

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

Pequeño Golano

Información general sobre la simulación¹

Pequeño Golano es un juego de simulación ideado como una herramienta didáctica para los temas de análisis y resolución de conflictos, colaboración, negociación, mediación y derecho internacional. Está situado en un escenario fundamentalmente ficticio, pero aun así mezcla e incorpora acontecimientos, hechos históricos y detalles reales, conformando una suerte de “pseudo-realidad”: una situación suficientemente familiar para despertar el interés, la motivación y la identificación, pero controlada y delineada para permitir el máximo nivel de aprendizaje y de desarrollo de habilidades.

En esencia, el marco de la simulación es común: dos partes contendientes y una tercera parte interviniente, todas ellas en posesión de información tanto compartida como privada. Las partes deberán decidir si prefieren seguir los patrones habituales de competencia y coacción, o tratar de construir un proceso colaborativo y lograr resultados de cooperación con aquellos que consideran sus adversarios.

Ciertos elementos en la configuración de la simulación exigen que se preste cuidadosa atención a las primeras etapas de la iniciación de la simulación (por ejemplo, la distribución de papeles y la preparación de los participantes). La introducción en el escenario de cambios e intervenciones a iniciativa del formador requiere una atención especial para la gestión de la simulación. Con este fin, se proporcionan instrucciones detalladas para la configuración y la gestión de la simulación. Además, se incluye una extensa Guía de elaboración de informes que analiza la amplia variedad de objetivos formativos que pueden alcanzarse mediante esta simulación.

Esta simulación obtuvo el primer premio en nuestra competición de 2010-2011 de casos de estudio y simulaciones del “Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem Solving”. Fue revisado anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Sus autores son Noam Ebner de la Creighton University School of Law y Yael Efron de la Zefat Academic College - School of Law de la Universidad Hebrea. Este caso está pensado para ser discutido en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto de la situación descrita. Ha sido publicado por E-PARCC, que forma parte de la Iniciativa de Gobernanza Colaborativa (Collaborative Governance Initiative) de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos (PARCC, Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration). Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

¹Nota del autor: Nuestro agradecimiento a Etelle Ebner por brindarnos su habilidad y creatividad en el diseño de mapas.

“Pequeño Golano” está diseñada para unos participantes activos y comprometidos, ya que les transporta al entorno simulado durante un largo período de tiempo, de uno a tres días, o bien de seis a dieciséis horas. Este esfuerzo generará dos resultados de aprendizaje principales:

- una comprensión profunda de las complejidades de la gestión de los conflictos internacionales;
- generación de habilidades avanzadas para la resolución de conflictos, la negociación y las técnicas de mediación.

Si bien puede utilizarse con participantes de un nivel introductorio, la simulación es especialmente adecuada para participantes con cierta formación en la resolución de conflictos, las relaciones internacionales o el derecho internacional. Se ha empleado con éxito con participantes tanto a nivel de grado como de posgrado, así como con grupos cuyos participantes poseen una formación muy heterogénea.

El escenario de fondo representa un conflicto ficticio entre los Estados Unidos y México en torno a un territorio reivindicado por ambos países. Las reivindicaciones territoriales se remontan a cien años atrás, a una guerra ficticia entre los países y al ficticio tratado de paz que terminó con el conflicto. En esta cuestión subyace una amplia gama de intereses nacionales y locales, que deben resolverse para poder alcanzar una solución pacífica. Sin embargo, los desequilibrios de poder, así como la presión del tiempo, representan obstáculos importantes para la resolución. Un equipo de mediadores de Naciones Unidas convoca a los equipos de negociación de cada país, en un intento de llegar a una solución negociada.

La simulación se ha diseñado para su máxima versatilidad. El argumento de la historia se puede actualizar fácilmente y con regularidad para poder añadir cualquier cambio en la realidad política regional o mundial. Las cuestiones “calientes” –como el contrabando transfronterizo o la inmigración– pueden ponerse de relieve con el fin de que la realidad de las relaciones entre los dos países, y los sentimientos de sus poblaciones, impregne la simulación. Las funciones de los mediadores de Naciones Unidas pueden reforzarse con la formación de capacidades de mediación, o bien abandonarse del todo para permitir que los participantes demuestren sus habilidades negociadoras sin ayuda. Pueden desarrollarse nuevas funciones con facilidad (o adaptar las funciones que se proporcionan) para ofrecer a los participantes preferencias y experiencias de la vida real.

Pequeño Golano

Instrucciones de logística, configuración y gestión del juego

Número de roles: 8-20 (hasta 8 roles estadounidenses, 8 roles mexicanos y 4 roles mediadores de Naciones Unidas)

El tamaño óptimo del grupo es de 8-9 participantes, con 3 jugadores en los equipos estadounidense y mexicano respectivamente y 2-3 mediadores de Naciones Unidas. Esto permite la máxima participación individual y la gestión de grupos. Sin embargo, se ofrecen recomendaciones para la incorporación de hasta 20 jugadores en la simulación (véase el apartado sobre “Variaciones”). En grupos todavía mayores, pueden organizarse varios grupos de simulación que trabajen simultáneamente, de manera que el formador rote entre ellos o recurriendo a asistentes del profesor.

Configuración y tiempo de preparación: 1-2 horas (véase el apartado sobre Variaciones)

Tiempo de duración: 6-16 horas (véase el apartado sobre Variaciones)

Nivel: Intermedio a avanzado

Tiempo para informes: Se aconseja dedicar una hora para la presentación de informes por cada cuatro horas de duración de la simulación. Además de una sesión de análisis tras la finalización del juego de simulación, los formadores también podrían dedicar sesiones de análisis improvisadas o bien planeada durante el tiempo de duración del juego (véase más abajo la Guía para el profesor).

Preparación de los antecedentes:

Cuando esta simulación se utilice con grupos con poco conocimiento de las relaciones entre México y Estados Unidos o del derecho internacional, los formadores podrán decidir facilitar material de lectura antes de distribuir los materiales informativos de la simulación, o bien proporcionar a los participantes un tiempo para realizar investigaciones independientes sobre los antecedentes en la biblioteca o en Internet. Sin embargo, la simulación puede realizarse también exclusivamente sobre la base del material proporcionado.

Asignación de roles:

- a) Distribuya a los participantes en tres equipos: EE.UU., México y Naciones Unidas.
- b) Reparta el siguiente material:

Para cada miembro del equipo de los EE.UU.:

- Información general
- Instrucciones particulares para el Equipo de los EE.UU.
- Una copia del mapa
- Una copia del Tratado de 1906

Para cada miembro del equipo de Naciones Unidas:

- Información pública
- Instrucciones particulares para el Equipo de Naciones Unidas
- Una copia del mapa
- Una copia del Tratado de 1906

Para cada miembro del equipo mexicano:

- Información pública
- Instrucciones particulares para el Equipo de México
- Una copia del mapa
- Una copia del Tratado de 1906

- c) Asigne a cada miembro del equipo en los EE.UU. y del mexicano un título específico, con indicación de su área de responsabilidad. Aclaración: Cada miembro del equipo tendrá la misma información. Sin embargo, cada uno de ellos será designado subsecretario o viceministro que representa a un departamento o ministerio específico, lo que llevará a los participantes a prepararse individualmente con el fin de representar los intereses pertinentes de su departamento. Esto redundará en una mejor preparación y también pone las bases para una dinámica interesante dentro del equipo, ya que los miembros del equipo se ven a sí mismos representando o defendiendo unos intereses particulares.

Por parte de los EE.UU., habrá que designar a los participantes como subsecretarios de Estado, del Tesoro y de Seguridad Nacional. Por parte de México, habrá que designar a los participantes como viceministros de Asuntos Exteriores, de Economía y de Defensa. Pídales que anoten su cargo en la parte superior de sus instrucciones de equipo privadas.

Instrucciones para los participantes:

Inste a los participantes a leer la información atentamente y a tratar de profundizar en sus instrucciones con sus propios conocimientos, emociones y experiencias. Explíqueles que si “se meten en el papel” de esta manera, la simulación no solo será más real, sino que también les permitirá comprender lo que las partes en conflicto experimentan realmente; por lo tanto, las impresiones que resulten de ella serán transferibles a situaciones de la vida real de forma mucho más efectiva.

Preparación de los roles:

Una vez que los papeles se hayan asignado, dé al menos una hora de tiempo a los estudiantes para la lectura y la preparación individual. También podría optar por la posibilidad de entregar el material durante la tarde anterior.

Si los estudiantes preparan sus papeles inmediatamente antes del juego, pida a todos los miembros de cada equipo que permanezcan juntos en la misma habitación durante el período de preparación individual. Esto evitará que los participantes se “pierdan” durante este período de tiempo, y también fomentará una transición natural hacia el período de discusión en grupo. Si usted ha distribuido el material con anterioridad, podría sugerirles que hagan algo de investigación individual para dar más cuerpo al papel asignado.

De acuerdo con la información sobre la situación, los participantes se reúnen con su propio equipo antes de reunirse con el otro. Anuncie que una vez finalizado el período de preparación individual, cada equipo se reunirá en grupo durante 45 minutos o una hora antes de encontrarse con el otro grupo. Este lapso de tiempo se empleará para que los miembros del equipo se conozcan los unos a los otros “en su papel”, para examinar las cuestiones, los intereses y las prioridades, dividir el trabajo, etc. El equipo de Naciones Unidas lo aprovechará para discutir su

estrategia de intervención, para decidir cómo organizar la bienvenida a las partes y la sala de reuniones. Este tiempo servirá como período de transición durante el cual los participantes pondrán a prueba sus nuevos roles y se acostumbrarán a dirigirse a los demás representando sus respectivos papeles, como colegas. Si la simulación se lleva a cabo en el marco de un programa de estudios que incluya técnicas de negociación o mediación, esta podría ser una buena oportunidad para preparar a los participantes para que tengan en mente los modelos aprendidos en clase mientras se preparan para el inminente proceso.

Preparación de la sala:

Permita a los participantes preparar la sala de reuniones como lo deseen, o asigne esta tarea específica al equipo de Naciones Unidas. Sería preferible que la habitación tenga una pizarra o rotafolio y asientos cómodos (¡recuerde la duración de la simulación!).

El grupo podrá decidir salir periódicamente de la reunión para consultas. Trate de disponer de un par de habitaciones disponibles junto a la sala de reuniones principal para este fin.

Intervención de la tercera parte:

Podrá optar por dar al equipo de Naciones Unidas instrucciones específicas sobre cómo debe actuar en relación con el proceso. Puede pedirles que actúen como observadores relativamente pasivos al principio y que pasen a tener un papel más activo cuando les sea requerido por las partes o bien dictado por las circunstancias. Por otro lado, podrá indicarles que guíen un proceso controlado y semiformal, en función de su contexto de clase y sus objetivos de formación. Los participantes que representen los papeles de Naciones Unidas quizá tengan ciertas dudas acerca de su autoridad y de la gestión de los tiempos en un primer momento (aunque su orientación inicial debería ayudarles en esto). Esto es parte del proceso: se espera de ellos que identifiquen las situaciones y los puntos del proceso adecuados para su intervención, y que se ganen la confianza y la aceptación de las partes a través de sus palabras y su comportamiento, en lugar de que se limiten a cumplir el dictado de las instrucciones. Podrá decidir remarcarles este aspecto durante el tiempo de preparación en equipo. Por supuesto, puede escribirse el papel de Naciones Unidas para que sea más intervencionista o directivo (con el fin de hacer más claro el rol de la tercera parte), puede eliminarse por completo (con el fin de hacer hincapié en las habilidades de negociación sin ayuda durante un proceso a dos bandas) o bien puede limitarse a ofrecer sus buenos oficios.

Tiempo de juego:

Una vez que finalice el tiempo para la preparación del equipo, se inicia la simulación con una sesión conjunta. Si una parte tarda más tiempo en discutir las cosas entre sus miembros, tienen que ser conscientes de que la otra parte ya se encuentra esperándoles en la sala de reuniones y que esto tendrá un precio para el proceso. Las partes llegan, se sientan y se toman un tiempo para las formalidades (presentaciones, etc.), aunque algunos grupos tal vez entren rápidamente en un conflicto sobre cuestiones de procedimiento («¿cómo es que ellos tienen un representante más que nosotros?») o planteen sus primeras exigencias (“Si los EE.UU. no anuncian de inmediato su aceptación del tratado, no nos sentaremos en la mesa con su equipo”). Después de algún tiempo ha pasado, por lo general (pero no siempre) las partes llegan a un punto en el que intuitivamente tratan de establecer un orden del día de las negociaciones, o quizás incluso se zambullan en una negociación en profundidad sobre uno de los temas.

La simulación “Pequeño Golano” está diseñada para que la lleven a cabo los participantes en su totalidad, sin necesidad de que el formador intervenga. Esto permite a los profesores dedicarse a tomar notas y prepararse para las sesiones de valoración. Los profesores que deseen desempeñar un papel más activo que determine los altibajos del juego hallarán sugerencias para hacerlo en la sección de Variaciones. Sin embargo, incluso los formadores que decidan quedarse al margen durante la mayor parte, harían bien en considerar intervenir en los dos puntos siguientes, con el fin de asegurarse de que los principales objetivos de aprendizaje se alcanzan:

1. Una hora antes de que finalice la primera mitad del tiempo asignado para la simulación, si las partes aún no han establecido la agenda de las conversaciones (por ejemplo, se han estancado durante una hora con la cuestión de quién debe hablar en primer lugar, una de las partes ha abandonado la sala, etc.), el formador deberá anunciar que el Secretario de Estado de los EE.UU. y el ministro mexicano de Asuntos Exteriores, que están siguiendo de cerca las conversaciones, han solicitado que hacia el descanso las partes hayan llegado a un acuerdo sobre la agenda para el resto de las negociaciones. Esto servirá para centrar la atención de los participantes en lo que han venido a hacer aquí, echándoles suavemente (aunque sea de manera un poco artificial) del juego de roles previsto para las primeras horas de juego y animándoles a que apliquen las técnicas de resolución de conflictos en lo que se haya podido convertirse en una atmósfera poco constructiva. Incluso se podría establecer un plazo para la presentación por escrito de una agenda.

2. Una hora antes de que finalice el tiempo asignado para la simulación, el formador podría anunciar que los coordinadores de todas las partes han solicitado que los participantes redacten por escrito los acuerdos que hayan alcanzado. Los participantes tal vez hagan caso omiso de esto al principio, sobre todo si no hay acuerdo o este es insuficiente, y el formador deberá repetir esta instrucción 15 minutos más tarde, haciendo hincapié en que “los acuerdos” podrán referirse no solo a las cuestiones ya zanjadas, sino también a un acuerdo sobre la agenda para futuras conversaciones, una declaración conjunta o cualquier otra manifestación conjunta u otros principios acordados, incluidos los acuerdos de procedimiento con respecto a estas o a otras futuras negociaciones. El propósito de esta intervención es hacer un esfuerzo para facilitar que los estudiantes tengan una sensación de logro, aunque sea de menor importancia, cuando la simulación toca a su fin. Esto tiene un efecto positivo en la presentación de informes, ya que alienta a los participantes implicarse sin perder al mismo tiempo el valioso efecto de la frustración durante el proceso a causa de un progreso lento o inexistente. Si se alcanza algún acuerdo significativo (aunque solo sea un acuerdo parcial), puede plantearse destacar este hito organizando una breve ceremonia de firma del acuerdo.

Cuando el tiempo asignado se agote, ayude a las partes a salir del personaje, respire profundamente y pase a la presentación de informes (Véase la “Guía para el profesor” a continuación). Más allá de las sesiones de informes, tenga en cuenta la utilización de formas de autoevaluación de los participantes (antes, durante y después de la simulación), así como formas de valoración de la simulación o el taller, tales como los formularios de ejemplo para estos fines que se ofrecen a continuación (Véase la “Guía para el profesor”).

Uso de attrezzo:

Los formadores más imaginativos encontrarán muchas maneras de desarrollar y emplear accesorios de attrezzo en esta simulación. He aquí algunas sugerencias:

- Proporcione etiquetas de identificación para los participantes, cada una con una bandera de los EE.UU., México o de Naciones Unidas.
- Coloque letreros de identificación de los participantes para las mesas (estos también pueden diseñarse con los colores nacionales). Los participantes pueden colorearlos o decorarlos, o tal vez inventarse un nombre adecuado para su papel personal.
- Considere la posibilidad de ofrecer una transparencia del mapa que se incluye en la descripción del escenario, para que los participantes puedan proyectarlo en una pantalla y dibujar sobre él.
- Considere la posibilidad de proporcionar otros mapas, fotos o recortes pertinentes de los periódicos del día, etc.

Pequeño Golano

Información general

Hace 99 años, la sangrienta guerra de 1906 entre los EE.UU. y México terminó cuando ambos países firmaron un tratado que contemplaba el cese de las hostilidades y la delimitación de las fronteras entre los dos países en la zona del río San Golano. De acuerdo con el tratado, México se quedó con todo el territorio al sur del río San Golano, y los EE.UU. conservó todas las tierras al norte del río (el control sobre el río en sí no se discutió en el tratado). La excepción a esta regla fue una zona al sur del río, de unos 100 kilómetros cuadrados, conocida como “Pequeño Golano”. Ambas partes habían reclamado Pequeño Golano antes de la guerra, y los frecuentes enfrentamientos entre los campesinos mexicanos y los rancheros y los buscadores de oro estadounidenses fueron uno de los principales desencadenantes de la guerra. Este territorio en disputa –según se decidió– permanecerían bajo el control de los EE.UU. durante 100 años, después de lo cual volvería a México.

Desde entonces, los EE.UU. han desarrollado Pequeño Golano de varias maneras. Se construyó un gran parque industrial biotecnológico, y se desarrolló la ciudad de Cataratas del Golano a lo largo de ambas riberas del río. Río abajo, las tierras donde se produce el apareamiento de la tortuga Tuli en Yifi Point fueron declaradas reserva natural, y se han desarrollado muchos proyectos de ecoturismo que incluyen establecimientos hoteleros y operadores de rutas entre Yifi Point y Golano Falls.

Dentro de seis meses se producirá la fecha de devolución establecida en el tratado. A pesar de las peticiones que el gobierno mexicano ha vehiculado a través de los canales diplomáticos en la última década, varias administraciones del gobierno de los EE.UU. han esquivado el tema y se han abstenido de adoptar una posición clara sobre la cuestión de la región de Pequeño Golano. A fecha de hoy, no se ha creado ninguna agencia federal de los EE.UU. para hacer frente a la cuestión. Los portavoces del Departamento de Estado han sido vagos sobre el tema y sus respuestas a las recientes preguntas de los periodistas sobre la cuestión incluían frases como “si esto ocurriese” o “la devolución propuesta”.

Los canales de noticias están transmitiendo cada vez más a menudo reportajes en profundidad sobre Pequeño Golano. Se muestran a los escolares de los pueblos mexicanos cercanos a Pequeño Golano que preparan pancartas y decoraciones para las celebraciones del traspaso, y sus padres hablan con nostalgia de volver a sus hogares ancestrales. Se reponen los discursos de la reciente campaña electoral del Presidente de México, en los que insistió en el traspaso como una cuestión de orgullo nacional y se comprometió a asegurarse de que los EE.UU. respeten su compromiso. Por el lado estadounidense, se muestran las protestas que tienen lugar frente a la Casa Blanca reclamando que los EE.UU. permanezcan en Pequeño Golano. Muchos de los manifestantes pertenecen a una organización que aglutina a varios grupos llamada “Los Estados Unidos primero”, creada para oponerse a la retirada con la coordinación de las actividades de numerosas organizaciones de derechas y de orientación conservadora y patriótica; este movimiento cuenta con un amplio apoyo entre los ciudadanos. También protestan por la retirada los grupos ecologistas que dan voz a las preocupaciones de que los intensos esfuerzos

conservacionistas llevados a cabo en Pequeño Golano sean barridos por una oleada de agricultores mexicanos que afluyan a la zona y empiecen a cultivarla.

Las tensiones entre las dos naciones aumentan día a día y la cooperación que había caracterizado a las relaciones entre México y Estados Unidos a lo largo de las últimas dos décadas se está deteriorando. Los turistas procedentes de los EE.UU. se están enfrentando al acoso y a un sentimiento generalizado de “Fuera de aquí” en las ciudades mexicanas. En los EE.UU., los delitos de xenofobia antihispana van en aumento. El Presidente de los EE.UU. había declarado una política de “tolerancia cero” hacia la inmigración ilegal, y recientemente ha ordenado incrementar el apoyo a la Patrulla Fronteriza con 5.000 soldados de la Guardia Nacional. México ha respondido con enfado en el terreno diplomático a lo que afirma ser la llegada a la región de una gran fuerza militar ofensiva, y ha anunciado que tiene intención por su parte de intensificar las maniobras militares. Las discusiones encendidas México y los EE.UU. se han convertido en algo cotidiano en Naciones Unidas.

A instancias del Secretario General de Naciones Unidas, ambos países han acordado enviar a negociadores de alto nivel a unas conversaciones bilaterales en Ginebra, Suiza.

Pequeño Golano

Instrucciones particulares para el Equipo de Negociación de los EE.UU.

Usted es el subsecretario de _____ de Asuntos Exteriores de los Estados Unidos. Junto con sus dos colegas, su tarea es entablar las negociaciones con el equipo mexicano al mejor servicio de los intereses de los Estados Unidos. A continuación se ofrece un resumen de una sesión informativa celebrada en Washington, D.C.

General:

Hasta hace poco, Pequeño Golano nunca ha sido un tema importante en la agenda política. La guerra contra el terrorismo global, incluyendo las guerras en Afganistán e Irak, ha tenido el efecto de dejar de lado todo lo demás. Si bien los responsables políticos oficiales de los EE.UU. nunca han rechazado el tratado, los hechos han dificultado cada vez más el imaginar siquiera el cumplimiento literal del mismo. Se estima que 30.000 ciudadanos estadounidenses viven en la región disputada, allí se han arraigado y han desarrollado sus medios de vida. La ciudad de Golano Falls, construida a lo largo de ambas riberas del río San Golano, es una comunidad muy cohesionada. Los vecinos del pueblo están dirigiéndose a los medios de comunicación, apelando al Presidente y al resto de la nación para que no los abandonen. El Presidente, consciente de su nivel de popularidad en las encuestas, se estremece ante la idea de evacuar a los ciudadanos estadounidenses de la zona y ante la visión de los campesinos mexicanos victoriosos quemando banderas de los EE.UU. ante el ayuntamiento.

Aunque Pequeño Golano siempre ha sido considerado por los EE.UU. como una parte de Texas, las cuestiones en juego son de suma importancia a nivel nacional. El Presidente decidió que si bien se tendrían en cuenta las posturas a nivel local, solo el gobierno federal sería parte del auténtico proceso de toma de decisiones.

Consideraciones políticas y diplomáticas:

De acuerdo con el tratado, el propósito general era separar los dos países y evitar enfrentamientos entre individuos y comunidades que pudiesen arrastrar de nuevo a los dos países a una guerra. Los miles de inmigrantes mexicanos que entran ilegalmente en los EE.UU. cada año aumentan el sentimiento nacional a favor del cierre de las fronteras y de la deportación de extranjeros ilegales. Esta situación se agravaría si Pequeño Golano fuese entregada a México. El río San Golano es relativamente fácil de vadear, y Pequeño Golano ha permitido a los EE.UU. crear una zona parachoques para evitar la infiltración masiva de su frontera sur. Con el fin de esta medida de seguridad, es probablemente que aumenten las infiltraciones, así como los episodios violentos en la frontera. En resumen, la devolución de Pequeño Golano a México podría fácilmente desencadenar la próxima guerra entre ambos países, todo lo contrario de las intenciones del tratado.

Ustedes no están seguros de que este razonamiento en sí mismo sea suficiente para declarar nulo y sin efecto el tratado de 1906. Sin embargo, si estas negociaciones no pareciesen conducir a una

dirección favorable a los EE.UU., ustedes estarían dispuestos a negarse a cumplir voluntariamente el tratado, y a someter la cuestión a la Corte Internacional de Justicia (CIJ). Aunque no están seguros de ganar, consideran que la Corte Internacional de Justicia tardaría por lo menos cinco años en decidir sobre la cuestión. Esto tendría el efecto combinado de pasarle la patata caliente al próximo gobierno y además de dar la impresión de no haberse rendido sin luchar. Ustedes saben que los mexicanos no podrían permitirse esta demora, a pesar de que les encantaría tener la oportunidad de hurgar en la herida de los EE.UU. ante la Corte Internacional de Justicia.

Por otro lado, alcanzar una solución negociada que sea favorable a los intereses estadounidenses y que no parezca una capitulación ante la presión de México sería un logro diplomático que podría fortalecer la posición del Presidente, promover la imagen pública de los Estados Unidos y contribuir a que su partido se mantenga en el poder tras las próximas elecciones.

Cuestiones de seguridad:

Al decidir la composición del equipo negociador, el Presidente decidió no incluir a un representante del Departamento de Defensa, pues no quería que los mexicanos interpretaran que se estaba prefigurando una escalada. No obstante, el equipo incluye a un representante del Departamento de Seguridad Nacional, y las cuestiones de seguridad se detallan en la información que todos ustedes recibieron. Los demás miembros son del Departamento de Estado y del Tesoro.

La Administración considera que la oleada de inmigración ilegal en constante aumento procedente de México es un problema de seguridad de primer nivel. En todos los estados fronterizos con México, las tasas de desempleo y de delincuencia están en aumento, y cada vez es necesario invertir más recursos únicamente para mantener la seguridad de las calles y el funcionamiento de las administraciones locales. Además, los canales de trata ilegal de inmigrantes se están utilizando para el tráfico de drogas y de armas en dirección a los EE.UU. Es solo cuestión de tiempo que los terroristas utilicen estos canales para introducirse en el país.

Pequeño Golano sirve como una zona parachoques en una región muy vulnerable. El río San Golano está en su nivel más bajo aquí, y es fácilmente vadeable. Sin la presencia de los EE.UU. en ambos lados del río, ustedes temen que la zona podría convertirse en una puerta trasera abierta hacia los EE.UU. Se temen que México podría tratar de desviar parte del caudal del río hacia el sur para usos agrícolas, reduciendo el nivel de agua y haciéndolo, por lo tanto, aún más fácil de cruzar.

Por lo general, los EE.UU. no deberían preocuparse en absoluto por la amenaza de acción militar por parte de México para tomar la región por la fuerza. Sin embargo, el ejército estadounidense se encuentra sobrecargado en la situación actual, y sin duda debería emplearse en demasiados frentes si fuera necesario dedicar recursos considerables a las hostilidades con México. Además, la escalada militar entre los dos países podría llevar a México a hacer la vista gorda ante los terroristas, que aprovecharían la oportunidad para entrar a los EE.UU. Mantengan a los mexicanos alejado de esta opción.

Aspectos económicos:

El Parque Industrial Biotecnológico de Pequeño Golano (PIB) está situado en la orilla sur del río, como el lugar ideal para aprovechar todo lo que el río puede ofrecer. El parque se alimenta con la electricidad generada a partir del mismo río en la central eléctrica adyacente, que también proporciona electricidad a toda la ciudad. El río también proporciona muchos de los elementos necesarios para los distintos experimentos y procesos productivos que se realizan en el PIB. Si el gobierno de los EE.UU. tuviese que indemnizar a los propietarios del PIB por la expropiación del parque, o por los costes de deslocalizarse a otro lugar, el coste ascendería a entre mil y dos mil millones de dólares. El PIB emplea a más de 4.000 trabajadores y su cierre tendría enormes repercusiones económicas.

El principal objetivo del PIB, no obstante, sigue siendo un secreto conocido únicamente por los propietarios del parque y los más altos niveles del gobierno de los EE.UU. El río San Golano es el hábitat de unas algas únicas que no se encuentran en ningún otro lugar del planeta. Las pruebas realizadas con un suero derivado de estas algas señalan que estas permiten al cuerpo humano defenderse de los virus. Si bien todavía quedan muchas investigaciones por hacer, y deberán pasar varios años antes de que los medicamentos derivados de las algas sean aprobados y comercializados, los científicos creen que esta alga podría ser la esperanza para millones de personas con enfermedades como el VIH o SIDA, y en última instancia, podría garantizar la supervivencia del género humano. El prestigio y el beneficio económico del desarrollo de este suero son incalculables. El Pentágono considera que este suero es la última respuesta ante la amenaza planteada por los terroristas bacteriológicos armados con frascos que contienen el virus de la viruela o del SARS; se considera que permitir su producción constituye un problema de seguridad crucial.

Los grupos ecologistas están ejerciendo fuertes presiones políticas contra el Presidente, pues se muestran preocupados porque los mexicanos contaminen el río San Golano. Presiones similares proceden de los propietarios del PIB y del Pentágono, preocupados porque la contaminación del río pueda dañar las algas o alterar sus propiedades.

Cerca de 100.000 turistas procedentes de los EE.UU. y del extranjero visitan cada año los parques naturales y los proyectos de ecoturismo de la región, aportando unos ingresos estimados de 50 millones de dólares, así como el sostén para más de mil puestos de trabajo.

Si bien nadie piensa que esta situación pueda solucionarse sobornando a los mexicanos, el Presidente les ha autorizado para utilizar hasta cinco mil millones de dólares para los propósitos que consideren oportunos a fin de lograr un buen resultado.

Tómense el tiempo necesario para prepararse, tanto individualmente como en equipo. Cuando estén listos, vayan a la sala de conferencias para reunirse con sus homólogos mexicanos.

¡Buena suerte!

Pequeño Golano

Instrucciones particulares para el Equipo de Negociación de México.

Usted es el Viceministro mexicano de _____ de Asuntos Internacionales. Junto con sus dos colegas, su tarea es entablar las negociaciones con el equipo estadounidense al mejor servicio de los intereses de México. A continuación se ofrece un resumen de una sesión informativa celebrada en México D.F. antes de su viaje a Ginebra.

General:

Este es un momento crucial en la historia de México, y ustedes pueden sentirlo de forma tangible a medida que se preparan para negociar con los representantes de los EE.UU. Hace cien años, México decidió poner fin a varias décadas de lucha contra su vecino del norte. México obligó a los EE.UU. a admitir que la región de Pequeño Golano era realmente mexicana y evitó un derramamiento de sangre para ambas partes al aceptar esperar un siglo antes de recuperar el control de la zona. Sin embargo, ahora temen que este momento de justicia histórica puede ser truncado a causa de la codicia de los EE.UU.; ustedes temen que su gobierno haya podido ser demasiado ingenuo al creer que los estadounidenses sencillamente respetarían los acuerdos del tratado.

Cuestiones políticas y diplomáticas:

El Presidente de México ha prometido a la nación, una y otra vez, que su paciencia sería recompensada y que la bandera mexicana pronto ondearía de nuevo en Pequeño Golano. De hecho, esta apelación al orgullo nacional fue lo que permitió su ascenso al poder en las últimas elecciones. De ningún modo va a permitir que los estadounidenses tomen decisiones de forma unilateral.

Si los estadounidenses se niegan a retirarse, México siempre podrá apelar a la Corte Internacional de Justicia. Sin embargo, este procedimiento podría tardar años en llegar a su conclusión. El Presidente no cree que su gobierno pueda permanecer en el poder por mucho tiempo en una situación así. El pueblo mexicano espera ver resultados, y pronto. Los desarrolladores ya están planificando la construcción de aldeas en la zona, y los tribunales mexicanos han sido inundados de demandas en materia de derechos sobre las parcelas de tierra de la zona presentadas por los descendientes de los pobladores y los campesinos expulsados de sus tierras hace más de cien años.

El Presidente les ha pedido que se reúnan con el equipo negociador de los EE.UU. y vean si pueden llegar a un acuerdo. Cualquier acuerdo deberá tener en cuenta el honor y las necesidades del pueblo mexicano, y en ningún caso se podrá dar la impresión de que México está retrocediendo. Si finalmente deben hacerse concesiones, habrá que hacerlo a cambio de contrapartidas valiosas por parte de los estadounidenses que garanticen el bienestar del pueblo mexicano.

México ha disfrutado de mucho apoyo en Naciones Unidas sobre este tema, y considera que en el caso de tener que mantener una posición firme contra los EE.UU., el mundo les apoyaría.

México ha estado exigiendo que los EE.UU. devuelvan formalmente el control de la región de Pequeño Golano a México, que evacuen a sus ciudadanos de la zona y desistan de cualquier operación militar en la ribera sur del río. Los estadounidenses han evitado hasta ahora posicionarse claramente sobre el asunto, dando lugar entre ustedes a un sentimiento de desconfianza. Ustedes confían que en estas conversaciones por lo menos averiguarán qué es lo que pretenden hacer y cuáles son sus intereses.

Cuestiones económicas:

Los EE.UU. han invertido miles de millones de dólares en infraestructuras en la región. El valor de las casas, las carreteras, los edificios públicos y el parque industrial es inmenso. Si los EE.UU. se convenciesen de hacer las maletas y dejarlo todo como está, sería un resultado excelente desde su punto de vista. No hay ninguna posibilidad de facilitarles las cosas sugiriendo el pago de compensaciones por las infraestructuras o el valor añadido del desarrollo; la economía mexicana está al borde del colapso y esta retirada de los EE.UU. debería suponer una ayuda, no un impulso hacia el abismo.

Si es posible, ustedes deberían tratar de lograr un traspaso del Parque Industrial Biotecnológico (PIB). Pueden considerar la posibilidad de ofrecerles un cierto grado de explotación conjunta del parque, sacando provecho de la experiencia y los conocimientos expertos de los estadounidenses; sin embargo, siempre se puede recurrir a expertos externos para la gestión del Parque: ya han recibido ofertas de conglomerados japoneses y coreanos sobre este tema. Una ventaja importante de la operatividad continuada del PIB es que puede crear más de 3.000 puestos de trabajo. El desempleo en esa zona del norte de México se estima en alrededor del 25%, de manera que podría suponer una enorme ayuda en ese sentido. Podrían instalarse fábricas más pequeñas a lo largo de la orilla del río, para apoyar las necesidades del PIB, así como para aprovechar la cercanía a los mercados estadounidenses justo a la otra orilla del río. Ustedes calculan que aproximadamente un tercio de los puestos de trabajo están destinados a científicos y otros especialistas altamente capacitados, pero que el resto podría ser ocupado por empleados menos cualificados.

Recientemente, los científicos mexicanos se han topado con un descubrimiento que prácticamente podría resolver los problemas de la escasamente desarrollada economía mexicana. Han descubierto un nutriente especial que tiene el potencial de hacer prosperar los cultivos agrícolas a pesar de la escasez de agua. Si este nutriente pudiese aplicarse a los maltrechos cultivos que a duras penas crecen en las zonas áridas del norte de México, podría convertirse en una zona verde capaz de producir para todo el país, reduciendo la dependencia mexicana del grano procedente de los EE.UU. Si parte del agua del río San Golano se desviase hacia las zonas agrícolas del sur, el efecto combinado del nutriente y el nuevo sistema de regadío podría situar a toda la población del país por encima de la línea de pobreza.

El único problema es que el nutriente se obtiene de la cáscara de los huevos de la tortuga Tuli. La Tuli ha sido declarada especie en peligro de extinción por parte de los grupos conservacionistas

estadounidenses, y sus áreas de anidación en la región de Pequeño Golano han sido declaradas reserva natural. El descubrimiento del nutriente se ha mantenido en secreto hasta ahora, con el fin de evitar que los ávidos estadounidenses monopolizaran su explotación y se la arrebataran a México. Una vez que Pequeño Golano sea devuelto, podrán llevarse a cabo más investigaciones acerca de los nutrientes y podrá iniciarse la producción.

Esto es especialmente importante en vista de los recientes golpes económicos sufridos por México. Dos años seguidos de sequía le han costado a México casi doce mil millones de dólares, y además, dos brotes de gripe aviar se han cobrado un peaje de otros tres mil millones de dólares. El país está al borde de la recesión económica; la devolución de Pequeño Golano no solo podría ayudar a los mexicanos a ir con la cabeza bien alta, sino que también supondría más dinero en sus bolsillos.

Cuestiones de seguridad:

La intensificación de las maniobras militares en las zonas limítrofes con los EE.UU. fue básicamente un espectáculo para consumo interno. México no solo no podría nunca albergar la esperanza de ganar ni siquiera una guerra pequeña contra los EE.UU., sino que no podría tampoco permitirse la total ruptura de relaciones con su principal socio comercial que esto implicaría. Sin embargo, en la realidad actual, en que el ejército de los EE.UU. se encuentra desplegado por todo el mundo, tener que mantener una reserva de tropas para un posible estallido entre Estados Unidos y México añadiría más tensión en el ejército y la economía estadounidenses. Esto podría ser un buen punto de presión en el que apoyarse.

Usted sabe que una de las principales preocupaciones de los Estados Unidos es la inmigración ilegal desde México. En este tema, tienen intereses contradictorios. Por un lado, es una forma de exportar los problemas económicos de México a su vecino más rico. Los trabajadores mexicanos que encuentran trabajo en los EE.UU. envían dinero a sus familias, lo que conlleva más divisas para el país. Por otro lado, se fomenta la corrupción y la criminalidad en el lado mexicano de la frontera, y la oleada de mexicanos pobres y hambrientos dispuestos a hacer cualquier cosa para salir de su país sin duda no contribuyen a mejorar la imagen del país. Este es un tema que pueden utilizar en ambos sentidos. Si los estadounidenses cooperan, puede ofrecerles una mayor colaboración en la prevención de la inmigración ilegal; de lo contrario, siempre podrán amenazar con dejar de patrullar su lado de la frontera por completo.

Un enemigo que tienen en común con los EE.UU. en la región fronteriza es el tráfico de drogas. México está tratando de combatir su reputación como un canal de circulación fácil para las drogas desde Suramérica hasta los EE.UU. La lucha del gobierno contra el narcotráfico es una batalla por la supervivencia entre la democracia mexicana y los carteles de la droga que constantemente tratan de reforzar sus bases de poder en México. Este interés común podría ser algo positivo a la hora de buscar formas de cooperación con los EE.UU.

Tómense el tiempo necesario para prepararse, tanto individualmente como en equipo. Cuando estén listos, vayan a la sala de conferencias para reunirse con sus homólogos estadounidenses.

¡Buena suerte!

Pequeño Golano

Instrucciones particulares para el Equipo de Naciones Unidas

Se le ha encomendado a la Unidad de Mediación de Naciones Unidas la misión de facilitar las negociaciones entre México y los EE.UU. Como nuevo equipo creado para el despliegue rápido en zonas de conflicto y para hacer frente a crisis inmediatas, todos ustedes esperaban que su primer despliegue sería en Oriente Medio, o tal vez África. No es que se quejen: al menos podrán realizar su trabajo en una sala de conferencias de Ginebra en vez de en algún lugar de la selva o del desierto, con balas silbando a su alrededor. Cualquier detalle que juegue a su favor es importante.

Todos ustedes han sido seleccionados para el equipo debido a su experiencia en funciones como terceras partes mediadoras ejercidas en otras partes del mundo, trabajando en interminables rondas de conversaciones sobre la cuestión de Chipre y en Israel/Palestina. Puesto que las relaciones bilaterales entre los Estados Unidos y México siempre han sido relativamente tranquilas, no hay nadie en el equipo de intervención de mediación de Naciones Unidas con experiencia específica en esta región. Sin embargo, están convencidos de que con su conjunto de herramientas de resolución de conflictos, y toda la paciencia del mundo, podrán ayudar a las partes a solucionar sus diferencias. Como director de la unidad les recordó antes de enviarles a la misión, esta es una primera prueba importante para la unidad; el éxito de la intervención de Naciones Unidas sería una medalla importante para el equipo.

Esto no quiere decir que hayan perdido de vista la cuestión de Pequeño Golano. Siempre están atentos a la evolución de los conflictos en todo el mundo. Además de la información general fácilmente disponible en los medios de comunicación (véase la hoja de Información General), su director les ha facilitado las siguientes directrices en relación con el punto de vista de Naciones Unidas y con el modo en que esta puede prestar su ayuda.

Intereses de Naciones Unidas:

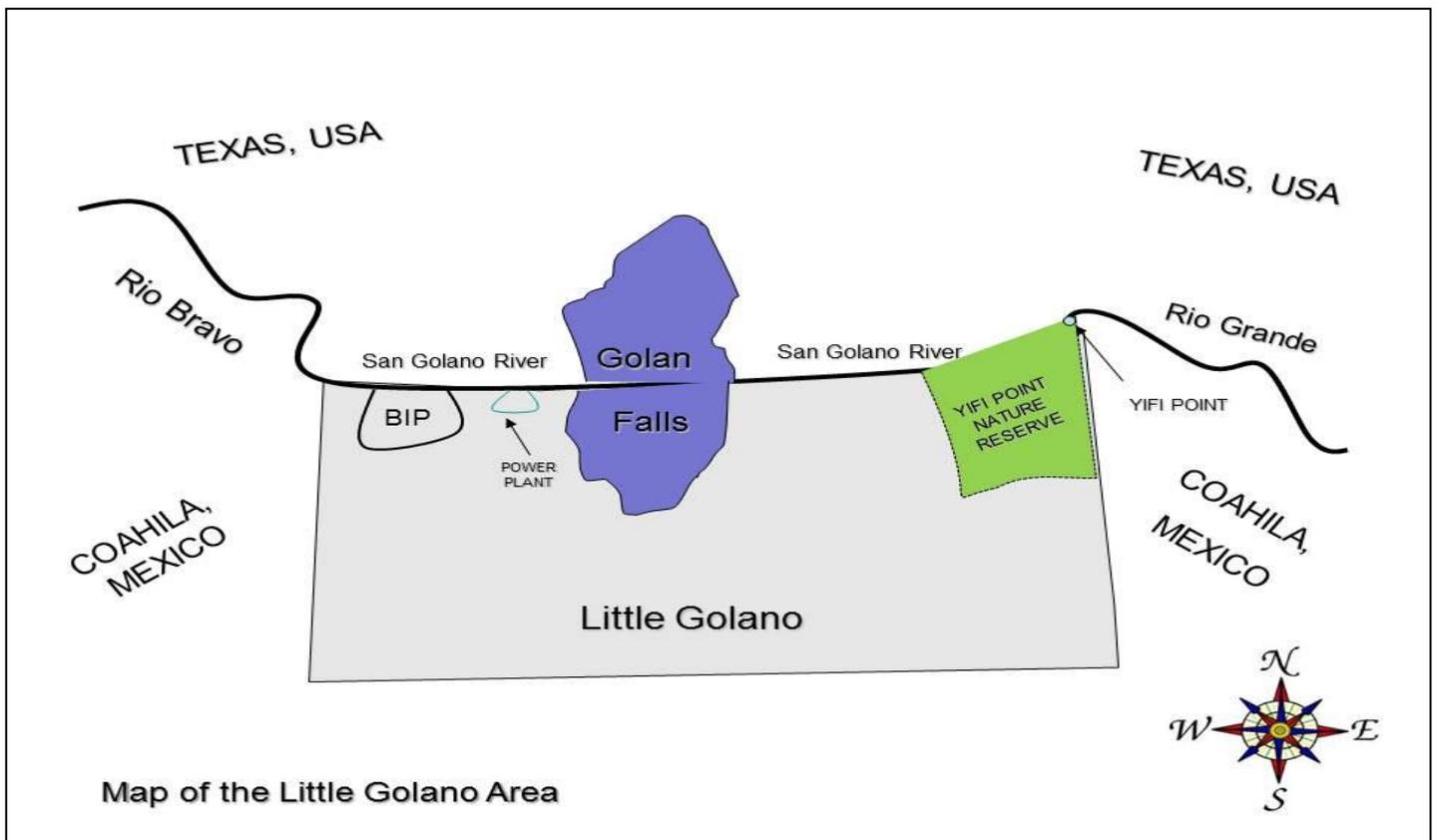
- Restauración del clima de diálogo, para promover la calma en esta región.
- El logro de resultados tangibles, que puedan crear un ambiente más favorable para el diálogo en la región, con la mirada puesta en Corea, en el problema nuclear iraní y otros puntos calientes en la actualidad.
- Quedar en buenos términos con ambas partes, habida cuenta de sus importantes funciones en Naciones Unidas (los EE.UU. como superpotencia y financiador principal, y México como uno de los países líderes del bloque de América Central y del Sur).

Posibles incentivos de Naciones Unidas: Además de su voluntad de facilitar las negociaciones, Naciones Unidas puede ofrecer su propia participación y otros incentivos a fin de que las conversaciones sigan un rumbo correcto. Si la situación lo requiere, podrán tener en cuenta las siguientes propuestas:

- Naciones Unidas puede ofrecer la supervisión sobre el terreno de la correcta aplicación de cualquier acuerdo alcanzado.

- Naciones Unidas puede aportar hasta 10 millones de dólares para los esfuerzos humanitarios y los desarrollos urbano en la zona de Pequeño Golano; también pueden hacerse esfuerzos para obtener inversiones similares de la Unión Europea y del Banco Mundial
- Naciones Unidas puede aportar expertos asesores en ingeniería civil, recuperación regional y desarrollo urbano. Para ello, podrá proporcionar también expertos en la ayuda a las personas desplazadas internamente y fuerzas de mantenimiento de la paz. Utilicen su tiempo de preparación para elaborar su plan de juego: pronto deberán reunirse con las delegaciones.

Mapa de la zona de Pequeño Golano en la actualidad



Leyenda del mapa:

San Golano River	Río San Golano
BIP	PIB (Parque Industrial Biotecnológico)
Little Golano	Pequeño Golano
Yifi Point Nature Reserve	Reserva Natural de Yifi Point
Map of the Little Golano Area	Mapa de la zona de Pequeño Golano

Tratado de 1906 entre los Estados Unidos y México

Considerando que los mandos de las fuerzas militares de los Estados Unidos de América (en lo sucesivo denominados “EE.UU.”) y de los Estados Unidos Mexicanos (en lo sucesivo denominados “México”) (conjuntamente denominados en lo sucesivo “Partes” o “las Partes”) se han reunido con el objeto de lograr un cese de las hostilidades entre ambos países; y

Considerando que ambas partes están de acuerdo en que poner fin al derramamiento de sangre es de suma importancia para ambas partes; y

Considerando que ambas partes coinciden en que un acuerdo entre ellas para poner fin a las hostilidades debe basarse en el reconocimiento mutuo y en el respeto de la dignidad, del territorio y de la soberanía nacionales de ambas;

Por tanto:

1. Las partes han acordado poner fin a todas las operaciones militares a lo largo de su zona fronteriza común y trabajar en la rápida restauración de la paz.
2. El Ejército de los EE.UU. retirará sus fuerzas, su personal y a todos los civiles estadounidenses de toda la zona al sur de las líneas fluviales del Río Grande, río San Golano y Río Bravo, y respetará esta zona como territorio soberano de México.
3. El artículo 2 entrará en vigor inmediatamente después de la firma de este tratado, excepto en la zona situada justo al sur del río San Golano, conocida como “Pequeño Golano”. En esta región, el artículo 2 entrará en vigor 100 años después del día posterior a la firma del presente Tratado.

General Dan M. Winkler
Caballería de los Estados Unidos

Coronel Aurio Benono
Ejército Mexicano

Pequeño Golano

Variaciones de la simulación

La simulación “Pequeño Golano” puede ser adaptada por los profesores para alcanzar los objetivos didácticos de manera óptima a través de un amplio espectro de programas de estudio y centros docentes. Este apartado incluye orientaciones para tres clases de variaciones:

- Adiciones, variaciones y ampliaciones de los roles.
- Gestión activa del juego de simulación.
- Versión de Derecho internacional.

Variaciones de los roles

Se pueden hacer cambios en la estructura de los roles de la simulación con el fin de adaptarla a los objetivos de enseñanza, mediante la incorporación de más roles en el juego o ajustando el nivel de identificación de los participantes con los personajes que están interpretando.

La incorporación de más participante a la simulación:

La estructura básica del juego tiene una capacidad para 8 participantes: 3 miembros para cada delegación y dos mediadores de Naciones Unidas. Este número se puede ampliar para permitir que participen más personas en la misma simulación y permitir una experiencia de aprendizaje compartida. Con grupos grandes, no obstante, se recomienda dividir al grupo en varias simulaciones independientes. A continuación se exponen algunas maneras de agregar participantes a un grupo, en el orden recomendado para la mejor repercusión en el comportamiento de la simulación:

- a) Agregar otro Viceministro o Subsecretario a cada grupo. Estos pueden ser elegidos en función de la actualidad de las relaciones entre los EE.UU. y México en el momento de la simulación. Si nada parece especialmente adecuado, agregar los roles de Viceministro o Subsecretario del Interior, de Trabajo o de Comercio.
- b) Añadir otro mediador al equipo de Naciones Unidas.
- c) Asignar a cada equipo otro miembro, como asesor legal o experto en negociación. Podrán tomar asiento a la mesa o asumir un papel de segundo plano.
- d) Añadir un rol local para cada equipo (por ejemplo, el alcalde de Golano Falls o el gobernador de Texas para el equipo estadounidense; un representante de los mexicanos que deseen regresar a Pequeño Golano o el gobernador regional para el equipo mexicano), en calidad de observador o de miembro del equipo a todos los efectos.
- e) Asignar a cada miembro del equipo un asistente: un abogado o un asesor experto en negociación. Estas deberán ser roles secundarios.

Adaptar el grado de identificación de los participantes con su rol:

Podrá optar por elaborar más informes y sesiones de información en profundidad, distribuidos como información personal, para cada participante de la simulación. Dichos informes podrían incluir información profesional, contextual (por ejemplo, proporcionar al subsecretario de Seguridad Nacional de los EE.UU. información sobre las preocupaciones o amenazas específicas) o bien información personal (por ejemplo, hacer mención al Viceministro de

Defensa mexicano de sus ambiciones personales de estrechar lazos con los EE.UU., o por el contrario retratarle como un elemento de la línea dura antiUSA).

Si los estudiantes han recibido sus papeles con anterioridad a la simulación (por ejemplo, la noche anterior) puede pedirles que se redacten una breve biografía personal del personaje que están a punto de encarnar (su educación, formación y experiencia, etc.).

Gestión activa del juego de simulación

Como se ha mencionado, la simulación “Pequeño Golano” está diseñada para soportar su propio peso, en lo que respecta al proceso. Los participantes con un grado razonable de motivación se implicarán en el proceso durante horas, tomando sus propias decisiones sobre el proceso, las reuniones conjuntas o independientes, las pausas mientras representan sus roles, etc. Por lo tanto, los formadores podrán adoptar el papel de un observador que se centra en recabar aquellos elementos que deberán resaltarse durante la sesión de valoración.

Sin embargo, los profesores tal vez prefieran intervenir en el proceso para lograr ciertos objetivos específicos de aprendizaje. Los ejemplos más comunes son las intervenciones destinadas a ayudar a los estudiantes a centrarse en un modelo de proceso concreto o para demostrar el uso de una herramienta en particular. Más allá de estas preferencias dependientes del contexto, el deseo de una gestión activa de la simulación, desde el punto de vista del profesor, obedece a menudo a la necesidad de hallar un equilibrio entre el tiempo disponible y el progreso de las partes. Por un lado, se quiere evitar un apresuramiento artificial para lograr un acuerdo (por ejemplo, “vamos a darnos prisa para ponernos de acuerdo en todo antes del almuerzo y así tendremos el día libre”). Por otro lado, un profesor tal vez desee evitar una situación en la cual las partes se aproximen al final del plazo fijado sin haber hecho ningún progreso; si bien es cierto que esto podría resultar muy útil para introducir a los participantes en la realidad de las conversaciones de paz excesivamente prolongadas, también puede dar lugar a su decepción y desmotivación. En ese sentido, a menudo es útil para los formadores ajustar el progreso de la simulación según el ritmo deseado, lo que permite un aprovechamiento óptimo del tiempo asignado a la simulación.

Un método habitual de gestión de la simulación es incluir intervenciones del profesor para proporcionar breves descansos en la rutina del juego. Podrán consistir en intervenciones según un rol determinado (por ejemplo, el profesor se une al equipo de Naciones Unidas y actúa como mediador durante unos minutos) o en pequeños descansos en los que el formador saca a los participantes de sus papeles para mantener una breve discusión, un ejercicio o una sesión de información (recuerde que las fichas de autoevaluación facilitadas al final de esta simulación permiten realizar este ejercicio de valoración a mitad del juego mencionado más adelante).

Otras intervenciones permiten al profesor variar la dinámica y el ritmo del juego de simulación por medio de dos tipos diferentes de ajustes en tiempo real: Incentivos y contratiempos. Los incentivos son hechos o elementos que ofrecen oportunidades positivas o apoyo para alcanzar un acuerdo o para mejorar las relaciones. Los contratiempos son sucesos que amenazan con deteriorar los progresos ya realizados, o ponen en peligro las posibilidades de llegar a un

acuerdo. Los incentivos y los contratiempos están pensados para tener un efecto en la dinámica de la mesa de negociaciones, para inyectar una dosis de optimismo o de pesimismo, de confianza o de desconfianza, de aceleración o de desaceleración.

Los formadores podrán decidir cuál es la mejor manera de introducir los incentivos o los contratiempos en el aula. Podrán hacer un anuncio en el aula relatando lo sucedido como si fuera una retransmisión radiofónica; también podrán pasar una nota a los mediadores en la que les describen los acontecimientos y les encargan que los presenten en la sala como consideren oportuno; podrán tal vez proponer un descanso, diciendo que cada uno de los equipos ha recibido mensajes desde casa y entregándoles información o instrucciones por escrito.

Estos son algunos de los incentivos y retrocesos que funcionan bien en Pequeño Golano:

Incentivos:

- Un consorcio alemán está dispuesto a invertir cien millones de dólares en el desarrollo de un parque industrial conjunto dedicado a la industrial automovilística, siempre que el parque esté situado en la región de Pequeño Golano y se emplee a personal tanto estadounidense como mexicano.
- Naciones Unidas ha anunciado públicamente su voluntad de desplegar tropas en calidad de observadores o de fuerzas de mantenimiento de la paz en la etapa de implementación del posible acuerdo entre los EE.UU. y México. Si ambas partes están de acuerdo, estos también participarán en la prevención de la inmigración no autorizada y la realización de operaciones antidroga, puesto que Naciones Unidas reconoce estos elementos como destabilizadores de la región.
- La UNESCO ha declarado Yifi Point Patrimonio de la Humanidad, al ser el hábitat de algunas de las criaturas vivientes más exóticas del mundo, como la tortuga Tuli y el oso perezoso Nunu. La organización se ha ofrecido a invertir recursos en la preservación de los emplazamientos y en el posterior desarrollo del turismo local.

Contratiempos

- Una explosión ha sacudido un centro comercial lleno de gente en Golano Falls y ha causado la muerte de 13 habitantes. Parece ser obra de un terrorista suicida. La afiliación y las motivaciones de los terroristas no están claras por el momento, pero el FBI y la policía han sellado la zona y están investigando el incidente. La organización “Los Estados Unidos primero” han hecho declaraciones a la prensa afirmando que el terrorista se ha infiltrado a Golano Falls a través de la región de Pequeño Golano y han culpado a México por el incidente.
- Un periodista del *Wall Street Journal* ha publicado un artículo sobre las tortugas Tuli de Yifi Point. Afirma que existe un nutriente derivado de la cáscara de huevo de las tortugas Tuli que posee gran valor económico, y que el deseo de controlar este recurso es lo que está detrás de la insistencia del gobierno mexicano en la retirada de los EE.UU. de Pequeño Golano.
- El presidente de Venezuela ha exigido la inmediata retirada de los EE.UU. de Pequeño Golano y el fin del imperialismo de los EE.UU. Ha invitado al presidente de México a Caracas para discutir sobre un aumento significativo de los intercambios comerciales y turísticos entre ambos países, con el fin de compensar la posible pérdida de ingresos para México como resultado del deterioro de las relaciones con los Estados Unidos.

Cabe destacar que no es necesario que los profesores recurran a todos o a alguno de los incentivos o los contratiempos que figuran en esta lista. Los formadores podrán escoger los que consideren oportunos, a juzgar por lo que pueda convenir más para ajustar la dinámica del juego en cualquier dirección deseada. Los formadores podrán improvisar sus propias interrupciones, ya sea sobre la marcha o sobre la base de los acontecimientos de la actualidad más reciente (o prevista).

Derecho internacional

Uno de los objetivos más interesantes para los que puede utilizarse Pequeño Golano es demostrar la relación entre el proceso de negociación internacional y el Derecho internacional, poniendo en evidencia cómo el uno se desarrolla a la sombra del otro. Esta variación funciona bien en entornos educativos centrados en el Derecho internacional o en relaciones internacionales que incluya fundamentos de Derecho internacional.

“Pequeño Golano” plantea cuestiones fundamentales de Derecho internacional, incluida la ratificación y la redacción de tratados, el uso de la fuerza, la gestión de los recursos naturales transfronterizos, la soberanía territorial, las fronteras, entre otras. Fruto de ello, el Derecho internacional siempre deberá abrirse paso, en una u otra medida, en la mesa de negociaciones. Sin embargo, los docentes que deseen poner el acento en la interacción entre el Derecho y la negociación harían bien en adaptar la estructura de las partes y de la simulación para facilitar que se preste más atención a los aspectos jurídicos.

Una manera de hacer esto, ya mencionada anteriormente, es agregar el papel de asesor legal a cada equipo. Este papel podría asignarse a los participantes que tengan más formación en Derecho internacional. Además, a los participantes aprovechados para este papel se les podría facilitar la información con uno o dos días de antelación con instrucciones para que investiguen los aspectos y las implicaciones legales del asunto.

Se puede resaltar todavía más la interacción del Derecho y la negociación mediante la celebración de sesiones separadas en las que se destaque cada uno de estos aspectos. He aquí una manera de hacerlo:

Reparta el material sobre los roles uno o dos días antes de la simulación. Asigne de uno a tres estudiantes como el asesor o el equipo asesor legal de su delegación correspondiente. Encárgueles la tarea de tratar la información sobre el rol que hayan recibido como el resumen de los antecedentes jurídicos de un procedimiento, y de prepararse para una vista que se celebrará antes de las sesiones de negociación. Usted podrá desempeñar el papel de árbitro o de juez neutral durante la vista o asignar este papel a un participante. Dependiendo de los objetivos de aprendizaje, la vista puede llevarse a cabo de forma breve e informal, o bien como una simulación de juicio en toda regla, parecida a una ronda de competición Jessup, completada con alegatos escritos y orales y sus correspondientes refutaciones. Al final de la vista, anuncie que la causa está vista para sentencia y que el tribunal o juez neutral recomienda que las partes acepten la oferta de Naciones Unidas de proporcionar servicios de mediación.

La siguiente sesión (que podría empezar inmediatamente después o comenzar el día siguiente) estará dedicada al proceso de mediación, que proseguirá hasta que las partes lleguen a un acuerdo o a un punto muerto, o hasta que se agote el tiempo para la actividad. En estas sesiones, las negociaciones serán dirigidas por los participantes a quienes se ha asignado el rol de negociador, aunque es interesante observar si permiten que su equipo asesor legal se sienta a la mesa de negociaciones, dirija la orientación del proceso o participe de otras maneras. A medida que se inician las negociaciones, y para la discusión posterior, observe cómo la mentalidad legal y el marco jurídico afectan al comportamiento negociador de las partes y a la naturaleza de las

conversaciones. Además, tome nota de los esfuerzos de los mediadores o los negociadores para liberarse en cierta medida del marco jurídico, y de su éxito o fracaso. Otras cuestiones de interés pueden ser las relaciones entre los principios y los asesores jurídicos, el asesor jurídico como facilitador o inhibidor de acuerdos, la forma como las partes se relacionan y utilizan su MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado), siendo esta una victoria en los tribunales, tal y como ha sido diseñada por su el asesor jurídico, y el tipo de lenguaje empleado en la negociación.

Pequeño Golano

Guía para la sesión informativa

Es prácticamente imposible ofrecer un mapa global de la sesión informativa o de valoración de la simulación “Pequeño Golano” debido a la gran variedad de objetivos de enseñanza para los que está diseñada y a las infinitas formas de desarrollo que permite. En este apartado se dan algunas recomendaciones para manejar la sesión informativa. Sin embargo, no se pretende ofrecer una lista exhaustiva de cuestiones o temas de discusión:

1. Facilite el distanciamiento

La principal dificultad de realizar una sesión informativa tras una simulación como “Pequeño Golano” es que después de invertir tanto tiempo y energía metidos en su papel, a los participantes les cuesta desprenderse del papel que habían estado representando para adoptar una actitud de aprendizaje respecto de sí mismos y de su experiencia. Si se les deja por su cuenta, continuarán realizando algún tipo de negociación durante el proceso de información y valoración. Para evitarlo, deje que cada equipo dedique unos minutos a distanciarse de sus roles, primero en sus equipos nacionales y luego en la simulación de todo el grupo. En estos momentos, insista que el juego ha terminado, la negociación ha terminado y pueden dejar las cosas como estén en lugar de prolongar la negociación durante la sesión informativa. Si hay varios grupos realizando la simulación al mismo tiempo, lleve a cabo esta sesión primero en cada grupo antes de reunirlos a todos en un único grupo para hacer la valoración.

2. Defina los objetivos de la sesión informativa

Abre la fase de aprendizaje de la sesión informativa reuniendo a todo el grupo (y si hay varios grupos realizando la simulación, juntos en un foro general para todos los grupos). Centre la atención en sí mismo y enuncie brevemente los objetivos de la sesión. Explique que la sesión informativa es una oportunidad para transformar la simulación de los participantes en una experiencia práctica de utilidad futura. Indique claramente lo que espera obtener de esta experiencia (por ejemplo: “Vamos a esbozar un cuadro de cómo hemos mejorado nuestras técnicas de negociación y resolución de problemas”, o bien: “Vamos resumir el nuevo aspecto del conflicto que ha puesto en relieve esta simulación”).

3. Céntrese

Inicie la sesión informativa preguntando cuántos grupos han alcanzado un acuerdo; pida a un par de grupos que señale los puntos principales de sus acuerdos. Esto se hace principalmente para permitir que los participantes que todavía se encuentran absortos en la simulación se unan al grupo, que los demás se distancien un poco y, en general, para subrayar la experiencia común pero también individual de los grupos y de cada participante individual, transformándolos de nuevo en un único grupo de aprendizaje. Durante la mayor parte de lo que resta de la sesión, se centrará menos en los resultados y más en el proceso, para lo que es útil señalar los resultados y dejarlos de lado desde un principio.

4. Concéntrese en los objetivos de formación

He aquí algunas sugerencias de preguntas que puede plantear para poner de relieve los objetivos de formación específicos que usted estableció para la simulación:

Objetivo de formación: Habilidades de mediación o resolución de conflictos:

Considere formular algunas de estas preguntas centrándose en la manera en que los participantes que representaban a los delegados de Naciones Unidas manejaron su rol. Elija las preguntas y fomente la discusión de acuerdo con el nivel de competencia y de confianza de los mediadores, según su desempeño y de acuerdo a el conjunto de habilidades preestablecido y deseado por usted (por ejemplo, generación de confianza, construcción de relaciones, comprensión de la estructura del proceso de mediación, creatividad, hacer frente a dilemas éticos, impulso de la confianza, etc.)

- ¿Explicaron los mediadores el proceso a las partes de manera clara? ¿Cómo afectó esto al proceso?
- ¿Qué hicieron los mediadores para ayudar a las partes a tener toda la información necesaria sobre la mesa?
- ¿Lograron los mediadores generar un clima de confianza alrededor de la mesa? ¿Cómo lo hicieron (o qué deberían haber hecho pero no hicieron)?
- ¿Cómo reaccionaron los mediadores en situaciones difíciles (como por ejemplo: las partes interrumpiéndose entre sí, las partes atacándose mutuamente, las partes atacando a los mediadores, abandono de la mesa por las partes, etc.)?
- ¿Consideran las partes que los mediadores actuaron de manera neutral e imparcial? ¿Se enfrentaron los mediadores explícitamente con cuestiones de neutralidad e imparcialidad? ¿Pueden comentar los mediadores en qué maneras sintieron que las partes estaban tratando de ganarles para su causa?
- ¿A través de qué marcos se abordaron las cuestiones en el proceso de mediación (por ejemplo: “un problema de seguridad”, “un litigio sobre las fronteras y el territorio”, “honor”, “desconfianza”, etc.)? ¿Demostraron estos marcos ser propicios para la negociación y el acuerdo? ¿Afectaron al grado en que las partes fueron capaces de ajustar cuentas con el pasado y mirar hacia el futuro, o de transformar los elementos de su relación mutua?
- ¿Cuál fue el mayor obstáculo que tuvieron que hacer frente durante esta simulación, desde el punto de vista de los mediadores? ¿Cuáles fueron las herramientas que emplearon para superarlo?
- ¿Consideran los mediadores que gestionaron el proceso “según el manual”, es decir, pasar de una etapa a la siguiente del modelo que aprendieron de una forma consciente y controlada? ¿Consideran que el proceso estructurado que trataron de manejar a veces les fue arrebatado o “secuestrado” (por las partes o por las circunstancias)? ¿Cómo reaccionaron?
- ¿Consideran las partes que su relación cambió durante las diferentes etapas de la mediación? ¿Cuál fue el papel del mediador en esto (si es que lo hubo)?
- ¿Qué hicieron los mediadores para ayudar a las partes a hacer frente a su problema de forma constructiva?
- ¿Se centraron las conversaciones en los problemas definidos (“la posesión del área de Pequeño Golano”), o se ampliaron los temas para incluir diferentes temas relacionales?

¿Cuál fue el papel o la orientación de los mediadores con respecto a la adopción de un enfoque más específico o más amplio por las partes?

- ¿Cómo empezó el proceso de resolución de problemas y de búsqueda de opciones? ¿Los mediadores adoptaron un papel activo en la generación o la evaluación de opciones para el acuerdo? ¿Qué efecto tuvo esto sobre el proceso? ¿Qué podría haber hecho de forma diferente?
- ¿Se centró la búsqueda de opciones (o el acuerdo final) en los elementos más candentes que estaban sobre la mesa (por ejemplo, dividir la región en dos partes), o se hicieron intentos de ampliar el pastel (por ejemplo, un acuerdo de cooperación para la ampliación y la explotación conjunta del PIB)? ¿Cuál fue el papel de los mediadores en esto?

Objetivo de formación: Habilidades de negociación

Considere formular algunas de estas preguntas centrándose en la manera en que los participantes que representaban a los delegados mexicanos o estadounidenses manejaron su rol. Elija las preguntas y fomente la discusión en función del nivel de competencia y de confianza de las partes, de acuerdo con su desempeño y de acuerdo a el conjunto de habilidades que usted había preestablecido como objetivo (por ejemplo, la comprensión analítica de la situación, la habilidad para generar estrategias, la generación de confianza y de relaciones, la creatividad, las habilidades de comunicación interpersonal, la capacidad para hacer frente a dilemas éticos, la ampliación del pastel, etc.):

- ¿Cómo definirían las partes su estrategia global cuando entraron por primera vez en la discusión conjunta (ayude a los participantes a formular una breve definición estratégica de su actitud mental estratégica, como “trabajar de forma cooperativa” o “pedir todo lo que pueda, y después pedir más”).
- ¿Las partes se mantuvieron fieles a esta estrategia a lo largo de la negociación? Si cambiaron su estrategia, ¿se hizo conscientemente o como un viraje intuitivo o instintivo? ¿Qué provocó el cambio?
- ¿La búsqueda de opciones (o del acuerdo final) de las partes se centró en los elementos que estaban mayormente sobre la mesa, o se hicieron intentos de ampliar el pastel?
- ¿Qué herramientas de comunicación utilizaron las partes y los mediadores a lo largo de los debates? ¿Fue difícil utilizar estas técnicas? ¿Por qué?
- ¿Surgieron problemas de comunicación en el transcurso de la negociación? ¿Cuál fue su origen? ¿Cómo les hicieron frente las partes?
- ¿Se creó un clima de confianza entre las partes?
- ¿Intercambiaron las partes información abiertamente o jugaron ocultando bien sus cartas? Una buena prueba para esto: ¿Plantearon los mexicanos la cuestión del nutriente que esperan extraer de las tortugas Tuli? ¿Informaron los EE.UU. sobre la cuestión del alga acuática que combate los virus?
- ¿Qué conducta o qué circunstancias resultaron ser propicias para el intercambio de información y qué conducta o qué circunstancias resultaron inhibitoras?
- ¿El uso de herramientas de comunicación específicas ayudó a generar confianza?

- ¿Consideran las partes que su relación cambió durante las diferentes etapas de la mediación? ¿Cómo describirían estos cambios? ¿Qué creen que los provocó o los facilitó?
- Pida a los participantes que citen algunas tácticas de negociación que observaron a otros participantes emplear con éxito.

Objetivo de formación: Negociación en equipo y multipartita

Foro:

- ¿Fue variando el foro de las conversaciones entre las reuniones a tres bandas y las reuniones privadas entre las partes y los mediadores (tipo *caucus*)? ¿De quién partió la iniciativa? ¿Decidieron alguna vez los equipos nacionales reunirse bilateralmente, sin los mediadores de Naciones Unidas? ¿Hubo algún otro tipo de reuniones? ¿Hubo desacuerdos en cuanto a uso de los diferentes foros?
- ¿Qué tipo de foros parecieron más propicio para el intercambio de información, la colaboración o la resolución de problemas? ¿Cuáles fueron los más productivos en última instancia? ¿Por qué?

Coaliciones

- ¿Se formaron coaliciones entre dos de las partes contra la tercera (por ejemplo, entre los equipos nacionales contra la intervención de Naciones Unidas o entre el equipo de Naciones Unidas y un equipo nacional en contra del otro equipo nacional)?
- Continuación de la pregunta anterior: ¿Se formaron las coaliciones sobre la base de cuestiones concretas entre dos de las partes, y sobre otras entre socios distintos? ¿Qué efecto tuvo esto, en su caso, en las negociaciones?
- ¿Alguna de las partes sintió que tenía que tratar de romper una coalición formada por las otras dos partes?
- ¿Los miembros de cada equipo nacional asumieron que “todos estaban en el mismo equipo” durante la negociación? ¿Se debilitó esta percepción en alguna fase posterior del proceso de negociación? ¿Qué efecto tuvo esto, en su caso, en las negociaciones?
- ¿Alguno de los participantes (a parte del equipo de Naciones Unidas) sintió que estaba representando el rol del intermediario, hallándose en la posición de tirar de su propio equipo y también del otro, para acercarlos a una mayor comprensión mutua o acuerdo? ¿Cómo afectó esto a las negociaciones?
- ¿Pueden señalar los participantes la existencia de coaliciones tácitas o explícitas formadas por dos o más miembros pertenecientes a equipos contrarios? ¿Cómo afectó esto a las negociaciones?

Gestión del proceso:

1. ¿Debatieron las partes acerca de las normas de gestión del proceso (o llegaron a acuerdos tácitos sobre ellas), como, por ejemplo, las siguientes?:
 - Reglas básicas: ¿Cómo se asignan los asientos? ¿Están permitidas las interrupciones? ¿Pueden las partes hacer consultas a terceros?

- Normas de comunicación: ¿En qué orden deben hablar las partes? ¿Cuánto tiempo tarda todo el mundo en intervenir? ¿Está permitido que las partes se griten mutuamente?
 - Reglas para la toma de decisiones: ¿Quién decide el resultado final? Se decide por mayoría de votos o debe alcanzarse la unanimidad?
2. ¿En qué medida estuvieron afectadas estas dinámicas o decisiones explícitas o implícitas por la configuración multipartítica o en equipo de la situación (en lugar de una configuración a dos bandas)?
 3. ¿Adoptó alguno de los participantes un papel de liderazgo de forma visible en las negociaciones? ¿Qué le dio la legitimidad para ello a los ojos de los demás participantes? ¿Para qué utilizó el líder este poder? ¿Tomaron la iniciativa otros participantes en diferentes momentos del proceso? Si hubiera existido un participante dominante anteriormente, ¿cedió el control fácilmente o luchó para conservarlo?

Objetivo de formación: Comprensión de los conflictos internacionales

- ¿Qué han aprendido los participantes sobre la complejidad de tratar de resolver los conflictos internacionales a través de la negociación?
- ¿Llegó alguno de los participantes a la simulación con una solución predeterminada para el conflicto o con los conceptos principales sobre el mismo? ¿Han cambiado de opinión o han reconsiderado la adecuación de sus soluciones fruto de su participación en la simulación?
- ¿Qué piensan los participantes acerca de la eficacia, la conveniencia y los efectos a largo y corto plazo de que una de las partes del conflicto tome medidas unilateralmente?
- ¿Los participantes ven el conflicto en términos de una extrema disparidad en el equilibrio de fuerzas? ¿Cambiaron de opinión durante la simulación?
- ¿La participación en la simulación permitió a los participantes valorar nuevas ideas que puedan extrapolarse a los conflictos enquistados y en curso en el mundo real (por ejemplo, el conflicto árabo-israelí, el conflicto entre China y Taiwán o el conflicto entre las dos Coreas)? ¿Qué ideas despertaron su interés en particular?
- ¿Han revalorizado, al entrar en la simulación, a alguna de las partes del conflicto que antes considerasen que era más culpable de la situación? O por el contrario, ¿creen que sus ideas preconcebidas sobre esta cuestión se han reforzado con la experiencia? ¿Cómo representarían y explicarían esta transformación, o la falta de ella?

5. Ofrezca otras actividades de aprendizaje:

Los profesores podrían encargar a los participantes que elaboren una reseña escrita sobre su experiencia o sobre elementos concretos de la misma. Se podrán distribuir a los participantes cuestionarios de autoevaluación para que los completen antes, durante y después de la simulación (véase un ejemplo a continuación). Por último, los formadores podrán distribuir un cuestionario de evaluación de la simulación (véase un ejemplo a continuación) en el que los participantes aporten observaciones generales sobre la simulación y su gestión. Además de representar una aportación vital para el enriquecimiento y el desarrollo del formador, esta evaluación también alienta a los participantes a ver su experiencia a través de una nueva óptica crítica, facilitando la reflexión sobre su propia experiencia y aprendizaje.

Pequeño Golano

Cuestionario de autoevaluación

Antes del inicio de la simulación:

Al establecer una negociación o mediación, siento que mis mejores cualidades o competencias residen en la utilización de las siguientes habilidades:

Las habilidades que me gustaría mejorar o potenciar son las siguientes:

~~~~~

### A mitad de la simulación:

Describa un punto en la negociación o mediación donde se haya demostrado su mayor cualidad o capacidad. ¿En qué medida favoreció al progreso de la negociación o mediación el uso de esta herramienta específica?

---

---

---

---

---

---

Describa un punto de dificultad durante la negociación o mediación. ¿Qué habilidad o herramienta podría haber utilizado (céntrese en usted y no en los demás) para avanzar en la negociación o la mediación?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

---

La profesionalidad exige un aprendizaje y mejora constantes. Reflexione sobre estas cuestiones: le ayudarán a pasar al siguiente nivel.

~~~~~  
Tras la finalización de la simulación:

Describa un punto en la negociación o mediación donde se haya demostrado su mayor cualidad o capacidad. ¿En qué medida favoreció al progreso de la negociación o mediación el uso de esta herramienta específica?

Describa un punto de dificultad durante la negociación o mediación. ¿Qué habilidad o herramienta podría haber utilizado (céntrese en usted y no en los demás) para avanzar en la negociación o la mediación?

¿Qué idea importante comprendí en este taller en relación con la práctica de la negociación o la mediación? ¿Cómo voy a utilizarla en mis futuras negociaciones o mediaciones?

La profesionalidad exige un aprendizaje y mejora constantes. Reflexione sobre estas cuestiones: le ayudarán a pasar al siguiente nivel.

Pequeño Golano

Cuestionario de valoración de la simulación

Nuestra intención es la de aprender y mejorar constantemente nuestras habilidades y materiales para la docencia. Su opinión sobre los temas siguientes nos ayudará a mejorar nuestros futuros talleres. Le agradecemos que se tome unos minutos para responder las siguientes preguntas (puede ampliar sus respuestas en el reverso de la página):

¿En qué medida cree usted que la simulación ha contribuido a la mejora de sus habilidades de negociación o mediación?

¿En qué medida cree usted que el taller contribuyó a su comprensión de los conflictos internacionales y su resolución?

Sírvase anotar sus observaciones sobre algunas de estas cuestiones relativas a la organización de la simulación:

- Volumen y pertinencia del material de referencia:

- Claridad y orden de los acontecimientos de la simulación:

- Personal que manejaba las dificultades que surgieran durante la simulación:

¿Cuál es su impresión general de la simulación?

¿Cómo podemos mejorar esta simulación en el futuro?

¿Desea hacer alguna otra observación o específica?

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