados en la problemática de la población y los derechos y la salud de la mujer, y las divisiones que emanan de las diferencias entre las distintas clases sociales.

El objetivo central de las conversaciones que fomentamos, a las que por lo general denominamos “diálogos”, no es el de facilitar acuerdos. Nuestro proyecto apunta primordialmente a promover una manera constructiva de sacar a la luz las diferencias, a estimular una nueva forma de aceptar las ideas, creencias y compromisos, tanto propios como ajenos, y a abrir un camino de acción y cambio que hasta entonces permanecía oscuro e inconcebible en virtud de los vicios del antiguo debate polarizado. En la mayoría de los casos en que hemos trabajado, las relaciones habían sido tan estigmatizadas por la desconfianza y los estereotipos, que resultaba absolutamente imperioso que las personas involucradas fueran capaces de mantener verdaderos diálogos antes de abocarse a una resolución constructiva de sus conflictos; por esta razón, hemos centrado nuestro mayor esfuerzo en fomentar un cambio en la forma de relacionarse, intentando crear un ambiente desprovisto de toda hostilidad. En algunos casos, hemos encontrado conveniente desarrollar y regular cuidadosamente distintos tipos de conversaciones constructivas, algunas de las cuales tendían en mayor medida a la acción y la resolución del problema.

## Objetivos y premisas

A la hora de diseñar y facilitar los diálogos, hay dos objetivos que obran como guía: 1) evitar la antigua e infructuosa conversación y 2) invitar a los participantes a embarcarse en una nueva conversación.

A continuación expondré algunas de las premisas que guían nuestra actividad.<sup>[1]</sup> Podrán inferir, con toda razón, que estas premisas conducen a reforzar nuestros esfuerzos en la actividad previa a las reuniones.

- 1. Impedir el reestablecimiento del modelo antiguo e inconducente es esencial para poder crear un espacio para la nueva conversación y para ratificar que el cambio es posible.**
- 2. Si queremos prevenir el reestablecimiento de la antigua conversación, debemos primero conocer el funcionamiento de este modelo arcaico y polarizado, para distinguir de esta manera los vicios que los participantes desean depurar.** Esto nos ayuda a fomentar lo nuevo y original, y a que se evite apoyar inconscientemente lo que a nosotros nos resulta novedoso, pero que, para los participantes, representa un retorno al estancamiento y a los callejones sin salida. Conocer la antigua conversación también sirve para que se evite copiar inadvertidamente el viejo y perjudicial modelo, en lo relativo a quién normalmente se incluye o se excluye, de quiénes son las fuentes que se toman en cuenta o cuáles pasan inadvertidas, quién, por lo general, habla o escucha, etc.
- 3. Los participantes deben estar preparados para iniciar un nuevo tipo de conversación.** El retorno a la antigua conversación es una tentación permanente; resistirla significa un gran esfuerzo, ya que requiere de los participantes un alto nivel de compromiso y motivación. Durante las comunicaciones previas a las reuniones (que luego describiré), intentamos garantizarnos que todo aquel que participe en los encuentros esté dispuesto a hacer este trabajo, con objetivos compartidos y expectativas claras.
- 4. Para desterrar definitivamente la antigua conversación es esencial generar un ambiente que inspire seguridad y respeto.** La polarización se basa en el temor. Cuando las personas se sienten amenazadas—cuando la amenaza recae en su seguridad básica o en su sentido de identidad o dignidad<sup>[2]</sup>—suelen agruparse con otras con las que comparten esta sensación, procurando así aumentar su sentido de seguridad y poder.<sup>[3]</sup> Para poder pedirles a los participantes que renuncien a escudarse tras la retórica y a presentarse junto con sus compañeros como un “frente unido” monolítico, es necesario primero ofrecerles otros modos de garantizar su seguridad y su sentido de poder. Como sombrilla de protección es que proponemos una serie de reglas básicas, creamos un ambiente laboriosamente planeado que aliente a la conversación y brindamos un proceso cuidadosamente elaborado de facilitación. También ofrecemos todo el potencial que brindan las conversaciones genuinas y completas en un ambiente privado alejado de la prensa.
- 5. Cuando los participantes hablan como individuos complejos, empiezan a escuchar al otro con mayor atención y terminan por demostrar un interés genuino por quienes los rodean.** Damos por hecho que, todo orador que se manifiesta partidario de una determinada posición alberga ideas y perspectivas

mucho más complejas de lo que sus respectivas “consignas” parecieran indicar. También damos por descontado que se facilita la resolución de un conflicto cuando se evita la simplificación como hábito, cuando se comparte nueva información y cuando los participantes se nutren de la multiplicidad de recursos que han incorporado en virtud de sus experiencias de vida. La serie de preguntas que proponemos para dar comienzo a las sesiones de diálogo, tienen por finalidad alentar a los participantes a hablar sobre aquellos asuntos en los que recae su mayor interés, a compartir historias que sirvan para mostrar cómo sus puntos de vista han sido moldeados por sus experiencias de vida, y a revelar abiertamente la complejidad de sus ideas. Como consecuencia, se saca a la luz mucha información que en la conversación clásica suele ser callada o ignorada, enriqueciendo, de esta manera, la percepción de cada individuo sobre cuáles son los temas, a quiénes les importan y por qué.

- 6. Al incorporar una postura de gratitud con nuestros participantes, contagiamos nuestra esperanza y transmitimos energía positiva con miras a las futuras conversaciones.** Cuando las personas se encuentran estancadas en conflictos crónicos, normalmente ven a sus oponentes como sujetos de limitada moral o capacidad cognitiva. Tienden a ver a sus adversarios como personas tercas y desconsideradas, sin más capacidad que la de repetir sus perniciosos “eslóganes”. También pueden ver a sus enemigos como astutos y maquiavélicos estrategas, capaces de valerse de cualquier recurso con tal de ejecutar sus planes egoístas y destructivos. Cuando el trabajo nos pone frente a este tipo de grupos, intentamos resistir la tentación de rotular a determinados participantes como “deficientes” o “saturados por el problema”.<sup>[4]</sup> Cuando un problema se encuentra saturado, queda poco espacio para nuevas formas de pensar, de comportarse y de relacionarse. Más aún, no nos consideramos expertos que analizan a los participantes desde un pedestal, sino que trabajamos todos en un plano horizontal intentando crear un nuevo ambiente más propicio para la conversación—un ambiente que incentive a los participantes a aplicar, en las conversaciones sobre asuntos conflictivos, toda la destreza o técnica que normalmente utilizan en otros contextos. Consideramos que nuestra capacidad consiste en crear un contexto que permita que la pericia de los participantes, derivada de sus propias experiencias, pueda ser activada y ejercitada sin perder de vista los fines de alcanzar una mejor comprensión y aunar diferencias.
- 7. La colaboración en el planeamiento y el “diseño emergente” de la conversación sirven para aumentar entre los participantes un sentido de propiedad sobre lo que expresan.** Nos mantenemos adheridos a promover este sentido de “propiedad” a lo largo de todo el proceso entre los participantes. Por ejemplo, en la medida de lo posible, intentamos diseñar reuniones en colaboración con diversos subgrupos de participantes. Cuando diseñamos reuniones extensas, por ejemplo los retiros de dos días de duración, intentamos darles una alta cuota de flexibilidad para permitir de esta manera la colaboración de nuestros compañeros de planeamiento y el conjunto de participantes, en el afán de desarrollar cronogramas y estructuras que respondan a lo sucedido en reuniones previas y que sean coherentes con el rumbo que el grupo ha deseado tomar. Al final de cada reunión, al facilitar la conversación en la que se deciden los pasos venideros, intentamos mantenernos ecuanímenes, sin inclinar la balanza en ninguna dirección, ya que creemos primordial que los propios participantes sientan como propia la inversión hecha en la conversación “nueva”.

## **Pasos habituales del proceso**

Ninguna listado único de pasos va a describir con exactitud la totalidad de nuestro trabajo; lo que ofrecemos aquí, entonces, es una lista de pasos habituales en este proceso.

### **Primer Paso: Combinamos lo que hacemos con lo que los participantes potenciales quieren.**

Al comienzo de nuestras conversaciones entre los participantes potenciales y las personas de enlace buscamos determinar si nuestra propuesta general se adecua bien a sus objetivos.

### **Segundo Paso: Tomamos conocimiento de la antigua conversación y de sus excepciones.**

Hablamos con participantes potenciales y con otros que estimamos se encuentran familiarizados con la temática, para informarnos sobre el estancamiento que caracteriza a la antigua forma de conversar—qué se dice en forma repetitiva, cuáles son los callejones sin salida, quién participa habitualmente, a quién le importa la temática pero permanece en silencio, etc. También indagamos acerca de las ocasiones en que se presenta algo diferente del antiguo estilo conversacional, les preguntamos cómo interpretan esa excepción y qué destrezas, recursos, visiones y valores existen en la comunidad que pudieran servir de apoyo para una incursión fuera de los antiguos caminos y dentro de senderos nuevos.[5]

### **Tercer Paso: Toma de decisión conjunta en el proceso a iniciarse.**

Hablamos con una variedad de participantes potenciales (y los convocadores potenciales si el rol del convocador aún no está definido) y los instamos a enterarse de los siguientes: ¿Existe una motivación para reunirse? Si existe, ¿cuál es su propósito? ¿Cuál es el encuadre para el cronograma de las reuniones? ¿Quién debería realizar la convocatoria? ¿Quién debería asistir y por qué? ¿Quiénes son los concurrentes cuya participación es especialmente útil para diseñar y convocar la reunión? ¿Quiénes serán de sumo beneficio a la hora de difundir los resultados positivos más allá de las fronteras del grupo de diálogo original? ¿Quiénes deberían estar allí en parte porque ellos mismos se hacen a un lado o sienten que los otros los dejan de lado, a pesar de poder contribuir con sus excelentes aptitudes o perspectivas novedosas?

### **Cuarto Paso: Planificación adicional y emisión de las invitaciones.**

Los miembros del Proyecto de Conversaciones Públicas, los participantes y quienes convocaban a la reunión decidían quién haría la convocatoria al evento y sus parámetros básicos. Quien convocaba podía ser el Proyecto de Conversaciones Públicas en su calidad de “tercero”. Podía ser un grupo de planeamiento formado por un conjunto variado de participantes y a quienes el personal del Proyecto de Conversaciones Públicas serviría como consultor del diseño y facilitador. O podría ser otra variante, por ejemplo, el Proyecto de Conversaciones Públicas puede realizar invitaciones de parte de un grupo pequeño, representativo de diversos puntos de vista. El paso siguiente consiste en colaborar con este grupo en el borrador de una invitación que permita a los participantes potenciales informarse bien antes de tomar la decisión de asistir o no al encuentro. La invitación siempre incluye: 1) un enunciado de objetivos, 2) una pauta de qué pueden esperar los participantes, y 3) una pauta de qué se espera de los participantes por parte de quienes convocan y facilitan el encuentro. Por ejemplo, es probable que la invitación incluya una petición a participar sólo si los

asistentes pueden comprometerse a concurrir todo el tiempo que dure el encuentro, y también se adjuntará una lista de acuerdos para el grupo. (Ver Apéndice A). Podría así mismo incluir un cuadro que distinga el debate del diálogo (ver Apéndice B).

### **Quinto Paso: Encuentros preliminares con los participantes**

La extensión y la forma de comunicación que tienen lugar antes del encuentro dependen del tamaño del grupo y de los roles que tanto nosotros como los otros juegan al convocar la reunión. En muchos casos, después que las invitaciones escritas se han enviado, llamamos a cada uno de aquellos que aceptaron concurrir. La llamada telefónica está dirigida a responder las preguntas que los participantes pueden formularse con respecto al proceso; y nos provee una oportunidad para empezar a construir una relación con aquellos participantes con quienes nunca hemos hablado anteriormente. Tenemos particular interés en escuchar cuáles son las expectativas de los participantes, qué les preocupa, qué les gustaría que nosotros supiéramos de ellos y qué piensan acerca de los acuerdos para el grupo. Si manifiestan un profundo desacuerdo acerca de su capacidad o voluntad para acatar acuerdos de ese tipo, los alentamos a que sean totalmente francos con nosotros y que consideren la posibilidad de declinar la invitación. Si ellos indican que el acuerdo necesitaría mayor flexibilidad – y si ellos están de acuerdo en aceptar la flexibilización – les preguntamos cuál es la mejor manera en que nosotros podemos respaldarlos en su propuesta de flexibilización.

### **Sexto Paso: La fase final del diseño del encuentro.**

Usando todo lo que recabamos de nuestras conversaciones con los participantes, y cualquier otra información de “último momento” que podamos recibir acerca de cambios de la situación personal o política, transformamos el esbozo general del encuentro en un plan más detallado. Este plan cubre: aspectos informales de saludar y convocar a la gente; comentarios de apertura para ser realizados por los auspiciantes y facilitadores; planes para repasar (y probablemente revisar) los acuerdos propuestos; el procedimiento por el cual cada participante se presentará a los otros; preguntas y ejercicios de apertura y los roles que cada miembro del equipo va a desempeñar. Los diseños de encuentros de más de una sesión incluyen mayor cantidad de detalles para las reuniones iniciales que para las subsiguientes. En nuestra planificación, resistimos la tentación de “adelantarnos al grupo” porque estamos comprometidos a desarrollar diseños flexibles que respondan al máximo a los intereses y necesidades del grupo durante el transcurso del encuentro.

### **Séptimo Paso: El encuentro**

#### ***Estructura general***

La primera fase de un encuentro habitualmente incluye: los comentarios de apertura, las presentaciones, los acuerdos del grupo, la clarificación de los roles, y una perspectiva general de los planes para el encuentro. La fase intermedia del encuentro varía considerablemente, dependiendo de los objetivos del grupo. Frecuentemente comenzamos este tramo haciendo preguntas cuidadosamente elaboradas y estructuradas que invitan a una charla personal y rica en detalles y que evitan discursos, expresiones retóricas y patrones antiguos de exposición de ideas no equitativos.<sup>[6]</sup> Después de formular una pregunta, generalmente les pedimos a todos los participantes que reflexionen por unos instantes, y luego den comienzo a las respuestas siguiendo un formato de “ronda”. Esta estructura bloquea la reacción espontánea y contribuye a que cada persona se concentre en hablar cuando es su

turno y en escuchar cuando todos están escuchando. Una conversación menos estructurada generalmente tiene lugar a continuación de los ejercicios y preguntas de apertura. Al final del encuentro, podemos facilitar una conversación entre los participantes acerca de los pasos siguientes. Además, habitualmente formulamos preguntas de cierre que invitan a reconocer las contribuciones que han hecho los participantes, a propiciar la reflexión sobre la experiencia que han tenido, y alienta a los participantes a considerar tanto las oportunidades como las barreras para mantener y compartir—fuera del recinto del encuentro—los aportes más valiosos surgidos del diálogo. Los acuerdos de confidencialidad también son objeto de repaso.

### ***Diseño Emergente***

Durante encuentros prolongados, el equipo (que puede ser un combinado de los facilitadores pertenecientes al Proyecto de Conversaciones Públicas y del grupo de planeamiento o de convocatoria) se reúne durante las comidas o en los recesos para diseñar las sesiones subsiguientes que respondan a las necesidades, preocupaciones e intereses emergentes en la sesión. Las mismas preguntas que guiaron al equipo para desarrollar el plan de las reuniones iniciales del encuentro, nos sirve también de norte en nuestra continua planificación. Nos preguntamos: ¿Qué les interesa más ahora a los participantes? ¿Qué formatos para hablar y escuchar serán más beneficiosos para sustentar a los participantes en sus esfuerzos para alcanzar una conversación “nueva” y desterrar así los hábitos de conversación “viejos”? ¿Cómo podría deslizarse en el recinto, a esta altura del encuentro, el viejo y temido estilo conversacional, y qué podríamos hacer nosotros si queremos evitar que esto ocurra? ¿Qué cualidades nuevas y positivas han surgido en la conversación que merezcan una atención y un apoyo especial? ¿Cómo se pueden optimizar los recursos emergentes en la sesión para lograr los objetivos que más movilizan a los participantes?

### ***Facilitación***

Nuestra facilitación esta caracterizada por la transparencia (la franqueza acerca de los fundamentos y los propósitos de lo que hacemos), la compasión (evitando un enfoque vergonzante de las transgresiones de las reglas básicas), y la legitimidad (justificando las intervenciones en los acuerdos del grupo y la definición de roles).

### **Octavo Paso: Seguimiento y evaluación**

Después del encuentro buscamos obtener información acerca del resultado del proceso (*feedback*) a través de evaluaciones escritas y llamadas telefónicas de seguimiento para seguir promoviendo la reflexión, aprender cómo podemos ser más útiles en los próximos pasos con un grupo en particular (en caso de hubiera próximos pasos), e incorporar las lecciones que contribuyan a enriquecer nuestra práctica. Podemos elaborar un informe que mantenga la confidencialidad o el anonimato apropiado al mismo tiempo que le permita a aquellos que se han sentido enriquecidos por su participación, compartir algunos de sus frutos con sus amigos y asociados. Este tipo de informes es revisado por todos los participantes antes darse a conocer para su posterior distribución.

## **Cómo el Diálogo Privado Puede Mejorar la Participación Pública**

Los asuntos públicos conflictivos son materia de debate mediático, que por lo general queda a cargo de oradores de alta exposición pública, y cuyas opiniones se encuentran manifiestamente enfrentadas. Al ser un debate polarizado, son incapaces de ofrecer al público algo más que un mero discurso limitado sobre el asunto, una visión saturada de eslóganes, burlas, culpas e imputaciones inciertas (algunas de las cuales son bien fundadas). Sin embargo, a través del diálogo, aquellos a cargo de moldear el discurso público en asuntos conflictivos, encuentran la posibilidad de empezar a ofrecer un discurso más complejo, atrayente e instructivo. Como prueba de ello, sirven los dos breves ejemplos que a continuación expongo.

### **El Proyecto de Diálogo de los Bosques del Norte (PDBN)**

En el año 1994, recibimos una invitación de un consultor de organizaciones, reconocido por su tarea de capacitación en el desarrollo de las habilidades utilizadas en la comunicación social, Grady McGonagill, para colaborar con él en la tarea de diseñar y facilitar un “retiro de diálogo” para los interesados en los Bosques del Norte de Nueva York, Vermont, New Hampshire y Maine. La idea de llevar a cabo este proyecto se le ocurrió a McGonagill al leer un artículo en una publicación ecologista, en el cual Charles Neibling—de la Asociación de Propietarios de Plantaciones Forestales de New Hampshire—recomendaba que “los representantes de los diversos grupos que hasta el momento permanecen irreconciliables, deberían hacer un retiro en los bosques para llegar a conocerse entre sí, lograr confianza recíproca y dejar de lado la modalidad basada en el “nosotros contra ellos” ”.

McGonagill puso a prueba esta idea con algunos de los interesados de mayor importancia que sentían que el diálogo merecía una oportunidad, como un complemento informal a los procesos públicos que en ese momento se estaban llevando cabo.<sup>[7]</sup> Entre 1994 y 1996, Grady McGonagill y yo, organizamos dos diálogos regionales y varios diálogos estatales con ecologistas, representantes de la industria forestal, funcionarios del gobierno local y defensores de los derechos de propiedad privada. La mayoría de las reuniones agruparon a cerca de veinte personas por el plazo de dos días.

Muchos de los participantes del PDBN quedaron sorprendidos por cómo un ambiente de diálogo puede propiciar cambios en la conversación que anteriormente eran impensados. Un hombre nos escribió:

*En mi tarea de funcionario elegido, he asistido a una gran cantidad de reuniones donde se discuten asuntos conflictivos. En estas reuniones, cada representante aboga a favor de su propio punto de vista. Cada participante se aferra tozudamente a su posición. No muestran -o quizás no puedan mostrar- ningún interés en las opiniones ajenas, menos aún pueden cambiar su posición públicamente, ya que esto los haría parecer endeble. Para empeorar aún más las cosas, si un participante decidiera abandonar su postura original, la prensa tendría "un día de gloria" galardonando al ganador y castigando al perdedor, en forma pública, por supuesto.*

*En las reuniones de diálogo, gracias a la forma en que son estructuradas, por primera vez nos escuchamos unos a otros con genuina atención, lo que nos permitió notar que tenemos, en realidad, importantes cosas en común. Fue una*



*experiencia apasionante y reconfortante después de tantos años de antagonismo. Aprendí que (ellos) deseaban una economía saludable, cuando antes pensaba que ellos no guardaban interés alguno en la economía local. Terminamos por descubrir una manera en que ambos podemos serle útiles al parque, manteniendo nuestras diferencias de prioridades, pero trabajando con la mente puesta en metas compartidas.*

Otra persona puso fin a su participación diciendo "¡Reglas básicas para siempre!", e invitó a sus compañeros a que imaginaran cuánto menos exasperantes serían sus vidas si no abandonaran las reglas básicas al salir de la sala de diálogo. Y, de hecho, la "cultura" del diálogo acompañó a muchos participantes más allá de los límites de la sala de reuniones. Por ejemplo, dos participantes del PDBN, un ecologista y un representante de una compañía papelera, empezaron a revisar mutuamente sus "Cartas al Editor" antes de mandarlas a los periódicos, para a través de este esfuerzo conjunto evitar todo tipo de desacierto informativo u opinión innecesariamente polarizante. Esta nueva forma de tratar un conflicto político no sólo inculcó un clima de menor hostilidad para las personas involucradas en la controversia, sino que también sirvió para ofrecerle al público una visión más esclarecedora y menos acalorada del conflicto.

### **El Proyecto de Biodiversidad de los Bosques de Maine (PBBM)**

Poco después de haber empezado el Proyecto de Diálogo de los Bosques del Norte, Grady McGonagill y yo fuimos abordados por un comité<sup>[8]</sup> de dirección que estaba planeando una reunión de aproximadamente 100 personas interesadas en los Bosques de Maine. El haber atestiguado la intensa polarización que dividía al noroeste fue, en parte, lo que motivó este proyecto. En vez de esperar que un caso análogo al de la Lechuga Manchada del Noroeste dé lugar a que se intensifique la polarización en Maine, prefirió reunir a los interesados para aprender conjuntamente sobre la biodiversidad y para entablar diálogos sobre los asuntos más "reñidos" concernientes a los bosques de Maine. Trabajamos junto con ellos para diseñar y facilitar diez conferencias de dos días y una de un día de duración. Para el Proyecto de Diálogos de los Bosques del Norte se llevó a cabo una tarea de recaudación de fondos; el PBBM, en cambio, estaba a cargo de un comité de dirección que requirió nuestros servicios como facilitadores y consultores en el diseño de las reuniones.

Los participantes del PBBM reconocieron que una de las conversaciones sin salida era la de si realmente existía un "problema" de biodiversidad en Maine. Para salir de este estancamiento de manera constructiva encomendaron a una científica, Sue Gawler, la misión de llevar a cabo una evaluación de la biodiversidad en Maine, y autorizaron a un cuerpo científico consultivo a colaborar con ella. En este mismo sentido reconocieron que las discusiones abstractas relativas a las grandes reservas de Maine causaban aterradoras reacciones en los terratenientes y desesperación en los ecologistas, por lo que concienzudamente definieron los objetivos compartidos en lo que respecta a las reservas de Maine. Asignaron a otra científica, Janet McMahan, la tarea de llevar a cabo un inventario de las tierras públicas de Maine para determinar la medida en que esos objetivos podían cumplirse en esas tierras. Ambas científicas reportaron sus evaluaciones y avances al grupo completo de 70-100 integrantes.

Por último, los participantes llegaron a la conclusión de que el mantenimiento de la biodiversidad requeriría una combinación entre las distintas reservas unida a un cuidadoso manejo gerencial de las industrias forestales dentro del ámbito en el cual existían esas reservas. Reconocieron también que los guardabosques no habían comprendido del todo las guías para el tratamiento y manejo de la biodiversidad. Los

participantes del proyecto formaron un subcomité con el fin de elaborar un manual práctico para el mantenimiento de la biodiversidad en el bosque. Valiéndose de la colaboración, este grupo de interesados ha logrado generar información que goza de respeto mutuo logrando, de esta manera, enriquecer la deliberación pública sobre la biodiversidad en Maine. Para concluir, me gustaría compartir mi metáfora favorita sobre los diálogos privados entre los principales interesados y su relación con el debate público: la sala de reuniones es un invernadero donde una siembra experimental, cuyo crecimiento y supervivencia sería imposible en un clima hostil, encuentra la protección suficiente como para crecer y demostrar lo que realmente vale. Cuando parte de esa siembra (ideas y propuestas originales) se muestra especialmente prometedora, las personas que la han desarrollado y fomentado la van trasladando cuidadosamente al clima de mayor hostilidad que se vive en los procesos políticos. Les advierten a sus amigos, socios y electores: esto es nuevo. No lo descalifiquen ni lo desechen sin haberle dado una oportunidad. Si les parece alentador, quizás podamos protegerlo y cultivarlo juntos.

*Margaret Herzig es socia fundadora del Proyecto de Conversaciones Públicas. Este artículo nos informa sobre el trabajo realizado por el equipo a cargo del programa del Proyecto, que incluye a Laura Chasin (Directora), Bob Stains (Director de Capacitación) y los socios fundadores Corky Becker, Dick Chasin y Sallyann Roth. La autora también agradece a su socio en los distintos proyectos, Grady McGonagill de Mc Gonagill & Asociados. El Proyecto de Conversaciones Públicas expresa su gratitud a la William y Flora Hewitt Foundation por su importante y decisivo respaldo en la organización.*

## Notas finales

1. Para una descripción más completa del trabajo del Proyecto, ver Chasin, R., Herzig, M., Roth, S., Chasin, L., Becker, C., y Stains, R. "De la Diatriba al Diálogo en los Temas Públicos Controvertidos: propuestas provenientes de la Terapia Familiar". en *Mediation Quarterly*, vol.13, N°. 4 Verano 1996. Este artículo y muchos otros están disponibles en nuestro sitio Web: [www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org).
2. Véase Kelman, H. "Informal Mediation by the Scholar/Practitioner". En J. Bercovitch y J. Rubin (eds.) *Mediation in International Relations: Multiple Approaches to Conflict Management*. London: Macmillan, 1992.
3. No hay nada intrínsecamente problemático en formar grupos de interés o en participar en debates vigorosos. Ambos son ingredientes de una democracia sana. La polarización ocurre cuando los debates se atascan y decaen y cuando un miedo incesante exagera la visión del oponente como un demonio.
4. Este término viene del trabajo de los terapeutas de familia "narrativos", David Epston y Michael White. Ver White, M. y Epston, D. *Narrative Means to Therapeutic Ends*. Nueva York: Norton.
5. Estas entrevistas constituyen sólo un primer intento de hacer una "representación gráfica" de la antigua conversación y descubrir recursos anteriormente subestimados y nuevas posibilidades. Mientras colaboramos con los participantes en las reuniones de planeamiento -e inclusive mientras facilitamos esas reuniones- estamos constantemente enriqueciendo nuestra comprensión de la conversación estancada y explorando nuevas posibilidades.
6. Ver nuestro sitio Web ([www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org)) para más información. Haga clic en "Recursos" para encontrar una caja de herramientas de materiales para diseñar diálogos y una bibliografía con notas y vínculos hacia otros artículos en la red.
7. El Proyecto de Diálogo de los Bosques del Norte se llevó cabo paralelamente a los últimos 18 meses del Northern Forests Lands Council, que contaba con patrocinio federal, y con el cual el proyecto de diálogo no tenía conexión.
8. Los miembros del Comité de Dirección fueron: Roger Miliken, Jr. de la Baskahegan Company, Cathy B. Johnson del Natural Resource Council de Maine, Barbara Brusila de la Small Woodlot Owners Association de Maine, Barbara St. John Vickery de la Nature Conservancy, Tom Morrison del Maine's Boureau of Parks and Lands, Jym St. Pierre de RESTORE: the \North Woods, y Doug Denico de la S.D. Warren Compay. El Proyecto fue coordinado por Phil Gerard. Para más información, llame a Nature Conservancy al 207-729-5191.

## **Apéndice A: Acuerdos grupales comúnmente propuestos**

- 1) Respetar los acuerdos de cualquier grado de confidencialidad o anonimato requerido por alguno de los participantes.
- 2) Permitir que los otros finalicen su exposición antes de tomar la palabra.
- 3) Hablar en forma personal, por uno mismo, no por “nosotros” o “ellos” o en nombre de una agrupación.
- 4) Evitar prejuzgar las intenciones, las creencias o los motivos de los otros y hacer preguntas e informarse antes de emitir juicios no comprobados.
- 5) Respetar el derecho de cada participante a “pasar” de largo una pregunta para la cual no esté preparado o no se sienta inclinado a contestar.
- 6) Compartir el “tiempo de exposición.”

## Apéndice B: Distinción entre Debate y Diálogo

DEBATE	DIÁLOGO
La comunicación que tiene lugar antes de la reunión entre los auspiciantes y los participantes es mínima y poco relevante para lo que sigue.	Los contactos previos y la preparación de los participantes antes de la reunión son elementos esenciales del proceso.
Los participantes suelen ser dirigentes conocidos por propugnar una posición muy elaborada. El público está familiarizado habitualmente con los personajes que aparecen en el debate, cuya conducta tiende a ajustarse a ciertos estereotipos.	Los elegidos para participar no son necesariamente "dirigentes" de opiniones conocidas. Hablan en carácter personal, como individuos cuyas experiencias difieren en algún aspecto de las de su "lado". Es probable que su conducta se aparte, en algún grado y dimensión, de las imágenes estereotipadas que otros puedan tener de ellos.
La atmósfera es amenazadora: los participantes prevén que pueden ser interrumpidos y atacados, y normalmente los moderadores permiten que esto suceda.	La atmósfera es segura: los facilitadores proponen reglas claras que promuevan la seguridad y un intercambio respetuoso, obtienen el acuerdo de los presentes al respecto y las hacen respetar.
Los participantes hablan en su condición de representantes de algún grupo.	Los participantes se hablan unos a otros en su condición de individuos singulares y a partir de su experiencia.
Los participantes se dirigen a sus propios partidarios, o a lo sumo a los indecisos o a los que adoptan una postura intermedia.	Los participantes se dirigen a todos los otros participantes.
Se niegan o subestiman las diferencias internas de cada "grupo".	Las diferencias internas de cada "grupo" se ponen de manifiesto a medida que se examinan los fundamentos individuales de las creencias y valores de cada persona.
Los participantes expresan su compromiso indeclinable con un punto de vista, enfoque o idea.	Los participantes se dirigen a todos los otros participantes.
Los participantes escuchan al otro con fin de refutar los datos que presenta y de mostrar las fallas lógicas de su argumentación. Las preguntas se formulan desde una posición de certeza total. A menudo son desafíos retóricos o declaraciones disfrazadas.	Los participantes escuchan a los demás con el fin de conocer mejor y comprender sus creencias e intereses. Las preguntas se formulan desde una posición de curiosidad.
Lo que se dice es previsible y ofrece poca información nueva.	Aparece información nueva.
El éxito depende de hacer declaraciones simplistas pero apasionadas.	El éxito depende del examen de los aspectos complejos del tema en disputa.
El debate opera dentro de las restricciones impuestas por el discurso público dominante. (Este discurso define el problema y las opciones para su resolución. Da por sentado que las necesidades y valores esenciales ya son claramente comprendidos.)	Se estimula a los participantes a que cuestionen el discurso público dominante, o sea, a que expresen necesidades esenciales que pueden o no estar reflejadas en aquél, y a que exploren diversas opciones para la definición y resolución del problema. Los participantes pueden descubrir fallas en el lenguaje y los conceptos habituales utilizados en el debate público.

\* En este cuarto se contrasta el tipo de debates que suele verse en televisión con el tipo de diálogo que aspiramos a promover en las sesiones conducidas dentro del Proyecto de Conversaciones Públicas.