

“Negociación por vía rápida”: Un libro blanco

Un nuevo paradigma del
siglo XXI para la resolución
de conflictos

Por Mark Freeman

ENERO 2025

La versión original de esta publicación está escrita en inglés

Copyright © Mark Freeman, 2025

Citación: “Fast Track Negotiation”: A White Paper,
DOI: 10.5281/zenodo.14646340 (Actas del Instituto de
Estudios Avanzados de París)

Publicado por el **Institute for Integrated Transitions**
(IFIT) y el **Institut d’Études Avancées de Paris** (Paris
IAS)

Este es un artículo de acceso abierto distribuido
bajo los términos de la Licencia Creative Commons
Atribución. ([https://creativecommons.org/licenses/
by/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)), que permite la reutilización, distribución y
reproducción sin restricciones en cualquier medio,
siempre que se cite correctamente la obra original.

Cualquier consulta relacionada con esta publicación
debe enviarse al Instituto para Transiciones Integradas
a info@ifit-transitions.org.

*La mayor parte de este artículo se completó durante
una residencia de escritura de un mes en el Instituto de
Estudios Avanzados de París, en el marco del progra-
ma “Ideas del IAS de París”. El contenido del artículo
es responsabilidad exclusiva del autor.*



Contenido

- 05** Introducción
- 06** *Parte 1: El problema*
- 09** *Parte 2: La solución*
- 12** *Parte 3: Aplicaciones del Modelo 1*
- 13** *Parte 4: Objeciones al Modelo 1*
- 16** Conclusión



Resumen

Cuando se trata de prevenir o poner fin a situaciones de violencia de gran escala, existe un paradigma dominante sobre la forma “correcta” o “ideal” de negociar. Aunque sus intenciones son loables, los principios y prácticas centrales de ese paradigma producen una negociación lenta y se basan en supuestos que reducen el ritmo de la negociación. En conjunto, las características del paradigma lo convierten en uno cada vez más obsoleto que no se ajusta a las necesidades locales urgentes y a la velocidad de deterioro típico del panorama altamente fragmentado de los conflictos de hoy. Un paradigma nuevo y diferente –la “negociación por vía rápida”– ofrece opciones amplias para alcanzar acuerdos y superar la dependencia excesiva de un modelo único. La negociación por vía rápida se basa en principios, prácticas y supuestos que prometen mayor velocidad y realismo y que, por lo tanto, ayudan a restablecer la utilidad de la negociación como mecanismo para prevenir y poner fin a situaciones de violencia de gran escala. El modelo se basa en la comprensión de que el objetivo principal de la negociación es “llegar a un sí” y que, en ausencia de acuerdos, la sostenibilidad de la implementación es un ideal vacío.

Introducción

En 2002, el experto en democracia Thomas Carothers publicó un artículo en el *Journal of Democracy* titulado “The End of the Transition Paradigm” que provocó un gran debate académico. En él, cuestionaba el paradigma idealista de la “transición democrática” de la época:

El paradigma de la transición fue producto de una época determinada (los agitados primeros días de la tercera ola), que ya pasó. Es necesario que los activistas por la democracia avancen hacia nuevos marcos, nuevos debates y, tal vez, con el tiempo, hacia un nuevo paradigma de cambio político, uno que se adapte al panorama actual y no a las esperanzas persistentes de una era anterior¹.

Un momento muy similar ha llegado para el campo de la resolución de conflictos y su objetivo general de prevenir y poner fin a situaciones de violencia de gran escala. Se ha instalado un paradigma de negociación que se contradice cada vez más con la realidad del siglo XXI y que no produce soluciones.

A lo largo de la historia, y en una escala aparentemente universal en contextos de guerra y despotismo, la negociación —entendida como el proceso mediante el cual dos o más partes en conflicto intentan alcanzar un acuerdo amistoso a través de conversaciones directas o facilitadas— fue un asunto exclusivo de élites, llevado a cabo de manera ad hoc y a puerta cerrada. Sin embargo, a partir del final de la Guerra Fría —un período que coincidió con la “tercera ola” de transición democrática analizada por Carothers—, se produjo un rechazo al enfoque tradicional y emergió un nuevo paradigma. Este nuevo enfoque buscaba ser más inclusivo, riguroso y transformador, tomando inspiración de experiencias atípicas pero emblemáticas, como los acuerdos negociados

en Sudáfrica (1993) e Irlanda del Norte (1998), que ya habían sido ampliamente reconocidos y celebrados.

Aunque benévolos en su lógica, los principios y prácticas centrales del paradigma resultante —en conjunto— producen negociaciones lentas y se basan en supuestos que reducen aún más su ritmo de negociación. Como tal, este paradigma se ha desconectado de las necesidades locales urgentes y de la velocidad con la que se deterioran típicamente la gran mayoría de las situaciones. Entre estas situaciones se encuentran los conflictos fragmentados, los escenarios de crisis y los diferentes y crecientes tipos de guerras (guerras cibernéticas, guerras de pandillas, guerras climáticas y más); además del desvanecimiento de las categorías de grupos armados (que abarcan carteles, yihadistas, rebeldes, piratas, mafias, paramilitares, grupos de autodefensa y más) y el aumento de las variedades de autocracia.

En este artículo se sostiene que ha llegado el momento de ampliar las herramientas de resolución de conflictos mediante la introducción de un nuevo paradigma que ofrezca un mayor equilibrio entre proceso y resultado, idealismo y realismo y producto y mercado: *La negociación por vía rápida*.

La negociación por vía rápida es un modelo de resolución de conflictos orientado, en términos generales, hacia el objetivo de la “paz negativa” (el famoso término de Johan Galtung para designar la “ausencia de violencia directa”). Esto se debe a que, en el contexto de un orden internacional liberal erosionado, la elección predominante no es entre el ideal de la “paz positiva” y la necesidad práctica de una “paz negativa”, sino entre la paz negativa y la ausencia de paz. Una elección que tiene una respuesta obvia cuando se sufre el peso de la violencia y el desorden.

1. La traducción de la cita de Thomas Carothers no es oficial y se da a partir de la traducción de este documento.

La llegada de la negociación por vía rápida añade nuevas opciones sin eliminar las existentes, ya que el modelo predominante seguirá siendo pertinente en circunstancias especiales que puedan surgir ocasionalmente. Además, como se indica en este documento, los elementos del modelo predominante se pueden combinar con el modelo de vía rápida. Sin embargo, para que todo eso suceda, primero debe haber un modelo rápido: es decir, un conjunto organizado de principios, prácticas y supuestos diseñados específicamente para facilitar una mayor velocidad y pragmatismo en las negociaciones, y de ese modo, ayudar a producir más acuerdos y restablecer la utilidad faltante de la negociación para prevenir y poner fin a situaciones de violencia de gran escala.

Para ello, en la primera parte de este trabajo se analiza el problema central, es decir: la excesiva dependencia de un único y lento paradigma de negociación para prevenir y poner fin a las

situaciones de violencia de gran escala. La segunda parte ofrece la propuesta: la incorporación de un nuevo modelo rápido que se ajuste al panorama y a las necesidades actuales. La tercera parte describe las formas para aplicar el nuevo modelo. Para terminar, la cuarta parte considera las posibles objeciones al nuevo modelo.

La verdad incómoda para quienes trabajamos en la resolución de conflictos es que el paradigma dominante y lento de la negociación actual, rara vez produce un acuerdo, lo que deja sin fundamento la defensa misma de sus principios, prácticas y supuestos básicos; la idea de que es la legitimidad del proceso produce la sostenibilidad de la implementación. Es hora de volver a los principios básicos, introduciendo un paradigma que priorice el logro de acuerdos. Es hora de reconocer que la sostenibilidad es un ideal vacío en ausencia de resultados negociados.

► ► **Parte 1: El Problema**

El libro más famoso sobre negociación, Obten- ga el sí: el arte de negociar sin ceder, enfrenta dos paradigmas de negociación: uno predominante, centrado en la negociación basada en posiciones, y otro propuesto por los autores, centrado en la negociación basada en intereses.

En el contexto de las negociaciones destinadas a prevenir o poner fin a situaciones de violencia a gran escala, también hay un paradigma predominante y otro propuesto. El primero –denominado en este artículo *Modelo 0*– es el tema central de esta sección; el segundo, el tema central de la próxima sección.

¿Cuáles son los principios, prácticas y supuestos básicos del *Modelo 0*? ¿Y cuáles son los indicadores de su existencia?

Podemos iniciar con los principios y prácticas fundamentales que, con ligeras variaciones en su formulación, se reflejan en una masa crítica de directrices, principios y materiales de capacitación a nivel global, regional y nacional. Estos han sido identificados en esta investigación y coinciden con las prioridades públicas de instituciones líderes, diplomáticos y académicos en el campo de la resolución de conflictos, un sector en el que IFIT, la organización del autor, tiene una participación activa.

A continuación, se muestra un resumen de algunos de los principios y prácticas clave del *Modelo 0*:

1. **Mentalidad de transformación:** Para prevenir o resolver situaciones de violencia a gran escala, una negociación debe contribuir a una transformación en el modo en que las partes en conflicto se relacionan

entre sí, pasando de una dinámica de desconfianza y confrontación a una de confianza y cooperación.

2. **Descubrimiento iterativo:** Sólo cuando comienza la negociación y se establece una relación básica entre las partes, es cuando se puede ir discutiendo gradualmente y descubriendo con cierto detalle lo que puede constituir una zona de posible acuerdo.
3. **Participación inclusiva:** Las partes interesadas en el resultado final de una negociación deben tener voz directa en la negociación.
4. **Implementación diferida:** Las reglas y el diseño de una negociación deben ayudar a generar un acuerdo marco para una implementación futura, bajo la regla explícita o implícita de que “nada está acordado hasta que todo esté acordado”.
5. **Interacción presencial:** Para prevenir o resolver una situación de violencia a gran escala, la negociación debe llevarse a cabo principalmente en un formato presencial. El contacto directo facilita la construcción de confianza, la lectura de señales no verbales y la gestión efectiva de dinámicas complejas, aspectos esenciales para el éxito del proceso.
6. **Agendas amplias:** El alcance de una negociación no puede quedarse en el nivel de los síntomas externos, sino que debe abarcar también las responsabilidades y las causas estructurales.
7. **Acuerdos detallados:** Cualquier acuerdo final alcanzado mediante negociación debe proporcionar un alto nivel de precisión y detalle para permitir una implementación, un seguimiento y un apoyo público efectivos.
8. **Preferencia por el carril 1:** Tarde o temprano, la negociación debe involucrar o culminar en los niveles de liderazgo de funcionarios estatales y sus contrapartes.

9. **Aprobación internacional:** El acompañamiento y la participación estructurada de actores externos influyentes (por ejemplo, observadores, garantes o enviados especiales) es señal de la importancia de la negociación.

10. **Apoyo técnico auxiliar:** Los actores que desempeñan funciones técnicas en una negociación (por ejemplo, facilitadores, abogados o asesores) deben ser reactivos en lugar de directivos en su relación con las partes negociadoras.

Lejos de ser arbitrarios, los principios y prácticas del *Modelo 0* se basan en una combinación de experiencias acumuladas e ideales frente a la consolidación de la paz. Sin embargo, también se basan en varios supuestos que refuerzan la lógica general y la realidad de la lentitud en las negociaciones. Entre ellos se incluyen los siguientes:

1. **Madurez:** El recurso a la negociación como herramienta para prevenir o resolver situaciones de violencia a gran escala sólo debería darse cuando existan condiciones suficientemente “maduras”, idealmente tomando la forma de un **“Punto muerto mutuamente perjudicial”** y una salida mutuamente percibida.
2. **Orden:** La aplicación efectiva de las normas del *Modelo 0* puede generar un proceso de negociación controlado y ordenado.
3. **Alivio:** La negociación tendrá un efecto moderador sobre las partes negociadoras y un efecto de contención o calma sobre el conflicto o crisis más amplio.
4. **Transición:** La aplicación de las normas del *Modelo 0* puede plantear la posibilidad de una transición irreversible para salir de un conflicto armado o de un régimen autoritario.

En resumen, con el *Modelo 0* tenemos un conjunto de principios, prácticas y supuestos que forman un marco de negociación general o un conocimiento aceptado, que está animado por una ecuación básica, es decir, que negociar un

cambio pacífico toma tiempo y es mejor ir despacio y “hacer las cosas bien” que acelerar los asuntos y llegar a un acuerdo insatisfactorio.

Entonces, ¿dónde está el problema? A primera vista, los principios, prácticas y supuestos del *Modelo 0* —que este autor también ha defendido— probablemente suenan sensatos.

La respuesta es sencilla: salvo en casos excepcionales, el *Modelo 0* no está dando los resultados esperados. Dicho de forma menos diplomática: el paradigma de negociación imperante está fracasando. Los últimos acuerdos de paz integrales, en Colombia y Filipinas, tienen casi una década de antigüedad y son excepciones visibles que confirman la regla generalizada de que al *Modelo 0* le es difícil llegar a acuerdos.

Sin duda, el destino de una negociación suele estar determinado más por factores exógenos que endógenos. En este punto no hay disputa. Sin embargo, el fracaso generalizado del *Modelo 0* para producir acuerdos, también se debe en cierta medida al propio *Modelo 0*, es decir, a decisiones endógenas.

En primer lugar, los principios y prácticas centrales del *Modelo 0* alientan objetivamente una negociación lenta y se ven agravados por supuestos centrales que socavan aún más el ritmo. Se trata de características de diseño, no de consecuencias de una implementación defectuosa.

En segundo lugar, la lentitud resultante es contradictoria y cada vez más obsoleta frente a los conflictos actuales, que presentan un mayor grado de fragmentación, urgencia y velocidad de deterioro en situaciones de violencia a gran escala, ya sean latentes o en curso. Esto contrasta con la realidad de la década de 1990, cuando los principios, prácticas y supuestos del *Modelo 0* comenzaron a consolidarse en un contexto donde parecía emerger un orden internacional liberal basado en reglas.

Otra causa, más sutil pero igualmente relevante, del fracaso generalizado del *Modelo 0* en la producción de acuerdos no radica en su len-

titud, sino en su excesiva dependencia de un único paradigma. Este problema, de naturaleza distinta, conduce a quienes aplican el modelo a utilizarlo de manera automática, a menudo de forma inconsciente, guiados por los principios, prácticas y supuestos establecidos. Como resultado, las alternativas suelen quedar excluidas, ya sea porque no se consideran —debido a la falta de un paradigma competidor que amplíe el espectro de opciones— o porque se descartan rápidamente al desviarse de la visión dominante.

Hasta aquí las causas; ¿qué hay entonces de las consecuencias del fracaso generalizado del *Modelo 0* en la producción de acuerdos? Vale la pena mencionar al menos tres consecuencias:

1. **Costos de oportunidad:** La falta de acuerdos bajo el *Modelo 0* se traduce en oportunidades perdidas para reducir o reformular un conflicto inminente o real antes de que se intensifique o se afiance a través de un paradigma de negociación alternativo.
2. **Costos de inercia:** El limitado historial de acuerdos del *Modelo 0* aleja a los actores clave del uso de la negociación, en lugar de acercarlos a resolver situaciones reales o amenazantes de violencia a gran escala.
3. **Costos humanos:** La ausencia de acuerdos bajo el *Modelo 0* significa que los individuos y grupos que soportan la mayor parte del daño o la violencia deben sufrir más y esperar más tiempo para recibir ayuda básica.

Por estas múltiples razones, el campo de la resolución de conflictos enfrenta una crisis de confianza tanto interna como externa. A nivel interno, muchos de nosotros realizamos nuestro trabajo con una marcada disonancia cognitiva, incapaces de reconciliar nuestro modelo mental (el *Modelo 0*) con su reiterada incapacidad para generar resultados o incluso avanzar en procesos, tanto en conflictos de alto perfil como de menor visibilidad. Desde Libia hasta Afganistán, pasando por el Sahel, Sudán, Yemen, Israel/Palestina, Somalia, Venezuela, Haití, Myanmar, Tailandia y otros, los fracasos

del modelo son cada vez más evidentes. A nivel externo, la crisis se refleja en la creciente desconfianza de las partes negociadoras, tanto actuales como potenciales, así como del público en general, respecto a la capacidad del *Modelo 0* para producir acuerdos efectivos.

En pocas palabras, en el panorama de conflictos del siglo XXI, en el que la urgencia es la regla y la falta de ella es la excepción, el paradigma de negociación lenta que hemos construido está peligrosamente desincronizado.

► ► **Parte 2: La Solución**

Después de examinar el paradigma predominante, ahora consideramos un nuevo paradigma – *la negociación por vía rápida* – denominado *Modelo 1* en este artículo.

¿Cuáles son los principios y prácticas fundamentales del *Modelo 1* y en qué supuestos se basa? Comenzaremos con el primero, entendiendo que, al aplicar un modelo de negociación por vía rápida, la eficiencia y la velocidad deberían aumentar, facilitando el objetivo principal de la negociación en situaciones de amenaza o de violencia a gran escala: alcanzar un acuerdo, es decir, “llegar a un sí”.

El siguiente conjunto de principios y prácticas (algunos de los cuales resultarán familiares para los profesionales) reflejan esta orientación, pero resultarán incómodos porque se desvían del *Modelo 0*.

1. **Mentalidad de negociación:** En una negociación *Modelo 1*, el enfoque principal está en lograr un acuerdo, sin esperar que la negociación transforme o deba transformar la forma en que las partes en conflicto se ven entre sí.
2. **Visualización anticipada:** En un proceso *Modelo 1*, se debe presentar y discutir desde el principio un esquema inicial o borrador de lo que pueden constituir las zonas de posible acuerdo.
3. **Inclusión pragmática:** La participación en una negociación del *Modelo 1* de partes

interesadas, distintas a las partes negociadoras, se justifica cuando se acelera el acuerdo.

4. **Implementación temprana:** Las reglas de procedimiento de una negociación *Modelo 1* deben estar diseñadas para reducir el tiempo de negociación y acelerar la implementación temprana de los acuerdos totales o parciales.
5. **Encuentros virtuales:** El alcance sustantivo de una negociación *Modelo 1* se centra en cuestiones que puedan ser plausibles de ser objeto de una solución rápida.
6. **Agendas orientadas a la solución:** El alcance sustantivo de una negociación *Modelo 1* se centra en cuestiones que puedan ser plausibles de ser objeto de una solución rápida.
7. **Acuerdos breves:** Los acuerdos del *Modelo 1* pueden adoptar la forma de un único acuerdo marco o de múltiples acuerdos parciales, dejando, en cualquier caso, la mayor parte de los detalles a los organismos y procesos de implementación.
8. **Formato multi carril:** La negociación del *Modelo 1* puede operar a través de un formato Carril 1, pero también a través de una combinación de negociaciones con múltiples carriles que involucran diversas categorías de actores.

9. **Apropiación local visible:** En línea con el “giro local” en la consolidación de la paz, la negociación de *Modelo 1* requiere un liderazgo local claro y una alineación con la economía política local. En este enfoque, la participación de observadores externos, garantes o enviados son la excepción y no la norma.
10. **Funciones de apoyo empoderadas:** En un proceso *Modelo 1*, se alienta a las partes negociadoras a otorgar a los facilitadores, abogados o asesores designados, la autoridad para proponer activamente opciones e ideas para alcanzar acuerdos rápidamente.

Cuadro A: Principios y prácticas contrastantes del *Modelo 0* y el *Modelo 1*

| <i>Modelo 0</i> | | <i>Modelo 1</i> |
|------------------------------|---|-----------------------------------|
| Mentalidad de transformación | ① | Mentalidad de negociación |
| Descubrimiento iterativo | ② | Visualización anticipada |
| Participación inclusiva | ③ | Inclusión pragmática |
| Implementación diferida | ④ | Implementación temprana |
| Interacción presencial | ⑤ | Encuentros tempranos |
| Agendas amplias | ⑥ | Agendas orientadas a los acuerdos |
| Acuerdos detallados | ⑦ | Acuerdos breves |
| Preferencia por el carril 1 | ⑧ | Formato multi carril |
| Aprobación internacional | ⑨ | Apropiación local visible |
| Soporte técnico auxiliar | ⑩ | Funciones de apoyo empoderadas |

Igual que en el caso del paradigma *Modelo 0*, los principios y prácticas del paradigma de vía rápida *Modelo 1* están acompañados de numerosos supuestos. Sin embargo, estos están animados por una lógica muy diferente, es decir: “llegar al sí” en el siglo XXI requiere negociar con rapidez frente a situaciones de violencia de gran escala, tanto reales como amenazante.

A continuación se presentan algunos de los supuestos específicos:

1. **Proactividad:** En lugar de esperar a que se manifieste la madurez, el *Modelo 1* supone que no existe un momento perfecto para iniciar una negociación y que la voluntad de la otra parte solo se puede determinar y desarrollar mediante sondeo.
2. **Desorden:** A diferencia del paradigma predominante, el *Modelo 1* supone que, desde el principio, todas las facetas de la negociación serán altamente difíciles de controlar o gestionar.
3. **Exacerbación:** En lugar de suponer efectos calmantes, el *Modelo 1* presume que cuanto más se extienda en el tiempo, mayores serán los riesgos de conflicto y las posibilidades de que actores extremistas o saboteadores, de todas las partes involucradas, emprendan acciones destructivas.
4. **Contracción:** En lugar de asumir una transición irreversible, el *Modelo 1* supone que las situaciones reales o amenazantes de violencia a gran escala pueden reducirse y reformularse significativamente a través de la negociación.

Cuadro B: Supuestos contrastes del *Modelo 0* y del *Modelo 1*

Modelo 0

Debe existir madurez

El orden es posible

El conflicto disminuye a medida que madura la negociación

La transición completa es posible

Modelo 1

Se necesita un sondeo activo

Desorden es la regla

La negociación prolongada amplifica el conflicto

La reducción del conflicto es factible

En resumen, el *Modelo 1* de negociación se basa en la premisa de que, en el siglo XXI, cuando se negocia en situaciones de amenaza o de violencia de gran escala, el tiempo juega en contra y es escaso.

► Parte 3: Aplicaciones del Modelo 1

La negociación por vía rápida representa un nuevo prototipo en el campo de la resolución de conflictos adaptado al panorama moderno. Pero ¿qué criterios deberían guiar las decisiones sobre el uso del *Modelo 0* frente al *Modelo 1*, en actuales o eventuales situaciones de violencia a gran escala?

En primer lugar, como ya se mencionó, la negociación por vía rápida no pretende reemplazar el paradigma actual de negociación. En cambio, su objetivo es superar nuestra excesiva dependencia de este, considerando su disonancia con los conflictos contemporáneos y con situaciones urgentes en general. Con la introducción de la negociación por vía rápida, la caja de herramientas se amplía: ahora tenemos una manguera de jardín y una manguera contra incendios a nuestra disposición.

En segundo lugar, aunque parezca obvio, vale la pena recordar que el contexto específico y los intereses de las partes en conflicto –y no el modelo de negociación– deben seguir siendo el punto de partida. Los modelos de negociación existen únicamente para ayudar a los actores a elaborar mejores formas de responder a la realidad, bajo el entendimiento de que los procesos de negociación se comprenden mejor como sistemas complejos que requieren innovación y ajustes continuos.

En tercer lugar, como se describe a continuación, ocasionalmente surgirán situaciones en

las que se pueden usar elementos tanto del *Modelo 0* como del *Modelo 1*. Sin embargo, cuanto más urgente sea la situación sobre el terreno –y cuanto más la verdadera elección sea entre paz negativa y ausencia de paz, en lugar de entre paz negativa y paz positiva– mayor es la necesidad de aplicar principios, prácticas y suposiciones por vía rápida del *Modelo 1*.

En cuanto a las aplicaciones específicas del *Modelo 1*, se pueden distinguir cuatro modos potenciales. El primero, es una negociación por vía rápida en la que, a través de un solo proceso, se busca alcanzar un único acuerdo marco. Un segundo modo potencial consiste en múltiples negociaciones de vía rápida que involucran a múltiples actores y generan múltiples acuerdos mediante los cuales, de manera gradual, se busca reducir e incluso resolver una amenaza o una situación real de violencia a gran escala. Un tercer modo potencial, más excepcional por naturaleza, podría involucrar una negociación por vía rápida integrada dentro de una negociación más amplia del *Modelo 0* para abordar cuestiones específicas que puedan ser parcialmente disgregadas de la agenda general, ya sea para generar confianza entre las partes o para ofrecer beneficios tempranos a las poblaciones afectadas. Un cuarto modo potencial no es una aplicación en sí misma, pero es importante mencionarlo: un enfoque para “mezclar y combinar”, en el que se personalizan elementos de los principios y prácticas de los *Modelos 0* y *1* para una situación particular.

Cuadro C: Formas de aplicar el *Modelo 1*

| <i>Enfoque</i> | <i>Orientación</i> |
|---|---------------------------------|
| Un único acuerdo de vía rápida a través del <i>Modelo 1</i> | Acuerdos marco |
| Múltiples acuerdos de vía rápida a través del <i>Modelo 1</i> | Reducción gradual de conflictos |
| Aceleración de acuerdos dentro de un proceso <i>Modelo 0</i> | Creación de confianza |
| Mezclar y combinar | Fusión ad hoc |

Naturalmente, existen casos previos de negociación que tienen valor para el modelo de negociación por vía rápida. Por ejemplo, hay casos de acuerdos marco que se han alcanzado rápidamente con el objetivo de prevenir o poner fin a situaciones de violencia a gran escala, incluidos los casos de México (los Acuerdos de San Andrés de 1996), Afganistán (el Acuerdo de Bonn de 2001), Kenia (el Acuerdo Nacional de 2008) y Etiopía (el Acuerdo de Pretoria de 2022), por mencionar solo algunos. Del mismo modo, hay numerosos ejemplos de negociaciones rápidas de acuerdos parciales sobre una variedad de temas, desde la protección humanitaria hasta condiciones electorales, ceses al fuego, reformas institucionales, y más. También son numerosos los casos de acuerdos secundarios de construcción de confianza alcanzados rápidamente dentro de procesos más amplios.

Sin embargo, en el contexto de actuales o eventuales situaciones de violencia a gran escala, solo contamos con ejemplos aislados de negociaciones rápidas; aún no existe un modelo estructurado. La situación actual es similar a llegar a un restaurante con un menú de dos páginas: en una, los platos están organizados de manera clara y ordenada; en la otra, hay un desorden caótico de palabras y conceptos resultantes de experimentos culinarios improvisados. En este sentido, al presentar una nueva página con opciones estructuradas, el prototipo de vía rápida no solo redefine, sino que también amplía el abanico de posibilidades de manera que no pueden evaluarse retrospectivamente. No obstante, estas opciones pueden —y serán— probadas, ajustadas y mejoradas de manera prospectiva a través de su aplicación y la experiencia acumulada.

► ► **Parte 4: Objeciones al Modelo 1**

Como paradigmas de negociación, los *Modelos 0 y 1* generan riesgos previsible, limitaciones, compromisos y objeciones. Algunos de estos son comunes a ambos modelos (por ejemplo, cómo manejar grandes disparidades en el poder de negociación o gestionar el riesgo de “negociaciones falsas” en las que una o más partes carecen de la intención genuina de negociar), mientras que otros son específicos del *Modelo 1*. Esta sección se centra en estos últimos, con énfasis en las objeciones esperadas.

Objeción 1: *Modelo 0 es un argumento falaz. En realidad, no existe.*

Un “argumento falaz” se define en el diccionario como “un argumento imaginario débil que se establece para ser fácilmente derrotado”. ¿Es el *Modelo 0* un argumento falaz? Por las siguientes razones, no lo es.

En primer lugar, la negociación por vía rápida no busca sustituir ni derrotar al *Modelo 0*. Su

verdadero propósito es ampliar la caja de herramientas para la resolución de conflictos.

En segundo lugar, el *Modelo 0* se presenta como un *paradigma* predominante, no como una realidad viva y tangible. El diccionario define paradigma como “un modelo conceptual o metodológico que subyace a las teorías y prácticas de una ciencia o disciplina en un momento particular; (por ende) una visión del mundo generalmente aceptada”. En ese sentido, este documento no sostiene que el *Modelo 0* pueda encontrarse en un pasillo de una tienda de negociación. En cambio, afirma que el *Modelo 0* describe con precisión un conjunto de ideas “generalmente aceptadas” en el campo de la resolución de conflictos, las cuales son tanto familiares para los profesionales como verificables en guías, cursos, políticas y otros recursos.

En tercer lugar, la naturaleza paradigmática del *Modelo 0* también es evidente en la forma en que se reciben las desviaciones de sus prin-

cipios, prácticas y suposiciones clave. ¿Se ha acordado un alto al fuego general? Es una base útil para montar un proceso político o acuerdo más amplio. ¿Se llegó a un acuerdo sobre el intercambio de prisioneros? Es una base útil para construir relaciones más profundas. ¿Se organizó una consulta pública? Es un buen primer paso para ampliar y expandir la participación en las negociaciones. Y así sucesivamente.

Objeción 2: La negociación por vía rápida no existe.

Esta segunda objeción esperada es el reverso de la primera. En este caso, la objeción es que no se está presentando un nuevo modelo o paradigma, sino simplemente una versión renombrada de una realidad ya existente.

Esto no es así. En primer lugar, es indiscutible que existen numerosos ejemplos de negociaciones que han sido rápidas, tanto en el presente como en el pasado. Del mismo modo, se observa un aumento visible en los experimentos ad hoc con diferentes enfoques hacia la rapidez y otras variables de la negociación, en la búsqueda de cualquier método que funcione. Sin embargo, hasta ahora, no ha existido ningún “modelo conceptual o metodológico” (en el sentido citado anteriormente) para negociar rápidamente.

En segundo lugar, para negociaciones de enfoque limitado (como la liberación de rehenes, la apertura de corredores humanitarios o el cese de hostilidades), existen numerosos materiales de orientación útiles en los que la rapidez es reconocida como una necesidad. Estos materiales son relevantes para las ideas presentadas aquí. Sin embargo, como se explicó en la Parte 2, la negociación de vía rápida apunta más alto y va más allá de una negociación aislada o de enfoque limitado, concibiéndose como un proceso que avanza rápidamente de principio a fin. En ese sentido, los logros tempranos o rápidos, mediante acuerdos de enfoque limitado, no se tratan como un simple preludio para volver a ralentizarse, como se expresa, por ejemplo, en el Prólogo de la Guía de la ONU para la mediación del cese al fuego de 2022: “Los ceses al fuego son una gran oportu-

nidad para sentar las bases de conversaciones de paz inclusivas y exhaustivas”.

Objeción 3: Las negociaciones por vía rápida producirán acuerdos insostenibles.

Para algunos observadores, la negociación por vía rápida podría generar la preocupación de reforzar las “viejas malas prácticas” de negociación, en las que ocurren “acuerdos sucios” entre élites a puerta cerrada, orientados por imperativos de realpolitik y poco más. Esta preocupación puede tener tanto una dimensión normativa (es decir, la negociación debería ser, por razones éticas, más inclusiva, exhaustiva y responsable) como una dimensión fáctica (es decir, se afirma que se logran mayores niveles de sostenibilidad cuando se sigue el esquema general del *Modelo 0*; y, por consiguiente, se afirma que hay mayores riesgos de daño cuando no se sigue).

Esta preocupación es cuestionable en varios niveles. En primer lugar, la rapidez, por sí sola, no tiene una debilidad ni una virtud inherente. Este punto se expresa elocuentemente en el famoso proverbio francés: “*il ne faut pas confondre vitesse et précipitation*” (no se debe confundir velocidad con precipitación). Solo la precipitación tiene defectos inherentes.

En segundo lugar, los ideales normativos clave del paradigma de negociación predominante, como la inclusividad, pueden adaptarse a una amplia variedad de ritmos antes, durante y después de una negociación. De hecho, es perfectamente plausible ser rápido e inclusivo, y así lograr formas de participación que eviten lo que podría llamarse “retrasos sucios” (es decir, situaciones en las que las formas básicas de ayuda para las poblaciones más vulnerables o afectadas por el conflicto se retrasan o se excluyen parcial o totalmente debido a un formato lento e idealista).

En tercer lugar, incluso si las afirmaciones sobre la sostenibilidad de los acuerdos del *Modelo 0* fueran inequívocas y confiables, que en todo caso no lo son, hoy en día cualquier ventaja supuesta es irrelevante: no se están logrando acuerdos siguiendo los principios y

prácticas del *Modelo 0*. Por el contrario, el *Modelo 1*, diseñado específicamente para alinearse con las dinámicas predominantes de los conflictos en el siglo XXI, abre nuevas oportunidades para cumplir con el propósito fundamental de toda negociación: *alcanzar acuerdos, y, por ende, producir compromisos que se puedan implementar y puedan ser sostenibles en el tiempo*. Esto se hace plenamente consciente de que el esfuerzo viene no solo con la inevitable gama de complicaciones que acompañan a cualquier intento de implementación, sino también con un conjunto establecido de herramientas para mejorar la sostenibilidad (incluyendo mecanismos de compromiso, garantías de cumplimiento, incentivos, amenazas y más).

Objeción 4: La negociación por vía rápida malinterpreta y subestima el potencial de la negociación.

La negociación por vía rápida se presenta como un paradigma nuevo y ambicioso para ayudar a reducir o resolver situaciones de violencia de gran escala, ya sean potenciales o reales. Sin embargo, algunos observadores pueden verla como un modelo que solo promete gestionar conflictos y crisis, sin lograr cambios reales.

Esta preocupación puede manifestarse de varias formas. Por ejemplo, a menudo se percibe que es necesario un período mínimo de tiempo para permitir que los actores negativos generen un cambio en la mentalidad y dejen de depender de la violencia ilegal o la represión. Un crítico podría alegar, por lo tanto, que la vía rápida no logrará capitalizar la capacidad de la negociación para servir como un proceso a través del cual cambian narrativas y creencias profundas, tanto individuales como colectivas, y se vislumbran objetivos finales más amplios y futuros alternativos. De manera similar, los críticos pueden preocuparse por que la negociación por vía rápida no garantice el tiempo necesario para ganarse los corazones y las mentes de dos públicos clave: el público en general y los seguidores de cada parte negociadora.

Estas preocupaciones son comprensibles, pero carecen de fundamento. En primer lugar, el *Modelo 1* pone la atención en el elemento *sine qua non* de la negociación para impulsar el cambio: la generación de un acuerdo, ya que sin este cualquier transformación es solo una ilusión. Con ese fin, el modelo corrige intencionadamente una notable falla del *Modelo 0*: las expectativas desmesuradas sobre lo que puede lograr el escenario de negociación.

En segundo lugar, la negociación por vía rápida cambia el paradigma. En línea con los supuestos del *Modelo 1* presentados anteriormente, su lógica no parte de la idea de que el escenario de negociación es el espacio ideal para elevar gradualmente las expectativas y construir las variables del cambio. En cambio reconoce que la negociación es un ámbito limitado en comparación con el amplio espectro de espacios adyacentes—incluyendo, en particular, la fase inicial de implementación—. Es en esos espacios donde deberían concentrarse los cambios estratégicos, tácticos, narrativos y psicológicos deseados.

En última instancia, la mayoría de los escenarios de violencia a gran escala del siglo XXI, ya sea potencial o real, son demasiado complejos, evasivos y dinámicos para manejar en una negociación única, integral y lenta. El paso recomendado, que puede probarse a través del *Modelo 1*, sería entonces ampliar la caja de herramientas de la negociación. Se trata de priorizar un paradigma más disciplinado y enfocado que, con el tiempo, podrá ser refinado mediante aplicaciones lideradas localmente, ciclos de retroalimentación, simulaciones, estudios de caso y más. No hacerlo ofrecería como única alternativa, la de condenar a más países y comunidades a niveles de violencia y conflicto inaceptables.

Conclusión

Este documento ha examinado un problema central en la prevención y resolución de conflictos: la dependencia excesiva de un único paradigma de negociación caracterizado por su lentitud. A su vez, ha presentado un nuevo modelo de negociación diseñado específicamente para el panorama moderno de conflictos: *La negociación por vía rápida*.

Aunque aún es demasiado pronto para evaluar la frecuencia con la que este nuevo modelo tendrá éxito —ya que todavía no ha sido aplicado como parte de la caja de herramientas ampliada y el paradigma estructurado descrito aquí—, lo cierto es que el desempeño del modelo existente ha llegado a su punto más bajo. Por ello, en ocasiones como esta no hay otro punto hacia donde ir que hacia arriba.

Lo que no está claro es por qué los defectos del modelo existente han permanecido ocultos a plena vista durante tanto tiempo. Los observadores de campo y los practicantes, incluido este autor, han sido conscientes durante mucho tiempo del panorama cambiante de los conflictos y las crisis, con sus variedades más complejas de guerra, armamento, grupos armados y regímenes políticos.

A pesar de esto, y de nuestra incapacidad crónica para generar acuerdos mediante el *Modelo 0*, no hemos logrado evolucionar nuestro paradigma de negociación.

La negociación por vía rápida permite, por lo tanto, iniciar nuevamente. Esta ofrece un marco estructurado de principios, prácticas y supuestos que se ajustan mejor a las amenazas y a la caos predominantes de este siglo, rompiendo con los postulados, en gran parte obsoletos, del siglo pasado.

Naturalmente, habrá ocasiones en las que negociación por vía rápida produzca daños no intencionados o riesgos morales. Sin embargo, esta es una eventualidad de cualquier negociación, ya sea lenta o rápida, cuando se utiliza para prevenir o resolver situaciones de violencia a gran escala. La promesa fundamental de la negociación por vía rápida es reducir significativamente el riesgo de fracaso y aumentar las probabilidades de llegar al sí y alcanzar un acuerdo.



Agradecimientos

El autor expresa su gratitud por:

1. Los consejos continuos y reflexivos de Barney Afako, Julián Arévalo, Justin Kosslyn, Martha Maya y Annamie Paul.
2. Los aportes iniciales y constructivos de Shaharзад Akbar, Kathryne Bomberger, Humberto de la Calle, Tom Carothers, Maria Cattau, Tai-Heng Cheng, Javier Ciurlizza, Miriam Coronel-Ferrer, Fiona Nic Dhonnacha, Gareth Evans, Lior Frankiensztajn, Eamon Gilmore, Sebastián Guerra Sánchez, Sheila Heen, Ana Paula Hernandez, Sonja Hyland, Sergio Jaramillo, Álvaro Jiménez, Andrés García, Saadi Lahlou, Juanita León García, Seth Kaplan, Christopher Lockyear, Daniel Medina, Monica McWilliams, María Lucía Méndez Lacorazza, Alison Milton, Dag Nagoda, Dag Nylander, Iván Orozco, Otty Patiño, Jonathan Powell, Serge Rumin, Elisabeth Slåttum, Beth van Schaack, Stella Voutta, Teresa Whitfield y Paulius Yamin.
3. La valiosa retroalimentación de cientos de expertos que asistieron a conferencias y presentaciones sobre negociación acelerada que el autor dio en 2024, incluido un discurso inaugural en la Asamblea General Anual del IFIT en Puebla, México; una conferencia en el Programa de Negociación de la Facultad de Derecho de Harvard; un discurso de la presidencia belga de la UE; presentaciones ante la Red de Apoyo a la Mediación y la Alianza para la Construcción de la Paz; un evento con la Sección de Mediación del DFAE de Suiza; talleres con los grupos de expertos de Colombia y Sudán del IFIT; una reunión con el Grupo de Práctica de Derecho y Paz del IFIT; un diálogo con Humanity United; una mesa redonda de expertos en Bogotá; un diálogo con la Academia Diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia; y una conferencia en el Instituto de Estudios Avanzados de París.
4. El generoso apoyo financiero de la Fundación Robert Bosch y la valiosa investigación pro bono del bufete de abogados CMS y del Harvard Undergraduate Consulting Group.