

# MANUAL DE ANÁLISIS, TRANSFORMACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1

---

## Índice.

I.	Antecedentes.	4	
II.	Introducción.	6	
III.	Conceptos Básicos	8	
	A. Premisas	8	
	B. Definiciones de Conflicto	9	
	C. Teorías de Qué es el Conflicto	11	
	C1. Enfoque Estructural: El Triángulo de la Satisfacción	11	
	C2. Enfoque Procesal	13	
IV.	Teoría Relativas a Causas del Conflicto	14	
	A. Análisis de Niveles	14	
	B. El Árbol de Conflicto	14	
	C. Causas Fundamentales	15	
	a. Teorías Estructurales	15	
	b. Teoría de Sistemas	16	
V.	¿Manejo, Resolución o Transformación de Conflictos?	16	
		17	2
VI.	Herramientas Prácticas de Análisis de Conflictos.	17	
	A. Algunas reglas	17	

B.	Mapeo de Conflicto	18	
C.	Línea del Tiempo	21	
D.	Proceso de Escalada de Conflicto.	22	
E.	Una Transformación Constructiva.	23	
F.	Analizando un conflicto social.	23	
G.	Seleccionando los Objetivos de un Proceso de Intervención.	24	
H.	Guía Práctica de Análisis para un Conflicto.	26	
		27	
VII.	Proceso Metodológico del SND para la intervención en procesos	27	
VIII.	Fases para resolución de un conflicto.	27	
	A. Fase exploratoria y preparatoria.	28	
	B. Fase de intervención para la transformación.	28	
	C. Fase de resolución–Transformación	29	
IX.	La mediación.	29	
	A. Generalidades.	32	
	B. Tipos de Mediadores o Terceros.	34	
	C. Las tendencias de la mediación.	35	
	D. Características y roles de los terceros facilitadores	35	
	E. Roles y Funciones de un tercero / mediador.	37	
	F. La imparcialidad del Mediador.	37	
	G. El Proceso de Mediación	37	
	H. El Proceso de Mediación en la Práctica Concreta.	42	
	Bibliografía.	44	
	Anexos	44	
	Código de ética del mediador	44	

## I. Antecedentes.

La conflictividad social en Guatemala arrastra inercias del pasado conflicto armado interno, reflejadas en el pensar, sentir y actuar de las poblaciones más afectadas, la institucionalidad del país y algunos funcionarios. La confrontación entre los diversos actores no concluyó con la firma de la paz, los Acuerdos de Paz se constituyen en un largo, difícil y complejo proceso con sus propios altibajos.

Generalmente muchas situaciones en torno a la problemática social llegan a convertirse en conflictos o abonan la conflictividad cuando por diversos motivos no reciben temprana atención. Ello puede darse, entre otras, por algunas razones fundamentales: la primera, porque el modelo de Estado vigente no corresponde con la configuración de la sociedad guatemalteca, la cual está integrada por cuatro pueblos: Garífuna, Xinka, Maya y Ladino.

La segunda, porque debido a razones históricas, los sectores empobrecidos de la población, suelen desconocer las leyes y el sistema institucional con competencia para la atención de su situación particular, y finalmente, la excesiva burocratización, la discrecionalidad que existe en las distintas instancias estatales y/o privadas han retardado y complicado en excesos dictámenes, resoluciones, peritajes, etc.

Como se ha visto, dichas condiciones han generado un terreno fértil para la polarización de las posiciones entre los actores vinculados a la problemática, y para abonar a la falta de credibilidad en las instituciones, así como toda clase de injusticias suscitadas en torno a las demandas de la población. Esto se agudiza con la falta de generación de empleos y de políticas e instituciones públicas que apoyen sistemática y eficientemente a la población.

4

Los Acuerdos de Paz pretenden abrir las puertas a la participación ciudadana de los pueblos indígenas, y dan cabida a la interacción social para encontrar soluciones en la búsqueda del desarrollo económico y social de las poblaciones oprimidas y relegadas, sin embargo luego de más de diez años de la firma, esto aún no ha llegado. Por estas razones los y las habitantes de las comunidades necesitan apoyo *eficaz* de las instituciones *públicas* para agilizar los trámites que han iniciado, pero también, necesitan por ellos y ellas mismas ir comprendiendo la historia y superando la exclusión y discriminación que han vivido e ir recreando los distintos escenarios de convivencia, organización e interacción social. Otros en cambio, desconocen su situación legal, por lo que necesitan investigar y determinar las acciones a ejecutar con el objeto de dar solución a la circunstancia de inestabilidad en que viven, además buena parte de la población desconoce a dónde acudir en el momento de presentarse un problema, lo que con ello se suma otro vía crucis en la solución de los conflictos.

En el caso de las mujeres, la mayoría y, especialmente las mujeres indígenas, han sido excluidas históricamente de la vida económica, social y cultural. Además, en ellas recae con mayor dureza, un sistema de relaciones de poder y dominio que se expresa en altos índices de violencia, analfabetismo y marginación de los servicios básicos. No obstante, se debe considerar que no se puede pensar en el “desarrollo” si no se contribuye decididamente a cambiar las relaciones de poder entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la sociedad, y cambiar esa relación significa transformar la cultura patriarcal existente, pero también el modelo de masculinidad establecido y construir nuevos

paradigmas para un desarrollo sostenible, implica también la resignificación de las culturas y pueblos en Guatemala para lograr una convivencia multicultural equitativa y justa.

Los pueblos indígenas siguen reflejando estar en situación de subordinación dentro de la sociedad guatemalteca, no se ha hecho un reconocimiento pleno de sus derechos políticos, ni de su ciudadanía, ni han tenido las oportunidades necesarias para ocupar espacios de importancia y suficientes de la vida nacional, según datos del informe de desarrollo humano 2009/2010 los pueblos indígenas ocupan los estratos más bajos de la estructura social y la raíz colonial que se mantiene, los hace víctimas del racismo y la discriminación.

La pobreza y la desigualdad son barreras al desarrollo de los pueblos indígenas, las brechas en salud, educación e ingresos con relación a la población no indígena todavía son amplias. Esta situación requiere un compromiso de largo plazo del Estado y la sociedad con el desarrollo humano de los pueblos indígenas.

Los esfuerzos Gubernamentales por resolver los problemas han sido insuficientes, debido a que no se cuenta con los recursos para atender las demandas que presenta el sector social. Ante esta situación, se plantea la necesidad de diseñar estrategias para reducir los daños físicos y psicológicos que implica vivir en conflicto y del involucramiento de las instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales que funcionan en las regiones del país, implementando acciones que permitirán atender de forma organizada y digna las carencias y necesidades que implican los conflictos sociales e implementar un proceso de formación que contribuya a la transformación de los espacios de convivencia local para contribuir a la armonización y equilibrio entre hombres y mujeres, entre los pueblos y los distintos actores sociales para un cambio con mayor coherencia y pertinencia cultural.

Con el propósito de fortalecer y crear capacidades que permitan a las y los actores locales abordar la conflictividad de forma sistemática, reduciendo la improvisación y el pragmatismo, así como contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos colectivos, institucionales y sociales de transformar las relaciones que contribuyen a la generación de conflictos, se considera necesario desarrollar un manual de análisis, transformación y resolución de conflictos para el personal del Sistema Nacional de Diálogo, SND.

## II. Introducción.

Para algunos autores la paz no es estática ni puede reducirse a un documento firmado. La construcción de la paz va mucho más allá de la pura ausencia de la guerra. La paz se considera un proceso complejo pero cotidiano que puede ser entendida a menudo como un proceso lento, paulatino y lleno de retrocesos, que requiere de paciencia, resistencia, tenacidad, es decir son procesos de largo plazo y aliento.

En Guatemala, diez y seis años después de la firma de la Paz, los avances en el cumplimiento de los Acuerdos no son suficientes, no obstante, se cuenta con una institucionalidad dedicada a su cumplimiento. Cabe mencionar que ni la situación de los pueblos indígenas, ni la de los derechos humanos, de justicia y equidad, ni la socioeconómica de la gran mayoría de la población guatemalteca, han mejorado substancialmente. El cumplimiento de los Acuerdos de Paz sigue constituyendo, por lo tanto, un compromiso del Estado de Guatemala, que varios sectores de la sociedad guatemalteca demandan que los mismos sean reasumidos de manera integral como agenda política prioritaria.

La violencia desempeña un papel estelar en el escenario de los conflictos humanos. El actual nivel de violencia en el mundo hace cada vez más indispensable la búsqueda de mecanismos que ayuden a resolver los conflictos sociales por medios pacíficos. Aunque la capacidad para manejar productivamente el conflicto es una habilidad básica de la vida social, no estamos acostumbrados a pensar en el conflicto en forma sistemática ni a buscar métodos constructivos que conduzcan tanto a la resolución de un problema como al fortalecimiento de las relaciones humanas e institucionales.

Como en otros lugares, en América Latina sobran las manifestaciones violentas de los conflictos. Ello se evidencia en disputas internacionales, en las cruentas batallas políticas y en los bárbaros crímenes. Asimismo sobran los desacuerdos, las riñas y los agravios entre familiares, amigos, congregaciones y comunidades. Sin embargo, en toda sociedad existe una tecnología de resolución de conflictos. En la cultura latinoamericana existen métodos y hábitos bien enraizados para encarar conflictos y cada persona tiene un conocimiento intuitivo de cómo deben resolverse los pleitos. Esto ayuda a las sociedades a ser menos violentas.

“El Sistema Nacional de Diálogo, como institución se basa en varias premisas de la Conflictividad Social en Guatemala

- El Estado es el mayor generador de conflictividad social por su debilidad institucional para atenderla, ya que las capacidades del mismo han sido desbordadas debido a la problemática acumulada de carácter estructural y coyuntural.
- La conflictividad social es vista como una oportunidad, y por lo mismo, deben encausarse y reencausarse las diversas manifestaciones y demandas de la población, privilegiando la respuesta a las necesidades”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Marco Estratégico de Intervención del SNDP, 2012-2016, Presentación Power Point

En este sentido el Sistema Nacional de Diálogo considera que para la atención de la conflictividad social, se deben considerar los aspectos siguientes:

- “El Estado debe privilegiar la Cultura de Paz, de Diálogo, de respeto a los Derechos Humanos y a los Derechos Colectivos de los Pueblos Indígenas.
- El diálogo es posible, en la medida que no existan medidas de hecho que violenten el derecho de terceros.
- Es imperioso el abordaje de la conflictividad social de forma sistémica, holística y considerando la relación local-regional-nacional-internacional.
- La política de atención casuística y focalizada está rebasada<sup>2</sup>.

Finalmente se transcriben de la misma presentación del SND “los criterios rectores del Sistema Nacional de Diálogo para la atención de los procesos:

- Temáticas relacionadas y con propuestas concretas que no estén siendo atendidas de manera ordinaria por dependencias gubernamentales
- Diseño de intervención estratégica a la medida de cada conflicto.
- Establecimiento de temporalidades para el abordaje de los temas, de acuerdo a la experiencia de procesos políticos anteriores
- Promoción del mayor grado de acuerdo posible dentro de la diversidad de actores sociales participantes en los procesos, y con ello, las condiciones para la rearticulación del movimiento social<sup>3</sup>.”

7

Este manual busca ser una herramienta práctica que contenga los lineamientos instrumentos y consejos metodológicos para la facilitación eficaz de procesos para el análisis, transformación y resolución de conflictos. Tiene como objetivo estratégico formular una guía para la facilitación eficaz de procesos de resolución y/o transformación de conflictos desde una perspectiva integral; que parta, integre, homogenice las prácticas que el Sistema Nacional de Diálogo, SND ya realiza, y, que han demostrado ser útiles para la obtención de buenos resultados.

El manual está desarrollado bajo un enfoque de facilitación de procesos políticos. Los usuarios de este manual serán el personal que actualmente labora en el SND; así como el que ingrese a trabajar en un futuro y pretende constituirse como una guía metodológica base que ilustre como realiza el trabajo de campo en el Sistema Nacional de Diálogo y su programa de Actualización Profesional Externo que en este momento se encuentra en proceso de construcción, dentro del Sistema Nacional de Diálogo. SND.

<sup>2</sup> IDEM.

<sup>3</sup> IBIDEM



### III. Conceptos Básicos

#### A. Premisas

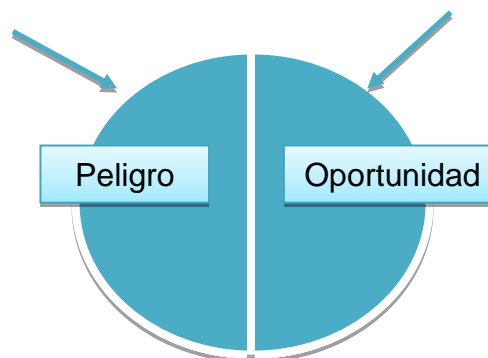
Cuando pedimos a la gente que piensen en el conflicto y ofrezcan una metáfora de esa palabra, o que lo relacionen con un elemento de la naturaleza, los ejemplos suelen ser cosas tales como terremoto, volcán, tormenta, palabras por fuertes connotaciones negativas y destructivas. Las metáforas son ventanas de la mente; ayudan a entender las conceptualizaciones y a comprender sentimientos muy individualizados. La tendencia de expresar ideas sobre el conflicto en imágenes negativas demuestra que en la gran mayoría de los casos, la gente suele pensar en el conflicto como algo malo a ser evitado. La gente no suele hablar de sus conflictos de una forma analítica, estructurada, sino más bien hablan de forma circular, a veces confusa, usando lenguaje e imágenes que pueden darnos pistas sobre lo que está sucediendo, por lo tanto, es importante fijarse en las metáforas que usa la gente.

La sociedad nos enseña como pensar sobre el conflicto. Creemos que el conflicto es algo competitivo en el que uno tiene que ganar y otro perder. o, la gente suele pensar en el conflicto como algo negativo porque así les enseñaron: en la familia, la escuela, en la iglesia y la comunidad. Se considera la discordia negativa. Muchas veces, las comunidades religiosas refuerzan este concepto con señalamientos de que el conflicto es pecado y que en la iglesia no debe haber desacuerdos. Sin embargo, todas las grandes tradiciones religiosas enseñan que el mundo fue creado con gran diversidad y, por lo tanto, conflicto.

Sin embargo, esta visión del conflicto es optativa. Hay otra manera de pensar sobre el conflicto. Se puede conceptuar el conflicto como la lluvia, que cae en cada vida. El conflicto es que es algo que simplemente existe, como existe la lluvia. Es inevitable. El conflicto en sí no es ni bueno ni malo. No hay manera de evadirlo ni eliminarlo.

La fortaleza de una familia, una comunidad o una nación no se demuestra por la ausencia de conflicto, sino por la capacidad que tiene para encarar y lidiar con sus conflictos. La paz no es la ausencia de los conflictos, sino la capacidad con que lidiamos con él. La manera en que manejamos el conflicto determina si la experiencia es mala o buena. El conflicto puede ser productivo o destructivo dependiendo de la habilidad de cada uno para manejarlo.

Relativo a este punto, los materiales de capacitación de la Fundación PROPAZ ofrecen el esquema de **la doble dimensión del conflicto** para reforzar la idea que los conflictos, como el fuego y el agua, pueden ser muy positivos.



4

<sup>4</sup>Figura 1 La doble dimensión del conflicto. Fuente: OEA-PROPAZ



La manera en que conceptualizamos un conflicto influye en la manera como lo resolvemos. Se puede usar el conflicto para mejorar una situación, una relación o un ambiente. El conflicto puede causar cambios sociales en los que se puede establecer modelos más justos, prácticos y realistas para resolver problemas y mantener el equilibrio de poder. El conflicto puede conducir a una mejoría de las relaciones humanas y a un nivel más elevado de cooperación. El conflicto puede mejorar la autoestima, ayuda a madurar, a fortalecer el carácter y a afirmar la identidad. Nadie nace hostil o apático. Aprendemos a responder a los conflictos a través de las experiencias dentro del ambiente en que vivimos. Si aprendemos cómo hacer la guerra, también podemos aprender a hacer la paz.

Los conflictos se asemejan a los laberintos: son complejos y confusos, incluso irritantes. Pueden irse por diferentes caminos y terminar de diferentes maneras. Hay una teoría que dice que de clasificarse las diferentes maneras de que se puede enfrentar un conflicto, son, en el último análisis, cinco las opciones: coerción, evasión, la abdicación, trueque, o la colaboración.

Aunque no se puede evitar el conflicto, este puede ser anticipado, canalizado y administrado (enfoque de prevención). En el campo de Resolución de Conflictos se da como premisa que el conflicto es parte normal de la interacción humana, que puede ser, incluso, constructivo. Por lo tanto, esfuerzos encaminados a resolver los conflictos, no deben tratar de suprimir o eliminarlo, sino canalizarlos constructivamente a través de procesos colaborativos y creativos. *Abarcando las estrategias que priman el área del cuadrante derecha superior.* La resolución de los conflictos debe permitir la creación de acuerdos duraderos y mutuamente satisfactorios por los actores afectados por el conflicto.

## B. Definiciones de Conflicto

Conflicto es una palabra fluida, móvil y ambigua. La tendencia es relacionarla con la violencia o definirla por sus múltiples sinónimos: lucha, batalla, desacuerdo, controversia. La definición que se le dé al conflicto tiene mucho que ver con el paradigma con que uno observa el mundo. Se puede encontrar definiciones en las teorías sociológicas clásicas (Hobbes, Parsons, Smith, Marx) y en las teorías contemporáneas sobre la negociación y el cambio social.

De las teorías contemporáneas, vale subrayar tres paradigmas de influencia que definen muy distintamente el conflicto. Ellas son: a) el paradigma de elección racional, b) paradigma cultural y c) paradigma bio-genético. El paradigma de elección racional define el conflicto en torno a intereses que pueden ser regateados. Esta tesis se hizo muy popular por Roger Fisher y William Ury. El paradigma cultural sugiere que el conflicto es un evento cultural que construye la sociedad. Para comprender el conflicto hay que analizarlo desde la perspectiva de los que crean, experimentan y manejan el evento. Los proponentes de esta perspectiva incluyen Juan Pablo Lederach, Kevin Avruch y Peter Black. Por último, el paradigma bio-genético, de John Burton, asegura que el conflicto es la consecuencia de necesidades insatisfechas.

Este manual busca una definición del conflicto como un fenómeno social multidimensional esencial al continuo proceso de la historia, al cambio social y la transformación. Una definición útil para un examen detenido de los tipos y dinámicas de los conflictos pudiera ser la que propone la Fundación Propaz en sus materiales de capacitación, que dice:

*“Una disonancia, presuntamente incompatible, entre (por lo menos) dos partes interdependiente, sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos y en donde las partes actúan basándose en estas incompatibilidades percibidas”.*

Esta definición hace énfasis en que la percepción de incompatibilidad es suficiente para generar conflicto. O sea, las incompatibilidades son subjetivas. Es además una definición bastante genérica que permite abarcar tanto los conflictos interpersonales como las internacionales, de modo que podemos analizar la interacción entre los diferentes niveles sociales. También ofrece la idea que el conflicto es un proceso interactivo y dinámico y no una condición o evento estático. No limita el accionar a modos negativos o violentos sino que abre la gama de posibles formas de encausar el conflicto. Consideramos que el conflicto pasa por diferentes etapas y la forma en que se maneje tiene implicaciones diversas en su ciclo de vida.

### Otras Definiciones De Conflicto

"El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles o realmente incompatibles". (**Kenneth Boulding**)

"Situación social en la cual un mínimo de dos partes pugna al mismo tiempo para obtener el mismo conjunto de recursos escasos". (**Peter Wallensteen**).

"Lucha expresada entre, al menos, dos personas o grupos interdependientes, que perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas, e interferencias del otro en realizar sus metas". (**Joice Hocker y William Wilmot**)

"Situación en la que un actor (una persona, una comunidad, un Estado, etc.) se encuentra en oposición consciente con otro actor (del mismo o diferente rango), a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles (o estos son percibidos como tales), lo que les conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha". (**Vicenc Fisas**)

"Oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles". (**Raymond Aron**)

"Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan". (**www.inter-mediacion.com**)

"Proceso – situación en el que dos o más seres o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando a lesionar o a destrozar al adversario. Puede ser organizado o no, transitorio o permanente, físico, intelectual o espiritual". (**Diccionario de sociología: Henry Pratt**)

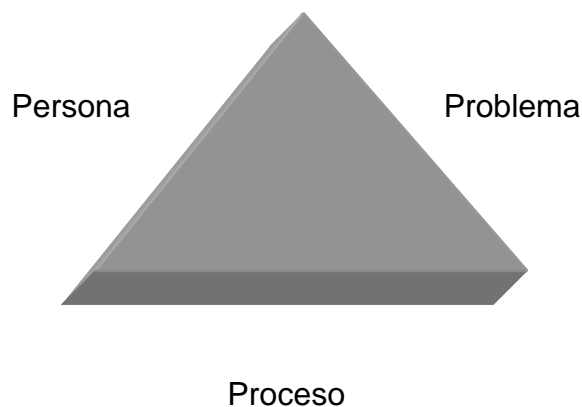
### C. Teorías sobre Qué es el Conflicto

Se puede considerar el conflicto como una *estructura* compleja o como un *proceso* que tiene que ser alterado, si se quiere encontrar una solución y tratar los problemas por él causados.

#### c.1. Enfoque Estructural: El Triángulo de la Satisfacción

El enfoque estructural consiste en concebirlo como un fenómeno complejo de tres dimensiones que se encuentran en continua interacción y que han de ser tratados si se desea lograr una solución duradera y exitosa. Los actores que intervienen como terceros para resolver conflictos deben tener claros tres aspectos del conflicto, que al no ser tratados correctamente pueden provocar insatisfacción a las partes del conflicto. Primero, deben identificar el problema / cuestión / tema que va a ser tratado. Segundo, deben preocuparse de la manera en que el problema será abordado (el proceso y cómo está estructurado). Tercero, deben reconocer las necesidades emocionales y la identidad de las partes para poder respetarlas y canalizarlas. En este sentido, los tres elementos básicos de un proceso de resolución de conflictos son las personas, el problema y el proceso.

Estas tres dimensiones se traducen e identifican como: **intereses psicológicos** (o *subjetivos*), **intereses sustantivos** (u *objetivos*) e **intereses procesales** (o *normativos*). Esta clasificación se recoge en lo que se llama el “**triángulo de satisfacción**”, llamado así porque en la medida que los intereses de las tres áreas sean alcanzados, una persona o grupo de personas tendrán satisfacción. La experiencia ha demostrado la existencia, en el marco de la cosmovisión maya, de un cuarto lado del triángulo: **el lado de los intereses comunitarios** (por lo mismo, ya no sería un triángulo sino un cuadrado). La figura esquematiza las dimensiones de conflicto:



5

11

<sup>5</sup>Figura Triángulo de la satisfacción. Fuente: Lederach, J.P. “Enredos, Pleitos y Problemas: Una Guía Práctica para Ayudar a Resolver Conflictos.” Ediciones Clara-Semilla, Guatemala 1992.

Este modelo provee un marco conceptual para analizar los conflictos y elaborar estrategias de intervención que pueden satisfacer las expectativas, los intereses y las necesidades de las partes del conflicto. La regulación efectiva de un conflicto se produce cuando respetamos las necesidades de las personas, encaramos la raíz de la contienda y alentamos un proceso de resolución justo. La transformación de los conflictos empieza con la transformación interna de valores.

Uno de los aspectos más negativos del conflicto es su personalización. En una pelea, es común atacar a la persona como si la persona fuese la "causa" del problema. La clave de la resolución efectiva de los conflictos es distinguir entre la persona y el problema. Cuando se respeta a un adversario y se vela por su dignidad, por más que se esté en desacuerdo con sus ideas, es mucho más fácil hacer frente a lo que realmente importa: el problema

**Personas:** Se debe recordar que las personas tienen: a) emociones y sentimientos, b) percepciones propias, c) distintos patrones de comunicación y maneras de procesar información, y e) maneras personales de exteriorizar su poder e influencia. Además, usualmente quieren: a) explicarse, justificarse, b) ventilarse, desahogarse, c) ser respetadas, d) ser escuchadas, e) mantener su dignidad y f) tener seguridad personal.

Las personas tienen necesidades de:

- Asociación / pertenencia
- Amor
- Alimentación y agua
- Reconocimiento.
- Identidad
- Comprensión
- Necesidad de realizarse como persona: mujer-hombre; marido-compañero, madre-padre; trabajador-profesional.
- Dignidad

**Proceso:** En torno al proceso es importante tener en cuenta que, por lo general, las personas quieren procesos: a) justos, b) eficientes, c) duraderos, e) lógicos.

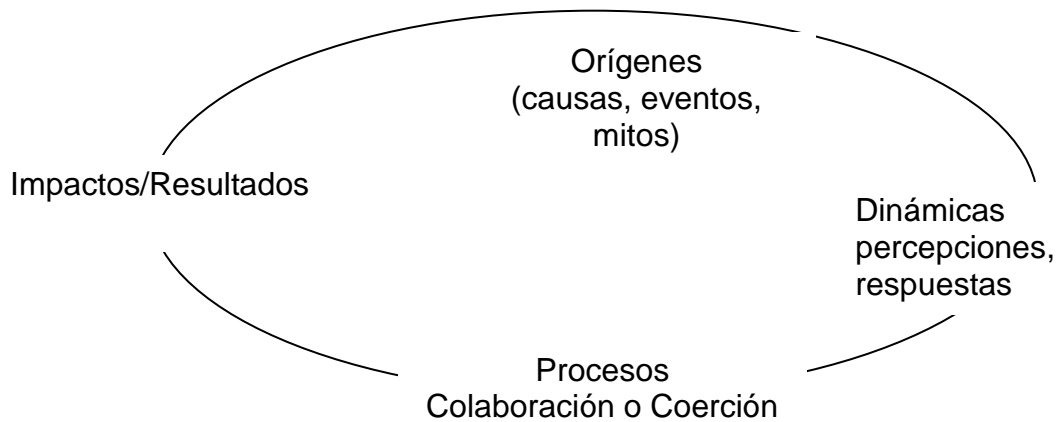
Muchas veces se da la situación que se proponen y acuerdan decisiones que cumplen con la demanda sustantiva, pero, la forma en que se arribó a los mismos nos deja una ingrata sensación de desperdicio

**Problema:** En relación al problema lo óptimo es llegar a la raíz del problema, y para esto se deberá poder distinguir entre:

- **Posición:** Una exigencia presentada como si fuera la única solución del problema.
- **Interés:** Los objetivos personales, no declarados, que explican la exigencia.
- **Necesidad:** Elemento básico no negociable.

### c.2. Enfoque Procesal

El segundo enfoque para analizar un conflicto consiste en concebirlo como un proceso complejo, que se desarrolla en el tiempo y avanza (o retrocede) a través de un número de etapas, o enmarcado en un conjunto de condicionantes, algunas de las cuales ofrecen oportunidades para un tratamiento duradero, mientras que otras plantean más obstáculos que soluciones. El enfoque procesal examina a) los orígenes del conflicto (causas, eventos, mitos), b) las dinámicas (respuestas), c) el proceso por el que es encausada (coerción, colaboración) y d) los resultados o impactos del proceso. La figura siguiente representa gráficamente el enfoque procesal del conflicto.



<sup>6</sup>Figura. Enfoque procesal del conflicto.

#### IV. Teorías Relativas a las Causas del Conflicto.

Los conflictos son multicausales. Por lo tanto, en esta sección se examinan diversas teorías que ofrecen explicaciones sobre las causas u orígenes de los conflictos.

##### Análisis de Niveles.

Se identifican tres tipos de causas:

- 1) **Causas inmediatas:** Se refiere a aquellos eventos que pueden producir violencia, por ejemplo, la instalación de misiles en Cuba en 1962.
- 2) **Causas intermediarias (proximales):** Se trata de objetivos opuestos o intereses en conflictos. También las relaciones hostiles que conforman diferencias obvias entre adversarios (incluye información, intereses y relaciones).
- 3) **Causas fundamentales (Sistémicas):** Son las causas principales, de largo plazo, que crean las condiciones en las que ocurren los aspectos directos que desencadenen el conflicto (valores, necesidades y estructuras).

##### El Árbol de Conflicto.

El árbol del conflicto es una herramienta gráfica para analizar las causas de los conflictos. El árbol ayuda a ilustrar las causas fundamentales y la relación entre causa e efecto. Usando la figura de un árbol, se escribe al nivel del tronco el problema que se esté enfrentando. En el lugar de las raíces se trata de identificar las causas fundamentales de este problema. A nivel de los ramos se busca distinguir los efectos o síntomas que se observan en la sociedad.



7.

### **Causas Fundamentales**

Existen varias explicaciones teóricas de las causas fundamentales del conflicto, que tienden a centrarse en explicaciones *estructurales* o en un *agente humano*.

#### **Teorías estructurales**

Las teorías estructurales del conflicto suponen que la organización misma de la sociedad crea las causas y condiciones para el conflicto. No busca explicar el inicio de un incidente particular; sino que se centran en las fuerzas y dinámicas generales que están en juego y que hacen que una sociedad esté más o menos propensa a diferentes niveles de conflicto o violencia.

Dichas teorías tienen dos objetivos: a) explicar por qué y cómo se inicia el conflicto y b) explicar en qué forma un conflicto se desarrolla y se vuelve permanente. Un ejemplo de una teoría estructural es el materialismo histórico, el cual relaciona el conflicto con la organización de los medios de producción. Una variación, desarrollada por Johan Galtung, argumenta que la violencia se construye en unas estructuras sociales desiguales, injustas y poco representativas.

Las teorías estructurales argumentan, por ejemplo, que estructuras sociales desiguales producen grupos sociales marginados, de bajos ingresos, poca educación, mala salud y cortas expectativas de vida. La situación impide a algunos realizar su potencial y esto representa una forma de violencia silenciosa e indirecta que puede elevarse a violencia directa. También se conocen las teorías estructurales como *Teorías de Sistema* al centrarse en las raíces estructurales que subyacen en y generan la conflictividad.

<sup>7</sup> Figura Árbol del Conflicto. Pearsons Peacekeeping Center



### **Teoría de Sistemas.**

Otro significado de sistemas ofrece la idea de que el conflicto nace de la dinámica circular de retroalimentación en las relaciones entre actores. Sistemas pone en juego la idea de causalidad uni-direccional y plantea el principio de causalidad circular. Toda causa genera efectos que regresan a cambiar o incidir en la causa inicial. El ejemplo más clásico es el de un termóstato. Se supone que la función de un termóstato es para controlar la temperatura de un ambiente. Pero, también se puede decir que es precisamente la temperatura la que controla el termóstato. Ninguno controla el otro, sino es un sistema de interdependencia entre las cosas.

La Teoría de Sistemas pone el énfasis analítico en los “patrones de comportamiento” entre los actores en vez de hechos o sucesos aislados. O sea, el objeto de análisis desde el campo de sistemas entonces son las relaciones entre los actores y sus reacciones a diversos eventos y no tanto en los eventos mismos. El frío existe sólo en la medida que existe el concepto de calor. Justicia sólo existe en la medida que existe y se relaciona con la injusticia. Indígena se define o cobra sentido sólo en su relación con el concepto no-indígena. Lo que se define como conflicto es construido en estas relaciones y no nace como propiedad inherente de las cosas o experiencias. Implicación: lo que interesa “observar” son precisamente los significados que se construyen en estas relaciones.

## **V. ¿Manejo, Resolución o Transformación?**

Los estudios teóricos que se han ido desarrollando a lo largo de las últimas décadas sobre el tema del conflicto han ido variando de enfoque paulatinamente. Al principio se hablaba de “Administración” o “Manejo del Conflicto” (traducción al español de la expresión inglesa *Conflict Management*). Posteriormente se introdujo el término “resolución” del conflicto y, en los últimos 10 – 15 años se empezó a hablar de “transformación” del conflicto. A continuación se presentan unos breves comentarios de los posibles significados que se atribuyen a estos términos, los cuales evidencian, al mismo tiempo, cómo han ido variando los enfoques para el abordaje del conflicto

1. **Manejo:** Da la idea de que el conflicto se puede controlar...un buen gerente debería poder controlarlo en el sentido de decidir cuándo permitirlo y cuándo no. Se reconoce que el conflicto a menudo no se presta para este tipo de control. Puede ser un concepto adecuado en contextos de conflictos crónicos con poca posibilidad de solución en el corto plazo y alto potencial de violencia...aquí, sabiendo que se está lejos de una solución, se habla de manejar en el sentido de controlar la forma en que el conflicto se expresa o manifiesta para minimizar efectos violentos.
2. **Resolución:** Sugiere que la meta es bajar, reducir o eliminar el conflicto...“terminar con algo” y, una vez eliminado o resuelto, no reaparecerá. Puede verse limitado en situaciones donde lo que más hace falta es subir o elevar la expresión de conflicto (“echarle más leña al fuego”) para explicitar el conflicto que existe, por ejemplo, en situaciones en donde no existe un equilibrio relativo de poder. Resolución también tiende a ser limitado en tanto su enfoque queda al nivel del contenido, aquel asunto que “se resuelve” y no pasa a contemplar la dimensión de la relación (OJO: hay quienes manejan el concepto de resolución de una forma que contempla también la

dimensión de la relación) En la medida que su enfoque se limita a la relación del contenido, las soluciones tienden a ser más específicas, inmediatas y de corto plazo.

3. **Transformación:** La imagen aquí es cambio, y reconoce el conflicto como un motor de cambio que tiene el potencial de producir o provocar cambios a nivel personal, relacional, grupal/estructural, cultural. A cambio de “resolución”, que plantea la meta de “terminar con algo”, transformación propone la posibilidad de aprovechar el conflicto para “construir algo”. Para lograr esto, el enfoque de transformación propone trabajar no sólo a nivel del contenido, sino también a nivel de las relaciones, en donde a menudo estriba la posibilidad de soluciones o resultados más duraderos y sostenibles. Transformación es un enfoque de mediano y largo plazo *y puede ilustrarse con la imagen de las fresas*. (Las fresas no se eliminan botando las matas a machetazos, siempre rebrotarán y se multiplicarán. Sólo llegando a extirpar las raíces se puede eliminar las fresas).<sup>8</sup>

## VI. Herramientas Prácticas de Análisis de Conflictos

### A. Algunas Reglas Básicas.

1. **“Ningún conflicto es igual a otro:** Así se dé en el mismo lugar, y con personas que tengan características similares, en tanto sean diferentes personas siempre serán diferentes conflictos.
2. **Cualquier respuesta que se le dé al mismo, significará un cambio en la realidad que se vive:** Creemos que cualquier respuesta representa un cambio positivo en esa realidad, y abre la posibilidad de que otras personas también procuren acudir a la vía no violenta, que es esencialmente lo que se pretende.
3. **No hay recetas:** Si partimos de que cada uno de los conflictos es diferente y con peculiaridades propias, podemos captar que es imposible predecir todo el contexto en el que se puede dar, así que lo que presentamos son consideraciones generales que si bien es cierto pueden ser de suma utilidad, también es cierto que siempre habrá que usar de (el) ingenio para la resolución de los mismos y cada uno debe poner su propia cuota.
4. **No hay Expertos:** Estamos de acuerdo en que existen gran cantidad de estudiosos que profundizan en la investigación del conflicto, sin embargo eso no es garantía de que puedan resolver todos los conflictos que se les presentan ya que siempre estamos aprendiendo y siempre surgen nuevas circunstancias que son precisamente las que le dan el carácter evolutivo a la ciencia.”<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Otras palabras que se utilizan en este tema es la gestión de conflictos y administración de conflictos.

<sup>9</sup> Tomado del documento **Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos**. Academia de la Policía Nacional Civil y el Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala. Marzo de 2004. p. 17

## **B. Mapeo de Conflicto**

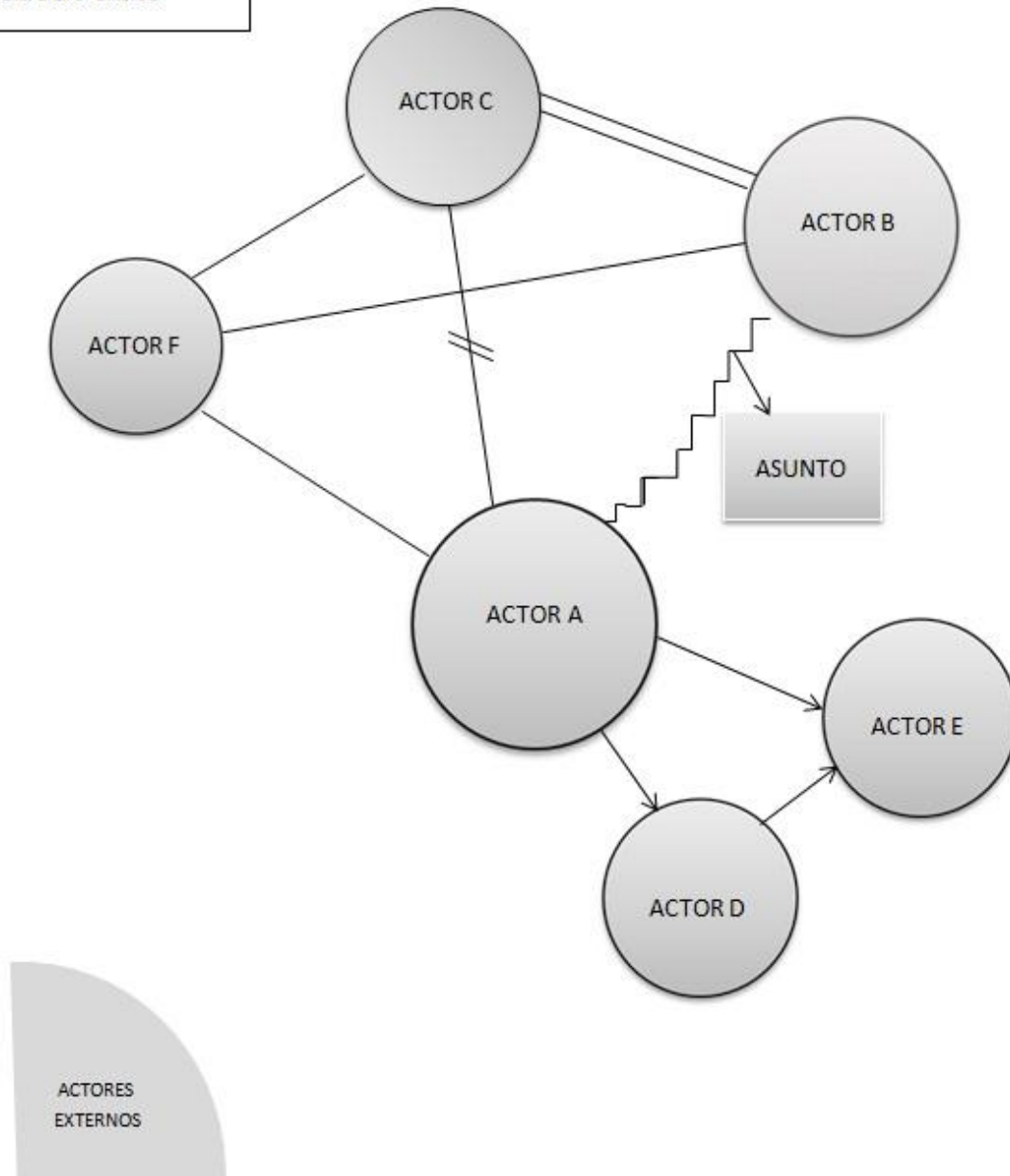
Un mapa de conflicto es un proceso dinámico que refleja situaciones, posibilidades y actores al conflicto y plantea un camino hacia la acción. Los actores son representados por globos y la variedad y naturaleza de sus relaciones con rayas. El tamaño y forma de las figuras corresponden a como todos los factores se relacionan en un conflicto. Los mapas de conflicto deben incluir los nombres, contactos, relaciones y otros vínculos de los actores que pertenecen al conflicto.

Trazar un mapa de conflicto ofrece una oportunidad para ver los puntos de vista de los actores, sus experiencias y sus percepciones del conflicto. Debido a los varios aspectos y factores que contribuyen a la complejidad del conflicto, nos conviene dibujar dos o tres mapas distintos que describen varios puntos de vista.

El mapa debe representar nuevas posibilidades y análisis que busquen identificar cuestiones sobre un futuro proceso de resolución. Trabajando desde distintos puntos de vista, se es muy útil considerar en: *¿Qué se puede hacer? ¿Quién lo puede hacer de la forma más constructiva? ¿Cuáles son las acciones necesarias que se deben tomar durante el antes y el después de un proceso?*

El propósito de este ejercicio trata de entender una situación desde otros puntos de vista, aclarar las relaciones entre diferentes actores al conflicto, revisar propias acciones y actividades, y evaluar las relaciones hasta ahora. El mapa puede incluir una lista de ideas principales sobre el conflicto, un alineamiento de los factores del poder, y las necesidades y temores que se sienten los actores.

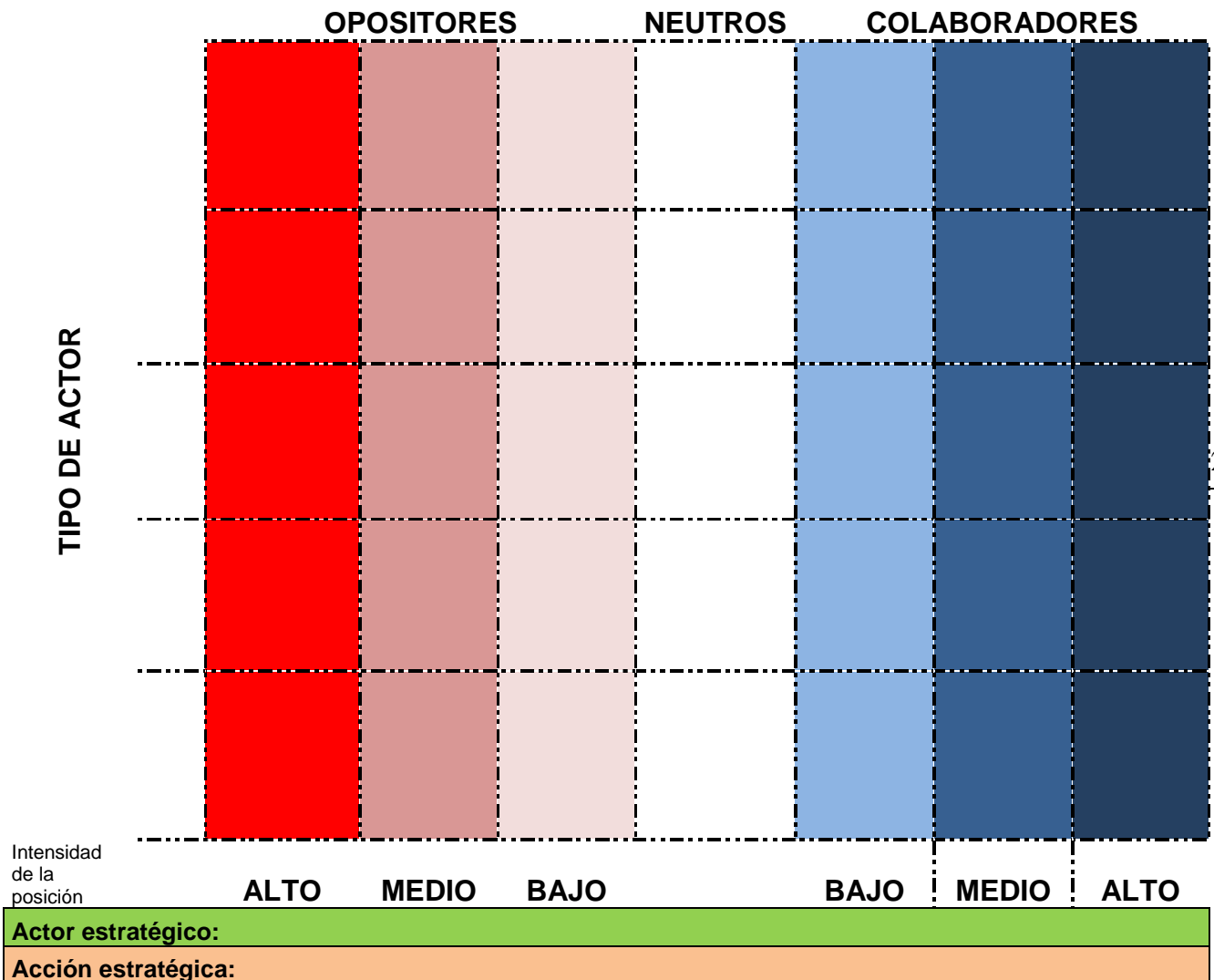
**FIGURA 2.3:**  
**MAPEO DEL CONFLICTO**  
**EJEMPLO DE UN MAPA DE**  
**CONFLICTO BÁSICO**



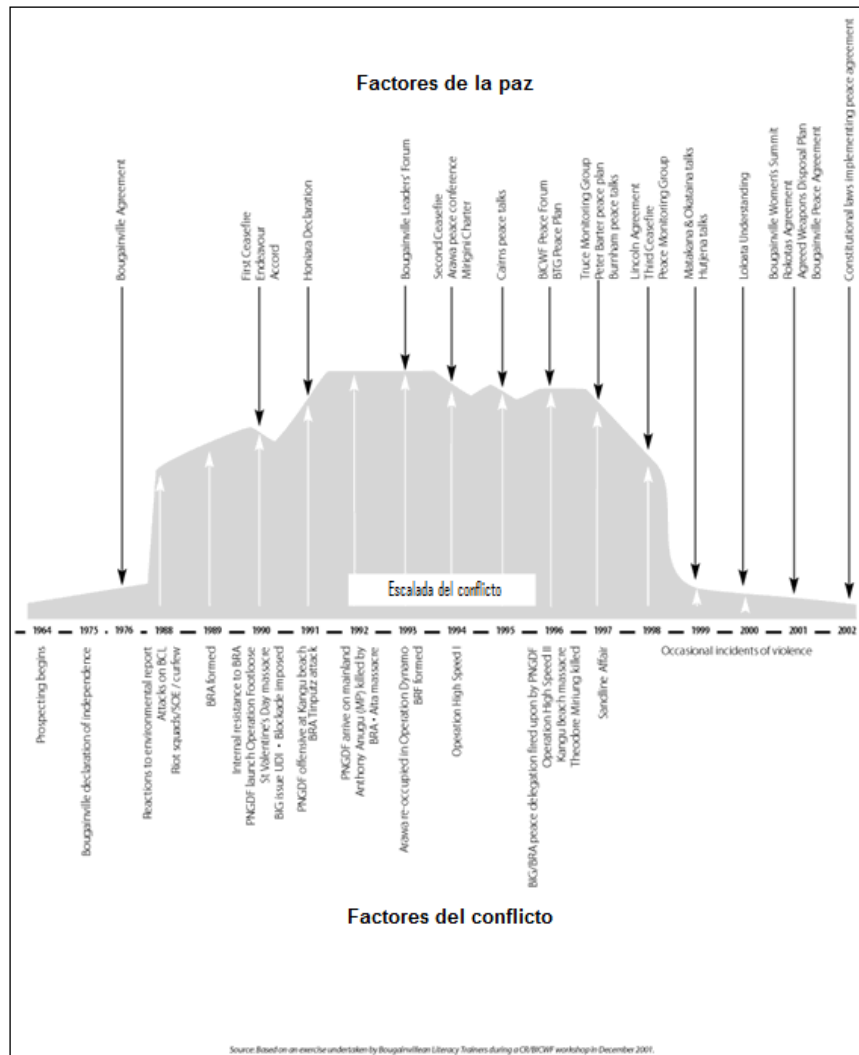
Este ejemplo nos permite ver claramente la relación entre las partes principales al conflicto, tanto como la correlación de otras cuestiones que se ven importantes en el análisis del conflicto. También nos permite ver la importancia de considerar otras partes dentro de la comunidad, como grupos civiles, comerciales y políticos, que puede tener otras influencias en una intervención.

Mientras el mapa de conflicto nos facilita descifrar o interpretar las relaciones dentro de un conflicto, es importante recordar que estos dibujos representan solamente una contribución *parcial* al conocimiento de las causas y raíces que subyacen un conflicto.

Otra forma de representación de un mapa del conflicto es identificar a los actores a partir de una línea de neutralidad, mientras más distantes estén los actores de la misma más posicionados y/o indispuestos a la colaboración estarán.



### C. LINEA DEL TIEMPO



La línea del tiempo es utilizada para identificar la evolución del conflicto en los días, meses o años que dure. Es posible combinar el análisis con la escalada del conflicto, es decir con la evolución violenta, los momentos de estancamiento o el des escalamiento de la confrontación entre las partes.

En la parte superior de la gráfica se identifican los factores que han contribuido al des escalamiento, mientras que en la parte inferior se ubican aquellos que contribuyen en la escalada.

En realidad la línea del tiempo no es más que una cronología de los hechos, que se puede combinar perfectamente con instrumento siguiente del proceso de escalada del conflicto.

<sup>10</sup>Fuente: <http://www.c-r.org/our-work/accord/png-bougainville/conflict-peace-timeline.php>

**D. Proceso de Escalada de Conflicto.<sup>11</sup>**

**CAMBIO 6**

**7. POLARIZACIÓN**

- Cambio de la Organización Social
- Los extremistas son los líderes
- Sólo hablan con los de su bando

**CAMBIO 5**

**6. ANTAGONISMO-HOSTILIDAD**

- Aumento de las acciones violentas
- Mayor cantidad de personas involucradas

**CAMBIO 4**

**5. OJO POR OJO**

- Reacción e incremento
- Se responde a la última acción
- Cambio de metas

**CAMBIO 3**

**4. CHISME**

- Hablar acerca de pero no con
- Cambia nuestro lenguaje

**CAMBIO 2**

**3. EL ENREDO**

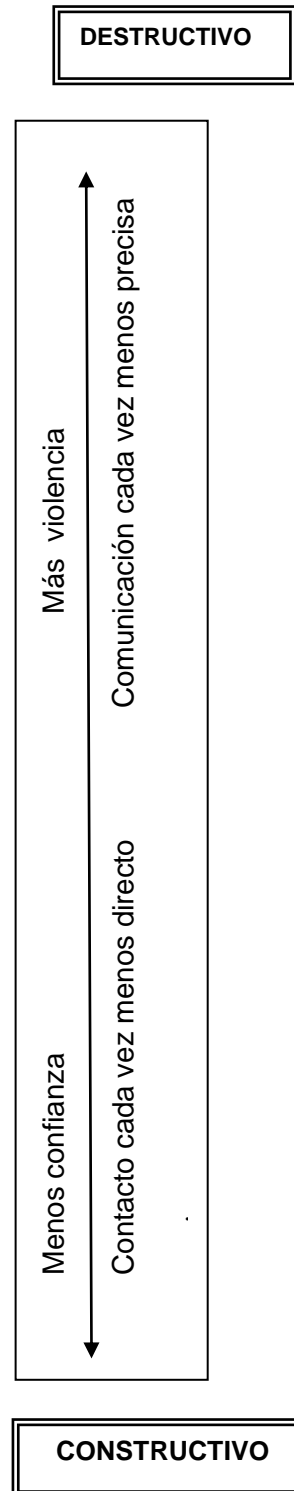
- Proliferan problemas
- De lo específico a lo general

**CAMBIO 1**

**2. EL PROBLEMA SE PERSONALIZA**

- Se percibe a la persona como el problema

**1. DESACUERDO - PROBLEMA**



<sup>11</sup> Materiales de capacitación Fundación OEA-PROPAZ



### E. Una Transformación Constructiva.

Una propuesta de pasos para entablar un proceso de transformación constructiva de un conflicto serían:

1. Platicar con las partes para saber de qué se trata el problema.
2. Establecer las reglas del juego.
3. Ubicar los intereses y reubicar el problema.
4. Generar opciones.
5. Evaluar opciones.
6. Hacer una propuesta.
7. Armar el acuerdo y cuidar los aspectos de seguimiento.

### F. ANALIZANDO UN CONFLICTO SOCIAL.

Lo que el Sistema Nacional de Diálogo realiza en el diario es mediar conflictos sociales en dónde antes de desarrollar y diseñar un proceso de intervención se requiere realizar un análisis del mismo, ubicar la etapa de desarrollo en la que se encuentra el conflicto social, su complejidad, la calidad de la participación y relaciones de las partes o actores, y los posibles requerimientos y áreas de desarrollo para el manejo del mismo.

Aunque la recomendación es hacer un análisis completo del conflicto social, muchas veces no se cuenta con los recursos o el tiempo para realizarlo, por lo que se requiere hacer el análisis rápido previo, sobre los base de tres aspectos centrales:



Diversas experiencias demuestran que gran parte del esfuerzo se debe concentrar en poder desarrollar un análisis previo por parte de la institución que interviene, los especialistas, los terceros o con las partes y actores, porque se parte de la premisa que un buen análisis facilitará la mitad del camino para el proceso participativo de gestión del conflicto social.

Esta premisa permite empezar con un entendimiento mínimo del problema que se quiere trabajar para así poder establecer el espacio y la temporalidad de la intervención y en lo posible los objetivos iniciales de largo, mediano y corto plazo.

Aunque lo más probable es que el proceso de desarrollo del conflicto social y sus requerimientos vaya cambiando con el tiempo y como resultado del mismo proceso colaborativo de intervención; este análisis inicial sirve para establecer el punto de partida sobre el cual se podrá medir, ajustar, adaptar y evaluar la intervención. Además éste análisis también permitirá conceptualizar la totalidad de los aspectos del conflicto social, de la disputa o de la problemática para poder establecer a continuación los resultados y los impactos realistas que se pueden esperar.

### G. Seleccionando los Objetivos de un Proceso de Intervención.

Los objetivos pueden ser distintos para los facilitadores, organizadores, auspiciadores y participantes, quienes tienen expectativas e intereses diversos sobre qué se espera lograr con el proceso. El facilitador o la facilitadora hará bien en hacer explícito, durante la etapa de planificación del proceso así como al inicio del proceso mismo, las distintas expectativas sobre los objetivos del proceso que tienen los actores para determinar cuáles serán o han sido los criterios para establecer los objetivos. Hay que tener claro cómo los objetivos establecidos podrían incidir en algunos aspectos del conflicto social y de qué forma, para tener metas realistas sobre el potencial del proceso.

Por tanto, la selección de los objetivos del proceso nos llevará a plantear la pregunta: ¿quiénes deberían participar en el proceso? Aunque hay diferentes metodologías para la identificación de los posibles participantes -selección a partir de recomendaciones de expertos o conocedores del conflicto social, cruce de referencias entre distintos actores, grupos focales, efecto bola de nieve, etc.-, para poder responder a la pregunta sobre quiénes deben participar en el proceso, el análisis previo del conflicto social nos permitirá identificar preliminarmente quienes serían esos actores, sus perfiles, y sus motivaciones -intereses y necesidades.

En la medida que los objetivos están planteados de manera clara en la convocatoria a los distintos actores, esto permitirá tener un texto único sobre el cual reiterar la lógica del proceso y la participación de los actores y reafirmar los objetivos del proceso.

Algunos de estos procesos son más flexibles que otros, y otro tanto son más adecuados de desarrollar dependiendo de la etapa en la que se encuentra el conflicto social. Para ello, a partir del análisis del conflicto social, se puede tener una orientación sobre qué tipo de procesos de intervención son más apropiados de desarrollar en cada etapa según la casuística que se ha venido desarrollando a nivel mundial.

Por ejemplo, en una etapa de **escalamiento** del conflicto social. Se puede:

- Realizar intervenciones, acciones, programas y procesos que busquen la prevención o la aparición y/o escalamiento de un conflicto social.
- Desarrollar procesos educativos para el conocimiento de los actores, de los tomadores de decisiones o del público sobre las causas del conflicto social latente,

sobre la proyección de escalamiento del conflicto social, los impactos negativos y riesgos, sobre maneras alternativas de trabajar la problemática del conflicto social.

- Trabajar con medios para visibilizar las causas del conflicto social, las demandas y las necesidades de los actores, así como visibilizar a los grupos marginales con menos poder y participación en el conflicto social.
- Desarrollar procesos de diálogo con los actores claves en el conflicto social latente para analizar las posibles consecuencias negativas, por ejemplo los costos económicos o políticos.
- Generar confianza y voluntad para una negociación, arreglo pacífico o acciones conjuntas, consensuando mecanismos para encauzar el conflicto social en forma pacífica y de diálogo continuo.
- Desarrollar talleres de solución de problemas para generar conciencia entre los actores claves del conflicto social y los tomadores de decisiones para entender la problemática, conocer nuevos modelos de solución, encontrar preocupaciones comunes y generar voluntad para resolver los problemas de fondo, prevenir un escalamiento.

En una etapa de crisis del conflicto social. Se puede:

- Realizar intervenciones, acciones, programas y procesos que busquen administrar la crisis; es decir, contenerla para que no se extienda, no se prolongue y no se agudice. La prioridad de las acciones en esta etapa, es re-direccionar la crisis dentro de un proceso seguro para los actores. En esta etapa se necesita enfocarse en un acercamiento entre los actores, con gestos, acciones o compromisos de buena voluntad y de confianza para el cese de la confrontación con el fin de reiniciar el diálogo y la negociación sobre un proceso que saque a los actores de la crisis.
- Hacer un trabajo con los medios de comunicación y con representantes sectoriales claves para crear un clima de diálogo frente a la opinión pública, a través de talleres de evaluación de escenarios, diálogo entre líderes.

Finalmente en una etapa de **estancamiento** del conflicto social. Se puede:

- Trabajar en un proceso de diálogo, solución de problemas o evaluación que permita a las partes o actores analizar el contexto en el que se encuentran y tomar acciones con respecto a impulsar el proceso del conflicto social hacia una solución.
- Trabajar en la formulación de políticas que respondan a las problemáticas de fondo que están generando el conflicto social.

## Guía Práctica de Análisis para un Conflicto<sup>12</sup>

- **Problema:**

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cómo se originó el problema?
- ¿Cuáles son las manifestaciones de éste?
- ¿Qué factores influyen en el problema?
- ¿Qué necesita cada una de las partes?

- **Actores:**

- Análisis de actores (quién es un actor, tipo de actores)
- ¿A quiénes afecta y quiénes se involucran en él?
- ¿Cuáles son las percepciones que los actores tienen del conflicto?
- ¿Qué sentimientos y emociones están presentes en los actores?
- ¿Cuáles son los miedos que privan?
- ¿Qué comportamientos son los predominantes?
- ¿Cómo se comunican (si lo hicieran)?
- ¿Cómo se evalúa la voluntad de las partes para dialogar?
- ¿Qué fuerzas, ajenas a las partes, pueden contribuir o dificultar la negociación?
- ¿A qué instituciones es necesario vincular para el efectivo tratamiento del caso?
- ¿Quiénes deberían de estar informados, además de los miembros del equipo?  
y ¿Fuera de la institución?
- ¿Cuál es la pertenencia étnica de los actores?

- **Condiciones:**

- ¿Existen condiciones propicias para la negociación?
- ¿Se presenta la negociación como una vía factible, viable, creíble, para resolver el caso?
- ¿Cuáles son las alternativas fuera de la mesa (mejores y peores) que tienen los actores?
- ¿Qué fuentes de poder o influencia tienen los actores?
- ¿Qué información adicional se necesita (más allá de la ya analizada) para iniciar el tratamiento ¿por qué se necesita y para qué se requiere?
- ¿Cuál es el mejor lugar para el tratamiento del caso?
- ¿Se han aplicado métodos tradicionales para el manejo del conflicto?

- **A. Proceso:**

- ¿Cómo iniciar el tratamiento del caso? (¿quiénes deben hacerlo?; ¿porqué; es la vía el penduleo?, ¿el diálogo preparatorio o la instalación de una mesa de negociación; debe optarse por la vía legal?; ¿qué otras alternativas existen para su tratamiento?;)
- Si la negociación es la vía para resolver, ¿qué pasos se van a seguir?
- Si la negociación no es la vía para resolver, ¿qué pasos se van a seguir?
- ¿Qué otros apoyos se requieren? (seminarios, talleres)
- El “tercero” ¿qué características requiere? (género, etnia, edad, religión, otro)?
- ¿Para quiénes deben generarse esos apoyos; por qué y para qué?

---

<sup>12</sup>Elaboración de Licda. Claudia Villagrán en base a Manual de Atención de Conflictos de la Secretaría de Asuntos Agrarios, 2007.

## VII. Proceso Metodológico del SND para la intervención en procesos.

### Observación

- Monitoreo por fuentes secundarias y primarias
- Alerta
- Cruce de información interinstitucional
- Exploración en campo

### Análisis

- Prospección política, social, cultural, ambiental
- Análisis multidisciplinario e interinstitucional en equipos Ad hoc
- Se prepara informe y propuesta de estrategia de intervención

### Intervención

- Toma la decisión
- Se conforma equipo multidisciplinario e interinstitucional
- Se inicia el acercamiento en terreno y se aplica estrategia

## VIII. Fases para Resolución de un Conflicto, según el Sistema Nacional de Diálogo.

Desde el Sistema Nacional de Diálogo, SND, se han planteado las preguntadas, siguientes:

1. ¿Qué es lo que hacemos primero para definir nuestra intervención como facilitadores?
2. ¿Qué hacemos como facilitadores en medio del conflicto?
3. ¿Qué hacemos como facilitadores para llevar el conflicto a su resolución?

27

Las respuestas se pueden resumir en las siguientes fases:

### **A. Fase exploratoria y preparatoria:**

En esta fase los facilitadores del SND visualizan dos sub fases que incluyen:

#### **A. Exploratoria:**

- Análisis del conflicto.
- Elaborar línea de tiempo del conflicto.
- Escalada del Conflicto.
- Mapeo de actores.

## **B. Preparatoria:**

- Estrategia de abordaje / Diseño de estrategia
  - a. Definición del problema.
  - b. Desarrollo de supuestos.
  - c. Esclarecer el objetivo.
  - d. Desarrollo de líneas de acción.
  - e. Elaboración de escenarios.
  - f. Se generan recomendaciones.

## **B. Fase de intervención para la transformación:**

### **¿Qué hacer?**

1. Asegurar la legitimidad de las partes.

Dar a conocer a las partes sobre el proceso y propósitos del diálogo.

Confirmar la aceptación del diálogo como medio.

2. Coordinar acciones propias.
3. Dar seguimiento a las acciones de los otros actores (terceros).
4. Articular acciones con esos actores terceros.
5. evaluar y hacer ajustes.

28

### **¿Cómo hacerlo?**

Observación, plan de intervención, se profundiza en el conocimiento de los actores, penduleo –generación de condiciones mínimos para el diálogo-, se define tipo de intervención, alcances –papel a jugar-, objetivos-resultados esperados –evaluación y ajustes-.

## **C. Fase de resolución-transformación:**

1. Formular y presentar propuestas viables a partir del enfoque de la transformación de conflictos.
2. Establecimiento de acuerdos mediante la negociación en base a intereses y no a posiciones. Lógica gana-gana.
3. Establecimiento de responsabilidades y cronograma de cumplimiento.
4. Seguimiento del cumplimiento de los acuerdos y sistematización de lecciones aprendidas.

Dado que la visión del Sistema Nacional de Diálogo lo define como una institución pública, que promueve la gobernabilidad democrática del país a través del diálogo entre diversos actores y la institucionalidad del Estado, mediante la formulación de acuerdos políticos, con el mayor grado de acuerdo posible, para que se traduzcan en políticas públicas, legislación y transformaciones institucionales.

Considerando el trabajo que diariamente realiza el Sistema Nacional de Diálogo, SND, se consideró importante orientar este manual reforzando los aspectos metodológicos de la actividad de la mediación.

## IX. La Mediación.

### A. Generalidades

#### Definición de mediación en el diccionario de la real academia española

##### Mediación.

(Del lat. *mediatĭo*, *-ōnis*).

1. f. Acción y efecto de mediar.

Real Academia de la Lengua Española

##### Mediar.

(Del lat. *mediāre*).

1. intr. Llegar a la mitad de algo. U. t. en sent. fig.

2. intr. Interceder o rogar por alguien.

3. intr. Interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad.

4. intr. Dicho de una cosa: Existir o estar en medio de otras.

5. intr. Dicho de una cosa: Ocurrir entre dos momentos.

6. intr. Dicho del tiempo: Pasar, transcurrir.

7. tr. p. us. Tomar un término medio entre dos extremos.

Diccionario de Real Academia de la Lengua Española. Búsqueda realizada por internet el día 2 de noviembre de 2005, en <http://www.rae.es/>



## Mediación<sup>13</sup>

La palabra mediación proviene de *mediatio*, entendida como punto equidistante entre dos puntos opuestos y también como interposición, intermediación para favorecer nuevas articulaciones en las relaciones sociales. Nos encontramos, por lo tanto, ante un punto medio entre dos polos en un espacio o medio concreto. La mediación facilitará que las partes implicadas se encuentren en este punto intermedio que ofrece la objetividad. En las percepciones subjetivas del conflicto no se podrán encontrar. La mediación puede propiciar estos espacios de diálogo abierto sobre el problema de fondo que hay en el conflicto.

Por eso, la cultura de la mediación supone una cultura de la comunicación, porque la mediación pretende facilitar que las personas encuentren las posibles soluciones por ellas mismas. La finalidad no es tanto llegar a un acuerdo, sino restablecer la relación, reducir la hostilidad, propiciar propuestas y soluciones, promover procesos de respeto.

El papel del mediador, además de una persona, también lo realizan muchos cuerpos sociales intermedios que asumen esta función equidistante entre dos grupos o colectivos en conflicto. Son los denominados mediadores institucionales: sindicatos, patronales, iglesias, defensores del pueblo, defensores del consumidor, del enfermo, del estudiante... Y el mediador no tiene nunca poder, ni de decisión ni de persuasión. No impone, sólo propicia y propone, desaparece cuando las relaciones se rehacen y facilita más cuestiones que respuestas. Tiene la función de retornar a las partes el control de su vida y la confianza de adoptar sus propias decisiones, para que se conviertan en protagonistas, y ayudar a salir de un único punto de vista parcial, de la miopía que provoca el localismo.

30

La mediación comporta un elevado grado de humildad, porque reconoce que somos personas conflictivas, que causamos mal y que a menudo no podemos gestionar todos los conflictos, que algunos nos superan y que necesitamos un tercero para tratarlos.

Nuestra educación a menudo nos ha preparado para no tener conflictos, para no generarlos y ¡hay! de aquel que sea una persona conflictiva! La realidad, poco a poco, nos ha ido demostrando que el conflicto existe y que no nos ayuda el hecho de negarlo. No se trata tanto de negar que existan conflictos, sino de estar en condición de ser capaces de afrontarlos, de resolverlos o de plantearlos, si conviene. Y no olvidemos que, además, el ser humano es capaz de hacer el mal.

La mediación ayuda a superar los binarismos que están en el origen mismo de los conflictos, ayuda a vencer los maniqueísmos que hacen que uno se proclame en profesión de la verdad y pretenda negar al otro. La xenofobia, el racismo, el fanatismo, están alimentados por dualismos. Esta relación dual dictamina que haya un ganador y un perdedor, y es fuente de una cultura de la competitividad y el enfrentamiento. La mediación quiere favorecer que las dos partes sientan que pueden ser ganadoras, como mínimo de una relación inicialmente deteriorada, y se favorece, así, una cultura de la cooperación.

---

<sup>13</sup> **Marta Burguet Arfelis.** Consultado el 22 de diciembre del 2012. [www.ua-ambit.org/she132.htm](http://www.ua-ambit.org/she132.htm) - 13k

La mediación no es alternativa a nada. No lo resuelve todo, ni mucho menos. La justicia, por su lado, sigue teniendo su función específica concreta. Todas las posibles estrategias de tratamiento de los conflictos son necesarias y se complementan.

#### Definiciones de MEDIACIÓN en la web<sup>14</sup>:

- Participación secundaria en un negocio ajeno, a fin de prestar algún servicio a las partes o interesados. // Apaciguamiento, real o intentado, en una controversia, conflicto o lucha. // Facilitación de un contrato, presentando a las partes u opinando acerca de alguno de sus aspectos. // Intervención. // Intercesión. // Conciliación. // Complicidad. [www.fac.mil.co/pag\\_interiores/provisionales/glosario.htm](http://www.fac.mil.co/pag_interiores/provisionales/glosario.htm)
- Intervención amistosa de un tercer estado entre dos (o más) que se hallan en conflicto (armado o no) proponiendo una solución que pueda ser aceptable para todos los litigantes. [www.sre.gob.mx/acerca/glosario/m.htm](http://www.sre.gob.mx/acerca/glosario/m.htm)
- Experiencia práctica de reducir una función para que sea controlable, mediante la inserción de un elemento entre el actor y el objeto de la acción: una herramienta, lenguaje o método (algoritmo), o una combinación de todos. Cada mediación puede ramificarse, y así, hasta el infinito. La tendencia a la mediación, y la heurística, definen la especie humana. [www.xtec.es/~fchorda/civiweb/varia/glosari.htm](http://www.xtec.es/~fchorda/civiweb/varia/glosari.htm)
- Es la actividad desarrollada por un tercero designado o aceptado por las partes, dirigida a que éstas intenten resolver amistosamente una controversia surgida entre ellas. [www.infoconsumo.es/consa3/ES/seminar/gloss\\_m3\\_es.Htm](http://www.infoconsumo.es/consa3/ES/seminar/gloss_m3_es.Htm)

A menudo, las partes o actores que participan en un conflicto social tienen dificultades para manejar y resolver por sí mismos la situación debido a que se encuentran posicionados o indispuestos emocional y actitudinalmente.

Con frecuencia se genera una serie de dinámicas psicológicas entre los actores que hace difícil comunicarse e interactuar entre sí, no pudiendo enfocarse en el problema de fondo con objetividad ni escucharse entre ellos.

La mediación es una negociación facilitada por un tercero.

Generalmente se ha denominado mediador o tercero a la persona que interviene facilitando un proceso para el análisis de la problemática, solucionar disputas o resolver conflictos sociales. Se le denomina tercero porque es una persona ajena a la dinámica principal del conflicto social. La disputa o problemática en cuestión sólo afecta o interesa a las partes o actores primarios y secundarios.

<sup>14</sup>Realización de la búsqueda el 12 de diciembre del 2012. en Google

### **El aporte de un mediador o tercero puede servir para:**

- Visibilizar los aspectos del conflicto social -que es difícil o doloroso para las partes o actores de reconocer- e identificar las oportunidades.
- Legitimar las expresiones y las emociones de las partes o actores.
- Equilibrar el espacio y el proceso donde interactúan las partes o actores y ejercen su poder sobre unos y otros, de manera que puedan tratarse con respeto.
- Re-enmarcar el intercambio y el diálogo de las partes o actores dentro de los objetivos del proceso, aclarando, parafraseando o dando una nueva perspectiva.
- Ayudar en la búsqueda de opciones desde una nueva perspectiva.

### **B. Tipos de Mediadores o Terceros.**

#### **B.1. Mediadores o Terceros Externos.**

Son aquellas personas o instituciones que intervienen sin haber tenido una vinculación previa con las partes o actores del proceso. En ese sentido, son neutrales al proceso, no tienen una preferencia hacia ninguna de las partes o actores y son imparciales.

Su involucramiento se debe a la experticia que traen al proceso, y aun- que pueden aportar con una perspectiva nueva y distinta - casuística, metodologías, Etc. Pueden no entender los significados culturales que manejan las partes o actores.

32

#### **B.2. Mediadores o Terceros Internos.**

Son aquellas personas o instituciones que intervienen en el proceso, teniendo una vinculación previa con las partes o actores debido a que provienen del mismo contexto, comparten la historia, la cultura u otro elemento esencial que lo identifican como parte del grupo de las partes o actores.

En muchos casos conocen el contexto del conflicto social, pueden conocer a las partes o actores y contar con su reconocimiento. Su involucramiento se basa en las relaciones, el respeto o la influencia que tengan sobre las partes o actores o el proceso. Pueden aportar al proceso con su lectura interna y cultural de las dinámicas del contexto y entre los actores, sin embargo, pueden ser también sujetos de influencia de los resultados del mismo proceso.

#### **B.3. Los cuasi-mediadores**

Son aquellas personas o instituciones que intervienen en el proceso teniendo una vinculación estrecha con una de las partes o actores o con varios de ellos, debido a que comparten diversos aspectos culturales (idioma, etnicidad, pertenencia laboral, etc.) con una parte de los actores y otros aspectos de sí mismos con los otros actores.

Estos terceros conocen el contexto del conflicto social y también son conocidos por las partes o actores en sus distintas facetas y calidades de trabajo, liderazgo, pertenencia, Etc.

Los cuasi-mediadores tienen una gran capacidad para vincularse con uno u otro grupo de actores y se basan en las múltiples dimensiones de la identidad cultural. En ese sentido, también, se les ha llamado puentes, traductores culturales o “brokers”.

Cristopher. Moore, en su libro *The Mediation Process* (el proceso de mediación) proporciona otra clasificación de los mediadores la cual también es válida e incluso se puede conjugar con la anterior.

**Mediador de autoridad (benevolente):**

- Puede no estar relacionado con las partes
- Busca la mejor solución para los involucrados en el proceso
- Es imparcial respecto del resultado
- Tiene autoridad para brindar consejo, sugerir o decidir
- Tiene recursos para asistir en la implementación y control del acuerdo

**Mediador de autoridad (administrador):**

- Tiene relación continua y de autoridad con las partes
- Busca solución en conjunción con las partes, dentro de parámetros preestablecidos
- Posee autoridad para brindar consejo, sugerir o decidir
- Tiene recursos para asistir en la implementación y control del acuerdo
- Posee la autoridad necesaria para ejecutar el acuerdo.

33

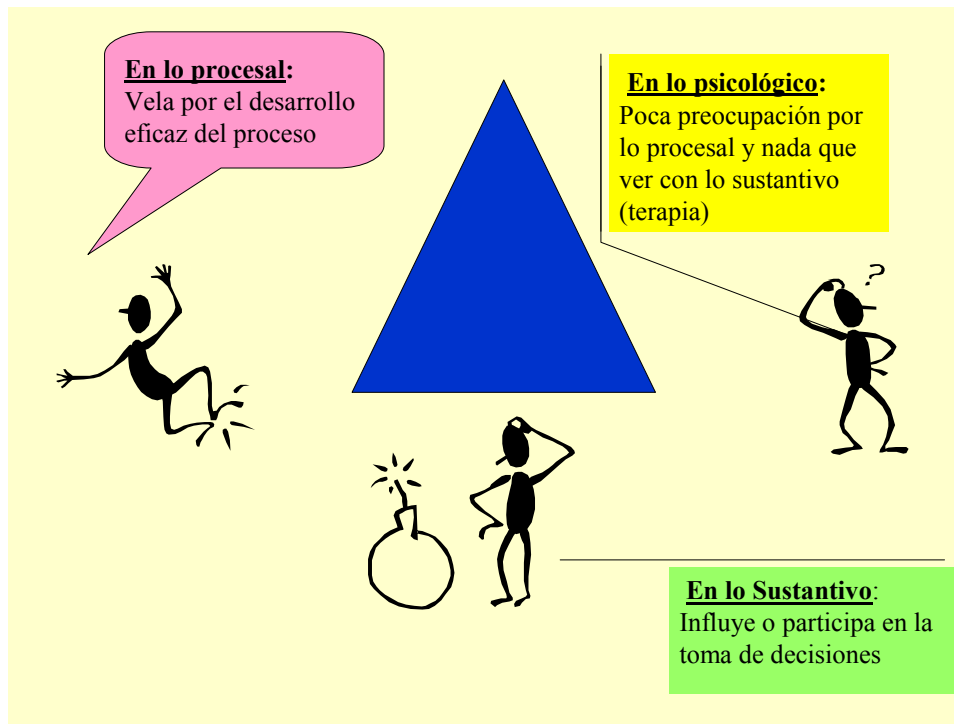
**Mediador de autoridad (con intereses creados):**

- Posee una relación actual o en expectativa con las partes
- Tiene un fuerte interés en el resultado del conflicto
- Busca la solución que satisfaga los intereses del mediador y/o de la parte favorecida
- Utiliza una fuerte influencia o coerción para lograr acuerdos
- Tiene los recursos para asistir en la implementación y control del acuerdo
- Utiliza una fuerte influencia o incluso coerción para ejecutar el acuerdo

**Mediador Independiente:**

- Es neutral/imparcial en cuanto a las relaciones y a los resultados específicos
- Se encuentra al servicio de las partes
- Puede ser un mediador “profesional”
- Busca que las partes encuentren una solución que sea mutuamente aceptable, voluntaria y libre de coerción
- Puede estar involucrado o no en el control de la implementación del acuerdo
- No tiene autoridad alguna para ejecutar el acuerdo.

### C. Las Tendencias de la Mediación



#### Beneficios de una Mediación Procesal

- Que sean las partes quienes se sientan responsables del acuerdo y, por lo tanto, comprometidas en su cumplimiento.
- El mediador sólo cumple un papel de facilitador del proceso.

#### Sugerencias para una Mediación Procesal

- Establecer un tono positivo
- Crear expectativas positivas
- Fortalecer la comunicación
- Proponer normas de conducta
- Sugerir un proceso a seguir
- Identificar intereses
- Contribuir a la generación de opciones
- Evaluar opciones
- Ayudar a identificar consensos
- Promover la superación de obstáculos / estancamientos

#### D. Características y roles de los terceros facilitadores

Aunque las características más deseadas para ser terceros en un conflicto social dependen del contexto cultural de los actores y del tipo de conflicto social (familiar, comunitario, tribal, regional, etc.), de manera general los terceros como facilitadores del proceso necesitan tener las siguientes habilidades:

- Reflexión
- Comunicación
- Relacionamiento
- Empatía cultural
- Pensamiento estratégico del proceso

#### E. Roles y Funciones de un Tercero / Mediador.

##### 1. Rol de diseñador:

Con capacidad para elaborar (y después validar) o co-elaborar con las y los participantes una propuesta metodológica flexible y dinámica del proceso, que permita la participación amplia de los distintos actores, construir relaciones y también enfocarse en la problemática.

##### 2. Rol de convocante:

Con capacidad para invitar y lograr la participación de las distintas partes o actores en el proceso. Pueden ser también varios convocantes, cuando no hay un tercero que pueda llegar por sí mismo a todo el espectro de partes o actores. El convocante o la convocante gozan de una legitimidad, autoridad u otra cualidad moral frente a los actores.

##### 3. Rol de observador u observadora del proceso.

Con legitimidad, autoridad moral, o imparcialidad frente a los actores, de manera que en su rol de observador u observadora pueda dar fe del desarrollo del proceso. Puede aportar con su presencia, garantizando la conducción del proceso de manera imparcial y neutral.

##### 4. Rol de unificador o unificadora:

Con la capacidad para mediar entre actores de un mismo bando, alianza o grupo, quienes entran en disputa o se fraccionan, obstaculizando el proceso. El unificador o unificadora busca generar el compromiso de las partes o actores, para que se sobrepongan a sus diferencias y reanuden su participación en el proceso.

**5. Rol de facilitador o facilitadora:**

Con la capacidad técnica para conducir el proceso, lograr la participación de las partes o actores, a través del uso de herramientas y metodologías que promueven la comunicación, el enfoque en el logro de los objetivos, etc. También se usa este término de manera general para referirse indistintamente a los otros roles.

**6. Rol de re-conciliador o re-conciliadora:**

Con la capacidad para reconstruir las relaciones entre las partes o actores a través de sus capacidades comunicativas, legitimidad moral, convocatoria, etc. de modo que los actores puedan retomar su participación.

**7. Rol de generador o de generadora de opciones y de visiones:**

Con la capacidad comunicativa o estratégica para expandir la gama de opciones que tienen las y los participantes en la solución del problema, las disputas o el conflicto social. Este tercero puede también tener la capacidad para identificar nuevos horizontes o visiones comunes a los cuales los participantes se pueden reenfocar cuando quedan atrapados en el proceso.

**8. Rol de monitoreador o monitoreadora de acuerdos:**

Con la capacidad técnica y o legitimidad moral para darle seguimiento, acompañamiento o monitoreo al proceso luego de la toma de acuerdos. Este rol puede ser compartido con los y las participantes en el proceso y otros actores externos de manera de proveer mayores garantías a la implementación de los acuerdos a partir de llevar un buen registro de los aspectos planteados, y a los aspectos a los que se van llegando a acuerdos.

**9. Rol de capacitador o capacitadora:**

Con el mandato y la capacidad para desarrollar conocimientos técnicos, habilidades, aptitudes en algunos de los participantes, de manera que puedan participar en el proceso con una mayor asimetría y calidad en su participación.



## F. La Imparcialidad del Mediador

Reflexiones sobre algunos supuestos

### La Teoría sobre la Mediación Procesal

- ♦ Imparcial = Que no toma partido por ninguna de las partes.
- ♦ Por ello, se ha considerado que ciertos mediadores podrían no ser imparciales por estar claramente sintónicos (ideológicamente) con una de las partes.
- ♦ A veces parece que se extiende su significado a “no meterse en lo sustantivo”
- ♦ Desde la perspectiva sistémica y del construccionismo social, la facilitación no puede ser imparcial desde el punto de vista de que todo acto genera significado, y que las decisiones que se toman en el curso de la facilitación van marcando, de alguna manera, la injerencia del modelo mental del facilitador en la dinámica conversacional resultante.

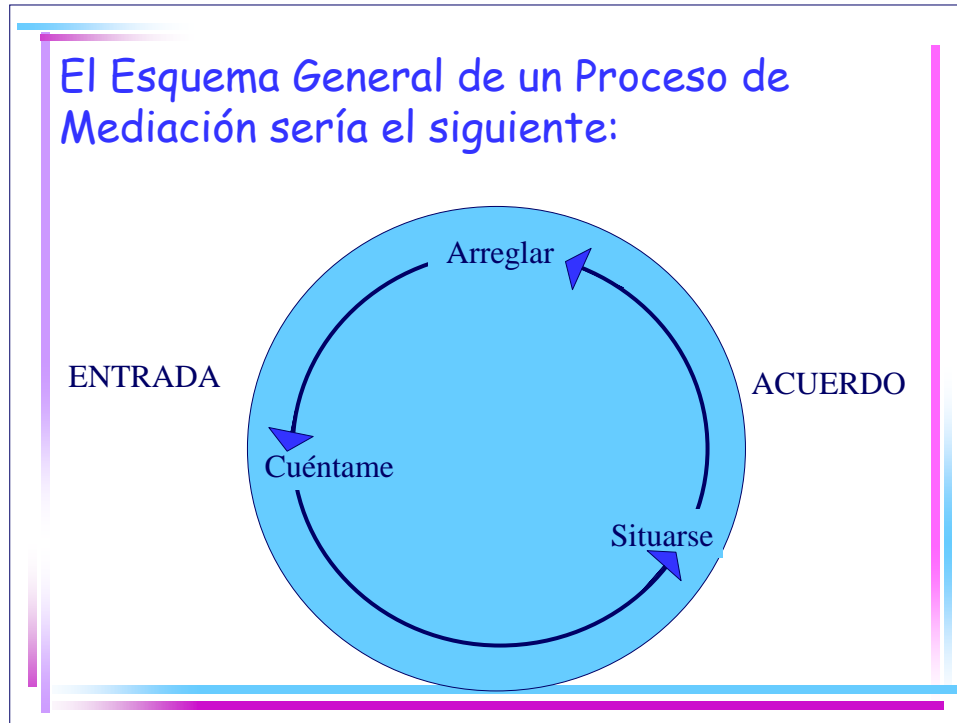
### ¿Mediador o Activista?

- ♦ Mediación como vocación.
- ♦ Activista de corazón...
- ♦ ¡IMPLICA ELECCIONES EN LA VIDA!
- ♦ Por lo demás, si se siente la vocación de mediador y el dilema que aún no se puede desprender de la ideología, considere ser mediador entre *los de su mismo sector, pueblo, grupo étnico o clase social...* se quita el problema ideológico y siempre estará brindando un gran servicio a su comunidad.

## G. El Proceso de Mediación

- ♦ El mayor reto que presenta la mediación es adaptarla a la cultura y al contexto específico en que se quiere aplicar.
- ♦ No podemos pretender exportar un modelo o experiencia de un lugar a otro y pretender que funcione igual.
- ♦ El reto es “sintonizar” con la realidad de cada contexto.

El Esquema General de un Proceso de Mediación sería el siguiente:



**Entrada:**

- ♦ Las preguntas lógico – elementales son:
  - ¿Quién?
  - ¿Cómo?

**Cuéntame.** Se trata de entablar relación con las partes para ver ¿De qué se trata el conflicto?

**Situarse.** Entender en qué consiste exactamente el conflicto.



No son fases en el tiempo, sino fases interdependientes que crean una dinámica. Escuchas, vas creando el marco, vas identificando personas involucradas, soluciones; vuelves otra vez a que te cuenten más, a crear un marco mejor a redefinir mejor a redefinir la situación y buscar posibilidades de un arreglo serio. Para que el proceso sea satisfactorio, tiene que ser claro, equilibrado, participativo y sin manipulaciones.

39

### **Cuéntame:**

- ♦ El mediador es un facilitador del diálogo y debe esmerarse en crear un ambiente dónde la gente pueda profundizar sobre su perspectiva controlando el intercambio de mensaje entre las partes.
- ♦ A Menudo las partes enfocan el problema en términos incompatibles y de forma circular.
- ♦ En esta fase al escuchar hay que estar atento a por lo menos dos cosas: **El**

### ***Contenido y la Relación.***

### **Situarnos:**

- ♦ Se trata de pasar a una agenda Común. Es pasar del “yo/tu” al “nosotros”.
- ♦ Se trata de crea un marco común que ayude clarificar en qué consiste el conflicto (un entendimiento común del conflicto) y a la vez dé algunas pautas sobre la ruta a seguir.

## Arreglar

- ♦ Los mediadores no dictan, ni inventan soluciones.
- ♦ La solución siempre está en manos de las partes que padecen el conflicto.
- ♦ El conflicto puede ser muy complejo, y en lugar de acercarnos a la totalidad del conflicto nos acercamos por partes.
- ♦ Si el problema principal es a nivel de relación, es importante buscar primero puntos de entendimiento.
- ♦ Si el problema principal es de contenido convendrá negociar sobre puntos concretos.
- ♦ Metodológicamente podríamos partir de una lluvia de ideas para ver:
  - ¿Hacia dónde vamos?
  - ¿Qué podría satisfacer las preocupaciones existentes?
  - ¿Cuáles son las posibles soluciones?

## H. El Proceso de Mediación en la Práctica Concreta.

- ♦ La mediación implica la intervención de un tercero, aceptable, imparcial y neutral.
- ♦ La mediación deja el poder de decisión en manos de las personas en conflicto
- ♦ Hay que tener una visión de cuando se puede mediar.

### 1. Preparación para la Mediación

- Lograr la entrada
- Realizar la convocatoria al proceso (identificación de las partes, análisis, conducir a las partes hacia la negociación, diseñar la primera sesión mediadora)
- Ultime detalles logísticos (lugar y distribución física)

40

### Discurso Inicial del Mediador

- Palabras de bienvenida, presentaciones y creación del ambiente necesario para que el proceso se desarrolle
- Definir el papel del mediador (como asistente imparcial del proceso)
- Describir el proceso y las sesiones privadas (caucus)
- Dejar claros los límites a la confidencialidad

### Declaraciones Iniciales de las Partes

- Explorar los antecedentes del conflicto
- Definir cuestiones
- Identificar intereses
- Trabajar dentro de la parte superior del círculo
- Condicionar a las partes para que generen acuerdos

### Diseñar un Proceso de Resolución de Problemas

- Diseñar una estrategia general
- Confeccionar una agenda de trabajo
- Diseñar una estrategia para cada una de las cuestiones

### **Resolución de Problemas**

- Revisar los intereses de las partes
- Encuadrar el problema dentro de un marco de intereses conjuntos
- Generar múltiples opciones
- Evaluar opciones y alternativas a un acuerdo negociado
- Seleccionar-modificar opciones de forma tal que satisfacer los intereses

### **Negociación Final**

- Efectuar las modificaciones finales a las opciones y concesiones
- Confeccionar un plan de implementación
- Confeccionar un plan de control (opcional)

### **Acuerdo Preliminar (instrumentado por escrito) (opcional)**

- Revisión/aprobación por parte de las personas o grupos correspondientes
- Efectuar las modificaciones necesarias

### **Acuerdo Final (Instrumentado por Escrito). Detalles Finales**

- Acuerdo formal respecto de las cuestiones sustantivas
- Perfeccionamiento de los detalles finales tanto psicológicos como procesales

## BIBLIOGRAFÍA

*Abordar el Conflicto: La negociación y la mediación.* Fisas, Vincenc. En: Revista trimestral latinoamericana y caribeña de Desarrollo Sustentable. [www.revistafuturos.info/futuros\\_10/conflicto1.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_10/conflicto1.htm)

*Conflicto social (Teorías del).* Giner, Jesús. En: [www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/conflicto\\_social\\_teorias\\_pdf](http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/conflicto_social_teorias_pdf)

*Conflicto y cambio social. Factores y tipos.* En: <http://inspeccionumvi10.iespana.es/ind11761.htm>

*Consenso y conflicto:* Serrano, Angel, *Schmitt, Arendt y la definición de lo político.* México, 1999.

Diálogo Democrático, Un Manual para Practicantes, International Institute for Democracy and Electoral Assistance, Canadian International Development Agency, PNUD. 2008.

Defensa y Promoción, Fortaleciendo la Capacidad de las Líderes de ONG, CEDPA, 1999. Guatemala.

El Proceso de Mediación. Cristhoper. Moore.

Formación Política. Teoría y Práctica, Negociación y Resolución de Conflictos, volumen VI. Douglas Chacón, Coordinador y Editor de la Serie. Guatemala, agosto 2006.

Fundamentos teóricos del conflicto social. Rod Aya citado por Pedro Luis Lorenzo Cadarso. Siglo XXI de España Editores, 2001.

Guía para Facilitadores ¿Conflicto y Violencia? ¡Busquemos Alternativas Creativas! Juan Pablo Lederach y Marcos Chupp.

Hacia un Abordaje Constructivo del Conflicto Social, Participación Democrática, Isabel Aguilar Umaña, Héctor Toussaint Cabrera Gaillard, María Victoria Azurdía Fundación Propaz, 2007.

Hacia una Paz Transformadora, Una propuesta metodológica a partir de la experiencia pedagógica, Capacity Building International Germany. –INWENT’-

*La naturaleza del conflicto humano.* McNeil, Elton B. Fondo de Cultura Económica, México. Primera reimpresión 1992.

*La promesa de la mediación: Cómo afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento.* Baruch Bush, R. y Folger, J. Ediciones Granica, S.A. España, 1994.

*La Promesa de la Mediación.* Baruch Bush, R.A. y J.P. Folger. Capítulo 2: Se pierde de vista la meta de la transformación: el eje está en la satisfacción y el arreglo. Ediciones Granica, España, 1996.

*Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas.* Fried Schnitman, D Ediciones Granica, S.A. Argentina, 2000.

Trabajando con el Conflicto, Habilidades y Estrategias para la Acción, Simon Fisher, Decha Ibrahim Abdi, Jamed Ludin, Richard Smith, Steve Williams, Sue Williams. Consejo de Investigaciones para El Desarrollo de Centroamérica, CIDECA. Guatemala 2,000.



## ANEXOS

### 1. Código de Ética Del Mediador<sup>15</sup>.

En el ejercicio de la mediación, deben existir normas y comportamientos basados en la ética y los valores y en ese sentido, existen códigos de ética de la mediación que son válidos internacionalmente, independientemente de aquellos que localmente se defina priorizar o enfatizar. A continuación se explican y enumeran los principios de los códigos de ética y se señalan en un apartado aquellos que fueron elaborados en un trabajo colectivo de quienes ejercen esa función a nivel institucional:

- **Auto-determinación de las partes:** Acto de adoptar una decisión voluntaria, no coercitiva en la que cada parte elige de manera libre e informada estar de acuerdo o estar en desacuerdo. Esta se ejerce en cualquier etapa de la mediación, incluyendo la selección del mediador, el diseño del proceso, la participación en el proceso y los resultados.

El mediador debe reconocer y respetar la autodeterminación de las partes en la resolución de su diferencia. Ello implica la facultad de las partes de llegar a un acuerdo libre y voluntario y de abandonar la mediación en cualquier momento antes del acuerdo, si lo estiman conveniente.

Es el mediador sin embargo quien está facultado para conducir el proceso de mediación.

- **Neutralidad o imparcialidad:** Ausencia de favoritismos o prejuicios tanto en la palabra, la acción y la presencia (aparición).

El mediador debe ser imparcial. Si en cualquier momento de la mediación el mediador estuviere incapacitado para conducir el proceso de manera imparcial, por concurrir en él alguna causa que lo inhabilite según lo dispuesto es su deber renunciar.

El mediador debe evitar cualquier conducta discriminatoria o de preferencia hacia una de las partes.

Ningún mediador podrá discriminar a las partes por sus características personales, raza, sexo, condición u otros.

- **Conflicto de intereses:** Puede darse cuando, el mediador se encuentra de alguna manera relacionado con alguien o algo que dentro de ciertos límites de racionalidad, puede ser percibido por las partes como algo que afecta la imparcialidad del mediador.

Es obligación de los mediadores revelar todo y cualquier conflicto de interés real o potencial de cualquier naturaleza, como parentesco, amistad, enemistad, negocio, conocimiento de una de las partes o de la controversia por haber actuado para cualquiera de las partes como asesor legal, consejero, arbitro, juez, fiscal, testigo o en cualquier otro papel, así como cualquier otra circunstancia que indique un conflicto de interés.

---

<sup>15</sup>Sistema de control de la Calidad de la Mediación: Una propuesta para Guatemala. Claudia Villagrán, INTRAPAZ

Los mediadores deben interiorizarse detenida y diligentemente en la cuestión a fin de demostrar un esfuerzo razonable para determinar si existe o no un conflicto de interés. Si existiere, los mediadores renunciarán al proceso, salvo el consentimiento expreso de todas las partes a la participación de los mismos.

La obligación de revelar un conflicto de interés se mantendrá durante todo el proceso.

- **Competencia:** Un mediador solamente deberá mediar cuando tenga las cualidades y calidades necesarias para satisfacer las expectativas razonables de las partes.

Al ser nombrado para una mediación, el mediador deberá analizar el conflicto y determinar si está efectivamente capacitado para dirigir el proceso. Debe así mismo excusarse por propia iniciativa de realizar la mediación, si sabe de alguna causal que le inhabilite para conocer el asunto.

Será causal para inhabilitar al mediador, la existencia de cualquier relación financiera o personal de éste con una o más partes, así como la existencia de un interés financiero o personal del mediador en los resultados de la mediación.

Estas causales podrá hacerlas valer cualquiera de las partes en la o quien esté a cargo de la administración de las mediaciones en la organización/institución a la que pertenece el mediador.

- **Confidencialidad:** Está referida al manejo de la información obtenida por el mediador durante la mediación, incluyendo aquella que provenga de las partes o de otros participantes o documentos presentados al mediador.

45

Toda la información entregada por las partes durante el proceso de mediación, así como el proceso mismo, son absolutamente confidenciales. En consecuencia:

a) Queda vedado al mediador revelar información obtenida durante el proceso de mediación, tanto a la Justicia como a terceras personas ajenas a la mediación, salvo que se trate de un hecho constitutivo de un delito de aquellos que la Ley obliga a denunciar. Este deber de confidencialidad se aplica igualmente a las partes y a todas aquellas personas que participen en la mediación en calidad de observadores, abogados, peritos así como a todo el personal de centros especializados.

El mediador no podrá revelar a una de las partes lo que la contraria le haya confiado en sesión privada, salvo que cuente con su expresa autorización para hacerlo.

En la primera sesión que celebre el mediador con las partes, se firmará un convenio de confidencialidad.

Si se celebra un acuerdo escrito, éste no será confidencial, salvo que las partes determinen lo contrario.

b) Todas las actuaciones escritas que se guarden en relación a las mediaciones son estrictamente confidenciales.

El mediador se reserva sin embargo, la facultad de utilizar los datos de sus casos de mediación con fines únicamente estadísticos y de capacitación interna, sin revelar los nombres de las partes ni el contenido de la mediación.

- **Calidad del proceso:** Manera en que se promueve la puntualidad, la seguridad de las partes, la presencia de aquellos que necesariamente deben participar, justicia, capacidad de las partes, respeto mutuo, etc.

Al iniciar la mediación, el mediador deberá informar a las partes acerca del proceso de mediación, sus características, reglas, ventajas, desventajas y de la existencia de otros mecanismos de resolución de disputas. Explicará a las partes el rol de un mediador, así como el papel que desempeñan durante el proceso, ellas y sus respectivos abogados, si los hubiere. El mediador deberá estar abierto a contestar cualquier inquietud de las partes y se asegurará de que éstas hayan comprendido y aceptado toda la información.

El mediador deberá abstenerse de hacer promesas o de dar garantías acerca de los resultados de la mediación

El mediador deberá emplear un lenguaje adecuado, que invite a las partes al entendimiento. En co-mediación, los mediadores intercambiarán información y se cuidarán de no mostrar discrepancias de opinión frente a las partes

Los mediadores deberán disponer la celebración del número de sesiones que sea adecuado para la resolución de la disputa o llegar al convencimiento de que hay otras vías para obtenerla. El mediador procurará que las sesiones duren un tiempo prudente y no aceptará actitudes de dilación por las partes o sus representantes.

Las sesiones podrán ser conjuntas o privadas. El mediador convocará a una u otra según lo que estime adecuado para una eficaz conducción del proceso. El mediador podrá llamar a sesión privada a los abogados de las partes o a las partes, que se encuentren participando en la mediación.

El mediador deberá velar porque se encuentren representados en el proceso los intereses de todas las personas que guarden relación con la diferencia y, que por ende, pudieran resultar afectadas por los resultados de la mediación. En caso necesario, el mediador sugerirá que estas personas se incorporen a la mediación.

- **Procuración y manejo de su imagen:** El mediador debe ser honesto y sincero cuando se promueva a sí mismo.
- **Costos y honorarios:** La información que proporcione con respecto a estos deberá ser transparente y no prestarse a ninguna sorpresa.

Antes del inicio de la mediación, las partes deberán ser informadas por la organización/institución o por el mediador (cuando éste no esté vinculado a ninguna institución) acerca del costo de la mediación. En el caso del Sistema Nacional de Diálogo el servicio es gratuito y las personas o comunidades no deben realizar ningún pago por los el trabajo que desde la institución se realice.

Está prohibido a los mediadores aceptar pagos, obsequios u otras dádivas de las partes, durante la mediación y una vez finalizado el proceso, con o sin acuerdo.

- **Responsabilidades del mediador con su profesión:** El mediador actuará de forma de apoyar el desarrollo y la calidad de la profesión.