

---

# **MÓDULO 11: CONCILIACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**

---



**Escuela de Jueces del Estado**

**Unidad de Formación y Especialización**



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## UNIDAD 1: CULTURA DE PAZ Y JUSTICIA

1. Evolución de la concepción de paz en la historia
2. Reflexiones teóricas entorno a la Paz
3. Que es Cultura de Paz
4. Positivación Internacional del Derecho Humano a la Paz
5. Derecho a la Paz y Cultura de Paz en la CPE y en la normativa judicial

## UNIDAD 2: COMPRENDIENDO EL CONFLICTO

1. El conflicto como algo inherente al ser humano
2. Problema, conflicto y violencia
3. Disputa y conflicto
4. Causas de los conflictos
5. El poder como fuente de conflictos
6. Tipos de conflictos
7. Niveles del conflicto
8. La doble dimensión del conflicto
9. La dinámica del conflicto
10. Estructura del conflicto

## UNIDAD 3: MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MARC)

1. Estrategias de intervención en conflicto
2. Enfoques para el abordaje de conflictos
  - Enfoque de prevención
  - Enfoque de resolución
  - Enfoque de gestión o administración
  - Enfoque de transformación
3. Comparación entre los enfoques de resolución y transformación
4. Los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC)
  - Arbitraje



- Conciliación
  - Mediación
  - Negociación
5. Fases de la negociación
  6. Enfoques de la negociación
  7. Estilos del negociador/a
  8. Habilidades del negociador/a
  9. Los Modos Originarios de Resolución de Conflictos (MORCs)

## **UNIDAD 4: MARCO JURIDICO DE LA CONCILIACIÓN EN BOLIVIA**

1. Introducción
2. Ámbitos en los que se desarrolla la conciliación de acuerdo a la normativa legal vigente en Bolivia.
3. La conciliación en el marco de la ley n° 708 de conciliación y arbitraje
4. La conciliación en sede judicial

## **UNIDAD 5: LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS**

1. ¿Qué es la comunicación?
2. Códigos presenciales o comunicación no verbal.
3. Comunicación no violenta.

## **UNIDAD 6: LA CONCILIACIÓN**

1. La Conciliación
2. Principios de la conciliación
3. Ventajas
4. Límites a los que se someten la Conciliación
5. Perfil del Conciliador
6. Principales Modelos de Mediación/Conciliación
7. Etapas de la Conciliación.
8. Ética del conciliador
9. Rol de los abogados de parte

## **UNIDAD 7: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA CONCILIACIÓN**

1. Escucha activa.
  - La escucha activa permite....
  - La escucha activa, principios y técnicas
  - Esta usted escuchando?
2. Técnicas de comunicación constructiva
  - Escucha Activa.
  - Habilidad de Parafrasear.
  - Habilidad de Replanteo
  - Habilidad emplear el Mensaje Yo
3. Habilidad de realizar preguntas
  - Las preguntas
  - Tipos de Preguntas
  - Que debo preguntar y cuándo?
4. Destrezas del Conciliador:
  - Poder y empoderamiento.
  - Manejo de sentimientos y emociones durante la conciliación.
  - Lo que usted necesita saber
  - Una nota sobre como tomar "Notas"

## **UNIDAD 8: HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS**

1. Perfil Básico del Conflicto
2. Fases de Conflicto
3. Capas de la demanda
4. Mapeo de actores



# UNIDAD 1:

## CULTURA DE PAZ Y JUSTICIA

### 1. Evolución de la concepción de paz en la historia

En las comunidades arcaicas, la paz era entendida como el vínculo armónico con la madre naturaleza nutricia, por ello eran divinidades femeninas las que representaban la paz y la fertilidad. Conforme las sociedades alcanzaron un mayor grado de diferenciación y complejidad, aparecieron nuevas categorías explicativas y las agrupaciones sociales comenzaron a definirse a través de dioses abstractos y de sistemas de poder más complejos.

De acuerdo con la tradición greco-romana, la paz era el periodo entre guerras y libre de la perturbación de desórdenes internos. Así, en el mundo griego, la paz (*eirene*) fue reconocida como un valor autónomo; con la formación de las ciudades-Estado surgió la idea de la paz en el sentido de un contrato jurídico-institucional. La situación de paz se definía como la unidad interior frente a una amenaza externa; a raíz de ello tomó cuerpo la idea de "nosotros contra ellos", en una doble dimensión: por un lado la defensa ante el exterior, lo que implica el desarrollo del armamentismo para la defensa del Estado y, por otro, el mantenimiento del orden y de la paz interior, de suerte que el Estado definía la noción de paz. En el mundo romano, la paz romana -llamada también *pax augusta*- se basaba en la ley y el orden instituidos desde el Estado Imperial al pueblo romano, pero también impuestos a los pueblos sometidos.

De esta doble vertiente surge en el pensamiento occidental la idea de paz como ausencia de guerra, definiéndola como la unidad interna contra la amenaza externa: se ha de guerrear y conquistar por la paz. De esta misma fuente proviene el pensamiento que considera la guerra y la violencia como motor del cambio histórico y que dio lugar al surgimiento de posiciones políticas e ideológicas que justifican el uso de la violencia. Según Lederach, de esa matriz surgieron los procesos de legitimación del imperialismo fascista, comunista o capitalista y emanaron los programas



políticos de la extrema derecha y de la extrema izquierda, que "manipulan este ideal deseado para sus propios fines".<sup>1</sup>

Durante el siglo XX se suscitaron dos guerras a escala mundial en las que la sofisticación científica de la violencia llegó a su cumbre. Esas terribles experiencias dieron lugar a una profunda reflexión filosófica e ideológica en torno al tema de la guerra y la paz, y condujeron al establecimiento de regulaciones y a la creación de entidades orientadas a preservar un orden mundial pacífico.

Al finalizar la Primera Guerra Mundial (1914-1918), los países aliados conformaron una Sociedad de Naciones (SDN) con el objetivo de garantizar la paz.<sup>2</sup> La SDN fue el primer intento global de trascender los límites del Estado nación, pero no alcanzó la legitimidad necesaria para influir en las decisiones de los Estados nacionales y fracasó veinte años después<sup>3</sup> ante el rechazo del Tratado de Versalles de 1919 por el nacionalsocialismo alemán.<sup>4</sup>

En 1945, al término de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), se creó la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el objetivo de regular las relaciones internacionales, salvaguardando la persona y la condición humana. Con el mismo espíritu, en 1948 se redactó la Declaración Universal de los Derechos Humanos, manifiesto que trasciende la restricción territorial y normativa del Estado nación y plantea un desafío de largo plazo a las relaciones internacionales: la universalización de un orden jurídico mundial que fortalezca la convivencia pacífica internacional.

Cabe subrayar la correlación de ambos hechos: la fundación de un organismo mundial que intente regular las relaciones internacionales respecto a la paz y la implementación de una normativa que defienda los derechos humanos fundamentales en los Estados nacionales. La creación de la Organización de los Estados Americanos (OEA) en 1948 fue parte de los esfuerzos internacionales por consolidar el respeto a los derechos humanos. La Carta constitutiva de este organismo establece entre sus propósitos esenciales: "Afianzar la paz y la seguridad del continente" y "Prevenir las posibles causas de dificultades y asegurar la solución pacífica de las controversias que surjan entre los Estados Miembros".

---

<sup>1</sup> John Paul, Lederach, 2000.

<sup>2</sup> La creación de esta entidad supranacional también respondía a la necesidad de contar con una instancia que permita consolidar los logros geopolíticos alcanzados por los aliados; las naciones vencedoras -sobre todo Francia, Inglaterra y Estados Unidos- estaban interesadas en que la situación resultante de la guerra fuese respetada.

<sup>3</sup> Aunque la SDN surgió a propuesta del Presidente norteamericano Wilson, EEUU no formó parte de esta. Francia e Inglaterra negaron en principio el ingreso a Alemania y a la Unión Soviética, países que ingresaron posteriormente en forma temporal; a esto se sumó la carencia de medios militares y económicos para hacer respetar sus resoluciones.

<sup>4</sup> Este tratado imponía severas medidas a Alemania: desarme, concesiones territoriales a los vencedores y pago de indemnizaciones, al considerársela responsable de la guerra.



Después del horror de la Segunda Guerra Mundial -en la que murieron 60 millones de personas, en su mayor parte civiles, que ocasiono el exterminio de grupos humanos específicos como judíos, gitanos, homosexuales, discapacitados, etc., que permitió el lanzamiento de la bomba atómica contra Hiroshima y Nagasaki- el mundo ya no era el mismo.

Entonces, se planteó el desafío de repensar la paz y la convivencia en términos universales; era necesario un orden nuevo que definiera en otros términos tanto las relaciones internacionales como la convivencia mundial.

En referencia a la vinculación entre la guerra y la paz, vale la pena mencionar que en 1901 Alfred Nobel, inventor de la dinamita, con el fin de paliar el daño que sus inventos pudieran causar a la humanidad, lego la mayor parte de su fortuna a la Fundación Nobel, encargada de otorgar premios a las personas que más hubieran hecho en beneficio de la humanidad en distintos campos. El Premio Nobel de la Paz se otorga anualmente "a la persona que haya trabajado más o mejor en favor de la fraternidad entre las naciones, la abolición o reducción de los ejércitos existentes y la celebración y promoción de procesos de paz".<sup>5</sup>

Pese a los esfuerzos desarrollados, la ONU no pudo evitar el continuo estallido de la violencia entre naciones: la guerra de Vietnam (1959-1975), la larga guerra en el Medio Oriente (desde 1949), la del Golfo Pérsico (1990-1991), la de Kosovo (1999) y la de Afganistán (2001), entre otras, revelan la fragilidad de la convivencia pacífica en el mundo, tanto durante los años de la bipolaridad de la Guerra Fría como después de esta y en la multipolaridad contemporánea.

## Evolución de la noción de paz en la historia universal

### Oriente. China:

MoTi entiende el pacifismo desde la perspectiva del amor universal (*kien ngai*), el amor a la vida en todas sus manifestaciones (Confucio), y Mencio afirma que el hombre es bueno por naturaleza.

**Hinduismo:** Niega toda clase de violencia (*ahimsa*) y promueve el respeto hacia toda forma de vida. Gandhi personifica *ahimsa* y *sathjagraha* (sometimiento a la verdad y resistir a la ignominia mediante recursos no violentos).

Occidente es heredero de la **pax romana y griega**, entendida como orden social y jurídico impuesto desde el poder.

Post I y II GM: **Paz negativa**, se caracterizó por ser la cara opuesta de los conflictos bélicos, dando origen a movimientos pacifistas contestatarios contra las guerras.

Décadas 70-80 **Paz positiva**, con aportes intelectual es claves para ampliar la mirada de la paz y violencias **estructural, directa, cultural / simbólica** (Galtung, Lederach, Bordieu).

### Pacifismo:

Es una forma de ser que integra un talante y actitud equilibrados, de encuentro con pares y con la naturaleza. Conlleva la opción moral por la paz, como categoría ética que permite la construcción individual y colectiva.

### Pacifismo conformista:

Reclama la paz desde arriba y desde fuera, como simples espectadores, es algo que otros traerán o finalmente si me manifiesto es para proteger mi espacio de paz.

**Pacifismo relativo:** En caso de agresión responde también con violencia.

### Pacifismo comprometido

Reposa en sentimientos fuertes y se enmarca en el compromiso, dimensión constitutiva de la persona. Así, la paz se torna en indignación, en actitud de rebeldía y denuncia frente a la injusticia y frente a los injustos.

### Cultura de paz:

Se caracteriza por la vigencia y el respeto de los derechos humanos individuales y colectivos, la democracia representativa y participativa, un orden económico justo y equitativo que posibilite el desarrollo humano sostenible.

<sup>5</sup> Testamento de Alfred Nobel en [Nobelprize.org](http://Nobelprize.org).

En esa situación, desde el ámbito intelectual se desarrolló un profundo proceso de análisis sobre el tema de la paz, que permitió plantear nuevas ideas y cambiar su concepción.

A la idea de la paz como ausencia de guerra se la denominó "paz negativa".<sup>6</sup> En los años setenta, Johan Galtung cuestionó la idea de paz negativa: "La paz no es lo contrario de la guerra, sino la ausencia de violencia estructural, la armonía del ser humano consigo mismo, con los demás y con la naturaleza. La paz no es una meta utópica, es un proceso".<sup>7</sup> Introdujo así el concepto de *violencia estructural*, situación en que las estructuras político-económicas impiden a los individuos o grupos desarrollar el potencial de sus capacidades mentales y físicas. Veinte años después, completó su concepto de violencia con la noción de violencia cultural, y definió la violencia directa, estructural y cultural como una unidad cuyos distintos aspectos se condicionan mutuamente.

Galtung sostiene que si se puede reconocer en la situación violenta a un emisor o agresor, se está ante un caso de violencia directa, sea física o psicológica, que impide el desarrollo pleno del ser humano. Si no es posible identificarlo, lo que hay es violencia estructural, como la pobreza que produce sufrimiento y muerte prematura y es fruto de un determinado modo de organizar la sociedad y de distribuir recursos y oportunidades, o el recorte de libertades políticas, que no es una fatalidad sino una injusticia. Por ello la violencia estructural puede convertirse en caldo de cultivo -no necesariamente en causa- de la violencia directa. La violencia cultural es una forma de daño que se expresa en las creencias, valores, modos de pensar y de dirigir las acciones, que suelen convertirse en "sentidos comunes" e invitan a la violencia directa y/o intentan legitimar la violencia estructural; es el caso del racismo, del machismo, del etnocentrismo, del odio religioso, etc., que pueden ocasionar la destrucción del tejido social. Esos tres tipos de violencia se encuentran interrelacionados, de modo que la violencia puede iniciarse en cualquiera y transitar de uno a otro.

En la década del setenta, Pierre Bourdieu añadió a estas categorías otra denominada *violencia simbólica*, que se refiere a la ejercida a través de la imposición de una visión del mundo, de roles sociales, de categorías cognitivas y de estructuras mentales. Es una violencia invisible, que se ejerce con el consenso y el desconocimiento de quien la padece, y esconde las relaciones de fuerza subyacentes a la relación en la que se configura. Las diversas formas de violencia simbólica suelen camuflarse tan hábilmente que resulta difícil identificarlas.

Las personas tienden a naturalizar e interiorizar las relaciones de poder, convirtiéndolas en incuestionables, es el caso del dominio masculino sobre las mujeres que se ha naturalizado de tal manera que parece ser inherente a las diferencias entre géneros. En este sentido, el

---

<sup>6</sup> Muñoz y Rodríguez, 2000.

<sup>7</sup> <http://yopolitico.blogspot.com/2008/10/la-paz-positiva-ypaz-negativa.html>





poder del Estado no solo ejerce el monopolio de la violencia legítima, sino que posee también el monopolio de la violencia simbólica en un territorio determinado y sobre el conjunto de su población.

Por su parte, la pensadora judía Hannah Arendt sostiene que la violencia no es sino "la más flagrante manifestación de poder, es por naturaleza instrumental, descansa en sus instrumentos y a través de sus medios logra el fin que persigue. La práctica de la violencia, como toda acción, cambia el mundo, pero esta transformación originara un mundo más violento".<sup>8</sup>

La construcción de paz implica la ausencia o disminución de todo tipo de violencia, directa, estructural, cultural y simbólica; es, por tanto, la suma de la paz directa entendida como la regulación no violenta de los conflictos, de la paz estructural o armonía del ser humano consigo mismo y con la naturaleza, sin desigualdades al interior de las sociedades y satisfaciendo las necesidades humanas materiales y espirituales, y de la paz cultural o existencia de valores mínimos compartidos.

Asimismo, Galtung plantea la necesidad de dejar de entender el conflicto como adversario de la paz, y de concebirlo, más bien, como una expresión de la energía social que podría aprovecharse aplicando medios no violentos para transformar los problemas. A fin de convertir el círculo vicioso de la violencia en uno virtuoso señala la necesidad de trabajar conjuntamente en tres campos de acción en relación al conflicto: *resolución, reconstrucción y reconciliación*, lo que permite avanzar en el camino de la construcción de paz. El conflicto empieza a verse, entonces, como un fenómeno social inevitable, pero no así la violencia, por lo que el conflicto no necesariamente debe derivar en violencia.

En las últimas décadas se realizaron diversos foros internacionales sobre la paz que contribuyeron de manera sustancial a que las naciones construyan una visión común sobre ella y definan como avanzar en pos de este objetivo.

En 1989 la UNESCO estableció algunas consideraciones centrales que permiten entender mejor el concepto: la paz es esencialmente el respeto a la vida, una adhesión profunda a los principios de libertad, justicia, igualdad y solidaridad entre todos los seres humanos, la asociación armoniosa entre la humanidad y la naturaleza.<sup>9</sup> En 1992 planteo un programa operacional para la promoción de la Cultura de Paz con un enfoque claramente social, que incluía la educación, el desarrollo económico y social, la igualdad de género y la participación democrática.

---

Max Weber define el Estado como "una comunidad humana que reivindica con éxito el monopolio de la violencia legítima". Arendt, 1970. Congreso Internacional de la UNESCO "La paz en el espíritu de los hombres".

En 1999 la ONU aprobó la *Declaración Sobre la Cultura de Paz*, que la define como un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida basados en el respeto a la vida, el fin de la violencia, la promoción y la práctica de la no violencia por medio de la educación, el dialogo y la cooperación, el respeto pleno y la promoción de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales, el compromiso con el arreglo pacífico de los conflictos, la satisfacción de las necesidades de desarrollo y protección del medio ambiente de las generaciones presente y futuras, el respeto y la promoción del derecho al desarrollo, el respeto y el fomento de la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres, el respeto y el fomento del derecho de todas las personas a la libertad de expresión, opinión e información.

En consecuencia, la paz es concebida como una visión y un proceso multidimensional y holístico, que esta articulado con el desarrollo de alternativas positivas a las funciones previamente desempeñadas por la guerra y el militarismo.

En 2004 se enfatizó la vinculación de la cultura de paz con la conservación ambiental y la solidaridad internacional. Así, el *Manifestó por la Tierra* planteo que la Cultura de Paz es un proyecto multidimensional y mundial relacionado con la seguridad económica y el desarrollo sostenible, la seguridad política y la democracia, el costo-efectividad y la conversión económica de la paz a fin de eliminar la ventaja comparativa de la cultura de guerra.

En términos generales, es posible identificar dos corrientes de pensamiento contrapuestas en estos diversos espacios internacionales de reflexión y deliberación sobre la paz: Una de tendencia liberal que plantea un ordenamiento mundial mediante un organismo supranacional que preserve los derechos individuales y fortalezca la economía de libre mercado, que no hace referencia al hecho de que la violencia de la pobreza y la injusta distribución de la riqueza ocasiona la permanente violación de los derechos humanos. Y otra tendencia que prioriza los derechos colectivos sobre los individuales y busca la preeminencia del Estado sobre el individuo, estructurando escenarios que administren la coerción en nombre de intereses estatales, nacionales o colectivos, con la peligrosa propensión a asumir posiciones verticales y autoritarias.

A lo largo del siglo XX, el tema de la paz y de la Cultura de Paz fue evolucionando y posicionándose progresivamente en la agenda internacional. De un enfoque tradicional de la paz como ausencia de guerra se transitó a un concepto más amplio vinculado con la justicia social, la equidad, el dialogo, los derechos humanos y el respeto del medio ambiente.

Hoy es una referencia cardinal en muchos de los instrumentos internacionales que conforman el cuerpo normativo del Derecho Internacional Público. La relevancia de este posicionamiento se evidencia desde la perspectiva de la responsabilidad jurídica que asumen



los Estados ante el orden jurídico internacional cuando incorporan la Cultura de Paz en sus legislaciones.

Actualmente la paz no es sinónimo de homogeneidad ni de desaparición de las diferencias; por el contrario, la Cultura de Paz es una cultura de convivencia, de respeto por el disenso y la diferencia, de negociación, de concertación y de diálogo. Se alimenta de diferentes tradiciones, culturas, lenguajes, religiones y perspectivas políticas para dar forma a un mundo con entendimiento intercultural, respeto y solidaridad.

Hoy no se niega la existencia de los conflictos ni se los sataniza; en contraste, se los considera oportunidades para promover los cambios necesarios en las sociedades. Así, la paz se constituye en un proceso encaminado a promover formas constructivas de resolver los conflictos.

En contraposición a las diversas formas de violencia, la Cultura de Paz propone una convivencia fundada en valores de solidaridad, libertad y reconocimiento de la dignidad e igualdad de todos los seres humanos. La Cultura de Paz se caracteriza por la vigencia y el respeto de los derechos humanos individuales y colectivos, la democracia representativa y participativa, un orden económico justo y equitativo que posibilite la superación de la pobreza, el desarrollo humano integral, la relación interdependiente con la naturaleza y la solidaridad que vincula componentes tanto universales como nacionales.

La paz es entendida en sus diferentes formas -directa, estructural cultural y simbólica- como un proceso esencialmente activo. En este sentido, es fundamental educar en y para la paz, prevenir y provenir<sup>10</sup> los conflictos, en otras palabras, preparar a las partes para transformarlos y resolverlos de manera pacífica.<sup>11</sup>

## 2. Reflexiones teóricas entorno a la Paz

La paz es una noción que tiene una multiplicidad semántica y se constituye en una aspiración constante en la mayoría de las culturas. A la paz casi siempre se le asocia con la integridad personal, la armonía social o la ausencia de violencia bélica. Es decir, se convirtió en lo contrario a la guerra o cualquier agresión física de personas o pueblos. De este enfoque tradicional, de la paz como ausencia de guerra (paz negativa), se transitó a un concepto más amplio vinculado con la justicia social, la equidad, el diálogo, los derechos humanos y el respeto por el medio ambiente (paz positiva).<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Este concepto, relativamente nuevo, hace referencia a que no solo se debe pensar en mecanismos para evitar los conflictos (lo que hace la prevención), sino también en transformarlos y trascenderlos de manera pacífica.

<sup>11</sup> Fundación UNIR, 2010.

<sup>12</sup> Fundación UNIR Bolivia. Separata *Construir una cultura de paz: una necesidad en Bolivia*, La Paz, Bolivia, 2010, p.5

Uno de los estudios más antiguos sobre la paz, sostiene Comins (2008:7), es de Margaret Mead, quien en los años treinta del siglo pasado fue la primera en plantear una antropología centrada en la paz y no en la guerra. Los estudios que realizó de diferentes culturas demostraron que la guerra es solo una invención y no una necesidad biológica, y que si el ser humano es competente para la violencia también lo es para la paz. Por su parte, Leslie Sponsel,<sup>13</sup> motiva a abordar estudios de la paz del mismo modo en el que se ha analizado la violencia durante siglos, incluso posicionándola como el motor de construcción de las sociedades. Para este autor, la invisibilización de la paz y la no violencia se relaciona con la falta de investigaciones y la escasa información existente al respecto.

Johan Galtung afirma que la paz debe definirse como la capacidad de manejar los conflictos abordándolos de tres maneras: con empatía, no violencia y creatividad. Sostiene que debe tomarse en cuenta la reducción de acciones violentas y también la creación de condiciones políticas, sociales, económicas que permitan consolidar la llamada paz positiva. Establece tres dimensiones de paz: paz directa, entendida como la regulación no violenta de los conflictos; paz cultural, como la existencia de valores mínimos compartidos, y paz estructural, que apunta lograr la armonía del ser humano consigo y con la naturaleza, romper las desigualdades existentes en las sociedades que impiden a las personas satisfacer sus necesidades fundamentales, materiales y espirituales.

Otros estudios se han referido a la paz como el paulatino resultado e interacción de las cuatro "D": desarrollo, derechos humanos, democracia y desarme. Es así que la paz podría entenderse como "el proceso de fortalecimiento de cada uno de aquellos factores pedagógicamente señalados como 'D' y las señales de alerta tendría que ver con la localización de carencias o amenazas".<sup>14</sup>

Basándose en J.M. Alemany Briz (2006)<sup>15</sup> se puede realizar una síntesis del proceso de evolución del concepto de paz, que contiene los siguientes aspectos:

- la **desmilitarización del concepto**, es decir, la paz no está puesta en peligro solo por quienes conducen la guerra, pero tampoco puede alcanzarse por métodos exclusivamente militares;
- la **indivisibilidad** y la **interdependencia**, la paz se enraíza en la plena vigencia de los derechos humanos individuales y colectivos, trasciende las relaciones entre Estados y se construye en diferentes escenarios: desde los ámbitos personal, social y global;

---

<sup>13</sup> Comins, Irene, "Antropología filosófica para la Paz; una revisión crítica de la disciplina". Revista de *Paz y Conflictos* N° 1 En línea], 2008. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=205016386004>. ISSN

<sup>14</sup> Alemany Briz, J.M., *Paz* [En línea], Fundación seminario de investigación para la paz, España, s/f., p.2 [Fecha de consulta: octubre de 2012]. Disponible en: <http://www.seipaz.org/documentos/2006JMAPaz.pdf>

<sup>15</sup> Alemany Briz, J.M., *Paz*, [en línea], Fundación seminario de investigación para la paz, España, s/f., p.2 [Fecha de consulta: octubre de 2012]. Disponible en: <http://www.seipaz.org/documentos/2006JMAPaz.pdf>.



- es **procesual**, es una meta dinámica que requiere esfuerzo permanente y de largo plazo;
- la **fragilidad**, la paz alcanzada no se debería ver como algo definitivo o estático sino como un permanente compromiso de alcanzarla (paz imperfecta).

Sobre estas bases históricas, sociológicas y conceptuales la Fundación UNIR Bolivia considera que la paz y la Cultura de Paz se edifican sobre los pilares de paz positiva, desarrollo humano y democracia participativa, sustentados por tres líneas de acciones interactivas y complementarias: la educación para la paz, la comunicación democrática y la gestión constructiva de los conflictos.

### 3. Que es Cultura de Paz

La Cultura de Paz se define por primera vez en 1989 en el Congreso Internacional "La paz en el espíritu de los hombres", efectuado en Costa de Marfil. En 1999 la Asamblea General de Naciones Unidas define a la Cultura de Paz como "un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida, orientados a conseguir metas a través de la educación; el desarrollo económico; el respeto a los derechos humanos; la igualdad entre hombres y mujeres, la participación democrática, la comprensión, tolerancia y solidaridad; la comunicación participativa, la libre circulación de información y conocimiento; así como la paz y seguridad internacionales".

La extensión progresiva del concepto ayuda a comprender que la paz no es un deseo que pueda surgir del simple miedo a la confrontación bélica, a la catástrofe nuclear o al terrorismo; sino que es valiosa porque es más humana: la paz es una cultura. Se hace evidente que la paz y la Cultura de Paz, como temas de discusión y reflexión, se desarrollaron y posicionaron progresivamente en la agenda internacional.

La Cultura de Paz se define por primera vez en 1989, en el Congreso Internacional "La paz en el espíritu de los hombres", efectuado en Yamoussoukro (Costa de Marfil), justo el año en que culmina la Guerra Fría. La declaración que surge de este acontecimiento intenta superar las formas negativas en las que se vislumbraba la paz. Seis años después, en 1995, la Cultura de Paz se convierte en programa de la UNESCO y en 1998 la Asamblea General de las Naciones Unidas, a través de su Declaración y Programa de Acción, la define como: "un conjunto de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos, tratando de atacar sus causas, para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, grupos y naciones". En 1999, amplía esta definición y considera a esta cultura como "un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida, orientados a conseguir metas a través de la educación; el

desarrollo económico; el respeto a los derechos humanos; la igualdad entre hombres y mujeres, la participación democrática, la comprensión, tolerancia y solidaridad; la comunicación participativa, la libre circulación de información y conocimiento; así como la paz y seguridad internacionales".

La Cultura de Paz se va edificando sobre tres pilares que se consideran conceptos interactivos: paz positiva, desarrollo humano y democracia participativa. Hoy es una referencia cardinal en muchos de los instrumentos internacionales que conforman el cuerpo normativo del Derecho Internacional Público. La relevancia de este posicionamiento se evidencia desde la perspectiva de la responsabilidad jurídica que asumen los Estados ante el orden jurídico internacional cuando incorporan la Cultura de Paz en sus legislaciones; en el caso de Bolivia, fue incorporada en la nueva Constitución Política del Estado en su artículo 10.1

Para la Fundación UNIR Bolivia, la cultura de paz propone la convivencia sustentada en valores de solidaridad, libertad y reconocimiento de la dignidad de todos los seres humanos; se caracteriza por la vigencia y el respeto de los derechos humanos individuales y colectivos, la articulación y complementariedad entre los distintos tipos de democracias reconocidas en el país, un orden económico justo y equitativo que posibilite la superación de la pobreza, el desarrollo humano integral, la relación interdependiente con la naturaleza y la solidaridad que vincula componentes tanto universales como nacionales.

### **Principios de la Paz**

La construcción de la Paz necesita: tener integralidad, fortalecer las relaciones interdependientes, ser sostenible, contar con un enfoque estratégico y construir una infraestructura para la Paz. Sobre la base del recorrido teórico y sustentándose en la experiencia institucional, UNIR propone una **agenda para la Paz** de cinco principios con lineamientos estratégicos para implementar en Bolivia:

- i. **Integralidad:** Implica ver la totalidad del contexto para efectuar un cambio auténtico y holístico. El panorama completo es como un mapa que ayuda a ver a objetos localizados en diferentes partes y observar cómo se conectan entre sí.

Lederach sugiere tres lentes: uno para ver la situación inmediata; otro para ver más allá del problema que se presenta, dirigido a los patrones más profundos de relación, incluyendo el contexto; y un marco conceptual que permita conectar el problema emergente con los patrones más profundos de relaciones.



*Lineamientos estratégicos:*

- Propiciar un amplio compromiso nacional para impulsar la justicia social, reducir sustancialmente la pobreza y mejorar la calidad de vida.
- ii. **Interdependencia:** Tiene que ver con la conexión entre lo que se hace y como se lo hace.  
La construcción de paz apoya y fortalece las relaciones inter necesarias para continuar y sostener los cambios deseados, lo cual implica procesos que formen relaciones entre personas que no piensen igual pero que sin embargo son interdependientes. Es como una telaraña, cada hebra es importante para conectar y mantener la red.

*Lineamientos estratégicos:*

- Trabajar contra toda forma de discriminación y violencia.
- iii. **Sostenibilidad:** Construir la Paz es un proyecto a largo plazo. Requiere que pensemos en lo necesario para crear una capacidad continua y procesual para responder y transformar los ciclos recurrentes del conflicto y la crisis.

*Lineamientos estratégicos:*

- Fortalecer el sistema democrático. Establecer condiciones para impulsar la constitución de empresas sociales sustentadas en una mejor distribución de la riqueza, la atenuación de la pobreza y el incentivo a la dignidad humana.
- iv. **Enfoque Estratégico:** Significa aprender a responder proactivamente a las situaciones sociales que se presenten y a las necesidades y preocupaciones inmediatas, mientras que al mismo tiempo se fortalece un proceso de cambio a largo plazo.

*Lineamientos estratégicos:*

- Construir un Estado y una sociedad interculturales, sobre la base de acuerdos fundados en el respeto a la diferencia, el dialogo y el bien común.

- Defender el Derecho a la Información y a la Comunicación (DIC) y promover el periodismo de paz.
- Trabajar contra toda forma de discriminación y violencia.
- Propugnar la igualdad tanto de derechos como de oportunidades para mujeres y hombres.

v. **Infraestructura:** Está fundamentada en las personas, en sus relaciones y en sus espacios

sociales que además son necesarios para la reconciliación y la transformación de conflictos, para atenuar la fragmentación social, la violencia en pro del respeto, la interdependencia, el compromiso y la responsabilidad de construir Paz.

*Lineamientos estratégicos:*

- Promover debates públicos sobre un modelo integral de seguridad (económica, alimentaria, sanitaria, ambiental, personal, comunal y política).
- Es necesario trabajar en el reemplazo paulatino de la cultura de la violencia por la Cultura de Paz. Esto requiere de la conformación de una red nacional de instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales y personas clave en las diferentes regiones del país.
- Desarrollar procesos de educación para la paz.
- Desarrollar capacidades de gestión y transformación pacífica de conflictos, así como acciones orientadas a conservar la calidad ambiental.

Una Cultura de Paz, en el marco democrático, descansa en la disposición y en las competencias para participar en la vida de comunidad que desarrolle la población; en la valoración de la libertad propia y de los demás; en la valoración de la justicia; y en el conocimiento de los derechos y obligaciones de las personas.

#### **4. Positivación Internacional del Derecho Humano a la Paz**

Para Kant, el estado de paz perpetua solo se podía garantizar a través de la utilización del derecho como instrumento. Por su parte, Kelsen basaba su teoría en la idea esencial sobre la unidad y/o objetividad del ordenamiento jurídico, la primacía del derecho internacional; el carácter "parcial" de los ordenamientos jurídicos nacionales constituía el eje primordial para garantizar la paz en el mundo. Norberto Bobbio introduce el término "pacifismo jurídico", señalando que la guerra es el resultado de un Estado sin derecho carente de normas eficaces para legalizar los conflictos puesto que las distintas corrientes pacifistas se ocupan sobre todo de la situación de las relaciones internacionales; respecto a que la guerra es un dato





permanente, el pacifismo jurídico hace referencia al proceso de formación de una sociedad internacional, planteando que los conflictos suscitados entre los Estados no deben resolverse mediante las guerras.

Asimismo, se pretende dar al lector una mirada sobre las principales declaraciones, resoluciones y convenios basados en valores propios de la Cultura de Paz y que consolidan el respaldo teórico para la Declaración del Derecho Humano a la Paz. Concluyendo con la idea de que esta posibilidad solo será realizada en la medida en que los Estados asuman compromisos validos que garanticen el cumplimiento de las garantías propias de este derecho.

En la actualidad el derecho humano a vivir en paz -como derecho individual y colectivo- es la piedra angular de todos los demás derechos humanos y de su interdependencia recíproca. Según José Tuvilla (citando a Gros Espiell), es un derecho síntesis que en las últimas décadas, gracias a un reconocido valor ético global, ha posibilitado su consideración como norma positiva de derecho. Esta consideración se debe en gran parte a la presión o coerción que la sociedad civil ha ejercido y ejerce tanto sobre los Estados como sobre los organismos internacionales.

El derecho humano a la paz exige "la conjunción de los esfuerzos de todos los actores del juego social: el individuo, el Estado, las entidades públicas y privadas, la comunidad internacional". Tuvilla además propone que sin el reconocimiento del derecho a la paz es imposible elaborar, en estos momentos, una concepción integral de seguridad internacional, dado que el derecho a la paz y la seguridad internacional están estrechamente unidos, de modo que es absolutamente necesario comprender que la Cultura de Paz -en contraposición a la cultura de la agresión- es el único fundamente sólido y estable de la verdadera seguridad.

Hans Kelsen afirma que "El Derecho es por esencia un orden para preservar la Paz". La idea de derecho, por consiguiente, va unida al concepto de paz de modo que su justificación debe fundarse en el conjunto de instrumentos existentes relativos a los derechos humanos. El siguiente cuadro sintetiza brevemente el reconocimiento de este derecho en el ámbito internacional y nacional:

Carta de Naciones Unidas	Declaración Universal de los Derechos Humanos	Declaración sobre la preparación de la sociedad para vivir en paz.- Resolución 33/73 de 1978	Declaración sobre el derecho de los pueblos a la paz Resolución 33/11 de 1984
En el Preámbulo se establece la estrecha relación entre los Derechos Humanos y la Paz.	En su Preámbulo considera que <i>"la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana"</i> . El derecho humano a vivir en Paz, como derecho individual y colectivo, constituye la piedra angular de todos los demás DDHH y de su interdependencia recíproca. Esto ha permitido su positivización jurídica y ha favorecido por esta misma razón que la Paz represente la finalidad esencial del derecho a la educación y constituya la esencia del aprendizaje de la ciudadanía democrática (José Tuvilla, 2004).	Todas las naciones y todos los seres humanos, sin distinción de raza, de convicción, de lengua o de sexo, tienen el derecho inherente de vivir en paz. El respeto de este derecho, así como de los demás derechos humanos, redunda en interés común de toda la humanidad y es una condición indispensable para el adelanto de todas las naciones, grandes y pequeñas, en todas las esferas (Art.1)	Se proclama solemnemente que los pueblos de la Tierra tienen un derecho sagrado a la paz y promover la realización de este derecho constituye una obligación fundamental para cada Estado".

### Algunos ejemplos de politización del Derecho a la Paz

En lo que sigue se exponen ejemplos que han incluido el derecho a la paz en instrumentos jurídicos de carácter global:

#### Carta de Naciones Unidas

Documento que proclama como objetivos fundamentales la paz y la seguridad internacionales, basados en la solución pacífica de las diferencias y la renuncia al uso de la fuerza. El artículo primero enuncia en los siguientes términos los propósitos de las Naciones Unidas:

- *Mantener la paz y la seguridad internacionales, y con tal fin tomar medidas colectivas eficaces para prevenir y eliminar las amenazas a la paz, y para suprimir actos de agresión u otros quebrantamientos de la paz, y lograr por medios pacíficos, y de conformidad con los principios de la justicia y del derecho internacional, el ajuste o arreglo de controversias o situaciones internacionales susceptibles de conducir a quebrantamientos de la paz;*
- *Fomentar entre las naciones relaciones de amistad basadas en el respeto al principio de la igualdad de derecho y al de la libre determinación de los pueblos, y tomar otras medidas adecuadas para fortalecer la paz universal;*
- *Realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión [...].*



Dos resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas son también indispensables para el análisis del derecho a la paz.

Resolución 33/73, adoptada el 15 de diciembre de 1978, titulada Declaración sobre la preparación de las sociedades para vivir en paz, en la que se sostiene que el derecho a vivir en paz es un derecho de todas las naciones y de todos los individuos. Su artículo 1 dice:

*Todas las naciones y todos los seres humanos, sin distinción de raza, de convicción, de lengua o de sexo, tienen el derecho inherente de vivir en paz. El respeto de este derecho, así como de los demás derechos humanos, redundan en interés común de toda la humanidad y es una condición indispensable para el adelanto de todas las naciones, grandes y pequeñas, en todas las esferas.*

Resolución 39/11 del 12 de noviembre de 1984. Hace referencia, por primera vez, al derecho a la paz. El primer párrafo de la Declaración sobre el derecho de los pueblos a la paz, proclama solemnemente que los pueblos de la Tierra tienen un derecho sagrado a la paz. En los párrafos 2 y 3 se expresa:

*2. Declara solemne que preservar el derecho de los pueblos a la paz y promover la realización de este derecho constituyen una obligación fundamental para cada Estado:*

*3. Señala que, para asegurar el ejercicio del derecho de los pueblos a la paz, es indispensable que la política de los Estados tienda a la eliminación de las amenazas de la guerra, sobre todo de guerra nuclear, al abandono del recurso a la fuerza en las relaciones internacionales y al reglamento pacífico de las discrepancias internacionales sobre la base de la Carta de Naciones Unidas.*

Dentro de este mismo sentido la **Declaración y Programa de Acción de Viena** en 1993, instrumento suscrito por 171 estados que afirmo el vínculo existente entre la paz y los derechos humanos, señala que:

*Los esfuerzos del sistema de las Naciones Unidas por lograr el respeto universal y la observancia de los derechos humanos y las libertades fundamentales de todos contribuyen a la estabilidad y el bienestar necesarios para que hay relaciones de paz y amistad entre las naciones y para que mejoren las condiciones de paz y la Seguridad, así como para el desarrollo económico y social, de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas.*

### Convenciones de Ginebra

Las Convenciones de Ginebra son el intento de normalizar el Derecho Internacional Humanitario. Son el resultado de los esfuerzos de Jean Henri Dunant, creador de la Cruz Roja. Son una serie de tratados internacionales firmados en Ginebra, Suiza, entre 1864 y 1949 con

el propósito de minimizar los efectos de la guerra sobre soldados y civiles. Dos protocolos adicionales a la convención de 1949 fueron aprobados en 1977.

- La Primera Convención de Ginebra, de 1864, comprende el *Convenio de Ginebra para el mejoramiento de la suerte que corren los militares heridos en los ejércitos en campaña*.
- La Segunda Convención de Ginebra, de 1906, contiene el *Convenio de Ginebra para el mejoramiento de la suerte de los militares heridos en los ejércitos en campaña*.
- La Tercera Convención de Ginebra, de 1929, comprende el *Convenio de Ginebra para mejorar la suerte de los heridos y enfermos de los ejércitos en campaña* y el *Convenio de Ginebra relativo al trato de los prisioneros de guerra*.

### Constitución de la UNESCO

La Carta Constitutiva de la Unesco, como eje fundamental de la Organización, propone contribuir a la paz y la seguridad estrechando -mediante la educación, la ciencia y la cultura- la colaboración entre naciones a fin de asegurar el respeto mundial a la justicia, a la ley, a los derechos humanos y a las libertades fundamentales, que sin distinción de raza, sexo, idioma o religión la Carta de la Naciones Unidas reconoce a todas las naciones del mundo: "Fomentara el conocimiento y la comprensión mutuos de las naciones prestando su concurso a los órganos de información para las masas, recomendará los acuerdos internacionales que estime convenientes para facilitar la libre circulación de las ideas por medio de la palabra y de la imagen [...] Dará nuevo y vigoroso impulso a la educación popular y a la difusión de la cultura facilitando la igualdad de posibilidades de educación para todos, sin distinción de raza, sexo ni condición social o económica alguna, y sugiriendo métodos educativos adecuados para preparar a los niños del mundo entero a las responsabilidades del hombre libre".

### Declaración sobre la preparación de la sociedad para vivir en paz Resolución 33/73 de 1978 de la UNESCO

El 15 de diciembre de 1978 se prevén medidas que permiten asegurar una paz justa y duradera. Se prohíbe cualquier guerra agresiva y se exige a los Estados establecer una amplia y reciproca cooperación política, económica, social y cultural con otros estados Basada en la igualdad de derechos; en resumen, este documento proclama la paz como un nuevo derecho inmanente a toda persona.

Esta declaración señala en su Art. 1 "Todas las naciones y todos los seres humanos, sin distinción de raza, de convicción, de lengua o de sexo, tienen el derecho inherente de vivir en paz. El respeto de este derecho, así como de los demás derechos humanos, redundan en interés



común. De toda la humanidad y es una condición indispensable para el adelanto de todas las naciones, grandes y pequeñas, en todas las esferas".

### Declaraciones sobre el dialogo entre Civilizaciones y la Cultura de Paz

En septiembre de 1999, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Declaración y Plan de acción sobre una Cultura de Paz: "es un conjunto de valores, actitudes y comportamientos que reflejan el respeto a la vida, al ser humano y a su dignidad, y sitúa en primer plano los derechos humanos, el rechazo a la violencia en todas sus formas y la adhesión a los principios de libertad, justicia, solidaridad y tolerancia así como la comprensión entre los pueblos, los colectivos y las personas".

### Declaración de Principios sobre la Tolerancia

Al celebrarse en 1995 el quincuagésimo aniversario de las Naciones Unidas, se proclama el Año Internacional de la Tolerancia, en un texto que declara en su Artículo 1: "consiste en el respeto, la aceptación y el aprecio de la rica diversidad de las culturas de nuestro mundo, de nuestras formas de expresión y miedos de ser humanos. La fomenta el conocimiento, de conciencia y de religión. La tolerancia consiste en la armonía en la diferencia. No solo es un deber moral, sino además una exigencia política y jurídica. La tolerancia, la virtud que hace posible la paz, contribuye a sustituir la cultura de guerra por la cultura de paz".

Declaración sobre el papel de la religión en la promoción de una Cultura de Paz Durante diciembre de 1994, en Barcelona, España, organizada por la UNESCO y el Centro UNESCO de Cataluña, se llevó a cabo la reunión de expertos sobre la religión y su contribución a la construcción de paz en el mundo. Entre los aspectos importantes se consideró el hecho de como para algunas culturas la religión es una forma de vida que impregna toda la actividad humana. Para otras, representa la más alta aspiración de la existencia. Otras aún creen que las religiones son instituciones portadoras de un mensaje de salvación. Las religiones han contribuido a la paz del mundo, pero también han sido causa de división, odio y guerras; por ello, esta resolución promueve el dialogo y la armonía entre las distintas religiones y en el interior de cada una, reconociendo y respetando la búsqueda de la verdad y de la sabiduría en las religiones que no sean la propia. Se dialogara con todos, estableciendo una sincera y amistosa colaboración con quienes comparten el peregrinaje que es la vida.

Decenio Internacional de la Cultura de Paz y no violencia para los niños del Mundo El proyecto de la UNESCO titulado "Hacia una cultura de paz" hace consciencia de que la tarea de las Naciones Unidas de salvar a las generaciones futuras del flagelo de la guerra requiere una transición hacia una Cultura de Paz, con valores, actitudes y conductas que reflejen e inspiren la interacción y la participación en la sociedad sobre la base de los principios de libertad, justicia y democracia, todos los derechos humanos, la tolerancia y la solidaridad, una cultura en que se rechace la violencia y se procure prevenir los conflictos abordando sus

causas profundas con objeto de resolver los problemas mediante el diálogo y la negociación y en que se garantice el pleno ejercicio de todos los derechos de los niños. Proclama el periodo comprendido entre los años 2001 y 2010 Decenio Internacional de una Cultura de Paz y no violencia para los niños del mundo; planteando una invitación y un compromiso a los Estados para adoptar las medidas que fueren necesarias para concretar los objetivos propuestos en ese proyecto. Esta declaración explica que la articulación entre diferentes actores sociales es indispensable para el logro de los objetivos consignados.

#### Declaración sobre la contribución de las mujeres a una Cultura de Paz

En la Cuarta Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer (Beijing, China, 4 al 15 de septiembre de 1995), se formuló una declaración que constituye un avance importantísimo para la concepción de la mujer como protagonista en la construcción de paz. Dentro de las innumerables consideraciones que se tomaron en cuenta para combatir la guerra como expresión suprema de la cultura de violencia, se remarca que se deben resolver problemas como la violencia que se ejerce contra las mujeres en el hogar, los actos y actitudes de agresión e intolerancia en la vida cotidiana, la trivialización de la violencia en los medios de comunicación, la glorificación implícita de la guerra en la enseñanza de la historia, el tráfico de armas y de drogas, el terrorismo y la negación de condiciones de violencia estructurales y culturales/simbólicas. Considerando el empoderamiento de las mujeres se insta a la participación en condiciones de igualdad en todas las esferas de la sociedad, incluyendo la participación en los procesos de toma de decisiones y el acceso al poder, que son fundamentales para el logro de la igualdad, el desarrollo y la paz.

#### Declaración de Luarca (Asturias)

El 30 de octubre de 2006, luego de acontecimientos ocurridos en reuniones celebradas en Las Palmas de Gran Canaria (2006), Bilbao (2006), Madrid (2006), Barcelona, y Sevilla 2006, se adopta en la Casa de Cultura de Luarca (Asturias) la Declaración del Derecho Humano a la Paz con la intención de que este documento sea una realidad asumida por los Estados.

Este documento resume algunos de los elementos más importantes que contiene este derecho: titulares de derechos, sobre la educación en la paz y los derechos humanos, derecho a la seguridad humana, derecho a vivir en un entorno seguro y sano, derecho a la desobediencia y la objeción de conciencia, derecho a resistir y oponerse a la barbarie, derecho al refugio, derecho a emigrar, a establecerse pacíficamente y a participar, ejercicio de las libertades de pensamiento, conciencia y religión, derecho a un recurso efectivo, derecho al desarme, derecho al desarrollo, derecho al medio ambiente sostenible, grupos vulnerables. De la misma manera, se establecen cuáles son las obligaciones que se deberán cumplir desde los Estados, organizaciones internacionales, la sociedad civil, los pueblos, las



mujeres y los hombres, las empresas y otros actores sociales, y se define como la comunidad internacional se comporta en un cuerpo de derechos y obligaciones para que se logre alcanzar este reconocimiento.

Este breve esbozo de declaraciones oficiales corresponde al trabajo realizado durante años para que el reconocimiento del derecho humano a la paz tenga plena validez y vigencia. Sin embargo, pese al debate que se ha generado para el reconocimiento de este derecho desde la UNESCO e instituciones afines al tema, como la Fundación Internacional de los Derechos Humanos, aun muchos Estados apoyan la inclusión de este derecho dentro del orden moral, mas no como un nuevo derecho humano; existe todavía una discusión sobre este reconocimiento y su aplicación aun no es real en la vida política y diaria de los Estados. Para que esta posibilidad sea una realidad y que el derecho humano a la paz adquiera una politización en el plano internacional, es necesario que se cumplan algunas condiciones propias de este derecho, mismas que se relacionan básicamente con el poder y la decisión de los Estados para transformar sus estructuras internas a través de la asunción de compromisos jurídicos para ser enfáticos en renunciar a cualquier actividad que pueda violar este derecho humano, y promover y desarrollar formas de solución pacífica de controversias a fin de evitar conflictos entre países.

## **5. Derecho a la Paz y Cultura de Paz en la CPE y en la normativa judicial**

El Derecho Humano a la Paz no solamente ha sido reconocido de manera teórica, sino que ha tenido consecuencias prácticas de gran influencia internacional, como la Agenda para la Paz elaborada por el Secretario General de las Naciones Unidas. Este documento sienta las bases para las operaciones de mantenimiento de la paz a través de las Naciones Unidas, siendo requisito indispensable para un proceso de paz y reconciliación internacional el respeto a los derechos humanos. Igualmente, se han formulado algunas resoluciones que analizan la relación tan cercana del termino derechos humanos y paz, así como la constante evolución del concepto de paz concebido inicialmente como ausencia de guerra para concebirse luego como paz dinámica que está en constante proceso de cambio y de enriquecimiento, como señala la UNESCO. Comprende nociones como la resolución alternativa de conflictos, el desarrollo humano, los derechos humanos, desarme y cuestiones socioambientales; estas consideraciones han dado paso al planteamiento del reconocimiento del Derecho a la paz como una condición indispensable para el avance de los pueblos en el mundo.

En concordancia con estos instrumentos jurídicos vinculados, este Derecho se encuentra garantizado en la mayoría de Cartas Magnas a nivel mundial y por tanto se debería exigir su

cumplimiento desde los Estados. Algunos de los textos constitucionales de países latinoamericanos contienen disposiciones relativas al reconocimiento de este derecho.

La Constitución de Colombia, tanto en su preámbulo como en varias disposiciones, establece que la paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento para el Estado colombiano. De manera similar lo estipula la Constitución Nacional Argentina promulgada el 22 de agosto de 1994; en su preámbulo se compromete a "constituir la unión (sic) nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a (sic) la defensa común (sic), promover el bienestar general (sic), y asegurar los beneficios de la libertad"; garantiza su relacionamiento con otros Estados y el cumplimiento de la paz. La Constitución Peruana con reformas de 1993 y ratificada en las reformas de 1995 proclama, respecto al Derecho a la Paz, en su Art. 2 literal 22: "A la paz, a la tranquilidad, al disfrute del tiempo libre y al descanso, así como a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida".

Ecuador, en la Constitución de la República (2008), incorpora como uno de los deberes primordiales del Estado: garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción. De la misma manera, determina que el país es un territorio de paz, y en la parte correspondiente a la educación define que el Estado impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz.

Estas son algunas de las consideraciones de similitud entre las cartas constitucionales de estos países. Conciben la paz como un valor a alcanzar, relacionado con temas de integración entre países, como mecanismo para garantizar la armonía y medio para lograr la seguridad interna de los Estados.

La Constitución boliviana establece en su preámbulo que Bolivia es "democrática, productiva, portadora e inspiradora de la paz [...]" e incorpora de manera explícita a la Cultura de Paz (artículo 10); también expone valores que la sustentan (artículo 8). Por otro lado, el tipo de pacifismo que sustenta la CPE es relativo, vale decir que en caso de agresión se responderá también con violencia (arts. 10, 246 y 249).





CPE	Preámbulo: "... Bolivia democrática, productiva, portadora e inspiradora de la paz..."
Art. 8	El Estado se sustenta en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien.
Art. 10	<b>Principios, valores y fines del Estado</b> I. Estado pacifista que promueve la cultura de paz y el derecho a la paz. II. Bolivia rechaza toda guerra de agresión y se reserva el derecho a la legítima defensa. III. Se prohíbe la instalación de bases militares
Art. 79	La <b>educación</b> fomentará el civismo, el diálogo intercultural y los valores éticos y morales. Los valores incorporarán la equidad de género, la no violencia y la vigencia plena de los DDHH.
Art. 108	Son <b>deberes</b> de las y los bolivianos "... defender, promover y contribuir al derecho a la paz y fomentar la cultura de paz".
Art. 246	<b>FFAA:</b> En caso de agresión el Comandante en Jefe dirigirá las operaciones (pacifismo relativo en relación con la legítima defensa).
Art. 249	<b>FFAA:</b> Servicio militar obligatorio (cc. Art. 108 in.c 12). No se respeta la objeción de conciencia (Alfredo Díaz, testigo de Jehová, presenta una denuncia a la Comisión Interamericana de DDHH, obligación asumida por el Estado boliviano.

Sin embargo, construir una cultura de paz trasciende la simple evocación de la paz y demanda un esfuerzo por reconceptualizar la visión y la praxis estatal, social e individual. No se trata solo de evitar la guerra, sino de reflexionar colectivamente sobre las causas profundas que todavía nutren la violencia en Bolivia a fin de tomar acciones sostenibles que permitan revertirlas.

Que las normas legales introduzcan la temática de la paz no es suficiente para asegurar que el Estado y la sociedad se orienten en ese sentido. Es fundamental que las políticas públicas permitan hacer realidad la declaratoria de Bolivia como país pacifista, lo que obliga a reconsiderar el diseño estatal y que efectivamente promueva el derecho a la paz y el respeto a los derechos humanos.

### Órgano Judicial y Cultura de Paz

El Art. 178 de la CPE establece "La potestad de impartir justicia emana del pueblo boliviano y se sustenta en los principios de independencia, imparcialidad, seguridad jurídica, publicidad, probidad, celeridad, gratuidad, pluralismo jurídico, interculturalidad, equidad, servicio a la sociedad, participación ciudadana, armonía social y respeto a los derechos." Esto es sustrato de la Ley 025 del Órgano Judicial Plurinacional, que en su artículo 3 insta como principio rector la Cultura de Paz, señalando que la administración de justicia contribuye a la promoción de la Cultura de Paz y el Derecho a la Paz.

Por otro lado, la Ley 1770 de Arbitraje y Conciliación (1997) se promulga con la finalidad de desjudicializar la administración de justicia, reducir la sobrecarga judicial e impulsar el cambio de la mentalidad litigiosa por una Cultura de Paz.

La CPE en su artículo 8 párrafos II establece los valores en los que se sustenta el Estado; destacan la complementariedad, la armonía y el bienestar común. Además, el artículo 10 párrafo I estipula que Bolivia es un Estado pacifista, que promueve la Cultura de Paz y el Derecho a la Paz.

Entre los principios que sustentan el Órgano Judicial se encuentra la Cultura de Paz, a través de la resolución pacífica de las controversias entre los ciudadanos y entre estos y los órganos del Estado.

La nueva estructura del Órgano Judicial ha incorporado a la conciliación como uno de sus pilares fundamentales. La conciliación es el medio de solución inmediata de los conflictos y de acceso directo a la justicia como una primera actuación procesal, regida bajo los principios de voluntariedad, gratuidad, oralidad, simplicidad, confidencialidad, veracidad, buena fe y ecuanimidad (Ley del Órgano Judicial, artículos 65 y 66).

## Referencias bibliográficas

### Bibliografía básica

- Alemany Briz, J.M., Paz, Fundación seminario de investigación para la paz, España.
- Fundación UNIR Bolivia (2010). Separata Construir cultura de paz: una necesidad en Bolivia. La Paz
- ----- (2011). Cartilla Por las rutas de la Paz. La Paz
- ----- (2012). Manifiesto Cultura de paz, armonía entre amor y poder. La Paz
- ----- (2013). Representaciones sociales de la paz y la violencia en Bolivia. La Paz.
- ----- (2014). Memoria del II Congreso Nacional de cultura de Paz. La Paz.
- ----- (2014). Manifiesto Paso a paso todos podemos hacer Paz. La Paz
- Tuvilla Rayo José. El derecho humano a la paz en la educación: Construir la cultura de paz.

### Bibliografía de apoyo



- Kahane Adam (2011). *Poder y amor. Teoría practica para el cambio social*. PNUD/Maryknoll/Plural. La Paz.
- Moreira Aguirre, Diana Gabriela. *El reconocimiento al derecho humano a la paz*.
- Tuvilla Rayo José. *Cultura de paz, derechos humanos y educación para la ciudadanía democrática*.
- El circo de la mariposa, una película premiada que promueve la valoración del ser diferente, en: <http://www.youtube.com/watch?v=looUBhyZtOs>
- Comercial para comprar la paz, en: <http://www.youtube.com/watch?v=1t6TRne7otw>
- La escalera de la violencia, en: [http://www.youtube.com/watch?v=ziIU2V\\_2C2A](http://www.youtube.com/watch?v=ziIU2V_2C2A)
- Un video que refleja el mundo que reflejamos los adultos a la niñez, en: <http://www.youtube.com/watch?v=psTZGwxGrZs>
- Música: El derecho a la Paz, Víctor Jara, en: <http://www.youtube.com/watch?v=zMvRkwcnaA>
- Música: Ordinary love (con subtítulos en español), U2, un homenaje a Nelson Mandela, en: <http://www.youtube.com/watch?v=FL8MVoCJE00>

# UNIDAD 2:

## COMPRIENDIENDO EL CONFLICTO

### 1. El conflicto como algo inherente al ser humano

Los conflictos han estado presentes a lo largo de la historia de la humanidad. Hallazgos de restos arqueológicos demuestran que desde la prehistoria el hombre acudió a la violencia como medio para resolver sus controversias. Sin embargo, desde la aparición de la escritura se tienen conocimientos en distintas culturas de la utilización de medios alternativos a la coerción y a la judicialización. En Grecia y en Roma ya se utilizaba la mediación; la Iglesia jugó un rol de mediador conciliador natural en conflictos que se presentaban en las comunidades cristianas. Durante la Colonia en América se instituyó la figura del Avenidor, que era un delegado del rey con poderes para resolver -empleando la mediación- conflictos que se daban entre diferentes actores del vasto imperio español. En países europeos como Holanda, Suecia, Dinamarca y Francia entre otros, la mediación ya era practicada y normada desde el siglo XVIII.

Según Christopher Moore en Estados Unidos en 1913 se instituye la primera instancia estatal de mediación/conciliación para resolver controversias laborales, la misma que en 1948 se convirtió en Servicio Federal de Conciliación de los Estados Unidos. En 1964 se crea el Servicio de Relaciones comunitarias (CRS) del departamento de justicia, facultado para resolver disputas relacionadas con prácticas discriminatorias. María Inés Suares relata que en 1992 se dictó en Argentina el decreto que declara de interés nacional la institucionalización y el desarrollo de la mediación. Aunque los pueblos originarios siempre han tenido modos alternos para resolver disputas, es recién con la Ley 1770 de marzo de 1997 que se implementa oficialmente la Conciliación y el arbitraje en Bolivia.

Los conflictos han sido examinados desde varias ciencias y en diferentes niveles. Son muchos los estudiosos que han investigado la relación entre la naturaleza del hombre y los conflictos. Joseph Gevaert, en su libro *El problema del hombre*, recurre a tres filósofos que reflexionan con mayor amplitud sobre esta temática: Hegel, Marx y Sartre.

Para Hegel, dice Gevaert, el conflicto está presente por la relación "amo-esclavo". "Los conflictos surgen porque el valor y el poder del hombre (el amo) existen solamente en la medida en que niegan al otro intentando someterlo (el esclavo). La conciencia egológica tendera siempre al poder y a la afirmación de si a costa del otro. El esclavo por su parte, en



virtud de esa misma conciencia egológica, intenta sobrevivir oponiéndose al amo. El conflicto solo podrá resolverse mediante la muerte del amo" (Gevaert, 1983: 61).

En el pensamiento de Marx no se trata ya de un simple patrón y de un esclavo aislado, sino de las clases dominantes y de las explotadas, que necesariamente entran en conflicto entre sí. El conflicto se resolverá mediante la lucha de clases.

El existencialismo de Sartre plantea la famosa frase "el infierno son los otros", con lo cual el filósofo francés comprende que la coexistencia humana no es un hecho constructivo, sino más bien un peligro para cada individuo. "El otro aparece siempre en todas partes como aquel que ocupa una parte de mi espacio, impidiéndome la expansión y la realización. El otro no es nunca el lugar donde se desarrolla mi libertad" (ibídem: 62). Desde la posición de Sartre no hay solución alguna para esta situación negativa.

Emmanuel Mounier afirma que "el hombre es un ser-en-el-mundo-con-los-demás." Esta definición tiene como aspecto central la relación del ser humano en dos ejes: por un lado, la relación del hombre con el mundo, que podríamos denominar hoy en día medio ambiente, planeta tierra, cosmos; y por otro lado, la relación con los demás, es decir, con el resto de la humanidad. Este autor afirma que el ser humano solo llegara a ser tal en la relación consigo mismo, con el mundo y con los otros. En esto consistirá su búsqueda de autorrealización, de plenitud, de felicidad. Dentro de este marco, puede comprenderse mejor aquello que los autores citados líneas arriba afirman acerca del conflicto. "Lo importante es ver que ese conflicto no viene causado solamente por la agresividad del hombre, sino también específicamente por el empeño de realización humana: las opciones son siempre parciales y chocan con las opciones de los demás. El bien es múltiple y está dividido. La comprensión de las situaciones es limitada. Por tanto, surgirán inevitablemente conflictos, incluso donde todos estén animados de buena voluntad" (Gevaert, 1983: 62).

De aquí que el conflicto puede sea percibido no como algo malo o negativo para el hombre y la sociedad, sino como algo intrínseco a ella, natural, por lo que no se trata vivir en un mundo sin conflictos, sino de cómo vivir pacíficamente en un mundo lleno de conflictos que pueden ser transformados a través de una buena gestión que implique resultados positivos para los involucrados.

## **2. Problema, conflicto y violencia**

En el lenguaje cotidiano no existe una diferenciación muy clara entre problema y conflicto. Muchas veces se piensa que el problema es un pequeño conflicto, incluso se teme a veces hablar de conflicto porque esta palabra se considera negativa. Sin embargo, para fines del análisis, es importante diferenciar ambos conceptos.



Problema es un obstáculo en la satisfacción de intereses y necesidades. Es simplemente una cuestión abierta, "un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin", como explica la Real Academia Española. En palabras del diccionario virtual Wikipedia, el problema "es un desafío que nos plantean las circunstancias y que nos exige darle una solución". El problema es, entonces, una

barrera para lograr un objetivo. Los problemas no necesariamente involucran a uno o más individuos, el obstáculo puede ser material o técnico y en determinado momento suele convertirse en conflicto.

### **Definiciones de conflicto**

Existen distintas formas de definir al conflicto. En ocasiones, estas presentan aspectos comunes, como las percepciones y la incompatibilidad de objetivos. Tomando en cuenta que el presente es un curso sobre conciliación se han considerado las definiciones de María Inés Suarez y Christopher Moore.

Para la primera el conflicto es "Un proceso interaccional que como tal crece, se desarrolla y a veces puede transformarse, desaparecer o disolverse, que se da entre dos o más partes, en el que predominan las interacciones antagónicas sobre las atrayentes o atractoras, que algunas veces pueden ser procesos agresivos que se caracterizan por ser co construidos por las partes y que pueden ser conducidos por ellas o por un tercero". Según Moore, los conflictos "implican una lucha entre dos o más personas acerca de los valores, o la competencia por el status y los recursos".

Para otros autores el conflicto se define como toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas a alcanzar o los métodos que se van a emplear para cumplirlas. Se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado o está a punto de afectar de alguna manera sus intereses.

Por los conceptos citados puede observarse que el conflicto es un estado de discordancia entre dos o más actores, causado por una oposición de necesidades, valores o intereses reales o aparentes. El conflicto como concepto puede ayudar a explicar muchos aspectos de la vida en sociedad, como los desacuerdos sociales, la contraposición de intereses, las peleas entre individuos, grupos u organizaciones, e incluso aspectos que involucren el uso de la fuerza, como las guerras.



En el conflicto se percibe al "otro" como el contrario, el adversario, por lo que se dice que en el influyen aspectos psicológicos y emocionales, ya que se desarrolla una diversidad de sentimientos, actitudes y prácticas, y surgen sentimientos de desconfianza y duda frente a cualquier información o acción que desarrolle el "otro".

En la medida en que los conflictos mal llevados se polarizan, pueden desembocar en expresiones de violencia. La violencia implica acciones simbólicas o reales contra la voluntad de otro. Los terceros y las partes en conflicto, a través de un manejo adecuado, pueden ayudar a que los conflictos no se descontroren. El conflicto es entonces un proceso dinámico que a lo largo del tiempo cambia y evoluciona en múltiples aspectos. Muchas veces se vuelve más complejo con relación al contexto, puesto que se van identificando nuevos actores e intereses y se visibilizan nuevos escenarios.

En síntesis, un problema es una barrera, un obstáculo que se interpone para lograr el objetivo deseado; en tanto que conflicto es una relación entre dos o más partes (individuos o grupos) que tienen o consideran que tienen objetivos incompatibles. Que los conflictos se transformen o no en situaciones violentas, depende en gran parte de las actitudes y los comportamientos de las partes.

Violencia es un ejercicio de poder cuyos efectos pueden ser o no visibles. Es posible que se manifieste en cualquier esfera de la vida cultural, política, económica o doméstica.

### **3. Disputa y conflicto**

La disputa es el contenido manifiesto del conflicto. Es decir, aquella parte consciente y manifiesta del mismo. Haciendo una analogía, se podría decir que es la punta del iceberg.

El conflicto es algo más profundo; es la parte del iceberg que a simple vista no se ve. Es aquello inconsciente y que no se comunica directamente, sino que se expresa deformado en el contenido manifiesto. Es en el conflicto donde encontramos los intereses que son los verdaderos motivadores de la disputa. Ahí entran en juego los deseos, creencias, expectativas, fantasías, temores, principios, representaciones e ideales de las partes.

La diferencia entre conflicto y disputa vista desde la mediación/conciliación es importante porque en estricto sensu los conciliadores no contribuyen a solucionar conflictos, sino disputas, es decir que, si se define a la mediación como la institución que ayuda a las partes a encontrar acuerdos sobre sus disputas, la tarea se simplifica enormemente, dejando que sean las partes las que solucionen sus conflictos (Suares, pag. 79).

### **4. Causas de los conflictos**

Habiendo visto la definición, cabe centrarse ahora en las causas del conflicto.

Al analizar los conflictos, se encuentra un gran número de actores involucrados a través del tiempo, así como una variedad de causas posibles, ya que casi nunca responden a solo una causa y muchas veces tienen que ver con la actitud o el comportamiento de las personas frente al objetivo deseado.

Revisemos algunas de las causas más frecuentes:

**Incompatibilidad entre personas:** la situación conflictiva proviene de desacuerdos entre los distintos estilos de comunicación y las emociones o percepciones que tienen una de la otra. Por ejemplo, si el tipo de relación es accidentada lo más probable es que surjan estereotipos negativos entre las partes, lo cual da lugar a desacuerdos y conflictos.

**Mala comunicación y desinformación:** el conflicto tiene lugar debido a la falta de comunicación o a que cada parte interpreta de forma diferente la información, tiene malos entendidos, sigue a rumores, etcétera.

**Intereses incompatibles:** los desacuerdos sobre intereses provienen de diferentes concepciones sobre que debe satisfacerse o respetarse para que cualquier persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente.

**Fuerzas estructurales inequitativas:** el conflicto surge por desigualdades, injusticias, asimetría de poderes y falta de equidad, expresados por estructuras sociales, culturales y económicas que rivalizan.

**Diferencia de valores y/o creencias:** las situaciones conflictivas ocurren por concepciones, conductas, percepciones morales, estilos de vida, ideologías, religiones y creencias contrapuestas, y muchas veces también por el desconocimiento de los valores, usos y costumbres de una determinada cultura.

**Diferencia de percepciones:** el conflicto surge porque las partes tienen percepciones distintas de la realidad. Los orígenes y antecedentes propios llevan a ver las cosas de manera única y casi siempre particular.

**Bienes o recursos en juego:** los conflictos provienen del desacuerdo sobre la distribución o posesión de recursos en juego. En otras palabras, la discusión se centra en la tenencia de estos recursos y la consecuente obtención de poder económico o político.

## 5. El poder como fuente de los conflictos

El poder está en nuestras relaciones, es decir, en nuestra esencia humana. Bertrand Russell, citado por Redorta (2006), afirma: "El poder se halla tan incrustado en la interacción que no





puede separarse de la misma. Nos relacionamos y al mismo tiempo nos influenciamos mutuamente. Así pues, el poder está presente desde que nos hallamos uno frente al otro y aunque no seamos conscientes de esa realidad" (Redorta, 2006: 33).

### **¿Qué es el poder?**

El poder está referido a la capacidad de influir sobre los otros, y tiene relación directa con una dimensión fundamental del ser humano: la libertad. "Si yo tengo más libertad, otro tiene menos poder sobre mí y viceversa. Poder es la capacidad de conseguir lo que queremos. Es la capacidad de alguien de cambiar algo" (ídem).

### **¿Cuáles son las fuentes de poder?**

Existen tantas fuentes de poder cuantas maneras encuentren las personas de influir sobre los otros; sin embargo, Fisher selecciona algunas que parecen ser relevantes por su relación con los conflictos:

**Autoridad (o posición).** Es el poder que un individuo o un grupo tiene en virtud del rol que juega.

**Acceso a recursos.** Este poder surge del control que se ejerce sobre la distribución de recursos, tales como materiales, tecnología, finanzas y propiedad de los medios de producción, distribución e intercambio.

**Redes.** La creación de redes y el desarrollo de contactos personales es una habilidad clave y un medio de ejercer influencia.

**Capacidades/experiencia.** La experiencia técnica (por ejemplo, el mantenimiento de computadoras) y el conocimiento procesal (como lograr que se hagan las cosas) son ambos generadores de poder.

**Información.** La información precisa y fundamentada es crucial para tomar buenas decisiones.

**Cualidades personales.** El poder de la personalidad descansa en una combinación de atributos tales como la inteligencia, la confianza, la determinación, el carisma, el encanto, la energía, la sinceridad y el contar con antecedentes de trabajo efectivo. (Fisher et al., 2000: 41)

### **Tipos de poder**

Fisher plantea que existen fundamentalmente dos tipos de poder: El coercitivo o duro, referido a la habilidad de obligar o imponer; y el poder persuasivo o blando, concerniente a la habilidad de generar cooperación, de brindar legitimidad y de inspirar.

### **¿Cómo influye el poder en los conflictos?**

Cuando se pretenda ejercer el poder sobre los otros, se obtendrá uno de los siguientes resultados: Se ha ejercido el poder y el otro ha quedado sin la posibilidad de generar una respuesta ante la influencia recibida; a este tipo de poder, Foucault lo llama dominación. El otro posible resultado es que la parte que pretende ser influenciada, por el mismo ejercicio de su libertad, ejerza una respuesta al intento de dominación; a esta reacción Foucault la denomina resistencia (Crf, Foucault, 1989: 84).

En la medida en que en el juego de relaciones se dé un flujo de influencia y resistencia, podremos hablar de la existencia de los conflictos.

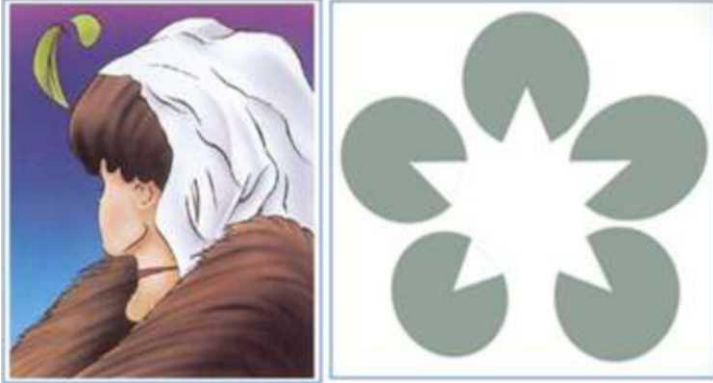
El poder está presente de manera consciente e inconsciente en todas las relaciones humanas, no es tangible, sino algo que siempre se ejerce. El poder está relacionado con la libertad humana; esta otorga la capacidad de resistencia ante la amenaza de dominación. Durante el desarrollo de los conflictos las partes pretenden "vencer" por medio del uso de instrumentos de poder.

### **La percepción en el conflicto**

Como seres humanos, la percepción sobre "lo que creemos que es" no necesariamente condice con "lo que realmente es". Es sabido que no todas las personas perciben de igual manera un mismo estímulo, cuestión que se relaciona de manera importante con las experiencias previas.



## ¿Qué puede verse en los siguientes gráficos?



**GRAFICO 1**

**GRAFICO 2**

Lo que sucede es que, a partir de la experiencia propia y juicios previos, con frecuencia se suelen tener falsos supuestos sobre las percepciones, que llevan a afirmar:

- "Yo percibo la realidad en forma objetiva."
- "Las personas razonables ven el mundo como yo lo veo."
- "Las personas que no ven el mundo como yo lo veo están mal informadas o son tontas o mal intencionadas."

Es así que en la construcción de las propias percepciones sobre el mundo en general -y, por supuesto, sobre los conflictos en particular- influyen multiplicidad de factores, principalmente ligados con:

- La cultura, vinculada con nuestras creencias y valores.
- La experiencia personal, es decir, lo que hemos vivido y sentido.
- La información que recibimos del exterior.
- La interpretación selectiva de los hechos observados.
- Nuestra percepción sobre un evento se forma por la combinación de todos esos factores.

## ¿Cómo influye el peso de nuestras percepciones a la hora de enfrentar un conflicto?

Las percepciones influyen en la actitud que asumimos frente a un conflicto a la hora de enfrentarlo. Así, mientras desde una percepción positiva el conflicto puede ser aprovechado para generar oportunidades de cambio y aprendizaje a partir de la aceptación de las diferencias que son inherentes a las personas, organizaciones y culturas; al contrario, desde una percepción negativa el conflicto puede asimilarse como una afrenta a nuestros valores más íntimos, y por tanto impulsarnos a parapetarnos en nuestras posiciones sin lugar a transacción o dialogo alguno.

A la hora de abordar un conflicto es importante no descuidar el peso de la percepción que sobre el tengan los actores pues toda persona, más allá del rol o la posición que circunstancialmente le toque desempeñar en el conflicto, no deja de ser un ser humano, con experiencias vividas, emociones sentidas y expectativas deseadas.

### **¿Cómo pueden superarse las percepciones negativas frente al conflicto?**

Dado que las percepciones se generan principalmente a partir de las experiencias vividas que van construyendo en las personas el conjunto de prejuicios (juicios previos) acerca de cómo se organiza la realidad, la mejor manera de superar percepciones negativas es mediante el dialogo que permite a una parte conocer a la otra, expresarle sus temores, fundamentos y expectativas a la vez de escuchar lo mismo de la otra persona. Únicamente este ejercicio interactivo de genuino interés por los motivos que mueven al otro para actuar de determinada manera podrá ayudar a derribar falsos pre conceptos y animadversiones de entrada que carecen de sustento en la realidad.

Por otra parte, el adecuado manejo de la información inherente al conflicto, la transparencia en la conducción de la otra parte y las acciones reveladoras de buena fe también aportaran positivamente al cambio de percepción y hacia la valoración de la otra parte en el conflicto.

Finalmente, un trabajo pedagógico de empoderamiento en derechos puede ayudar a mediano plazo a que las partes en conflicto puedan mirarse en pie de igualdad y exentas de actitudes de recelo, resentimiento o voluntad de dominación o revancha, de manera que el conflicto se centre en el objeto real que lo promueve, y no se vea contaminado por falsos supuestos o incompletas pinturas de la realidad, incluyendo en la búsqueda de la solución los intereses de todos los involucrados.

## **6. Tipos de conflicto**

Desde la mediación/conciliación la utilidad de la clasificación de los conflictos radica en que su identificación ayuda a elegir los modelos y las técnicas más beneficiosas para que las partes puedan volver a ser protagonistas y encaren negociaciones constructivas y mutuamente beneficiosas.

Aunque en la teoría de conflictos existen innumerables clasificaciones de ellos, por su aporte práctico, cabe considerar lo que Joseph Redorta denomina el "Modelo de Moore", el cual identifica cinco tipos de conflictos de acuerdo con sus causas y las posibles intervenciones para cada caso.



Previamente es importante aclarar que los conflictos (disputas) no aparecen nítidamente rotulados, muchas veces son una combinación de varias causas, por lo que su identificación (análisis) con las partes involucradas ayuda a responder creativamente a su solución o transformación.

Conflictos de relaciones provocados por:

- Emociones muy intensas
- Percepciones erróneas o estereotipos
- Comunicación mediocre o barreras en la comunicación
- Comportamiento negativo repetitivo

Las posibles intervenciones:

- Control de las emociones
- Promover la expresión de las emociones, legitimando los sentimientos
- Aclarar percepciones y promover percepciones positivas
- Mejorar la cantidad y la calidad de la comunicación
- Bloquear comportamientos negativos
- Alentar actitudes positivas de gestión constructiva de conflictos

Conflictos de información originados por:

- Falta de información de todas o alguna de las partes
- Información errónea
- Diferentes opiniones sobre lo que es importante
- Diferentes interpretaciones de los datos
- Diferentes procedimientos de evaluación de datos

Posibles intervenciones:

- Concertar entre las partes cuales son los datos importantes
- Coincidir en un proceso para la recolección de datos
- Desarrollar criterios comunes para evaluar los datos
- Utilizar expertos como terceros, para obtener una opinión externa o salir del impasse

Conflictos de intereses causados por:

- El carácter competitivo percibido o real
- Los intereses sustantivos (contenidos)
- Los intereses de procedimiento
- Los intereses psicológicos

Posibles intervenciones

- Concentrar la atención en los intereses, no en las posiciones
- Buscar criterios objetivos
- Elaborar soluciones integradoras que contemplen las necesidades de todas las partes
- Buscar modos de ampliar las alternativas o los recursos

Conflictos estructurales provocados por:

- Pautas destructivas de comportamiento o interacción
- Desigualdad del control, la propiedad o la distribución de recursos
- Desigualdad del poder y la autoridad
- Factores geográficos, físicos o ambientales que entorpecen la cooperación Posibles intervenciones
- Definir y contribuir a modificar los roles de las partes
- Reemplazar las pautas destructivas de comportamiento o interacción
- Explorar alternativas de reasignación de la propiedad y el control de los recursos
- Explorar procesos equitativos y mutuamente aceptables de decisión
- Cambiar el proceso de negociación del regateo posicional a otro basado en los intereses
- Equilibrar los medios de influencia utilizados por las partes (menos coerción, más persuasión)
- Disminuir las presiones externas sobre las partes Conflictos de valores suscitados por
- Diferentes criterios de evaluación de las ideas o del comportamiento
- Metas valiosas intrínsecamente excluyentes
- Diferentes modos de vida, de ideología y de religión, entre otros

Posibles intervenciones

- Evitar la definición del problema por referencia al valor
- Permitir que las partes coincidan y discrepen
- Crear esferas de influencia en que un conjunto de valores prevalece
- Buscar una meta superior compartida por todas las partes

## 7. Niveles del conflicto

Los niveles del conflicto ayudan a comprender la magnitud del conflicto, esto es, su dimensión, su extensión y su complejidad. Mientras involucren a más partes, los conflictos se tornarán cada vez más amplios: al ser así, posiblemente su extensión geográfica sea mayor y para analizarlo se deberán tomar en cuenta muchos más aspectos (mayor nivel de complejidad).



El conflicto puede darse en cuatro niveles:

- A nivel intrapersonal (lo experimenta una persona consigo misma)
- A nivel Interpersonal (entre dos o más personas)
- A nivel intragrupal (al interior de un grupo)
- A nivel intergrupar (entre dos o más grupos)

Al considerarse el conflicto como un proceso interaccional en el que las partes generalmente son interdependientes, los conflictos interpersonales no son considerados por muchos teóricos al momento de identificar los niveles.

Los conflictos pueden pasar de ser subjetivos (nivel intrapersonal), a involucrar a varias personas (interpersonal). Los conflictos interpersonales, al contener a varios protagonistas, pueden derivar en conflictos al interior de un grupo (intragrupal) y, finalmente, los conflictos de un solo grupo pueden concluir involucrando a varios de ellos.

Una lectura interesante de los niveles del conflicto la aporta la literatura de los conflictos en las organizaciones: "un nivel micro (psicológico), un nivel macro (sociológico) y el análisis económico poniendo particular éntasis en la toma de decisiones" (Redorta, 2004: 39).

Los niveles del conflicto ayudan a ubicar en que "rango" se encuentra el conflicto que vivimos o analizamos, en un nivel micro o en uno macro, según la cantidad de involucrados en el.

## **8. La doble dimensión del conflicto**

De acuerdo a la actitud con la que se aborda el conflicto, se pueden identificar dos tendencias: una constructiva (positiva) y otra destructiva (negativa). Es la doble dimensión del conflicto.

Cuando el conflicto se procesa constructivamente, con una actitud de colaboración, buscando una salida que beneficie a las dos partes en el logro de sus intereses aunque no se obtenga la totalidad de estos, ambas partes "ganan"; por tanto, las partes involucradas sienten que sus demandas han sido atendidas. Desde esta visión el conflicto se convierte en una oportunidad y no en una amenaza.

Retomando las bases de los conflictos positivos se sugieren cuatro pasos para generar un escenario constructivo:

1. El reconocimiento del problema detrás del conflicto.
2. La presentación de alternativas creativas y cooperativas.
3. El restablecimiento de la comunicación entre las partes.
4. La concentración de esfuerzos para mantener una actitud cooperativa.

En cambio, cuando se fomenta la forma destructiva del conflicto y las partes desarrollan una actitud competitiva, uno gana y el otro pierde (o ambos pierden), se favorecen escenarios

asimétricos y se abre la posibilidad de que el conflicto vuelva a surgir, lo cual conduce a círculos negativos que perpetúan las relaciones antagónicas.

Muchas veces el comportamiento de las partes en conflicto se transforma y cambia de dirección y, después de seguir una tendencia destructiva en la cual se valen de estrategias de poder y tácticas de amenaza y coerción, "giran" hacia una tendencia más constructiva debido a que con su estrategia inicial no han logrado resultados positivos.

#### Características de las dos dimensiones del conflicto

Conflictos constructivos	Conflictos destructivos
Evitan los estancamientos	Conducen a círculos viciosos que perpetúan las relaciones antagónicas de las partes
Estimulan el interés y la curiosidad	Son terreno propicio para la proliferación de nuevos conflictos y crisis
Son la raíz del cambio personal y social	Son un proceso competitivo entre personas y grupos
Ayudan a la cohesión de grupos	Aceleran la destrucción de mecanismos de comunicación entre adversarios
Ayudan a reafirmar las identidades	Se basan en estrategias de poder, coerción, engaño, etcétera
Ayudan a aprender nuevos modos de responder a los problemas	
Proveen la oportunidad de conocer mejor a los demás y a nosotros mismos	
Ayudan a construir mejores y más duraderas relaciones	
Promueven el surgimiento de nuevos liderazgos	

Muchas veces los conflictos ingresan en una dimensión destructiva y se mantienen en ella durante muchos años, mientras que otros pueden transformarse y ser constructivos. Un claro ejemplo de este proceso de transformación es el de las comunidades pertenecientes a los ayllus limítrofes de Layme-Puraka y Qaqachaka (departamentos de Oruro y Potosí, respectivamente). Durante casi sesenta años (1940-1999) los enfrentamientos entre ambos grupos indígenas dejaron resultados lamentables, como la quema de comunidades, el robo de animales y la pérdida de vidas humanas.

## 9. La dinámica del conflicto

Los conflictos no aparecen repentinamente, son producto de una evolución, responden a ciertas dinámicas, se inician, se desarrollan, alcanzan su máximo nivel, decrecen y vuelven a comenzar un nuevo ciclo. Vale decir, no surgen espontáneamente; son el resultado de un proceso y de la interacción entre las personas y tienen múltiples causas. Los conflictos son, por ende, procesos complejos con facetas diferentes, muchas veces entrelazadas.





Atraviesan diferentes etapas:

**Escalada:**

- Se amplían las estrategias de acción (sobre todo el uso de la fuerza).
- Se incorporan otros actores y otras demandas.
- El conflicto amplía su radio de acción.
- Hay mayor polarización y posiciones atrincheradas.

**Estancamiento:**

- Pese a la aparente calma, la situación no se ha resuelto (hay una "guerra fría").
- Hay posibilidad de nueva escalada frente a un detonante.
- 

**Confrontación:**

- Se ha roto la comunicación (hay rumores, amenazas, temor de hostilidad, etcétera).
- Las partes buscan hacerse daño.
- Se recurre a la violencia.

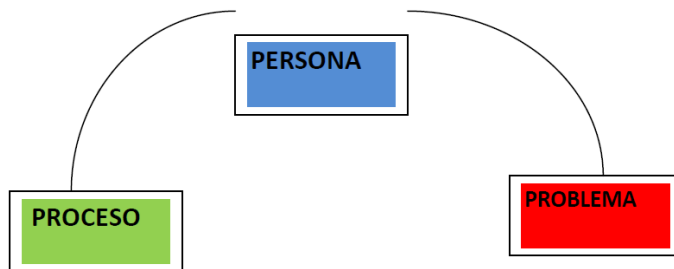
**Crisis:**

- El conflicto se expande a nivel nacional.
- Pone en riesgo la gobernabilidad.
- Existe violencia abierta.

## 10. Estructura del conflicto

La gente, muchas veces, suele sentirse hundida por la complejidad y la confusión que acompaña una situación conflictiva. Lo que se quiere es enfocar el conflicto de manera tal que nos ayude a comprenderlo y regularlo; es decir, se quiere eliminar el sentimiento de confusión y sustituirlo con habilidades que nos permitan analizar, comprender y actuar en medio de un conflicto.

En la teoría de conflictos se pueden encontrar varios modelos sobre la estructura de un conflicto, es decir, sobre sus elementos constitutivos más importantes; sin embargo, por su utilidad, utilizaremos aquella sugerida por Juan Pablo Lederach, más conocidas como Las tres P. La misma sugiere analizar por separado los tres elementos que estructuran un conflicto: las personas (las partes involucradas), el proceso (la forma de abordarlo) y el problema (una barrera para lograr el objetivo deseado). De esta manera se podrá regular el proceso y se viabilizarán las relaciones de las partes en conflicto, ya que se toman en cuenta los intereses y necesidades de cada sector.



Para trabajar estos tres elementos de manera separada, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Que las partes en conflicto se vean como aliadas y no como adversarias. Muchas veces se dice "que problemática es esa persona", lo que provoca un ataque directo hacia ella y no hacia el problema.
- Se debe considerar el proceso como la reconstrucción de la historia del conflicto.
- Ver el panorama general del conflicto, conocer las versiones de cada uno de los actores acerca de sus intereses y necesidades, y conformar un listado de posibles problemas que resolver.
- Priorizar los problemas para identificar su raíz y núcleo.

Las lecciones de un buen manejo del conflicto se puede resumir en: suave con las personas y duro con el problema.

PERSONA	PROCESO	PROBLEMA
¿Quiénes directamente involucrados?	¿Qué originó todo?	¿Qué contribuyó a que el problema se convierta en conflicto?
¿Quiénes indirectamente involucrados?	¿Qué otros problemas aparecieron?	¿Qué sentimientos son los más sobresalientes?
¿Quién habla y pide apoyo y por qué?	¿Qué hechos desataron el conflicto?	¿Cómo podía haberse resuelto el problema?
	¿Qué tipo de comunicación hay entre las partes?	
	¿Cómo se podría usar la comunicación para la solución del problema?	



## Bibliografía

- Fisher, Simon (edit.) *Trabajando con el conflicto. Habilidades y Estrategias para la acción*, Oxfam, Gran Bretaña. 2000; web <http://coreco.org.mx/TRABAJANDO-CON-EL-CONFLICTO/Conflicto.pdf>
- Lederach, John Paul y Marcos Chupp *¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!*, Bogotá, Ediciones Clara-Semilla. 1995  
Web <http://ebookbrowse.net/manual-lederach-conflicto-y-violencia-1-pdf-d344055055>
- PNUD - Fundación UNIR Bolivia "Diálogo, Mediación y Gestión de Conflictos", material producido para el curso de formación a líderes de instituciones y organizaciones sociales - La Paz, 2013.
- Fundación UNIR Bolivia *Guía de Transformación de Conflictos*. La Paz, 2010.
- Moore, Christopher "El Proceso de Mediación - Métodos prácticos para Resolución de conflictos", Buenos Aires, 2010.  
<http://formacionprofesionaleavasesorias.wikispaces.com/file/view/Moore-mediaci%C3%B3n.pdf>
- Suarez, Marines *Mediación. Conducción de Disputas, comunicación y técnicas*. Paidós. Buenos Aires, 2008.
- Redorta, Josep *La tipología de conflictos como herramienta de mediación* - Paidós  
file:///C:/Users/equipo\_9/Documents/Descargas/9788449325755.pdf

## UNIDAD 3:

# MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MARC)

### 1. Estrategias de intervención en conflictos

La estrategia de intervención puede entenderse como el conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y desarrollan para intervenir en un determinado conflicto de modo de conseguir el objetivo deseado.

Es así que, una vez identificada la existencia de un conflicto y analizado el mismo, llega la hora de intervenir, generando para ello las denominadas estrategias de intervención, cuya elección dependerá de factores tales como nuestra personalidad, nuestra experiencia previa en situaciones similares, nuestro grado de involucramiento o interés en el conflicto (a nivel sentimental, laboral, político, social, etc.), nuestro poder y nuestros recursos (materiales, intelectuales, estructurales), entre otros aspectos.

La construcción de la estrategia de intervención demanda el conocimiento de nuestro estilo de abordaje del conflicto, así como la toma de decisiones sobre la vía elegida para la intervención y el enfoque que dirigirá la intervención, aspecto estrechamente relacionado con el propósito que perseguimos.

#### Estilos de enfrentar el conflicto

Cada persona o grupo -según sus necesidades, expectativas, poder, experiencia y circunstancias concretas- asume un determinado estilo de afrontar del conflicto, esperando que este le reditúe los mejores beneficios posibles.

Es muy conocida al respecto la "Matriz de Thomas y Killmann", un modelo que combina las variables "preocupación por uno mismo" y "preocupación por los otros" para determinar cinco estilos de enfrentar el conflicto, conforme se muestra en el siguiente gráfico:



Como se observa, en términos generales la tipología de actuaciones frente a un conflicto incluye:

- **Estilo competitivo:** El actor tiene alta preocupación por sí mismo y baja preocupación por los demás. Persigue ganar aun a costa de que la otra parte pierda.
- **Estilo colaborativo:** El actor tiene alta preocupación por sí mismo y por los demás. Busca soluciones creativas para lograr que ambas partes resulten ganadoras.
- **Estilo evitativo:** El actor tiene baja preocupación tanto por sí mismo como por los demás. En consecuencia, se conforma con lo mucho o poco que pueda conseguir en la negociación pues desea terminar lo antes posible con el conflicto.
- **Estilo acomodativo:** El actor tiene baja preocupación por sí mismo, pero alta preocupación por los demás. Ello le empuja a buscar soluciones amigables, preservando las relaciones aun a costa de su propio beneficio.
- **Estilo de compromiso:** El actor presenta moderada preocupación tanto por sí mismo como por los demás. Resuelve el conflicto transando por el "justo medio", de manera que su postura es aceptada por los demás logrando preservar la relación, pero sin realizar esfuerzos para optimizar los resultados.

Al respecto cabe remarcar que un(a) mismo actor(a) no necesariamente enfrenta todos los conflictos de la misma manera. La elección del estilo obedece a múltiples factores, conscientes (su estrategia, el poder efectivo, etc.) e inconscientes (el temor, los prejuicios, etcétera).

## 2. Enfoques para el abordaje de conflictos

Dependiendo del objetivo, los conflictos pueden ser abordados desde distintos enfoques o miradas. La elección del enfoque también depende, por supuesto, de las posibilidades reales, el poder de influencia, el momento y las circunstancias concretas en las que se encuentra el conflicto. En términos generales, se reconocen cuatro posibles enfoques:

- Enfoque de prevención: persigue evitar el surgimiento del conflicto, por lo cual demanda el despliegue de acciones antes que el mismo se manifieste.
- Enfoque de gestión o administración: pretende asegurar que el conflicto se desarrolle por cauces más o menos pacíficos, evitando su desborde.
- Enfoque de resolución: se concentra en la solución del problema que se identifica como generador del conflicto, sin intervenir propiamente sobre las causas que lo provocaron.
- Enfoque de transformación: paralelamente a buscar la solución del conflicto, trabaja sobre el contexto relacional que le dio origen.

### **Enfoque de prevención**

Su objetivo es evitar que un conflicto destructivo ocurra o emprender acciones antes de que se desarrolle. Es importante aclarar que el enfoque de prevención del conflicto en realidad pretende "promover la prevención de conflictos violentos" y no así eliminar la posibilidad de surgimiento de conflictos, pues puede ser fácilmente malentendido.

Es claro que no se pueden prevenir los conflictos, pero si se pueden encontrar formas de gestionarlos constructivamente antes de que estallen en violencia. El enfoque de prevención es útil para evitar situaciones de tensión que podrían generar violencia.

### **Enfoque de resolución**

Su propósito es abordar el problema que se identifica más cercanamente como causa del conflicto (generalmente el episodio) y darle una solución definitiva. Sin embargo, no profundiza sobre los problemas estructurales que le dieron origen. Puede también tratar sobre la relación y la comunicación entre las partes. Implica la resolución de disputas. En sentido amplio, abarca a los niveles de análisis, prevención, gestión y transformación de conflictos.

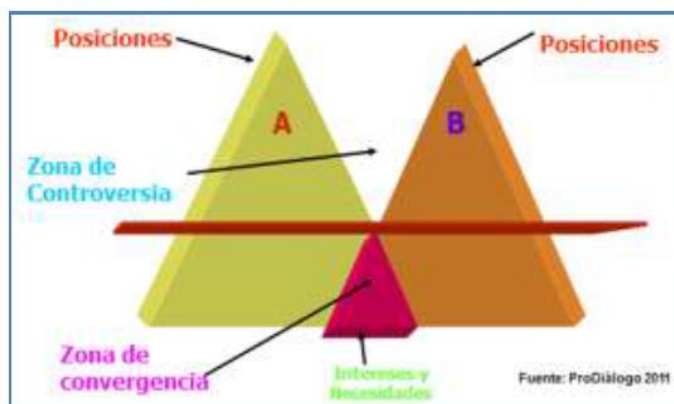
El enfoque de resolución se centra en encontrar coincidencias entre los intereses y necesidades de las partes una vez superadas las demandas por las meras posiciones. Por tanto, provee soluciones a problemas más o menos próximos, inmediatos o coyunturales generadores del conflicto, descuidando, sin embargo, la reflexión sobre los problemas estructurales. Graficando el área de intervención del enfoque de resolución de conflictos, el mismo se centra en la denominada "zona de convergencia", donde confluyen los intereses y necesidades de ambas partes, anclando justamente el acuerdo en las coincidencias halladas o construidas, como se observa en el gráfico siguiente

## Enfoque de gestión o administración

Este enfoque trata de regular un conflicto y reducir sus efectos negativos. Busca así lograr que los conflictos no se intensifiquen y encontrar mejores maneras de afrontarlos, gestionando sus dinámicas que fomentan mayor tensión o son destructivas.

El enfoque de gestión se aplica sobre conflictos que ya están en curso con la finalidad de atenuar o eliminar situaciones potencialmente violentas, logrando que el conflicto discurra por cauces medianamente manejables.

Por su naturaleza "pragmática" puede sugerir manipulación de las personas, que eventualmente podrían sentirse dirigidas o controladas hacia un fin: la administración adecuada del conflicto.



## Enfoque de transformación

Se trata de avanzar hacia la superación de las causas de raíz o estructurales del conflicto y fortalecer las capacidades de solución de conflictos de las partes hacia el futuro. Johan Galtung, uno de los iniciadores de este enfoque, dice que solo puede haber paz si se produce una transformación creativa de la resolución de conflictos.

El enfoque de la transformación de conflictos supera el de la resolución de conflictos por la energía positivamente transformadora que moviliza. Desde esta perspectiva, transformar un conflicto implica visualizar y responder a los flujos y reflujos de los conflictos sociales como oportunidades vitales para crear procesos de cambio constructivo que reducen la violencia e incrementan la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, así como responden a los problemas de la vida real en las relaciones humanas (Lederach, 2008).

En definitiva, un enfoque transformador del conflicto responde a las siguientes características:

- a)** Busca transformar el conflicto y la violencia en una fuerza constructiva que produzca un cambio coyuntural (cese del conflicto o la violencia) y un cambio estructural (construcción de Cultura de Paz).
- b)** Va más allá de la firma de acuerdos para un tema puntual del conflicto.
- c)** Busca identificar las posiciones, intereses y necesidades de las partes involucradas, así como los procesos e historia de relaciones que derivan en situaciones de confrontación o violencia.
- d)** Analiza integralmente la realidad del conflicto: en sus múltiples dimensiones y factores teniendo en cuenta aspectos estructurales de inequidad, injusticia, desigualdad y derechos humanos.

### 3. Por qué es importante asumir el enfoque de transformación del conflicto

Principalmente porque es el modo en que el conflicto puede convertirse de una experiencia dolorosa y traumática en un aprendizaje positivo para el futuro individual y colectivo de las personas.

Una cita textual de Louis Kriesberg ilustra sobre el contenido de la transformación de los conflictos: El cambio fundamental y duradero en sentido opuesto al de un conflicto destructivo y prolongado entre adversarios, hacia una acomodación constructiva entre ellos. Esa relación cambiada puede ser una resolución mutuamente satisfactoria del conflicto y puede llevar a la reconciliación entre ellas, o la nueva relación puede encontrarse en un conflicto que continúa. La transformación de conflictos se refiere al proceso de cambio y también a la relación que resulta de esos procesos. En varios momentos durante el proceso de transformación, un conflicto puede ser entendido como que se ha transformado.





3. Comparación entre los enfoques de resolución y transformación		
	Enfoque de resolución	Enfoque de transformación
<b>Pregunta central</b>	¿Cómo damos fin a algo que no deseamos?	¿Cómo damos fin a algo destructivo y construimos algo deseado?
<b>Foco</b>	Se centra en los contenidos	Se centra en las relaciones
<b>Propósito</b>	Conseguir un acuerdo y una solución al problema que genera la crisis	Promover procesos de cambio constructivo, incluyendo soluciones inmediatas, pero sin limitarse a ellas
<b>Desarrollo del proceso</b>	Se construye e inserta en las inmediaciones de la relación donde aparece el problema	Se preocupa por responder a los síntomas y comprometer a aquellos sistemas en los que las relaciones están abiertas
<b>Visión temporal</b>	Horizonte de corto plazo	Horizonte de mediano y largo plazo
<b>Mirada al conflicto</b>	Visualiza la necesidad de desescalar los procesos del conflicto	Visualiza al conflicto como una dinámica de flujo (desescalada del conflicto para lograr el cambio constructivo) y reflujo (escalada del conflicto para lograr el cambio constructivo)
Fuente: Lederach, John. 1996. <i>Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures</i> . Syracuse, University Press. (Textos seleccionados). Trad. G. Guerón Capítulo 2: "Un esquema para construir la paz".		

#### 4. Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC)

Los MARCs son métodos mediante los que las partes o actores eligen abordar sus conflictos buscando articular intereses y necesidades de manera consensuada, más allá de los procesos estrictamente normativos o legales (vía administrativa o judicial), o de la aplicación del poder mediante la fuerza.

El uso de los MARCs tiene la ventaja de introducir a las partes en conflicto en procesos rápidos, poco costosos y con un alto nivel de privacidad, y aumenta la autoestima de las partes, en la medida en que se sienten capaces de solucionar sus problemas.

Sin embargo, también tienen desventajas. No se garantiza, por ejemplo, llegar a un acuerdo. El compromiso, de acuerdo con la legislación de cada país, puede o no ser legalizado ante un juez o ante quien corresponda, y si no hay confianza de las partes hacia el/la facilitador/a el proceso seguramente fracasara.

Los métodos que estudiaremos a continuación son el arbitraje, la conciliación, la mediación y la negociación. Pero, además, se presentaran algunos lineamientos de las otras alternativas

de resolución y transformación constructiva, como los Modos Originarios de Resolución de Conflictos (MORCs).

### Clasificación de los métodos para enfrentar los conflictos

Los métodos pueden clasificarse en:

- Medios adversariales: un tercero asume la responsabilidad de resolver un conflicto en sustitución de las partes. A este grupo corresponden el arbitraje y el proceso judicial. En ambos casos el control del proceso por un tercero es total.
- Medios no adversariales: las partes en conflicto resuelven directamente su discrepancia, algunas veces asistidas por un tercero que facilita el proceso. Forman parte de este grupo la negociación, la mediación y la conciliación.

El gráfico siguiente describe los métodos en función al grado de mayor o menor involucramiento de las partes en la solución del conflicto:



Cada uno de los anteriores métodos de intervención tiene sus ventajas y desventajas, no son malos ni buenos en sí mismos; la pertinencia de su aplicación depende de cada caso así como de los objetivos, potencialidades y limitaciones de quien pretenda utilizarlos.

Según Ormachea, los MARCS "se distinguen entre sí por el grado de control que tenga el tercero en el procedimiento". El autor plantea que, "partiendo de la negociación en la que no existe ningún control del proceso por parte de un tercero, se pasa a la mediación y conciliación, donde aparece un tercero con un nivel mínimo de control del proceso, para luego continuar con el arbitraje y el proceso judicial, donde el control del proceso por un tercero es total".<sup>16</sup>

<sup>16</sup>Ormachea Choque, Iván y Solís Vargas, Rocío. *Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú. Primer estudio cualitativo. Propuestas de políticas y lineamientos de acción*. Edit. Consejo de Coordinación Judicial. Palacio de Justicia, pp. 51 y 52. 1998.



El siguiente presenta una comparación entre los diferentes métodos en función de sus características:

Factor	Negociación	Mediación	Conciliación en sede judicial	Arbitraje	Proceso Judicial
<b>Formalidad</b>	Informal. Lo definen las partes	Informal. La definen las partes	La definen las partes	Cierta formalidad. Puede ser definido por las partes	Rígido y estructurado por leyes y normas
<b>Carácter reservado</b>	Privado	Privado	Público	Privado	Público
<b>Las personas comprometidas en el proceso</b>	Sólo las partes	Las partes. Ayuda un tercero	Las partes con la ayuda de un tercero que puede sugerir	Tercero que puede ser elegido	Tercero que no puede ser elegido
<b>La decisión</b>	Corresponde sólo a las partes	Corresponde sólo a las partes	El conciliador puede sugerir	La toma un tercero: árbitro	La toma un tercero: autoridad judicial
<b>Nivel de coerción u obligación de acuerdos</b>	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando se firma un acta de conciliación, tiene carácter obligatorio porque es como cosa juzgada	Laudo, es de cumplimiento o obligatorio	Decisiones son de cumplimiento obligatorio
<b>Obligación de participación</b>	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Obligatorio

## Los MARCs en la Legislación Boliviana

Los Métodos Alternativos de Resolución de Controversias nacen a raíz de la necesidad de buscar procesos que permitan mejorar y optimizar el acceso a la justicia, pues en términos generales en países como Bolivia el sistema judicial presenta rasgos y características de saturación procesal, que implican el riesgo de la ineficiencia, ineficacia y corrupción en la resolución de conflictos, puesto que se hace difícil ofrecer resultados óptimos a la población.

Es justamente con la intención de mejorar en alguna manera los problemas de la alta carga procesal que en 1997 se promulga la Ley N° 1770 de Arbitraje y Conciliación, donde se regula la conciliación en el ámbito privado. Además, mediante la aprobación de la Ley N° 025 del Órgano Judicial se incorpora la conciliación en sede judicial y la Ley N° 439 del Nuevo Código de Procedimiento Civil.

## Arbitraje

Es un método alternativo de resolución de conflictos en el cual las partes relacionadas por alguna disputa solicitan la asistencia de un tercero neutral denominado Árbitro o Tribunal Arbitral, para que decida sobre el fondo de la controversia. De esta manera, el Árbitro o el Tribunal Arbitral se encargan del análisis y de la solución del conflicto, cuyo resultado es la emisión de un fallo denominado Laudo Arbitral, que una vez ejecutoriado adquiere la calidad de cosa juzgada.

### **Conciliación**

Es un proceso de negociación asistida por un tercero denominado Conciliador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensuada que satisfaga sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será de las mismas partes.

La conciliación en sede judicial se constituye en un acto procesal por el que las partes con la ayuda del conciliador, quien da formulas o propuestas conciliatorias dentro de una audiencia de conciliación, cuyos acuerdos serán incorporados en un acta de conciliación.

### **Mediación**

La mediación es un proceso conducido por un tercero neutral e imparcial llamado Mediador, que ayuda o asiste a las partes a través de técnicas y herramientas de comunicación, para que negocien de la manera más eficiente acuerdos que pongan fin al conflicto existente. A este proceso también se le llama negociación asistida.

Utilizando como eje la colaboración y el intercambio de información, el mediador lleva a las dos partes a aclarar sus intereses y necesidades, disminuye o evita hostilidades que pueden conducir a la violencia y dirige el proceso hacia la búsqueda de una solución que favorezca a ambas partes.

El contexto en que se construye un proceso de mediación tiene muchos elementos que giran alrededor de las partes en disputa. Se pueden mencionar los siguientes:

- a) Los principios, reglas o normas establecidas.
- b) La cultura de cada una de las partes.
- c) La decisión y la voluntad de llegar a un acuerdo.
- d) La habilidad y sagacidad del mediador para manejar y transformar determinadas situaciones.





## Negociación

¿Por qué negociar? ¿Sabemos negociar? Negociar es parte de la vida de los seres humanos. Por ejemplo: la señora en el mercado regatea por unas verduras frescas, el adolescente negociando su mesada o la madre y el padre hablando sobre el futuro de los hijos. Todos estos momentos son espacios de interrelación entre personas o actores para llegar a acuerdos comunes.

El mundo de la negociación es apasionante porque, al ser una habilidad innata en algunas personas, ayuda a generar buenas relaciones o, al menos, relaciones duraderas por la confianza que se genera en dichos espacios.

La negociación es un proceso continuo. Por ejemplo, para conseguir un aumento salarial hay que negociar; una vez obtenido el objetivo se tendrá que seguir negociando por otros temas en el futuro: las funciones del cargo, las condiciones laborales, las nuevas propuestas a implementar en su trabajo, etc. Esto significa que las negociaciones son constantes y pueden implicar varios temas.

La vida en sociedad se caracteriza por relaciones cotidianas de interdependencia y colaboración; de ahí surge la idea de la negociación colaborativa como medio para maximizar los resultados y mejorar la convivencia. Asimismo, se busca procesos de intercambio de opiniones de manera directa entre las partes, o sea sin la presencia de un tercero. Esto para el establecimiento de una relación basada en las capacidades de los actores y con la finalidad de llegar a un acuerdo.

La negociación implica un proceso de intercambio de información que permite un mutuo aprendizaje y un constante ajuste de expectativas e intereses de las partes. En el proceso de negociación para la construcción de los acuerdos, las partes deben establecer con claridad el propósito de la negociación, el manejo de su relacionamiento, sus fuentes de poder, las formas de negociación, el contexto y los estilos del negociador/a, pero también tener la capacidad de identificar claramente los intereses y necesidades propias y los de la otra parte.

Una práctica correcta de la negociación implica determinados momentos o fases. Es importante tener en cuenta cada fase, pues sólo así es posible asegurar procesos eficientes y resultados a largo plazo.

## 5. Fases de la negociación

### **Fase I: Preparación**

En primer lugar y fuera de la mesa de negociación, las partes deben prestar máxima atención a todos los aspectos y detalles que les permitan establecer objetivos claros, así como trabajar en la definición del lugar, tiempos y creación de un clima adecuado para la negociación. Aparte de ello, es importante recabar una adecuada información sobre los temas a negociar.

### **Fase II: Apertura**

Esta fase se ejecuta cuando las partes se encuentran en la mesa de negociación. Es necesario elaborar una agenda con los temas a tratar, el orden de los mismos y el tiempo previsto. Asimismo, se deben establecer las reglas del juego (quienes intervendrán por cada una de las partes), el nivel de autoridad y resolver aspectos logísticos. Una primera ronda de presentación de los puntos de vista de las partes permitirá reconocer y descubrir las motivaciones o necesidades. En seguida, se expondrán los argumentos con un lenguaje positivo y practicando la escucha activa.

### **Fase III: Negociación**

En la negociación las partes deben tener la oportunidad de exponer de forma abierta sus demandas y perspectivas de la situación para formar una valoración conjunta del conflicto. Al explorar intereses y necesidades de las mismas, se debe trabajar y analizar con mayor profundidad las posiciones (el que), los intereses (el por qué) y las necesidades (el para qué).

En la búsqueda de soluciones que beneficien a las partes no debe descartarse ninguna posibilidad. Se recomienda realizar una lluvia de ideas conjunta que permita generar múltiples opciones. La elaboración de acuerdos consiste en redondear y preguntar sobre el acuerdo final, consensuar los componentes y términos de total conformidad, para luego hacer la revisión, aprobación o modificación para la firma.

### **Fase IV: Seguimiento y monitoreo**

Al momento de firmar los acuerdos de la negociación, es necesario desarrollar un plan de seguimiento y monitoreo basado en las siguientes preguntas: <quien hace que?, ¿cuándo?, <cual el costo de las acciones? y <cómo se monitorean los resultados?

Aprender a negociar es importante para lograr objetivos en común y para satisfacer las necesidades e intereses de ambas partes. Durante todo el proceso es posible elegir entre la negociación competitiva o la colaborativa. La primera lleva por el camino de firmar acuerdos que posiblemente no se van a cumplir y que suelen afectar las relaciones personales; la segunda trata de separar a las personas del problema, busca generar varias opciones y su objetivo es llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes.



## 6. Enfoques de la negociación

A partir de lo expuesto, puede afirmarse que no todas las negociaciones tienen el mismo carácter ni se pueden abordar con el mismo enfoque. En lo que viene se despliegan los enfoques que comprende la negociación.

### **Enfoque basado en posiciones (negociación competitiva)**

Con frecuencia las personas tienden a negociar basadas en posiciones, enfrascándose en procesos largos y desgastantes que difícilmente conducen a acuerdos posibles y sostenibles. Esto se debe a que las partes tratan de imponer los intereses propios sobre los del otro a cualquier precio y a toda costa. Retomando las ideas planteadas en capítulos anteriores, es posible afirmar que en este enfoque las partes tratan de imponer visiones o percepciones, negando las del otro. En este caso no existe el esfuerzo de ponerse en el lugar del otro, sino que se intenta forzar a la otra parte a cambiar de posición.

Entonces, una negociación basada en posiciones se caracteriza por:

- Cada parte busca beneficios propios sin pensar necesariamente en los de la otra parte.
- Las partes tratan de ganar y convencer al otro de que está equivocado y que debe cambiar su visión del problema.
- Las partes pueden recurrir al poder (político, económico, social etc.) para salir victoriosas, imponiendo la demanda o posición propia sobre la otra parte.

Los acuerdos que se logren no son necesariamente satisfactorios para ambas partes, sino solo para una. El conflicto de fondo no llega a resolverse realmente, de manera que puede darse una reacción posterior de la parte vencida, lo que puede deteriorar más la relación entre ambas.

### **Enfoque basado en intereses (negociación colaborativa)**

A diferencia del anterior, en este enfoque las partes avanzan de las posiciones para concentrarse en los intereses, o sea en aquello que realmente quieren y las motiva; en consecuencia, hablan abiertamente de ellos porque los guía el afán de resolver el problema a través de un acuerdo satisfactorio para todos. Esto, independientemente de que sientan antipatía o simpatía hacia las otras personas, y sus puntos divergentes o convergentes.

Las partes deben tener la apertura y voluntad de aceptar que puede haber diferentes visiones de una misma situación, es decir, diferentes formas de ver el mundo, dependiendo del lugar

donde cada uno está parado, de su experiencia de vida, su formación, sus valores y su cultura, entre otros aspectos.

El enfoque basado en intereses se caracteriza por lo siguiente:

- Las partes se esfuerzan por buscar soluciones que satisfagan a ambas.
- El problema es visto como un rompecabezas que demanda la participación de todos.

Los resultados, al ser satisfactorios para ambas partes en conflicto, tienden a ser duraderos y respetados, y la relación entre las partes no se deteriora; por el contrario, es fortalecida o al menos preservada por el resultado obtenido. Por ende, el conflicto de fondo puede llegar a resolverse realmente.

## **7. Estilos del negociador/a**

Dentro de la negociación por posiciones identificamos dos estilos: suave y dura. La más tradicional es la negociación dura, enmarcada dentro del enfoque de negociación competitiva o en posiciones. Es aquella en la que se ve al otro como adversario, por lo que se convierte en un enfrentamiento de voluntades. La búsqueda de un acuerdo tiende a convertirse en una batalla pues cada parte trata de forzar a la otra a que cambie su posición, usando incluso la fuerza o la presión.

A medida que una parte se ve obligada a ceder ante la rígida voluntad de la otra, usualmente surgen la ira y el resentimiento dejando los propios y legítimos intereses a un lado. Estos hechos tensionan la relación entre las partes y a veces la destruyen. Mientras mayor sea el número de actores que participan, más graves serán los inconvenientes cuando la negociación está basada en posiciones.

En cambio, la dinámica del negociador/a suave se caracteriza por una exagerada preocupación de una de las partes por la otra, provocando incluso la renuncia a los propios intereses y necesidades. Usar una forma suave y extremadamente amistosa en la negociación basada en posiciones hace vulnerable a quien se enfrente a alguien que utilice la versión dura, pues en esta clase de negociación el juego duro domina al suave.

Sin embargo, no hay necesidad de escoger entre la versión dura y la suave, es mejor jugar en base a la negociación por principios, es decir, con base en los méritos (ver cuadro para establecer las diferencias).





La *negociación por principios* se circunscribe en el enfoque de negociación colaborativa o negociación basada en intereses, no es ni dura ni suave sino ambas a la vez. Este tipo de negociación, desarrollada en el Proyecto de Negociación de Harvard, consiste en resolver los asuntos por sus méritos y no a través de un proceso tajante, enfocado en lo que cada parte dice que hará y que no hará. Sugiere buscar beneficios mutuos y que donde haya intereses en conflicto estos se deben resolver sobre patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte.

El método de negociación de principios sugiere identificar ventajas mutuas siempre que sea posible; debe insistirse en que el resultado se base en criterios de equidad y justicia. Este tipo de negociación trabaja sobre la identificación de los intereses y la generación de opciones para satisfacer tanto los intereses como las necesidades de las partes.

Existen cuatro aspectos a tomar en cuenta:

1. Las personas: como seres humanos, somos emotivos, diferentes y nos cuesta trabajo comunicarnos en forma clara. Es por eso que debe identificarse y solucionarse separadamente el problema de las personas.
2. Los intereses: significa pasar de lo aparente (posiciones) para llegar a lo sustancial (intereses), lo que permite dilucidar lo central de las divergencias.
3. Opciones: tenemos dificultad para diseñar soluciones óptimas bajo presión, debido a que arriesgar mucho inhibe la creatividad. Es por eso que se debe pensar en gran cantidad de soluciones de beneficio mutuo, ser abiertos y creativos.
4. Criterios: los términos de una negociación no se deben basar sobre criterios que una de las partes seleccione, sino en un criterio objetivo. Este último elemento puede dividirse en tres etapas:
  - a) Análisis: se debe buscar la información, organizarla y reflexionar sobre ella. También se puede elegir las opciones ya propuestas y los criterios ya sugeridos como base para un acuerdo.
  - b) Planeación: generar ideas y decir lo que debe hacerse. Es necesario replantear las siguientes preguntas: ¿cómo se piensa manejar el problema? ¿cuáles son los intereses más importantes? y ¿cuáles son los objetivos más realistas?
  - c) Discusión: se deben entender los intereses de las partes para buscar opciones mutuamente ventajosas.

Este método busca concentrarse en los intereses básicos y en opciones satisfactorias para ambas partes, lo cual tiene como resultado un acuerdo sostenible.

Otro aspecto a considerar es el referido a las habilidades que debe tener o desarrollar un negociador/a. En este caso, la experiencia es muy importante, puesto que cada nueva negociación es un aprendizaje novedoso que promueve el desarrollo de ciertas habilidades.



## 8. Habilidades del negociador/a

En todo proceso, el buen negociador/a debe tener la habilidad de comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos, manejando la relación interpersonal de forma propicia y adecuada.

Las habilidades o actitudes emocionales ayudan al negociador/a en su rendimiento ya que aumentan la confianza en sí mismo y mejoran su integridad (un negociador/a debe ser una persona Integra), su autocontrol (no cediendo ante presiones ni dejándose intimidar) y perseverancia para conseguir sus objetivos en las negociaciones. El negociador/a hace un esfuerzo por entender los intereses del otro e incrementa su capacidad de comunicación.

**Autoconocimiento del negociador/a.** Un buen conocimiento de las propias fortalezas y debilidades es una cualidad común de los buenos negociadores. En toda negociación es importante que los negociadores reflexionen sobre lo que están dispuestos o no a hacer en un proceso de ese tipo, independientemente de la otra parte. Esto tiene que ver con principios éticos.

**Flexibilidad.** Los negociadores flexibles se adaptan rápidamente a los cambios, reorganizan sus prioridades cuando es necesario y son receptivos a las nuevas propuestas (negociador/a colaborativo/a). Por el contrario, los negociadores inflexibles obstaculizan procesos, bloquean el diálogo y buscan imponer sus posiciones e intereses (negociador/a competitivo).

**Iniciativa para buscar soluciones a la negociación.** Los negociadores con iniciativa están siempre dispuestos a aprovechar las oportunidades y no dudan en adaptar su estrategia cuando la negociación lo requiere. Generan opciones para alcanzar un acuerdo y buscan enfocarse en los puntos en común antes que en las divergencias.

**Responsabilidad ante los acuerdos.** Los negociadores responsables son sinceros, cumplen los compromisos alcanzados en el acuerdo, actúan ética y honradamente, reciben críticas y aceptan sus errores. Por otro lado, la carencia de integridad y responsabilidad acarrea la



desaprobación de la otra parte y crea conflictos de actitudes que imposibilitan llegar a un acuerdo satisfactorio.

**Comprensión de las partes.** Los negociadores escuchan atentamente a la otra parte y son receptivos y sensibles a sus necesidades, puntos de vista y señales emocionales. Entienden antes de juzgar, evaluar o criticar.

**Capacidad de persuasión.** Los negociadores son muy persuasivos y saben utilizar estrategias sutiles para conectarse emocionalmente con la otra parte. Exponen eficazmente sus puntos de vista en busca de la mejor solución, la cual siempre es planteada en plural (considerando todos los intereses de los involucrados). Por el contrario, los negociadores que no se conectan emocionalmente con la otra parte tienen dificultades para ganar su confianza.

## 9. Los Modos Originarios de Resolución de Conflictos (MORCs)

"Todo proceso de negociación es ante todo un espacio altamente intercultural y los modos propios de resolver los conflictos aportan a una cultura de la negociación y el dialogo en el país".<sup>17</sup>

Muchos de los fracasos en el campo de la negociación y la resolución de conflictos entre instituciones estatales y poblaciones indígenas se deben al desconocimiento o no reconocimiento de las formas (originarias o adaptadas) que tienen estas comunidades para resolver sus conflictos.

El objetivo es crear o encontrar puentes entre las diversas lógicas existentes. De lo contrario, una serie de factores (imposición de una sola visión, desconocimiento de prácticas y procedimientos culturales específicos en la negociación y resolución de conflictos, entre otros) pueden crear malos entendidos que trabarían e incluso intensificarían los conflictos. Las investigaciones a cargo de Vincent Nicolás, Elba Flores y Marcelo Fernández constatan lo anterior y muestran la visión que tienen los pueblos indígenas del conflicto, así como las formas tradicionales para resolverlo. Por ejemplo, Vincent Nicolás apunta a que en el mundo andino la resolución de conflictos está sumergida en espacios ritualizados donde las autoridades tradicionales, la asamblea, la Pachamama (Madre Tierra), la hoja de coca y el yatiri son fundamentales a la hora de tomar decisiones y en la creación de espacios de dialogo.

---

<sup>17</sup> Nicolas, Vincent; Fernandez, Marcelo y Elba Flores. *Modos Originarios de Resolución de Conflictos en Pueblos Indígenas de Bolivia*. Serie Estudios 1. PIEB, UNIR, La Paz, 2007.

En el caso de tierras altas, se encontró que para algunos pueblos el conflicto representa la perturbación de las relaciones sociales y del entorno natural; en el caso de tierras bajas, el conflicto pareciera ser entendido como el problema o daño causado por la violación de las normas y la alteración del orden establecido para todos.

En el caso de linderos del Norte de Potosí, como se señala en la investigación de los MORCs, el conflicto por linderos y su resolución transitarían por los siguientes momentos: Para los ayllus del norte de Potosí, los mojones representan sus límites y son un pacto sellado; el derribo de uno de ellos, acompañado por el avance hacia tierras colindantes, constituiría el rompimiento de ese acuerdo y una provocación abierta. Este hecho marcaría el inicio de la confrontación. A este primer momento se lo denomina la declaración del conflicto.

En el segundo momento, denominado pelea y estrategia de negociación, el ayllu agredido intenta resistir al agresor. Si lo logra, los antiguos mojones serán confirmados; caso contrario, el avance del agresor se consolida.

En la construcción de acuerdos (tercer momento), se comienzan a desarrollar las primeras estrategias de negociación. Para iniciar el dialogo y asistir a la negociación, debe existir consenso al interior del ayllu. Si existe esta disposición, las autoridades indagan sobre el estado de ánimo de sus homólogos y, si todos están de acuerdo en un nuevo amojonamiento, se inicia el proceso de negociación. Esta etapa congrega varios rituales, puesto que antes de iniciar este proceso se solicita permiso a la Pachamama (Madre Tierra), se consulta a los cerros tutelares y a la hoja de coca. El trabajo de los yatiris acompaña todo este proceso porque ellos son considerados asesores jurídicos.

Antes de iniciar la negociación y dirigirse al mojón, las comisiones se ponen de acuerdo sobre la delimitación. Luego, autoridades y representantes de las partes se reúnen para compartir la hoja de coca y de esa manera negociar. De existir un preacuerdo, se dirigen a los mojones y la negociación sobre la delimitación exacta se inicia; cada parte toma la palabra por turnos para fundamentar sus derechos sobre el lugar. Si no existe problema, las autoridades de ambas partes caminan agarradas de las manos en señal de conformidad. Otra técnica es la de posicionar a personas como postes en el cerro para indicar el lugar por donde pasa el límite.

En caso de haber una dificultad para que las partes lleguen a un consenso sobre los límites del mojón, se escoge a un comunario de cada ayllu. Entonces, ambos caminan agarrados de la bandera boliviana formando una ruta, la cual será tomada como límite.

Una vez precisada la ubicación del mojón, se produce el cuarto momento: la construcción del mojón. Este hecho va acompañado por una serie de rituales que materializan y consolidan los acuerdos. Finalmente, el quinto momento es la firma de los libros de actas y el



establecimiento de sanciones, en el que los acuerdos logrados en los mojones son transcritos a libros de actas de cada comunidad. También se determina la sanción que se aplicara en caso de transgresión.

Por su parte, Elba Flores apunta que los principales conflictos en los que se ve envuelto el pueblo Guarayo son principalmente por los recursos naturales. El bosque (recursos naturales y medio ambiente) juega un rol fundamental para este pueblo, ya que posee valores intrínsecos de tipo cultural y espiritual de subsistencia, creándose de esta manera una relación holística. La transgresión a este espacio origina la mayor parte de los conflictos.

El problema o daño se inicia con el incumplimiento o desobediencia tanto de normas escritas (leyes, estatutos, reglamentos) como de las no escritas (normas morales, culturales, religiosas). Este problema o daño se convierte en factor desencadenante de conflictos, porque genera desorden y agresión para quienes conviven bajo esas normas, quebrando la armonía con el entorno natural. El dialogo y la concertación son los mecanismos válidos para la resolución de estos conflictos.

Elba Flores identifica dos tipos de conflictos: internos y externos. Los primeros son los que se producen en el seno familiar, en las redes de parentesco, al interior de una comunidad o entre comunidades; están relacionados con el acceso y aprovechamiento de los recursos naturales. Los conflictos externos son aquellos que se producen con grupos que no son de las comunidades indígenas: madereros, ganaderos, colonos o campesinos.

Con los ejemplos extraídos se intenta reflejar la necesidad de que aquellos actores externos que participaran en la intervención, resolución y transformación de conflictos estén familiarizados con las formas propias que tienen las comunidades. Para manejar estas situaciones es necesario tener una comprensión del entorno, identificar la dimensión cultural del conflicto y reflexionar sobre los procedimientos y estrategias de negociación que existen dentro de la comunidad (sistemas organizativos, formas de comunicación, patrones de ocupación, ritos, creencias, relación con el medio ambiente, sanciones y su incidencia en la vida de la comunidad).

## Bibliografía

- Bohm, David *On Dialogue (Sobre el Diálogo)*, Edición a cargo de Lee Nichol, web [www.david-bohm.net/dialogue/](http://www.david-bohm.net/dialogue/)
- John Paul Lederach *El Pequeño libro de Transformación de Conflictos*, Good Books [dirmapa.org/bl-csa/mod2/text/Resumen\\_transformacion-Lederach.pdf](http://dirmapa.org/bl-csa/mod2/text/Resumen_transformacion-Lederach.pdf)  
"Módulo de Conflicto y Gestión de Conflictos".
- Fundación UNIR Bolivia y Ariñez Roca Nestor
- Ormachea Choque, Iván y Solís Vargas, Rocío *Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú. Primer estudio cualitativo. Propuestas de políticas y lineamientos de acción*. Edit. Consejo de Coordinado Judicial. Palacio de Justicia. Web [www.url.edu.gt/PortalURL/Biblioteca/Contenido.aspx?o=3988&s=49](http://www.url.edu.gt/PortalURL/Biblioteca/Contenido.aspx?o=3988&s=49)
- Fundación UNIR Bolivia - Vincent Nicolas, Flores, Elba y Fernández, Marcelo *Modos Originarios de Resolución de Conflictos en Pueblos Indígenas de Bolivia*. Serie Estudios 1. PIEB, UNIR, La Paz, 2007. [http://unirbolivia.org/nuevo/serie/serie\\_conflictividad/page/2/](http://unirbolivia.org/nuevo/serie/serie_conflictividad/page/2/)



## UNIDAD 4

# MARCO JURÍDICO DE LA CONCILIACIÓN EN BOLIVIA

### 1. Introducción

La conciliación siempre ha sido una actividad espontánea que ocurre naturalmente en la convivencia humana. Desde que los hombres han tenido conflictos, fueron apareciendo figuras que intentaron canalizarlos mediante el uso de la razón y no de la violencia.

De acuerdo con el criterio de los autores Caivano, Gobbi y Padilla puede definirse a la conciliación como: *"Un método de gestión de conflictos en el que uno o más terceros imparciales asisten a las partes para que estas lleguen a un acuerdo recíprocamente aceptable. Al carecer de autoridad para dirimir la controversia, el conciliador debe aplicar una serie de técnicas destinadas a superar las barreras de comunicación"*.<sup>18</sup>

Por su parte, un artículo elaborado a partir del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) establece la siguiente definición:

*"La conciliación es un proceso voluntario, una alternativa al litigio donde un tercero neutral asiste a las partes en conflicto para que lleguen a una solución. Dicho tercero es el conciliador. Más de una persona puede actuar como conciliador según la complejidad del caso. Durante un proceso conciliatorio, se le da a cada parte la oportunidad de presentar su punto de vista sobre el conflicto. El conciliador actúa como guía y asiste a las partes a dialogar para identificar los puntos de conflicto y así, llegar a un acuerdo. A diferencia de los árbitros y los jueces, los conciliadores no emiten una decisión. Los conciliadores asisten a las partes ya sea juntos, o por separado, para auxiliarlos a identificar su propia resolución al conflicto"*.

En conclusión, puede decirse que la conciliación consiste en un intento de llegar voluntariamente a un acuerdo mutuo, con ayuda de un tercero quien interviene entre las partes. En otras palabras, constituye un mecanismo informal de resolver conflictos, en el que una persona imparcial ayuda a las partes a identificar soluciones al conflicto, plasmándolas en un acuerdo voluntario.

---

<sup>18</sup> NEGOCIACION Y MEDIACION, Caivano, Gobbi y Padilla, 1997, pág. 209-210

De no encontrar una solución mediante la conciliación, las partes pueden recurrir a los mecanismos heterocompositivos de resolución de conflictos dentro del sistema de justicia estatal o arbitral.

Como señala el Prof. José Junco, desde una visión judicial, ***“la conciliación es el acto jurídico e instrumento por el que las partes en conflicto, antes de un proceso o en el transcurso de este, se someten a un trámite conciliatorio para llegar a una solución acordada en todo aquello que lo permita la ley”***, teniendo como intermediario objetivo e imparcial, la autoridad del juez, otro funcionario o particular debidamente autorizado para ello, quien previo conocimiento del caso debe procurar por las fórmulas de arreglo expuestas por las partes o en su defecto proponerlas y desarrollarlas, a fin de que se llegue a un acuerdo, el que contiene derechos constituidos y reconocidos con carácter de cosa juzgada.<sup>19</sup>

En definitiva por conciliación se entiende aquella acción mediante la cual dos posturas encontradas se ponen de acuerdo, y llegan a un arreglo beneficioso para todos.

## **2. Ámbitos en los que se desarrolla la conciliación de acuerdo a la normativa legal vigente en Bolivia.**

Además de las disposiciones precedentemente señaladas, la legislación boliviana ha previsto algunas otras regulaciones en la materia, que complementan y asientan el entendimiento de la conciliación en sede judicial y extrajudicial.

### **2.1. La Conciliación en sede judicial en la normativa legal boliviana**

Al efecto, es pertinente abocarse a la normativa legal orgánica, sustantiva y procesal ordinaria que regula a la conciliación y que estará plenamente vigente a partir de agosto de 2015, salvando el hecho de que la conciliación ha sido previamente reguladas en anteriores normas legales, tal el caso del Código de Procedimiento Penal, la Ley N° 1770 la Ley de Arbitraje y Conciliación y otras más.

Al presente y en el marco del futuro ámbito laboral en el que se desempeñarán las juezas y jueces, corresponde citar:

- a) Ley del Órgano Judicial: Fundada** en la cultura de paz que reconoce la Constitución Política del Estado, la Ley N° 025 del Órgano Judicial, integra a la misma dentro de los principios que sustentan al Órgano Judicial (Art. 3 -13). El Art. 65 de la

---

MANUAL DE CONCILIACION JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL, Taramona José, 2001, pág. 21





Ley N° 025, determina que “la conciliación es el medio de solución inmediata de conflictos y de acceso directo a la justicia, como primera actuación procesal” Por su parte el Art. 66, establece que *“los principios que rigen la conciliación son: voluntariedad, gratuidad, oralidad, simplicidad, confidencialidad, veracidad, buena fe y ecuanimidad”*, mientras que el Art. 67 regula las disposiciones generales inherentes al trámite de la conciliación.

**b) Código Procesal Civil:** En el Capítulo Segundo del Título V del Libro Primero, regula la conciliación en materia procesal civil, al determinar las Reglas Generales de la Conciliación, así como la clasificación de la conciliación en Previa e Intraprocesal. Igualmente dispone con relación a la Conciliación Parcial, la Aprobación de la Conciliación y la Inexistencia de Prejuzgamiento.

En el Capítulo Primero, del Título I del Libro Segundo, regula con precisión a la denominada Conciliación Previa, en lo concerniente a la Obligatoriedad, los Asuntos Excluidos de la Conciliación Previa, Alcance y Procedimiento de la Conciliación Previa. Finalmente, con relación a la Conciliación Intraprocesal, el mismo Código, en su Art. 366, dispone que en la denominada Audiencia Preliminar, entre otras actividades, debe cumplirse con “la tentativa de conciliación que deberá realizar la autoridad judicial respecto de todos o algunos de los puntos controvertidos.

**c) Código de Procedimiento Penal:** En cuanto se refiere a los Motivos de Extinción de la acción penal, el Art. 27 -7 establece que, entre otros, los mismos se pueden extinguir *“por conciliación en los casos y formas previstos en este Código”*, es decir, con relación a delitos de acción penal privada, o en el caso de delitos de contenido patrimonial o de culposos que no tengan como resultado la muerte.

Con relación al procedimiento por los delitos de acción penal privada, el Art. 377 del referido Código, establece que *“admitida la querrela, se convocara a una audiencia de conciliación, dentro de los diez días siguientes. Cuando el querrelado no comparezca, el procedimiento seguirá su curso. Si en esta oportunidad o en cualquier estado posterior del juicio, las partes se concilian, se declarara extinguida la acción y las costas se impondrán en el orden causado, salvo acuerdo de partes.*

**d) Código de las Familias:** Con relación a la conciliación la misma es admitida como excepción con relación a los procesos familiares. Igualmente el Código se refiere a la Conciliación Intraprocesal, cuando en su Art. 427, dispone que en la denominada Audiencia Preliminar, entre otras actuaciones, deben cumplirse con la *“Conciliación instada de oficio o a petición de parte, respecto de todos o algunos de los puntos controvertidos en los casos permitidos por este Código”*, así como con la *“Aprobación o rechazo de la conciliación. En caso de existir acuerdo total, el acta será aprobada en*

*Auto Definitivo poniendo fin al proceso en el mismo acto. Si la conciliación es parcial, será aprobada en lo pertinente, debiendo proseguir el proceso sobre los puntos no conciliados". Complementa el Código en el Art. 440, con relación a la Audiencia en Proceso Extraordinario, cuanto dispone que la audiencia, entre otras actuaciones, "se intentará la conciliación de oficio o a solicitud de parte, salvo en casos de divorcio".*

**e) Código de la Niña, Niño y Adolescente:** El Art. 273 del Código, dispone que la Jueza o Juez Público en materia de Niñez y Adolescencia, tendrá, entre otras atribuciones la de promover la conciliación, siempre que sea procedente. Tal es el caso del Proceso Penal del Adolescente, en el que se admite la conciliación como salida alternativa, a través de la cual se soluciona el conflicto, pudiendo realizarse esta, hasta antes de pronunciarse la sentencia. En los demás casos, sobre todo vinculados a violencia ejercida sobre niñas, niños y adolescentes, disposición de su patrimonio y el ejercicio de otros derechos, la conciliación no es admisible.

**f) Ley N° 348 Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia:** Si bien la conciliación está prohibida en cualquier hecho de violencia contra las mujeres, que comprometa su vida e integridad sexual, sin embargo, el Art 46 de la Ley, dispone que excepcionalmente la conciliación podrá ser promovida únicamente por la víctima, sólo por única vez y no siendo posible en casos de reincidencia.

**g) Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria:** El art. 81-4 en cuanto al proceso oral agrario establece como una de las excepciones admisibles en materia agraria a la conciliación. Por su parte, el art. 83 inc. 4 establece que en el desarrollo de las Audiencias en los Procesos Orales Agrarios, entre otras, se debe cumplir con la *"tentativa de conciliación instada por el juez respecto de todos o algunos de los puntos controvertidos. Si se llegare a un acuerdo total, este será homologado en el acto poniendo fin al proceso; empero, si la conciliación fuere parcial, será aprobado en lo pertinente, debiendo proseguir el proceso sobre los puntos no conciliados"*.

**h) Protocolo de Aplicación del Código Procesal Civil,** aprobado por Acuerdo de Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia N° 189/2017, de 13 de noviembre de 2017. Se constituye en un instrumento guía de actuación procedimental en el marco del Código Procesal Civil que fue desarrollado en mérito a las acciones impulsadas por la Comisión de Seguimiento e implementación del Código Procesal Civil, la participación de consultores nacionales de amplia trayectoria, y las propuestas y aportes de juezas, jueces y vocales de los nueve departamentos, quienes identificaron



dificultades y vacíos en la norma, proponiendo la aplicación práctica de actuación en diversos aspectos, incluida entre ellos a la conciliación en sede judicial.

## **2.2. La Conciliación en sede administrativa en la normativa legal boliviana**

- a) Ley General del Trabajo:** La Ley General del Trabajo de 1942 y su Decreto Reglamentario de 1943 en sus artículos 105 al 113, y 149 al 158 respectivamente, introducen en Bolivia a la conciliación y el arbitraje. En ese sentido, disponen la aplicación de la conciliación y el arbitraje a cargo del Ministerio del Trabajo, una vez que se hayan agotado las etapas de negociación directa. Los preceptos legales otorgan competencia para la solución de los conflictos al Inspector del Trabajo (conciliación) y al Inspector General del Trabajo (arbitraje). En ambos casos, la sumisión a la conciliación y al arbitraje es obligatoria. Posteriormente, mediante Resoluciones Ministeriales, se declara expresamente la plena jurisdicción y competencia al Departamento de Relaciones de Trabajo y Conflictos Colectivos, en el conocimiento de la etapa de la conciliación, y del Director General del Trabajo en el arbitraje laboral.
- b) Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria:** El Art. 18-9 dispone como una de las atribuciones del Instituto Nacional de Reforma Agraria, el promover la conciliación de conflictos emergentes de la posesión y del derecho de propiedad agraria. Por su parte el Art. 66-3 al hacer referencia a las finalidades del saneamiento de la propiedad agraria, establece como una de ellas a la conciliación de conflictos relacionados con la posesión y propiedad agrarias.

## **2.3. La conciliación a nivel de la Justicia Indígena Originaria Campesina**

- a)** La Constitución Política del Estado en su Art. 190, establece que las naciones y pueblos indígena originario campesinos ejercerán sus funciones jurisdiccionales y de competencia a través de sus autoridades, y aplicaran sus principios, valores culturales, normas y procedimientos propios. Por ello se reconoce los derechos de los pueblos indígenas originarios y campesinos que habitan en el territorio del Estado a impartir justicia y en esa medida, que las autoridades indígena originaria campesinas puedan aplicar medios de solución alternativa de conflictos, en conformidad a sus principios, valores y procedimientos. En materia de violencia contra las mujeres, así lo dispone el Art. 52 de la Ley N° 348, al regular la conciliación ejercida por las autoridades indígena originario campesinas.

## **2.4. Conciliación regulada por el Ministerio de Justicia**

**a) Ley N° 708 de Conciliación y Arbitraje:** Promulgada el 25 de junio de 2015, tiene por objeto regular la conciliación y el arbitraje como medios alternativos de resolución de controversias emergentes de una relación contractual o extracontractual.

La norma en cuestión, establece los principios de la conciliación, las materias excluidas de la conciliación, las reglas procedimentales, el acta de conciliación y los requisitos, derechos y deberes de la o el conciliador, entre otros.

Con relación a los responsables de conciliar, el Art. 14 establece que las personas jurídicas podrán constituir administradoras de Conciliación y Arbitraje, bajo las siguientes modalidades:

1. Centros de Conciliación.
2. Centros de Conciliación y Arbitraje.
3. Centros de Arbitraje.

El Art. 11 de la Ley, dispone que el Ministerio de Justicia es la autoridad competente para autorizar el funcionamiento de los Centros de Conciliación, Centros de Conciliación y Arbitraje, o Centros de Arbitraje y emergente de ello, mantiene el registro, la aprobación de los reglamentos y determina la suspensión temporal o definitiva de dichos Centros.

## **3. La Conciliación en el marco de la Ley n° 708 de Conciliación y Arbitraje**

### **3.1. Definición de Conciliación a los efectos de la Ley N° 708**

La Ley 708, en su artículo 20, define a la conciliación como un *“medio alternativo de solución de controversias al que las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, acceden libre y voluntariamente, antes o durante un proceso judicial o arbitral, con la colaboración de una o un tercero imparcial denominado conciliador, que se ejercitará en el marco de la presente Ley”*.

En este acápite hay que discriminar entre la conciliación en sede judicial considerada como un medio de solución inmediata de conflictos y de acceso directo a la justicia como primera actuación judicial, de la conciliación regulada por la Ley N° 708, la cual, es precisamente alternativa, en la medida que se constituye en una opción paralela al trámite judicial para la solución de los conflictos.



Con relación al ámbito material, la Ley dispone, que se podrán someter a conciliación las controversias derivadas de relaciones jurídicas contractuales o extracontractuales, que puedan ser resueltas mediante la libre disposición de derechos y no contravengan el orden público.

### 3.2. Principios de la Conciliación contenidos en la Ley N° 708.

Tanto aplicables para la conciliación, como para el arbitraje, la Ley, establece que dichos mecanismos, se sustentan en los siguientes principios:

1. **Buena fe.** Las partes proceden de manera honesta y leal, con el ánimo de llegar a un acuerdo y acceder al medio alternativo que ponga fin a la controversia.
2. **Celeridad.** Comprende el ejercicio oportuno y sin dilaciones en la solución de controversias.
3. **Cultura de paz.** Los medios alternativos de resolución de controversias contribuyen al Vivir Bien.
4. **Economía.** Los procedimientos se desarrollarán evitando trámites o diligencias innecesarias, salvaguardando las garantías jurisdiccionales.
5. **Finalidad.** Por el que se subordina la validez de los actos procesales en aras de la solución de la controversia y no sólo a la simple observancia de las normas o requisitos.
6. **Flexibilidad.** Por el que las actuaciones serán informales, simples y adaptables a las particularidades de la controversia.
7. **Idoneidad.** La o el conciliador y la o el árbitro, legitiman su intervención a partir de su aptitud, conocimiento y experiencia en el desarrollo de los medios alternativos de solución de controversias.
8. **Igualdad.** Las partes tienen igual oportunidad para hacer valer sus derechos y sus pretensiones.
9. **Imparcialidad.** La o el conciliador y la o el árbitro, deben permanecer imparciales durante el procedimiento, sin mantener relación personal, profesional o comercial alguna con las partes, ni tener interés en el asunto objeto de controversia.
10. **Independencia.** Por el que conciliadores y árbitros tienen plena libertad y autonomía para el ejercicio de sus funciones.
11. **Legalidad.** La o el conciliador y la o el árbitro, deberán actuar con arreglo a lo dispuesto a la Ley y otras normas jurídicas.
12. **Oralidad.** Como medio que garantiza el diálogo y la comunicación entre las partes, generando confianza mutua.
13. **Voluntariedad.** Por el que las partes, de forma libre y de mutuo acuerdo, acceden a un medio alternativo de solución de controversias.

Con relación a la abrogada Ley N° 1770, de Arbitraje y Conciliación se han incorporado nuevos principios orientados precisamente al logro de los objetivos de la conciliación y el arbitraje (Buena Fe o Cultura de Paz, o a garantizar y facilitar el trabajo de las o los conciliadores (independencia e Imparcialidad).

En el caso del principio de Legalidad, el mismo es de suma importancia y se encuentra doctrinalmente reconocido; al efecto, en palabras de Alberto Baumeister implica que *“si bien, estos principios dan un especial reconocimiento a la voluntad de las partes para establecer las formas de procedimientos, estas facultades no se extienden a modificar las normas que hacen al debido proceso o que atentaren contra las expresamente reconocidas por la Ley. Así mismo, los principios generales procesales regulados en la LAC, en el CPC, así como la Constitución, atinentes a formas y tramites del proceso y al procedimiento en sí, son de orden público, y salvo excepciones en la misma Ley, no pueden ser modificados, alterados o desconocidos ni por las partes ni por el Poder Judicial”*

En síntesis, es importante que la o el conciliador, tenga presente estos principios al momento del ejercicio de tales funciones, en la medida que se constituyen en los fundamentos de tal labor, al margen de que la aplicación correcta de los principios facilita el trabajo desarrollado por las o los conciliadores.

### 3.3. Materias excluidas de la Conciliación

La Ley N° 708, en su Art 4, expresamente dispone que los siguientes asuntos no podrán ser sometidos a Conciliación ni arbitraje:

1. **La propiedad de los recursos naturales.** Ello resulta del hecho de que los recursos naturales son de propiedad del Estado
2. **Los títulos otorgados sobre reservas fiscales.** Al ser de titularidad del Estado no puede conciliarse sobre dichos títulos.
3. **Los tributos y regalías.** En la medida que son de interés público y general.
4. **Los contratos administrativos, salvo lo dispuesto en la presente Ley.**
5. **El acceso a los servicios públicos.** Ello por ser de interés colectivo
6. **Las licencias, registros y autorizaciones sobre recursos naturales en todos sus estados.**
7. **Cuestiones que afecten al orden público.**
8. **Las cuestiones sobre las que haya recaído resolución judicial firme y definitiva, salvo los aspectos derivados de su ejecución.** La resolución ejecutoriada como tal no



es conciliable, sin embargo, los aspectos emergentes de la misma a ser definidos en la ejecución si pueden ser conciliados.

9. ***Las cuestiones que versen sobre el estado civil y la capacidad de las personas.*** Indudablemente estos aspectos no pueden ser conciliables en razón a que se trata de derechos personalísimos, que se encuentran fuera del comercio humano.
10. ***Las cuestiones referidas a bienes o derechos de incapaces, sin previa autorización judicial.*** En la medida que no está presente la manifiesta voluntariedad autónoma de las personas, no puede conciliarse.
11. ***Las cuestiones concernientes a las funciones del Estado.***
12. ***Las cuestiones que no sean objeto de transacción.***
13. ***Y cualquier otra determinada por la Constitución Política del Estado o la Ley.***

Al margen de lo anterior, la propia Ley N° 708, establece tres situaciones sometidas a **exclusión expresa**, bajo las que no pueden aplicarse dicha Ley, siendo estas:

1. Las controversias en materia laboral y de seguridad social, por estar sometidas a disposiciones legales que le son propias.
2. Los acuerdos comerciales y de integración entre Estados, suscritos por el Estado Plurinacional de Bolivia, los cuales se regirán por las disposiciones sobre conciliación y arbitraje que determinen las partes, en el marco de éstos.
3. Los contratos de financiamiento externo que suscriba el Estado Plurinacional de Bolivia con organizaciones u organismos financieros internacionales.

### **3.4. Reserva de la Información y Confidencialidad de la conciliación**

En cuanto a la reserva de la información, el Art. 7 de la Ley dispone que cuando el Estado sea parte de un procedimiento de conciliación o de arbitraje, toda la información conocida y producida en dicho procedimiento, tendrá carácter reservado si fuera calificada como tal por normativa vigente.

Por su parte, con relación a la confidencialidad, la Ley dispone que:

*Toda información conocida y producida por los particulares en un procedimiento de conciliación o de arbitraje, es confidencial. En conciliación además no tiene ningún valor probatorio.*

Este elemento es clave, porque si bien no está contemplado como Principio, la disposición es taxativa y en esa medida involucra responsabilidades para la o el conciliador.

Continúa la Ley estableciendo que *excepcionalmente, la confidencialidad se levantará cuando:*

1. *Estén comprometidos los intereses del Estado, caso en el cual, la información será entregada a la Procuraduría General del Estado.*
2. *Existan indicios de comisión delictiva, caso en el cual, la información será entregada mediante requerimiento fiscal u orden judicial.*

### **3.5. Responsabilidad de la o el conciliador.**

En cuanto se refiere a la responsabilidad de la o el conciliador, el Art. 10 de la Ley N° 708, establece que *“la o el conciliador es responsable por la inobservancia de la legalidad del contenido del Acta de Conciliación, no así de su cumplimiento. La o el árbitro es responsable por las acciones u omisiones en el ejercicio de sus funciones”.*

Lo anterior implica que la o el conciliador, debe plasmar los acuerdos, en el marco de la vigencia de las disposiciones constitucionales y legales en vigencia.

### **3.6. Reglas Procedimentales.**

La Ley N° 708, establece determinadas reglas o criterios que deben seguirse a efectos de llevar adelante la conciliación, tales como:

#### **3.6.1. Lugar de la Conciliación, Solicitud e Invitación.**

La conciliación se realizará en el lugar que acuerden las partes, a falta de acuerdo, alternativamente se realizará conforme al siguiente orden:

1. Donde se deba cumplir la obligación.
2. El del domicilio de la o el solicitante.
3. El de la residencia de la o del obligado.

Lo anterior permite objetivamente establecer una regla con relación a la conciliadora o conciliador competente en razón del territorio y evitar abusos en contra de la otra parte.

De otro lado, una vez que las partes, en forma conjunta o separada, hayan solicitado la conciliación, a través del Centro de Conciliación o del Centro de Conciliación y Arbitrajes, se invitará a las parte en forma inmediata para la audiencia de conciliación, por el medio más expedito y eficaz, indicando sumariamente el objeto de la conciliación, las ventajas y efectos. Lama la atención el hecho de que no se trata de una citación, sino una invitación, lo cual es favorable, en la medida de viabilizar cordialmente la presencia de las partes a la audiencia programada.





### 3.6.2. Participación y Representación

La Ley establece que La participación en el procedimiento de conciliación es personal. Se admitirá la representación acreditada mediante poder especial otorgado al efecto, en cuyo caso supone la declaración de voluntad del representante que interviene a nombre, por cuenta y en interés del representado, surtiendo sus efectos legales conforme lo determinado por la presente Ley.

Las personas naturales o jurídicas domiciliadas en el extranjero, podrán designar un mandatario para conciliar en su nombre y representación. Si corresponde, el poder especial o instrumento de delegación de la representación deberá estar debidamente traducido y validado por la autoridad competente.

Se hace notar que el poder debe ser especial, es decir, otorgado para poder conciliar en el caso concreto, de tal forma que poderes generales de administración o representación, no son suficientes para ser tomados en cuenta.

### 3.6.3. Elección y designación de la o el conciliador

La Ley establece que el Centro autorizado deberá proporcionar la lista de sus conciliadores, garantizando que las partes de mutuo acuerdo puedan elegir libremente a la o el conciliador que coadyuvará en la solución del conflicto. A falta de acuerdo, lo hará el Centro de Conciliación o el Centro de Conciliación y Arbitraje, de la lista de sus conciliadores.

### 3.6.4. Uso de tecnologías de comunicación

La Ley establece que las comunicaciones durante la conciliación, serán por el medio que acuerden las partes y que al efecto, se podrán aplicar las nuevas tecnologías de información y comunicación, incluso en las audiencias.

Lo anterior es una innovación, en la medida que, la conciliación podría desarrollarse a distancia, aplicando tecnologías que permitan una comunicación sincrónica, tal el caso de la video conferencia, skype u otros similares.

### 3.6.5. Conclusión de la conciliación

La regla general ordena, que la conciliación **concluirá con la firma del Acta de Conciliación**. En su caso, el procedimiento de conciliación también se dará por concluido en caso que:

1. Las partes no lleguen a un acuerdo;
2. Cualquiera de las partes declare al conciliador su voluntad de concluir la conciliación;

### 3. Una de ellas abandone la conciliación.

En este último caso, el hecho la conclusión anticipada de la conciliación, deberá ser debidamente registrado por el conciliador en un documento, cuyo contenido mínimo será:

1. La identificación del conciliador y las partes.
2. La relación sucinta y precisión de la controversia.
3. Lugar, fecha y hora.
4. Firma de la o el conciliador

En ambos casos, la o el conciliador deberá otorgar a las partes copia auténtica del documento respectivo.

## 3.7. Acta de Conciliación

### 3.7.1. Naturaleza.

La Ley N° 708, establece que el Acta de Conciliación es el instrumento jurídico que expresa el consentimiento libre y voluntario de las partes, de llegar a un acuerdo total o parcial.

Si el acuerdo conciliatorio fuera parcial, el Acta de Conciliación contendrá expresamente los puntos respecto de los cuales se hubiera llegado a solución y los no conciliados.

### 3.7.2. Contenidos mínimos del Acta de Conciliación.

La Ley no establece limitaciones al acta de conciliación, sin embargo, determina los contenidos mínimos que deben ser integrados en cualquier acta de conciliación, siendo estos:

1. **La identificación de las partes.** Debe identificarse con claridad a las partes intervinientes, lo cual implica indicar con precisión nombre completo y cédula de identidad vigente.
2. **La relación sucinta y precisión de la controversia.** Como se indica debe ser sucinta, es decir resumida, lo cual importa que no sea una transcripción de todo lo expresado en la audiencia, pero tampoco signifique una versión telegráfica.
3. **El acuerdo logrado por las partes con indicación de modo, tiempo y lugar de cumplimiento de las obligaciones pactadas, y en su caso, la cuantía.** Este el punto determinante del acta, de tal forma que la o el conciliador, debe ser muy claro y exhaustivo en los términos y condiciones del o los acuerdos a los que arriben las partes.
4. **Las sanciones en caso de incumplimiento, cuando corresponda.** El incumplimiento a todo acuerdo, generalmente acarrea sanciones, en tal caso, dichas sanciones también deben ser establecidas con claridad
5. **Las garantías efectivas o medidas necesarias para garantizar su ejecución, si corresponde.** En la misma medida que el punto anterior, estos elementos deben ser



precisados con claridad, teniendo cuidado que los mismos se encuentren en el ámbito del comercio humano.

**6. Lugar, fecha y hora de la conciliación.**

**7. Firma de la o el conciliador y de las partes.**

**3.7.3. Eficacia del Acta de Conciliación.**

La Ley dispone que el Acta de Conciliación desde su suscripción es vinculante a las partes, su exigibilidad será inmediata y adquirirá la calidad de cosa juzgada, excepto en las materias establecidas por Ley, cuando se requiera la homologación por autoridad judicial competente.

**3.7.4. Ejecución forzosa del Acta de Conciliación.**

En caso de incumplimiento del Acta de Conciliación, procede la ejecución forzosa del Acta de Conciliación, conforme al procedimiento de ejecución de sentencia ante la autoridad judicial competente del lugar acordado por las partes. A falta de acuerdo, la autoridad judicial competente será la del lugar donde se haya celebrado el acuerdo.

**3.7.5. Ejecución forzosa del Acta de Conciliación.**

Las actas de conciliación suscritas en el extranjero serán reconocidas y ejecutadas en el Estado Plurinacional de Bolivia, de conformidad a las normas sobre cooperación judicial internacional, establecidas en la norma procesal civil vigente.

## **4. La Conciliación en Sede Judicial**

Si bien en el régimen legal anterior ya fue incorporada la conciliación a nivel Intraprocesal, la misma no logró mayores resultados en la medida que juezas y jueces, en la mayoría de los casos, la consideraron como un formalismo más, sin que se incidiera en su importancia y el efecto que su aplicación correcta puede conllevar en la carga procesal de Tribunales y Juzgados.

En ese sentido y conforme a lo establecido en la Constitución Política del Estado, con relación al deber de toda boliviana y boliviano de *defender, promover y contribuir al derecho a la paz y fomentar la cultura de paz*, la Ley N° 025 del Órgano Judicial, incorpora la conciliación en sede judicial, entendiendo a la misma como el medio de solución inmediata de conflictos y de acceso directo a la justicia, como primera actuación procesal.

En un entendimiento cabal de la norma, la conciliación en sede judicial importa dos modalidades, la que en su caso, son precisadas con mayor claridad en el Código Procesal Civil, siendo estas:

1. La denominada Conciliación Previa.
2. La Conciliación Intraprocesal.

## CONCILIACIÓN EN SEDE JUDICIAL

### CONCILIACIÓN PREVIA

### CONCILIACIÓN INTRAPROCESAL

#### 4.1 Principios que rigen la conciliación en sede judicial

El Art. 66 de la Ley N° 025 del Órgano Judicial, establece que los principios que rigen a la conciliación en sede judicial son los de:

1. **Voluntariedad:** La conciliación es un acto obligatorio para el proceso, pero no para las partes, es decir procesalmente no se puede prescindir de la conciliación, sin embargo no se puede obligar a las partes a conciliar. Es más, de acuerdo al Código Procesal Civil, en los procesos ejecutivos y otros procesos monitorios, la conciliación previa será optativa para la parte demandante, sin que la o el requerido pueda cuestionar la vía.
2. **Gratuidad:** Al ser un principio que rige a todo el sistema judicial, la conciliación no puede significar de ninguna manera una carga económica a las partes.
3. **Oralidad:** La conciliación importa la relación directa e inmediata entre las partes y con el conciliador, de tal forma que la palabra hablada se constituye en la base de la comunicación y el entendimiento.
4. **Simplicidad:** La conciliación no exige formalismos, ritualismos o pompas procesales que hagan moroso e inviable el procedimiento.
5. **Confidencialidad:** La confidencialidad incluye no solo lo expresado verbalmente, sino también alcanza a los papeles, documentos presentados o suscritos por las partes. No requiere



acuerdo de partes y solo cesa en caso de acuerdo expreso de las partes o disposición judicial fundamentada y finalmente para impedir se cometa o se consume un delito. En su caso, habría que tomar en cuenta los límites a la confidencialidad determinados en la Ley N° 708, los cuales fueron descritos previamente.

6. **Veracidad:** La conciliación exige que lo que se refleje en ella sea lo veras y real evitando cualquier falacia que la invalide.
7. **Buena fe:** La lealtad es un elemento esencial, tanto para las partes, como para el conciliador.
8. **Ecuanimidad:** Asociado al principio de igualdad, en el entendido que las partes reciben el mismo tratamiento por parte de la o el conciliador.

Al margen de lo establecido previamente, los demás principios generales asociados a la conciliación y establecidos en la Ley N° 708, son plenamente aplicables a la Conciliación en sede judicial.

#### 4.2 Generalidades de la Conciliación en sede judicial.

El Art. 234 del Código Procesal Civil, en cuanto a las reglas generales, establece que “todos los derechos susceptibles de disposición por su titular, así como los transigibles, podrán ser objeto de conciliación en el proceso”, en esa medida no hay mayor limitación a la conciliación que la disponibilidad y transigibilidad de los derechos, entendiéndose que en esta última categoría ingresan todas las prohibiciones expresas contenidas en la Constitución Política del Estado y las Leyes.

El mismo artículo, establece que ***la conciliación podrá ser instada por la autoridad judicial o por las partes***, lo cual se complementa cuando dispone que las partes de mutuo acuerdo podrán acudir directamente al conciliador judicial.

Lo anterior se constituye en una innovación y complementación a la Ley N° 025 del Órgano Judicial, por cuanto, la conciliación en sede judicial, no solo podría operarse de manera previa o intraprocesalmente, como emergencia de una demanda, sino que abre la posibilidad, de que, sin formalizar una demanda, la o las partes soliciten o requieran conciliar un conflicto ante la o el conciliador judicial, a fin de evitar una posible y futura demanda judicial. En esa medida, esta figura, se constituiría en una variante más sujeta a conciliación previa.

Al margen de lo anterior, el Código Procesal Civil, dispone, que las partes podrán conciliar en la audiencia preliminar o en cualquier etapa del proceso, lo cual es muy importante, porque intraprocesalmente no debe ser considerada solo como un intento formal por parte de la jueza o del juez para solucionar el pleito por medio de la conciliación. De todas maneras, la propia Ley, establece que en forma obligatoria, la autoridad judicial (jueza o juez), en la audiencia preliminar, tiene el deber de instar a las partes a conciliación, bajo pena de nulidad.

#### 4.3 Conciliación parcial.

La Ley establece que *si la conciliación sólo recayere sobre parte del litigio o se relacionare con alguno de los sujetos procesales, la causa continuará respecto de los puntos no conciliados o de las personas no comprendidas por aquella*. En ese sentido, es importante reconocer la importancia de la conciliación parcial y por ende de la conciliación en su integridad, por cuanto la solución de uno o más puntos en conflicto que pudieran significar la totalidad de la demanda, significa un ahorro de tiempo y esfuerzos

para la jueza o el juez, por cuanto bajo esa lógica se ha de reducir su carga de trabajo. Es como cuando una persona tiene una tarea con cinco preguntas, si le facilitan la respuesta a tres preguntas, sus esfuerzos se concentrarán solo en resolver las dos preguntas restantes, lo cual importará un evidente ahorro de tiempo y menor desgaste intelectual y emocional.

En ese sentido, debe valorarse la labor de la conciliadora o el conciliador, que aunque no pueda consolidar un acuerdo total, el acuerdo parcial es significativo a fin de evitar una sobrecarga de trabajo a la autoridad jurisdiccional.

#### **4.4 Aprobación y valor de cosa juzgada.**

El Código Procesal Civil en su Art. 237, establece que *la conciliación constara en acta, la cual será firmada por las partes, la autoridad judicial y refrendada por la o el secretario.*

En este caso, no hay que limitar la aprobación de la conciliación solo al cierre del acta celebrado ante la autoridad jurisdiccional, el cual evidentemente requiere las firmas de los intervinientes, sino también a la aprobación que se haga de la conciliación parcial o total que se efectivice en la conciliación previa, con intervención de la o el conciliador. Conforme manda la Ley N° 025 del Órgano Judicial, con relación a la competencia de las juezas y los jueces en materia civil y comercial, familiar, de la niñez y adolescencia, trabajo y seguridad social y penal, estas tiene la facultad de *aprobar el acta de conciliación en las demandas orales o escritas siempre que esto no implique la vulneración de derechos constitucionales de las partes*, de ahí porque es muy importante el análisis que realice la autoridad jurisdiccional de los términos acordados en el acta, a fin de aprobar o rechazar la conciliación.

Se complementa el artículo determinando que *la conciliación aprobada tiene efectos de cosa juzgada entre las partes y sus sucesores a título universal*, lo cual implica que tiene los mismos efectos de una sentencia, pero que ha sido lograda sin tener que atravesar por un traumático proceso judicial, porque hay que entender, que aunque el proceso judicial sea expeditivo, no deja de constituirse en un factor de alta presión psicológica, familiar y económica sobre las partes.

#### **4.5 Inexistencia de Prejuzgamiento.**

El Código Procesal Civil, establece que *cuanto expusiere la autoridad judicial en la audiencia de conciliación, no importará prejuzgamiento, aunque estuviere referido al fondo de la controversia. Las opiniones vertidas por la autoridad judicial en la audiencia de conciliación, no son causales de excusa ni recusación.* Este es un punto importante y que trasunta no solo a la audiencia de conciliación, sino que alcanza a las acciones inherentes a la gestión de la conciliación previa o intraprocesal.

En la conciliación previa, se requiere que la jueza o el juez, sea capaz, de determinar las causas que serán puestas a conocimiento de la o el conciliador y en su caso rechazar las mismas para darle el trámite jurisdiccional, sea porque lo requerido no sea claro o porque se pretende conciliar situación no sujetas a conciliación. No puede confiarse en que un servidor público judicial de la Oficina de Servicios Comunes (Antes Plataforma de Atención al Usuario Externo), el que, generalmente es estudiante o egresado, tenga la capacidad de discernir tal situación. De la misma manera, la o el conciliador, al cual no se exige formación en derecho, pueda precisar ello. En todo caso, es mejor



invertir dos o tres minutos del tiempo de la jueza o del juez en la revisión y gestión de la documentación, a tener que mover todo el aparato judicial en un esfuerzo inútil. En su caso, hay que pensar que esos pocos minutos, a la larga pueden significar horas o días de trabajo por resolver el inconveniente.

#### **4.6 Conciliación Previa.**

Como se había señalado, la conciliación en sede judicial, se divide en conciliación previa y conciliación Intraprocesal.

Tal cual indica su nombre, la conciliación previa es la desarrollada antes de la tramitación judicial de la demanda y es gestionada por la o el conciliador adscrito al Tribunal o Juzgado o en su caso, a una de las o los conciliadores que integran el equipo de conciliadores cuyas funciones se desarrollan en la sede del Tribunal o Juzgado correspondiente.

Antes de ingresar al procedimiento inherente a la conciliación previa, es necesario tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales.

##### **9.6.1. Asuntos excluidos de la conciliación previa.**

De acuerdo a lo establecido en el Art. 293 del Código Procesal Civil, los asuntos excluidos de conciliación previa son:

1. *Los procesos en que fueren parte los incapaces de obrar.*
2. *A quienes expresamente les prohíbe la Ley.*
3. *En beneficio de gratuidad, diligencias preparatorias y medidas cautelares.*
4. *En procesos concursales.*
5. *En procesos voluntarios, salvo si se suscitare contienda, caso en el que la conciliación será obligatoria conforme lo prevé el Artículo 452 del presente Código.*
6. *Cuando la parte demandada tuviere su domicilio en jurisdicción departamental distinta al lugar donde se promoverá la demanda principal o en el exterior, o cuando su domicilio fuera desconocido.*

Al margen de lo anterior, se sobreentiende que se excluyen de ser conciliados, todos aquellos casos establecidos en la Constitución Política del Estado, la Ley N° 708, el Código Procesal Civil y demás leyes especiales.

Por su parte, en forma complementaria, el Protocolo de Aplicación del Código Procesal Civil, establece que igualmente no se concilian institutos jurídicos o acciones judiciales como la usucapión, las nulidades y otros, sino conflictos, como por ejemplo, la pretensión insatisfecha, dentro de una futura o actual demanda de usucapión o nulidad, bajo las condiciones legales antes señaladas.

##### **9.6.2. Aplicación optativa.**

Como ya se indicó, en los procesos ejecutivos y otros procesos monitorios, la conciliación previa será optativa para la parte demandante, sin que la o el requerido pueda cuestionar la vía. Esta es una

situación objetiva que podría significar un innecesario transitar por la conciliación, en la medida de la existencia de un título o documento constitutivo, caso en el que la autoridad jurisdiccional, acoge la demanda con una sentencia inicial, de ahí porque la renuncia a la conciliación que pudiera hacer la o el demandante no puede ser reclamado por la o el demandado.

### 9.6.3. Testimonio o fotocopia legalizada

El Art. 297 del Código Procesal Civil, establece que *el testimonio o fotocopia legalizada del acta de conciliación y auto definitivo de aprobación, tendrán valor de documento público o auténtico para el ejercicio de los derechos definidos por esta vía, así como para su inscripción en el registro que corresponda*, en su caso debe entenderse que la conciliación se perfecciona formalmente con el auto definitivo de aprobación y no simplemente con el acta de conciliación.

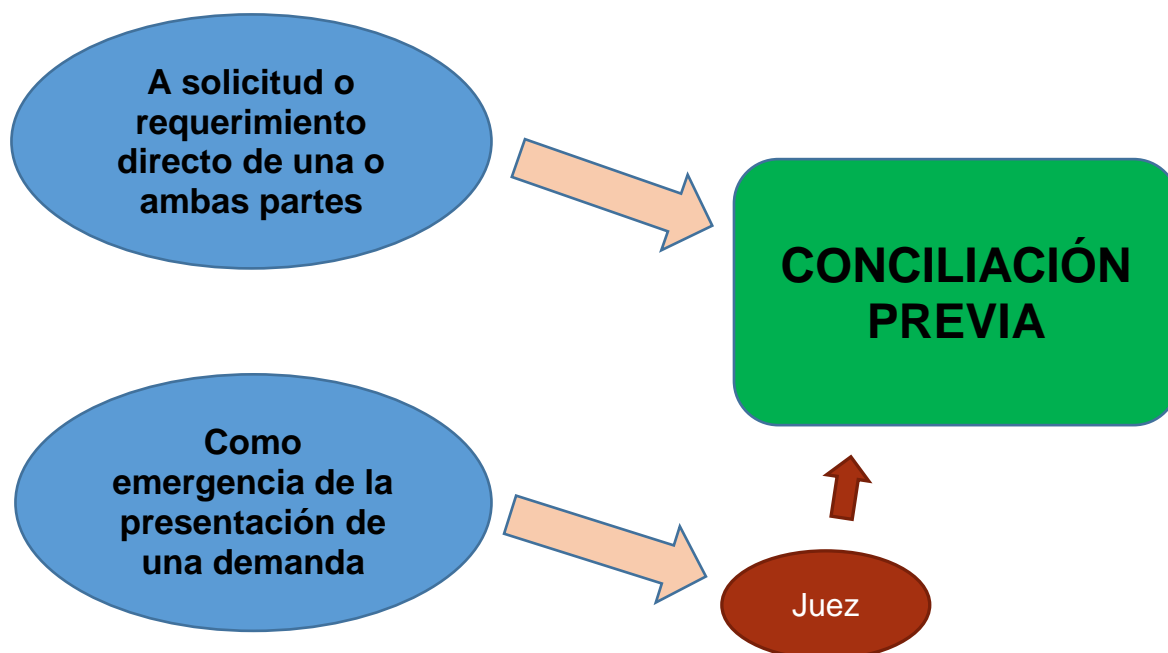
### 9.6.4. Procedimiento de la Conciliación Previa

En este acápite que es de suma importancia, se irán combinando las disposiciones contenidas en el Código Procesal Civil con el Protocolo de Aplicación del Código Procesal Civil.

#### A. Modalidades de la Conciliación Previa

El artículo 12 del Protocolo establece que existen dos modalidades para iniciar la conciliación previa, siendo estas:

1. A requerimiento de una o ambas partes.
2. Por derivación de la autoridad judicial de oficio o a solicitud de parte.







## **B. Conciliación a requerimiento de ambas partes.**

Conforme al Protocolo de Aplicación del Código Procesal Civil, el procedimiento aplicable es el siguiente:

### **I. Presentación.**

1. La solicitud de conciliación podrá ser oral o escrita.
2. Las partes podrán apersonarse en forma directa a la Unidad de Servicios Comunes (Plataforma), para llenar y firmar el formulario único de conciliación.
3. El requerimiento de conciliación previa no requiere el patrocinio de abogado.}
4. En los lugares donde no exista la Unidad de Servicios Comunes (Plataforma), las partes acudirán directamente a la Unidad de Sorteo de Causas y en ausencia de ésta ante la secretaría del juzgado.

### **II. Registro.**

1. La solicitud de conciliación será registrada en el Sistema de Registro Judicial (SIREJ).
2. En los lugares donde no esté instalado el SIREJ, el registro se lo realizará manualmente.

### **III. Sorteo.**

1. El sorteo se realizará mediante el SIREJ, por el cual se determinará a qué conciliador o conciliadora le corresponderá atender la causa.
2. Donde no esté instalado el SIREJ el sorteo será manual.

### **IV. Remisión.**

El personal de la Unidad de Servicios Comunes remitirá de manera inmediata la solicitud a la conciliadora o el conciliador, quien instalará la audiencia de conciliación, salvo que se encuentre desarrollando otra conciliación, en cuyo caso deberá fijar la audiencia para el día siguiente, bajo responsabilidad disciplinaria.

## **C. Conciliación a requerimiento de ambas partes.**

Conforme al Protocolo, el procedimiento es el siguiente:

### **I. Presentación.** La solicitud podrá ser presentada a través de:

1. Carta dirigida a la conciliadora o el conciliador en materia civil y comercial, pudiendo ser asistido por abogado.
2. Para el requerimiento de conciliación no es obligatorio ni requisito el patrocinio de abogada o abogado.
3. Solicitud oral, llenando el formulario único de solicitud de conciliación.

En los lugares donde no exista Unidad de Servicios Comunes (Plataforma) las partes acudirán directamente a la Unidad de Sorteo de causas, y en ausencia de éstas ante la secretaría de juzgado.

## **II. Registro.**

1. La solicitud de conciliación será registrada en el SIREJ.
2. En los lugares donde no esté instalado el SIREJ, el registro se lo realizará manualmente.

## **III. Sorteo**

Procede el sorteo de la conciliadora o el conciliador a través del sistema informático SIREJ y en lugares donde no esté disponible el SIREJ, la asignación o sorteo se consignará en el libro correspondiente. El sistema determinará a la autoridad judicial que aprobará o rechazará el acta de conciliación según corresponda.

## **IV. Citación y Emplazamiento**

La conciliadora o el conciliador señalará audiencia en coordinación con la parte interesada y dispondrá la citación a las partes, acto que debe ser cumplido por la o el oficial de diligencias. En caso de que la conciliadora o el conciliador no coordine con la parte interesada, señalará audiencia en el plazo de (3) tres días, bajo responsabilidad disciplinaria.

## **D. Conciliación por derivación o disposición de la autoridad judicial.**

Conforme al protocolo, concordante con los Artículos 294, 305 y 450 del Código Procesal Civil, al efecto, determina lo siguiente:

### **I.- Remisión del caso para conciliación**

La autoridad judicial en conocimiento de un proceso y si estima que existe materia conciliable debe derivar o remitir de oficio a la conciliadora o el conciliador judicial asignado a su Juzgado cuando se trate de:

1. Procesos iniciados por la vía jurisdiccional como preparatorias de demanda y concluidos, en los cuales posteriormente una de las partes formalice la demanda principal como por ejemplo nulidad de contrato, reivindicación, etc.
2. En los procesos voluntarios declarados contenciosos, dentro de los cuales se haya formalizado una demanda contenciosa.
3. Procesos monitorios o coactivos civiles, en que la parte actora no señaló expresamente su rechazo a la conciliación o que indica a la autoridad judicial que el asunto siendo optativo en su tramitación, igualmente no desea la vía conciliatoria.

### **I.- Recepción del caso por el conciliador y citación.**

La conciliadora o el conciliador, una vez recepcionado el expediente, señalará audiencia en coordinación con la parte interesada y dispondrá la citación a las partes, acto que debe ser cumplido por el oficial de diligencias. En caso de que el conciliador no coordine con la parte interesada, señalará audiencia en el plazo de (3) tres días, bajo responsabilidad disciplinaria.



En caso de que las partes hubiesen señalado domicilio procesal fuera de estrados, la citación se realizará válidamente en dicho domicilio.

## **E. Procedimiento de la Audiencia de Conciliación Previa**

La audiencia de conciliación se llevará adelante cumpliendo lo dispuesto en el Artículo 296 del Código Procesal Civil y las reglas desarrolladas en el Protocolo de Aplicación del Código Procesal Civil concernientes a la Conciliación, debiéndose en tal sentido cuidarse lo siguiente:

### **I.- Instalación y cuestiones previas al acto de conciliación**

- a. Cumplidas las formalidades de citación y emplazamiento, la conciliadora o el conciliador, instalará audiencia en la fecha y hora señaladas, con la presencia o no de las partes. Si una de las partes no pudiere concurrir a la audiencia, hará conocer el impedimento antes del verificativo y si la conciliadora o el conciliador encontrare justificado, señalará nueva audiencia dentro de los próximos (3) tres días salvo acuerdo de partes. Si no está presente ninguna de las partes para la realización de nueva audiencia, la o el conciliador levantará acta y dispondrá el archivo de obrados.

*En este punto, es importante que el proceso conciliatorio no quede abierto, es decir, que ante la reprogramación de la audiencia, la parte que solicitó la referida reprogramación, no se hace presente a la nueva audiencia, la o el conciliador, debe hacer constar mediante acta dicho extremo. El archivo de obrados a que hace referencia el Protocolo, debe entenderse solo como un archivo de conciliación, que en nada obsta a la continuación del proceso judicial o a la decisión que tomen las partes a efectos de iniciar una demanda.*

*No debe olvidarse que en los casos de presentación de una demanda judicial, si bien el proceso conciliatorio es obligatorio, no puede obligarse a las partes a asistir o conciliar en la audiencia. En ese sentido, quien presentó la solicitud de conciliación o en su caso presentó la demanda, tendrá vía libre para el desarrollo de las acciones legales que viere conveniente.*

- b. La conciliación no requiere de manera obligatoria contar con la presencia de una abogada o abogado, salvo acuerdo de ambas partes.
- c. Si una sola de las partes se presenta con una abogada o abogado, corresponderá a la conciliadora o el conciliador proseguir con la audiencia, tomando las medidas que garanticen la igualdad y equidad entre las partes.

*Los dos puntos precedentes son de riesgo, en la medida que abre la vía expedita para que los abogados intervengan en la audiencia sin mayores restricciones. Hubiera sido conveniente limitar su intervención, de tal forma que las partes de manera libre y sin presión resuelvan sus conflictos.*

- d. En la mesa de conciliación sólo estarán las partes y la conciliadora o el conciliador, el apoyo técnico, las abogadas o los abogados, así como los terceros interesados, si corresponde. Serán ubicados en un lugar diferente dentro del mismo ambiente.

## **II.- Desarrollo de la Audiencia**

- a. La conciliadora o el conciliador iniciará la audiencia presentándose y dando a conocer sus funciones dentro del proceso conciliatorio, asimismo orientará a las partes sobre el objeto, el alcance, ventajas, beneficios y los límites de la conciliación.
- b. La conciliadora o el conciliador llevará adelante la audiencia aplicando las técnicas y herramientas propias de la conciliación.
- c. Inicialmente se otorgará la palabra a la parte solicitante para conocer su propuesta o pretensiones y de la misma forma a la otra parte.
- d. La conciliadora o el conciliador identificará las posiciones, los intereses y las necesidades de las partes.
- e. La conciliadora o el conciliador podrá efectuar entrevistas privadas y separadas con cada una de las partes previo conocimiento de la otra.
- f. Si no se arriba a un acuerdo conciliatorio, la conciliadora o el conciliador propondrá alternativas de solución.
- g. La conciliadora o el conciliador desarrollará la audiencia manteniendo la debida imparcialidad.
- h. Excepcionalmente, la conciliadora o el conciliador de oficio o a pedido de las partes, podrá declarar cuarto intermedio, permitiendo que esta medida ayude a lograr un acuerdo; también podrá valorar las circunstancias en las que se estuviera desarrollando la conciliación, de ser necesario declarará cuarto intermedio siempre y cuando ayude a la obtención de la conciliación. En ambos casos, corresponderá que en audiencia señale día y hora para la continuidad de la misma, quedando notificadas las partes en audiencia.
- i. Agotada la conciliación, con acuerdo conciliatorio total o parcial, o sin acuerdo; la conciliadora o el conciliador levantará acta correspondiente.

### III.- Excepción a la instalación de la Audiencia Conciliatoria

El Protocolo establece que, de manera excepcional, la conciliadora o el conciliador podrá celebrar la audiencia conciliatoria en el domicilio de una de las partes en caso de impedimento (reclusión o enfermedad u otras circunstancias ajenas de la parte), salvo oposición expresa.

### IV.- Acta de Conciliación

Al efecto, el Protocolo, dispone que la conciliadora o el conciliador redactará el acta de conciliación de forma resumida con el contenido de los acuerdos alcanzados de manera clara, coherente, sencilla y precisa, que permita la comprensión tanto de las partes, como del personal jurisdiccional.

El Acta de Conciliación podrá ser total, parcial, fallida o de incomparecencia de acuerdo a la siguiente descripción:

- 1. Acta de Conciliación Total:** cuando las partes arriben a un acuerdo total que resuelva el conflicto.
- 2. Acta de Conciliación Parcial:** cuando las partes logren conciliar sólo una parte del conflicto.
- 3. Acta de Conciliación Fallida:** cuando las partes no arriben a ningún acuerdo.



**4. Acta de Incomparecencia:** cuando una de las partes o ambas no concurrieran a la audiencia citada.

Es imprescindible que la conciliadora o el conciliador elabore y concluya el Acta en presencia de las partes, detallando de forma clara y precisa los puntos y los derechos conciliados, debiendo dar lectura íntegra de la misma para su firma, entregándoles las copias respectivas.

El Acta no es definitiva sin la aprobación de la autoridad judicial competente.

**V.- Contenido del Acta Conciliatoria**

Concordante con los Artículos 98, 237 y 296 parágrafo VI del C.P.C., el Protocolo, determina que el acta conciliatoria debe contener los siguientes requisitos:

1. Lugar, fecha y hora de la audiencia de conciliación.
2. Identificación de la conciliadora o el conciliador, si la solicitud de conciliación y la audiencia se realiza a requerimiento directo de una o ambas partes identificado el tipo de conflicto y la identificación del juzgado que aprobará o desestimará el acta conciliatoria.
3. Identificación de las personas que asisten a la audiencia.
4. Señalamiento de los antecedentes y el objeto de la conciliación conteniendo una relación sucinta de las pretensiones motivo de la conciliación.
5. Identificación de los puntos acordados por las partes; debe indicarse la obligación u obligaciones contraídas y determinarlas en todos sus aspectos, tales como modalidades, cuantía, exigibilidad, etc. En caso de conciliación parcial, debe indicarse de igual manera y hacer mención de las pretensiones en las que no hubo acuerdo alguno.
6. Del incumplimiento, acordando las partes de manera voluntaria la forma de la ejecución en caso de incumplimiento de los puntos acordados y obligaciones asumidas en el acta de conciliación.
7. Firma de la conciliadora o el conciliador y de las partes que arribaron a un acuerdo, si desean las partes pueden también concurrir las abogadas o abogados a la firma del acuerdo.

**VI.- Inactividad conciliatoria**

El Protocolo establece que si transcurrido dos (2) meses computables desde la fecha del último señalamiento de audiencia conciliatoria no se hubiere celebrado, la conciliadora o el conciliador procederá al archivo de obrados disponiéndose el desglose de la documentación original aparejada.

**VII.- Archivo de asuntos no conciliados**

El Protocolo establece que los asuntos no conciliados totalmente, serán remitidos a la oficina de archivo central. La oficina de Archivo Central Departamental, clasificará y conservará los asuntos remitidos por la o el conciliación en lugares reservados para este efecto y, tendrá un listado especializado.

## F. Remisión a la autoridad judicial

1. Suscrita el Acta de Conciliación, se remitirá en el día a la autoridad judicial correspondiente, a efecto de su aprobación o desestimación, mediante auto definitivo con calidad de cosa juzgada en el plazo de tres (3) días bajo responsabilidad disciplinaria.
2. Si la conciliación recayere sobre una parte del litigio, será aprobada parcialmente, salvando derechos respecto de los puntos no conciliados para un futuro proceso.
3. Si el acta de conciliación fuere desestimada, la autoridad judicial deberá fundamentar su decisión. La desestimación procederá en los casos señalados por ley y en el presente Protocolo.
4. A momento de su aprobación la autoridad judicial, ordenará la entrega de testimonio o fotocopia legalizada del acta de conciliación y auto definitivo de aprobación generando como efecto el carácter y valor de documento público para el ejercicio de los derechos definidos, así como para su inscripción en el registro que corresponda.
5. A pedido de una o ambas partes, la secretaria o secretario de juzgado hará entrega del acta de conciliación, así como la resolución de aprobación o desestimación de conciliación. Para el caso de conciliación fallida, la constancia podrá ser entregada directamente por la o el conciliador a las partes, asimismo deberá devolverse los originales adjuntos a su solicitud debiendo quedar en su lugar fotocopias simples, poniendo la correspondiente nota de constancia y firma del interesado debidamente identificado que recepciona los documentos originales.

## G. Ejecución del acta de Conciliación.

La autoridad judicial que aprobó el acta de conciliación será competente para la ejecución de los acuerdos arribados, en caso de incumplimiento. Existiendo conciliación parcial o total, el asunto formará parte de los expedientes del Juzgado que aprobó el acta y se le dará el curso que corresponda.

### 4.7 Conciliación Intraprocesal.

Como su nombre lo indica, esta clase de conciliación se lleva adelante, a nivel del desarrollo del proceso judicial y será gestionada por la jueza o el juez de la causa. Al efecto, ya se han determinado los lineamientos generales de la conciliación contenidos en el Código Procesal Civil (234 al 238), así como lo establecido en la Ley N° 708 y la aplicación de las técnicas de conciliación establecidas.

Lo importante de la conciliación procesal, es que la Jueza o el Juez, en la conciliación Intraprocesal, deja de lado su rol de autoridad jurisdiccional e interviene en la misma como una conciliadora o un conciliador común, de ahí porque, incluso sus opiniones en audiencia, no importan prejuzgamiento.

Al respecto, el Protocolo de Aplicación del Código Procesal Civil, conforme a lo dispuesto en los artículos 365 y 366 del Código Procesal Civil, dispone que en la audiencia preliminar, luego de la ratificación de la demanda y la contestación y en su caso de la reconvenición y su contestación, la autoridad jurisdiccional debe realizar la **tentativa de conciliación que deberá realizar la autoridad jurisdiccional respecto de todos o algunos de los puntos controvertidos.**



Complementariamente, el artículo 41 del referido Protocolo, concordante con los artículos 235-III y 238 del CPC, establece lo siguiente:

*Para promover la conciliación intraprocesal y que esta sea efectiva, la autoridad judicial tiene la obligación de motivar a las partes a conciliar, pudiendo estar en sala sus abogados, aplicando los mismos principios y técnicas señalados para la conciliación previa.*

*La firma de la autoridad judicial y la secretaria o secretario sobre el acta de conciliación intraprocesal bastará para dar a la conciliación la calidad de aprobada, no precisándose la emisión de una resolución.*

Las partes en cualquier estado del proceso podrán promover la conciliación, en cuyo caso la jueza o el juez señalará audiencia. Si la audiencia de conciliación no arriba a algún acuerdo, el proceso continuará su curso.

La o el juez deberá agotar las técnicas de conciliación, pudiendo asimismo las partes prescindir de la intervención de las o los abogados, quienes deben esperar en su caso en secretaría del juzgado.

## UNIDAD 5:

# LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

### 1. ¿Qué es la Comunicación?

#### ¿Qué es la comunicación?

La comunicación es un tema muy amplio y polémico en cuanto a la relación social y sus características: "La comunicación es una de las actividades humanas que todo el mundo reconoce pero que pocos pueden definir satisfactoriamente. Comunicación es hablar uno con otro, es televisión, es difundir información, es nuestro estilo de peinado, es crítica literaria: la lista es ilimitada".<sup>20</sup> El concepto de comunicación es muy amplio en su definición; muchos autores la definen desde distintos puntos de vista y visión profesional, coincidiendo en que la comunicación es un proceso social donde participan por lo menos dos personas, en un tiempo y espacio, y con un determinado propósito. "Intercambiar pensamientos, opiniones y sentimientos con otras personas, puede cambiar nuestro modo de ver y hacer las cosas".<sup>21</sup>

Cabe aclarar que la comunicación es un proceso relacional mediante el que se transmiten mensajes cargados de significados de diversa naturaleza en un contexto determinado. Además, es relacional porque toda relación implica un significado del mensaje recibido, y ese significado se construye desde las ideas previas que el observador posee.

Es un proceso de transmisión de señales (**verbales y no verbales**) y co-creación de significados a través de la retroalimentación.

La comunicación (transmisión de **ideas y sentimientos** entre las personas) es el elemento más importante en la relación humana.

#### Conflicto y comunicación

---

John Fiske. **Introducción al Estudio de la Comunicación**. Ed. Norma S.A. Bogotá 1995.  
Centro de Promoción Minera. **Comunicación y Poder**. Ed. CEPROMIN, La Paz 1999.





En una situación de conflicto este proceso se ve afectado por un conjunto de variables, razón por la cual resulta sumamente importante entender algunos aspectos conceptuales sobre la comunicación como los canales, los componentes y los axiomas de la comunicación con el fin de coadyuvar a una mejor intervención del conciliador.

## **El proceso de comunicarse**

Comunicarse es transmitir otra cultura y a la vez aprender de ella, transmitir conocimientos, formas de pensar y actuar; pero a la vez aprender estos procesos de comunicación. La cultura que no solo contiene una lengua, sino toda una historia por contar y que en el mayor de los casos resulta fascinante, a decir de Iriarte y Orsini: "Todo es comunicación y todos nos comunicamos o deseamos hacerlo. Nos comunicamos con nosotros mismos, con los demás, con nuestro entorno, con la naturaleza".

La comunicación es un proceso que implica aprendizaje, Gregorio Iriarte y Marta Orsini proponen algunos momentos cuando nos comunicamos:

- ❖ Establecemos contacto con alguien.
- ❖ Transmitimos un mensaje o lo recibimos.
- ❖ Expresamos nuestras ideas, sentimientos y experiencias.
- ❖ Percibimos las necesidades o problemas de los otros.
- ❖ Nos transformamos transformando.
- ❖ Transformamos la realidad que nos rodea.

Gran parte de los procesos de comunicación que vivimos dependen de nuestra percepción de la vida (desde que nos despertamos en la mañana), pero los procesos de comunicación dependen de nuestras experiencias de vida.

*Condiciones para una buena comunicación:* Para que se dé una verdadera comunicación, con un proceso de retroalimentación sostenido y sin interferencias, Iriarte y Orsini proponen: "el mensaje debe ser claro (de fácil comprensión), preciso (que exprese objetivamente lo que se quiere decir), y breve (que se exprese con las palabras estrictamente necesarias).

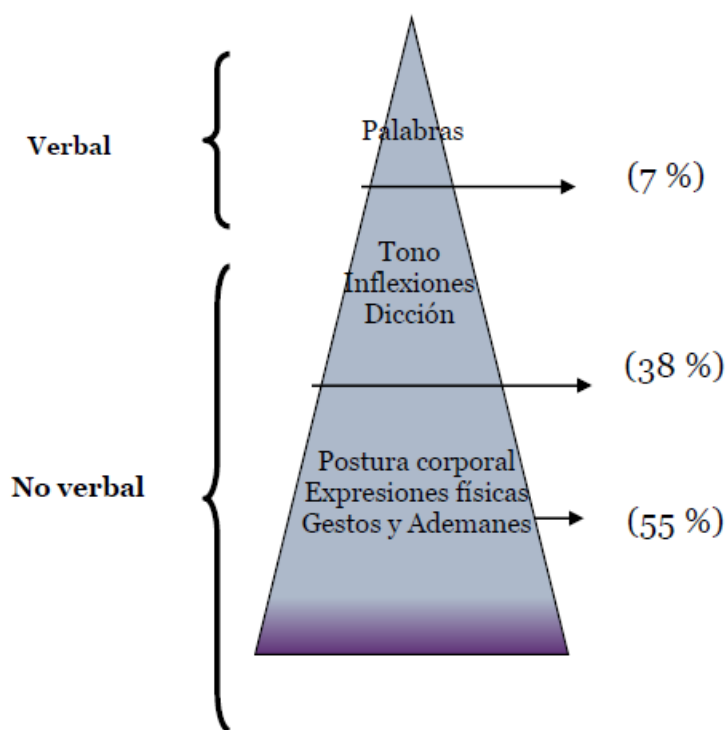
Asimismo, al ser la comunicación un proceso que requiere de aprendizajes, es necesario saber escuchar: muchas veces oímos las palabras, pero no escuchamos el mensaje: "escuchar supone un acto de voluntad: querer comprender, querer acoger al otro a través de lo que dice".

*Principales de la comunicación:* Se dice que es imposible no comunicarse porque por mucho que uno lo intente, no puede dejar de transmitir un mensaje, ya que existe comunicación

verbal y no verbal. Tanto las palabras como el silencio tienen valor de mensaje, influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y por ende también se comunican.

## Comunicación verbal

La comunicación verbal se expresa a través de signos orales que expresan diferentes situaciones anémicas, siendo una de las formas más primarias de comunicación: gritos, silbidos, llantos y risas, así también se expresa a través de palabras, sílabas y oraciones.



Los porcentajes varían según el contexto intercultural en la escucha (convivencia en un mismo espacio social de persona identificadas con culturas variadas)



## La comunicación no verbal

*La comunicación no verbal se da a través de una variedad de signos que pueden ser sensoriales (visuales, auditivas, olfativas, etc.), gestuales y movimientos corporales, entre otros.*

Las investigaciones de Malrabian y Ferris señalan que el 7% de los componentes de la comunicación esta en las palabras, *el 55% del mensaje está en el lenguaje corporal* y el restante 38% está dado por el tono y las inflexiones de la voz. De todas formas, la importancia del lenguaje corporal varía entre culturas.

*Tanto la comunicación verbal como la no verbal están relacionadas y, esta última, acompaña, da un sentido y marca el contexto de la comunicación*

- Las personas siempre se comunican, en tanto compartan el mismo espacio y momento.
- Constantemente se envían mensajes no verbales a otras personas (haciendo muecas o señalando con el dedo), que pueden ser mucho más importantes de lo que creemos.
- Las personas se comunican tanto con las palabras como con los gestos y el tono de la voz. Por lo tanto, es imposible no comunicarse, comunico aunque no quiera hacerlo.
- Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, el segundo califica al primero, formando una meta-comunicación.
- La comunicación entre dos o más personas demuestra el tipo de relación que se tiene o se quiere tener.

## Elementos que intervienen en la comunicación

Aunque la comunicación es un proceso complejo, para efectos didácticos podemos descomponerlo en los diferentes elementos que lo integran.

- **El mensaje.** Formado por las diferentes ideas o informaciones, que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretara el receptor.
- **El emisor y el receptor.** El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje.
- **El código.** Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, etc., que sirven para transmitir el mensaje. Debe de ser compartido por emisor y receptor.
- **El canal.** Es el medio a través del cual se emite el mensaje. Habitualmente se utiliza el oral-auditivo y el grafico-visual complementándose.

- **El contexto.** Se refiere a la situación concreta donde se desarrolla la comunicación. De él dependerá en gran parte la forma de ejercer los roles por parte de emisor y receptor.
- **Los ruidos.** Son todas las alteraciones de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje.
- **Los filtros.** Son las barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc. de emisor y receptor.

**El feedback o la retroalimentación.** Es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores.

## El proceso de comunicación

El proceso de comunicación supone la intervención activa y dinámica, de todos los elementos descritos anteriormente, creando una secuencia organizada en la que todos intervienen en mayor o menor grado, en uno o varios momentos de esa secuencia.

Este proceso se desarrolla en un contexto concreto y con un código específico, utilizando al menos un canal determinado, con la intervención de emisor y receptor, de forma que el primero transmite un mensaje al segundo.

*Veamos este proceso con más detalle.*

En primer lugar, el emisor debe tener unos objetivos definidos con claridad, y a partir de ellos, codificar las ideas, sentimientos o pensamientos que quiera transmitir, adaptándolos al código que se haya previsto utilizar, habitualmente el lenguaje, para poder transmitir el mensaje.

En el momento de codificar el mensaje, ya se han activado los filtros, o incluso antes, cuando el emisor se plantea los objetivos de la comunicación.

Para la transmisión se emplea el canal que se considere más adecuado, utilizando un código común con el receptor, para facilitar la comunicación.



A partir del *feedback* que el receptor devuelve al emisor, se comprobaba si se está utilizando el código adecuado.

Una vez que se transmite el mensaje, van a entrar en escena los ruidos, dificultando que el mensaje llegue al receptor en las mejores condiciones.

La recepción supone la llegada del mensaje al receptor, y en ella las dificultades pueden venir provocadas por los ruidos.

Tras recibirlo, el receptor decodifica el mensaje y lo interpreta a través de un proceso interno, sobre la base de sus experiencias y conocimientos. En este momento entran en acción sus filtros, así como posibles problemas con relación al conocimiento y el uso adecuado del código.

Cuando se recibe el mensaje se pone en marcha lo que denominamos "intención", que se refiere a la pregunta que se hace el receptor sobre el significado real del mensaje, a partir de la utilización de todos los elementos y componentes que hemos visto que intervienen en este proceso de comunicación.

Esta intención será el equivalente a los objetivos del emisor.

En este momento, el mensaje original o los objetivos que con él pretendía el emisor estará distorsionado o, al menos, reducido y sesgado, respecto al recibido por el receptor.

El último paso del proceso es la utilización del *feedback* o la retroalimentación, con lo que el receptor se asegura que el contenido del mensaje que le llega es el que el emisor pretendía transmitir.

### **Errores de la comunicación**

Al margen de otros problemas que se puedan producir durante el proceso de comunicación, se pueden cometer dos tipos de errores: el error de conocimiento y el de transmisión.

El primero se refiere a los déficits o faltas en la formación del emisor, por una preparación inadecuada o incompleta o simplemente, por no estar al tanto de los acontecimientos cotidianos. No es un error muy grave, pues no se achaca al emisor un ánimo engañoso hacia el receptor.

Cuando se comete el error o sesgo de transmisión, el receptor atribuye al emisor un ánimo engañoso. Este error se considera más grave que el anterior, pues su presencia contribuye a una catalogación negativa del emisor, con la que el comunicador pierde su credibilidad.

Si en el primer caso el error hacía referencia a "lo que se dice", es decir, al contenido de la información, en este segundo el error se centra en el "como se dice", es decir, la forma en que se presenta la información.

El error de transmisión se relaciona con la "intención" de la que hablábamos previamente, es decir, con la imagen que estamos transmitiendo a nuestros interlocutores, y a su vez, esta lo hace con las conductas del emisor, conductas que se concretan en tres tipos: verbales, no verbales y paraverbales.

Estos tres tipos constituyen los componentes conductuales de la comunicación y sus diferentes combinaciones generan las impresiones que causamos en los demás.

### **Axiomas de la comunicación**

Los axiomas de la comunicación (según Watzlawick, Beavin y Jackson) constituyen una parte imprescindible para aquellos que basan su intervención en el manejo de técnicas comunicacionales, pues objetivizan ciertas realidades comunicacionales que tomadas en cuenta pueden ayudar al desempeño del tercero.

Los axiomas de la comunicación son:

#### ***Axioma 1: no es posible no comunicarse.***

Watzlawick y sus colaboradores (1968) afirman que, del mismo modo que uno no puede permanecer sin comportarse, y dado que toda situación de interacción tiene un valor de mensaje, por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicarse. Siempre que esté presente otra persona en el mismo campo perceptual, cualquier actividad e, incluso, la inactividad, las palabras o el silencio, tienen valor de mensaje; influyen en los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por tanto, también comunican. Las condiciones mínimas necesarias para que se dé la comunicación son, por una parte, la presencia de dos individuos que actúen ambos como transmisores y receptores y, por otra, la existencia de un mensaje percibido por los dos.



***Axioma 2: toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una meta comunicación.***

Según Watzlawick en toda comunicación existen dos elementos básicos: un elemento de contenido, que se refiere a lo que queremos decir sobre algún objeto, y un elemento de relacionamiento, que se refiere a la relación existente entre los interlocutores. Lo importante es que el contenido en general es transmitido mediante un código digital, tal como el lenguaje, en cuanto la índole del relacionamiento es indicado mediante un código analógico o no verbal. Según Watzlawick, "lo que falta a la comunicación digital es un vocabulario adecuado para las contingencias del relacionamiento"

Gonzalo Musitu y otros explican que una de las principales características del proceso comunicativo es que obedece a un doble propósito. La mayoría de las proposiciones respecto de las funciones de la comunicación se han descrito en términos que pueden denominarse "función orientada a la actividad" y "Función orientada a la relación". La función orientada a la actividad se centra en la tarea que se ha de realizar, los intereses de los participantes. De manera similar, la función orientada a la relación se centra en la definición, el mantenimiento y la redefinición de la relación resultante.

Esta concepción general de la doble función de la comunicación basada en la información y la relación se refleja en la distinción formal entre el aspecto informativo y el aspecto relacional de un mensaje. El aspecto informativo de un mensaje es sinónimo del contenido del mensaje y puede referirse a todo aquello que sea comunicable al margen de que la información sea verdadera o falsa, válida o inválida; mientras, el aspecto relacional se refiere a cómo debe entenderse el mensaje. Estos conceptos de información y relación especifican que un mensaje no solo ofrece información sino que, al mismo tiempo, define la relación entre los comunicantes. En este sentido, cuando un espectador atiende al noticiario que en este instante emiten por televisión, está por una parte, recibiendo información sobre sucesos que han pasado, pasan o pasaran en un futuro y, por otra, adquiere constancia de cómo debe ser su relación con quien emite el mensaje. Es decir, paralelamente a los contenidos informativos se le está diciendo como debe ser un espectador: que hacer y qué esperar de esa "relación".

Estos dos aspectos representan diferentes órdenes de abstracción respecto del mensaje, y mientras que uno u otro pueden tener mayor relevancia en una comunicación concreta, un mensaje compuesto de un solo aspecto es imposible.

***Axioma 3; la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes.***

La naturaleza de una relación depende de la puntuación de la secuencia de comunicación entre los participantes; por ello, la cuestión de si hay una "realidad objetiva", de la que algunas personas pueden ser más o menos conscientes, es de menor importancia que el significado de los diferentes puntos de vista de la "realidad" que surgen de las puntuaciones W&B, 1967). Así, por ejemplo, dos cónyuges perciben y organizan su interacción en diversas secuencias, y cada uno percibe subjetivamente diferentes esquemas de causa y efecto o diferentes estructuras de interacción. (...).

Al conceptualizar el proceso de la comunicación en sistemas diádicos hay, al menos, tres perspectivas alternativas posibles: la de cada uno de los participantes y la del observador del sistema<sup>22</sup>.

**Axioma 4: Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente.** El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa, pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

(Otero y López) La distinción entre comunicación digital y analógica resume los dos modos básicos de la comunicación humana. La digital se refiere a signos que representan arbitrariamente objetos o eventos. El ejemplo más característico de esto es el lenguaje verbal, en el cual las palabras poseen una relación convencional con los objetos. Lo analógico, en cambio, está constituido por símiles que reflejan parte de las características de lo que quieren representar. Esto es lo que ocurre en un dibujo, una fotografía o un gesto. Todo el comportamiento no verbal es analógico.<sup>23</sup>

(Bordenave & Carvalho) La comunicación analógica difiere de la digital en que existe alguna semejanza entre la cosa que se quiere transmitir y el signo usado para hacerlo, aunque no podamos entender lo que nos dice un extranjero en su idioma, fácilmente comprendemos lo que nos quiere decir cuando nos mira con rabia y nos muestra un puño cerrado, según Watzlawick, "La comunicación analógica tiene sus raíces en periodos mucho más arcaicos de la evolución y posee, por consiguiente, una validez mucho más general que el modo de comunicación digital, que es más bien abstracto"<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Gonzalo Musitu y otros, *Psicología de la comunicación humana*, Lumen 1993, Pág. 56

<sup>23</sup> Otero & Lopez, *Manual de Teoría de las Comunicaciones*, Ed. CPU, Pág. 75

<sup>24</sup> Watzlawick, Beavin, Jackson, *Pragmatics of Human Communications*, NY, Norton 1967





Virtualmente, es comunicación analógica toda nuestra comunicación verbal, incluyendo en este término tanto los movimientos del cuerpo (expresión corporal) --gestos, posturas, expresión facial, inflexión de la voz, secuencia, ritmo y cadencia de las propias palabras-- como también todas las indicaciones informativas que surgen del contexto en que se efectúa la interacción humana. Ejemplos: la ropa y el perfume que usamos, el lugar de la mesa donde nos sentamos, la hora en que llegamos a un encuentro, etc. comunican cosas de manera analógica.

Ahora bien, según Watzlawick en toda comunicación existen dos elementos básicos: un elemento de contenido, que se refiere a lo que queremos decir sobre algún objeto, y un elemento de relacionamiento, que se refiere a la relación existente entre los interlocutores. Lo importante es que el contenido en general es transmitido mediante un código digital, tal como el lenguaje, en cuanto la índole del relacionamiento es indicado mediante un código analógico o no verbal. Según Watzlawick, *"lo que falta a la comunicación digital es un vocabulario adecuado para las contingencias del relacionamiento"*.

Por su parte, los códigos analógicos padecen de una terrible imprecisión. Por ejemplo, ¿cómo sabemos si una lagrimas son de dolor o de alegría?, aquella sonrisa, significa simpatía o ironía?. Este silencio, debo interpretarlo como tacto o indiferencia de mi interlocutor?. En cambio, debido a su flexibilidad y versatilidad (como la del alfabeto, por ejemplo), los códigos digitales son capaces de describir muy exactamente cualquier fenómeno.

En resumen, según Watzlawick, aunque los códigos digitales son muy limitados en vocabulario para las contingencias del relacionamiento, los códigos analógicos son tan ambiguos e imprecisos que es necesario traducirlos a un código digital para hablar del relacionamiento con cierta precisión: alguien tiene que explicar en palabras (digital) que significan realmente esas lágrimas, esa sonrisa y ese silencio.

**Axioma 5: *"todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén en la igualdad o en la diferencia"*.**

(Bordenave & Carvalho)...se refleja...una situación real de nuestra sociedad, en cuyas instituciones siempre existe un dominio de ciertos papeles o estratos sobre otros:

En la familia	los padres	sobre	los hijos
en la escuela	el profesor		los alumnos
en la iglesia	el sacerdote		los fieles
en el gobierno	el tecnócrata		los ciudadanos
en la agricultura	el extensionista		los agricultores
en la industria	el patrón		los empleados
en el ejército	el militar		los soldados
en general	el hombre		la mujer.

Según Paulo Freire, no debería haber "educadores " y "educandos" sin que todos somos "aprendices"; es decir, profesores y alumnos no deberían entenderse en una relación complementaria, sino simétrica.

El **enfoque interaccional** ha abierto una nueva manera de comprender la comunicación interpersonal y ha tenido aplicaciones específicas en el plano de la terapia psicológica. Estamos a la espera de que constituya también un aporte en la comprensión de la comunicación de los medios. Suponemos que posee elementos teóricos especialmente aplicables a la comunicación multisensorial de la televisión. Por otra parte, en el marco conceptual de una audiencia activa, este enfoque puede contribuir bastante para identificar los procesos de grupo que intervienen para producir el efecto de los medios.

## 2. Códigos presenciales o comunicación no verbal

### Los componentes conductuales de la comunicación

Los componentes conductuales son aquellos que pueden ser directamente observados por cualquier persona, pese a que esta no participe para nada en el proceso de comunicación. Se denominan no verbales, paraverbales y verbales.

Su utilización, en todos los casos, se produce a lo largo de un continuo, pudiendo ser empleados desde nada hasta mucho.

### Componentes no verbales

Son aquellos en los que no interviene para nada la palabra, resultando prácticamente inevitable su uso siempre que la comunicación se produzca de forma presencial.



La utilización de elementos no verbales presenta diversas funciones. Por un lado, puede reemplazar a las palabras cuando se utilizan códigos reconocidos y comúnmente compartidos a mayor (por ejemplo, signo de la victoria) o menor escala (por ejemplo, mirada de padre a hijo).

Pueden repetir lo que estamos diciendo (por ejemplo, signo de victoria mientras verbalizamos que hemos ganado), lo que se utilizara para enfatizar ese mensaje y también puede contradecir el mensaje verbal aunque en este caso se trate de una conducta inintencionada.

Los principales elementos conductuales no verbales de la comunicación son: la mirada, la sonrisa, la expresión facial, la orientación, la postura, la distancia, los gestos, la apariencia personal, las auto manipulaciones y los movimientos con manos y piernas.

### **Componentes paraverbales**

Se refieren a la forma de decir las cosas en lugar de al contenido. Son aquellos cuya utilización no altera las palabras pese a que haga variar el significado.

Este tipo de elementos puede afectar totalmente al significado de lo que se expresa. Por ejemplo, el uso de distinto volumen puede hacer cambiar totalmente el significado del mensaje, pese a que las palabras sean exactamente las mismas.

Los principales elementos paraverbales de la comunicación son: el volumen, el tono, la velocidad del habla, la fluidez verbal, la claridad, el timbre, el tiempo de habla y las pausas y silencios

### **Componentes verbales**

El habla es el componente por excelencia de la comunicación, y el que tradicionalmente ha recibido más atención.

Se emplea para una gran variedad de propósitos, tantos como motivos tienen las personas para comunicarse: transmitir ideas, describir sentimientos, argumentar, razonar, debatir, rebatir, etc., dependiendo fundamentalmente de las situaciones en que se produzcan, el papel que la persona en cuestión juegue en esa determinada situación y los objetivos que se pretenda alcanzar.

Los elementos verbales más importantes de la comunicación son: el contenido, el humor, la atención personal, las preguntas y las respuestas a preguntas.

### 3. La Comunicación No Violenta (CNV)

La Comunicación no Violenta busca que las personas se comuniquen entre sí de manera efectiva, haciendo énfasis en la importancia de expresar con claridad nuestras observaciones, sentimientos, necesidades y pedidos a los demás de modo que se evite encasillar o rotular a las personas.

El ideal de la Comunicación no Violenta (CNV) es que las propias necesidades, deseos, anteos y esperanzas no se satisfagan a costa de otra persona. Un principio clave de la CNV es la capacidad de expresarse sin usar juicios sobre lo que está bien o mal, o sobre lo que es correcto o incorrecto, se debe procurar expresar sentimientos y necesidades en lugar de críticas o prejuicios. Todo esto contribuye a un modelo de comunicación constructiva.

#### ¿Qué es la CnV?

- Nos enseña a observar cuidadosamente y detectar conductas y situaciones que nos afectan. Con ella aprendemos a identificar y expresar con claridad lo que esperamos en concreto de una situación dada.
- La CnV educa mi capacidad de atención.
- Es un acto basado en el mutuo dar de todo corazón.

*“El que da siente crecer su autoestima, es una reacción que experimentamos al ver que nuestros esfuerzos contribuyen al bienestar de otra persona”*



Fuente: Elaborado por Fundación UNIR Bolivia, 2007  
en base al modelo desarrollado por Marshall Rosenberg

Marshall Rosenberg, quien desarrollo el modelo de la Comunicación no Violenta, señala que no se trata de una simple formula, por el contrario, es todo un proceso que se adapta a situaciones diversas, a estilos personales y culturales.

La comunicación no violenta contempla cuatro elementos básicos que influyen en una comunicación honesta y una relación empática con el otro:

#### 1. Observar



2. Sentir
3. Necesitar
4. Pedir

El aporte de la Comunicación No Violenta es<sup>25</sup>:

- "Crear relaciones personales más satisfactorias, basadas en el respeto, la compasión y la cooperación mutuos.
- Resolver conflictos pacíficamente, así sean personales, domésticos, institucionales o inter- nacionales.
- Romper con efectos de experiencias pasadas y condicionamientos culturales.
- Saber decir "no" y aceptar el "no" del otro.
- Resolver sentimientos de culpa, miedo, vergüenza y depresión.
- Descubrir que las personas pueden contribuir naturalmente al bienestar de otro si pueden hacerlo libremente.
- Desarrollar la capacidad de escucha y comprensión.
- Terminar con patrones de pensamiento que llevan a peleas, ira y depresión.
- Encontrar las necesidades que dan vida a individuos, familias, colegios, comunidades y empresas".

Finalmente, es necesario considerar que tanto la Comunicación No Violenta como la escucha activa, efectiva o reflexiva, el mensaje Yo, el parafraseo y los tipos de preguntas son herramientas para que el proceso de comunicación sea exitoso. También es importante saber preguntar, para generar una buena escucha activa y crear la empatía necesaria para atender y resolver los problemas que originaron el conflicto. Así habrá una transformación constructiva del conflicto.

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

La escucha activa genera espacios de confianza que contribuyen a mejorar las relaciones personales. También permite que las partes puedan expresarse de manera constructiva y entender al otro, lo cual no significa identificarse.

---

<http://www.comunicacionnoviolenta.com/contenidos/37-RECURSOS718-Videos.html>



## Bibliografía

- Técnicas de comunicación aplicadas a la conciliación - <http://www.scribd.com/doc/231537769/Tecnicas-de-Comunicacion-en-La-Conciliacion>
- Comunicación No Violenta- [www.comunicacionnoviolenta.com/](http://www.comunicacionnoviolenta.com/)
- Fundación UNIR Bolivia, Guía de Capacitación en Transformación de Conflicto, 2008.



# UNIDAD 6:

## LA CONCILIACIÓN

### 4. La Conciliación

El proceso conciliatorio es conducido por el conciliador, es la persona experta en el manejo de las técnicas de negociación, comunicación y las referidas al proceso conciliatorio en si. El método, las técnicas y las etapas que utiliza el conciliador en la conducción de una audiencia de conciliación, generalmente, están inspirados en los llamados **modelos conciliatorios** que son **diseños de conducción** elaborados por profesionales de gran experiencia y elevada solvencia profesional. Obviamente la experiencia de cada conciliador y la naturaleza del tema que concilie determinaran la manera de utilizar el modelo que sea de su preferencia.

La conciliación es una **negociación asistida**, ya que en el proceso de conciliación es necesario emplear técnicas de la negociación teniendo como facilitador a un tercero neutral. *"Para ser un buen conciliador será requisito sine qua non comprender la dinámica propia y características de la negociación"*<sup>26</sup>, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será de las mismas partes.

Es un acto jurídico por medio del cual las partes buscan solucionar sus conflictos, con la ayuda de un tercero que da formulas o propuestas conciliatorias, dentro de una audiencia de conciliación, cuyos acuerdos será reflejado en un acta de conciliación.

### 5. Principios

#### Principios Éticos:

- **Equidad:** El objetivo de la conciliación es arribar; eventualmente a un acuerdo que será percibido o justo, equitativo y duradero por las partes y que no afecte a terceros ni a la legalidad.

La legalidad una de las dimensiones del principio de equidad en virtud del cual los acuerdos conciliatorios deben respetar el amplio orden jurídico existente.

<sup>26</sup> CAIVANO, Roque J., y otros. *Negociación, Conciliación y Arbitraje. Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos.* Editor APENAC. 1998

- **Neutralidad:** La neutralidad se refiere a la no existencia de vínculo alguno entre el conciliador y una de las partes que solicita sus servicios.
- **Imparcialidad:** a diferencia de la neutralidad, la imparcialidad es un estado mental que exige que el conciliador; durante el desarrollo de su gestión, mantenga una postura libre de prejuicios o favoritismos a través de acciones o palabras.
- **Confidencialidad:** La información revelada antes y durante el proceso conciliatorio - incluyendo las reuniones por separado- es confidencial y no podrá ser divulgada ni por las partes ni por el conciliador: El conciliador no podrá ser llamado a un proceso adjudicatorio - juicio, arbitraje, etc.- porque goza de esta protección

Sin embargo, la confidencialidad no es principio absoluto en tanto que pudieran haber situaciones límite que exigirán que el conciliador rompa su deber de confidencialidad y acuda a las autoridades competentes a denunciar casos, por ejemplo, de violencia sexual contra menores, ancianos o terceros en general, o si el conciliador descubriera en el proceso que se va a producir un atentado a la integridad física o psicológica de una persona.

- **Empoderamiento o simetría de poder:** Esto exige que el conciliador ante el desequilibrio de condiciones, cree mecanismos para que las partes en conflicto sientan que participan en iguales términos en la discusión, expresen sus intereses y necesidades que influyen en la toma de decisiones, presenten alternativas, evalúen las consecuencias de las posibles soluciones y participen en el logro de la solución.
- **Voluntariedad:** la voluntariedad o consensualidad implica que los conciliadores reconozcan - en todo momento - que las partes son las únicas que tienen la potestad de tomar una decisión final en favor de alguna alternativa de solución.

### **Principios Procesales:**

- **Veracidad:** El acuerdo debe reflejar la voluntad real de las partes. Entendiéndose aquella como la necesidad de contar con información fidedigna durante la audiencia conciliatoria y por lo tanto, es una de las dimensiones del principio de buena fe.
- **Buena fe:** Debe entenderse como obligación de las partes, representantes, asesores y todos los que participen en una audiencia de conciliación, a conducirse de forma tal que no se utilice este mecanismo como un instrumento de beneficio personal.
- **Legalidad:** Entendido como el respeto y conformidad del acuerdo conciliatorio con nuestro ordenamiento jurídico, la moral y las buenas costumbres.
- **Celeridad:** Supone su desarrollo en forma rápida, en comparación a los tiempos procesales de un juicio.
- **Economía:** Entendido como el ahorro de tiempo y dinero de las partes, evitando un proceso judicial largo.





## 6. Ventajas

- Participación y mayor control de las partes sobre el procedimiento.
- Preservación de las relaciones; porque además de solucionar un conflicto, proporciona una cultura de paz entre las partes.
- Rápido y económico.
- Soluciones creativas y efectivas.

## 7. Límites a que se somete la conciliación

- Las normas de derecho imperativo.
- La moral (valoración de nuestros propios actos).
- La ética (exigencias de comportamientos que proviene del exterior).
- Las buenas costumbres (comportamiento exigible en un ámbito territorial).
- Los intereses (superior del niño en casos de familia).

## 8. Perfil del conciliador

Para ser Conciliador no es suficiente la preparación y la formación netamente teórica, sino la formación práctica - personal que permita afinar las competencias requeridas para conciliar; es decir, un conjunto de capacidades integradas -conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes-, adaptadas al contexto específico, las cuales se van a evidenciar en el desempeño y logro de resultados eficaces y eficientes generando satisfacción en el proceso conciliatorio.

Habilidades Personales	Habilidades Intelectuales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoestima y seguridad</li><li>• Auto control</li><li>• Tolerancia al trabajo bajo presión</li><li>• Capacidad para escuchar y comunicarse</li><li>• Empatía</li><li>• Sociabilidad</li><li>• Sensibilidad social</li><li>• Imparcialidad</li><li>• Adaptación a normas y valores</li><li>• Planificación y orden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razonamiento lógico</li><li>• Razonamiento numérico</li><li>• Juicio y criterio</li><li>• Asertividad</li><li>• Creatividad</li><li>• Sentido común</li><li>• Capacidad de redacción</li><li>• Capacidad de comprensión</li></ul>

El conciliador debe demostrar dominio sobre:

**Competencias Cognitivas:**

- Conceptos legales básicos
- Teoría del conflicto Social
- Teoría de la negociación y técnicas de negociación
- Los Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos-MARCS
- La Teoría de la comunicación y las técnicas comunicacionales aplicadas a la Conciliación
- Procedimiento y técnicas de la Conciliación Extrajudicial S Marco Legal de la Conciliación S Ética y principios de la Conciliación

**Competencias Procedimentales:**

- Aplica con eficacia los conocimientos sobre la teoría del conflicto y la resolución de conflictos durante el desarrollo de la audiencia conciliatoria
- Utiliza con propiedad las normas legales sobre conciliación para el desarrollo de la audiencia y conclusión del procedimiento.

**Competencias Actitudinales:**

- Actúa en todo momento sobre la base de los Principios Éticos de la Conciliación, (Equidad, veracidad, honestidad, lealtad, confidencialidad, imparcialidad y neutralidad, legalidad, celeridad y economía)
- Promueve la resolución de conflictos por la vía pacífica de la conciliación
- Estimula adecuadamente la comunicación entre las partes durante las sesiones conciliatorias
- Respeta la diversidad cultural y evita todo tipo de discriminación
- Es asertivo y creativo durante el proceso conciliatorio
- Actúa con seguridad y controla sus emociones
- *No es tan importante una profesión de origen, como si lo es la capacitación para el desarrollo de técnicas y habilidades conciliadoras y de resolución de conflictos*

## 9. Principales Modelos de Mediación/Conciliación



	<b>CONCILIACIÓN O MEDIACIÓN DE CUERDOS</b>  mediación/conciliación de compromisos	<b>CONCILIACIÓN O MEDIACIÓN FACILITATIVA</b>  mediación/conciliación basada en intereses	<b>CONCILIACIÓN O MEDIACIÓN EVALUATIVA</b>  mediación/conciliación de asesoría
<b>Objetivo principal</b>	Estimular a regateo paulatino que apunte a un compromiso que se sitúe en un punto central entre demandas posicionales de las partes	Negociar en términos de necesidades e intereses – sustantivos procedimentales o psicológicos subyacentes de las partes.	Llegar a un acuerdo tomando como parámetro derechos y facultades legales de las partes y dentro de un rango de posibilidades judiciales, arbitrales o estándares industriales
<b>Tipos de conciliadores/mediadores</b>	De alto status profesional (abogados, administradores de empresas, economistas, etc); no es un requisito el contar con capacitación en mediación/conciliación ni habilidades o técnicas de mediación/Conciliación	Personas con conocimientos y acreditación oficial en el proceso de mediación/conciliación y conocimientos de técnicas de mediación/conciliación, aunque no sobre la materia misma del conflicto.	Expertos en áreas de la disputa, no requiere calificación en técnicas de mediación/conciliación
<b>Principal rol del mediador /Conciliador</b>	Determinar los intereses mínimos de las partes y mediante intervenciones relativamente persuasivas llevarlos a un punto de compromiso (similar al balance 50/50)	Mantiene un dialogo constructivo entre partes y mejora el proceso de negociación entre ellas, hace intervenciones procedimentales que proveen a la intervención una estructura	Provee consejo técnico, da información técnica, persuade a las partes. Trae experiencia profesional para ser utilizada en la negociación y sus términos de tratamiento. Ofrece asesoramiento de causas y efectos en la materia de la disputa.

Fuente: Christian Amestegui, "Hola... Soy su Mediador", página 50.

## 10. Etapas de Conciliación

- Los arreglos preparatorios
- El discurso de apertura (monologo)
- Declaration inicial de las partes
- Intercambio de opiniones
- Esclarecimiento del problema y puntos de discusión
- Generación del acuerdo
- Preparation del acuerdo
- El cierre - reconocimiento

## **Los arreglos preparatorios**

En esta fase el conciliador se informa sobre las partes en conflicto, además de prepararse para conciliar.

Acciones a tomar en cuenta:

- Lectura rápida de la información sobre el caso teniendo claro que es aquello que está en discusión. (Sin olvidar que los hechos e interpretaciones que realizan las partes no se ajustan necesariamente a la realidad ya que las contradicciones son producto de una situación conflictiva)
- Prepara el recinto donde se realizara la conciliación, el aspecto físico del lugar influirá en el comportamiento de las partes.
- Evitar interrupciones de personas ajenas a la audiencia. Si las partes asisten con celulares, pedirles que desconecten, igualmente si el teléfono del juzgado está en el despacho lo mejor será inhabilitarlo.
- Identificar a las partes, asegurarse que las personas presentes en la audiencia sean las convocadas a la misma o tengan poder para presentar a las partes y suscribir un acta de conciliación.

## **El discurso de apertura (el monologo inicial)**

*El protagonista de esta fase es el conciliador. Esta fase no debe tomar demasiado tiempo y requiere preparación por parte del conciliador.*

***¡¡ No está permitido improvisar!!***

**Objetivos de esta fase:** Que las partes entiendan que es la conciliación, sus beneficios y sus fines. Que las partes sepan cuáles son las "reglas de juego" de esta audiencia.

## **Acciones a tomar:**

1. Felicitación y bienvenida "para romper el hielo"
2. Explicación sobre la conciliación
3. Explicación sobre la confidencialidad
4. Invocación a las partes para que lleguen a un acuerdo

## **Explicación a los abogados sobre cuál debe ser su rol en la audiencia:**

- Asesorar a las partes sin sustituirlas en la toma de decisiones.
- Predisposición a favor de la búsqueda de soluciones beneficiosas para las partes.



- Buscar soluciones basadas - antes que en la ley pertinente al caso concreto - en la imaginación y satisfacción de las partes respetando en todo momento el ordenamiento legal.

### **Beneficios de la mediación/Conciliación y del acuerdo:**

- Solución rápida.
- La solución la dan ustedes.
- Ustedes pueden salir de este despacho con una solución "a su medida".
- Pueden lograr una solución satisfactoria.

### **Reglas de comportamiento:**

- Discusión respetuosa.
- No interrumpirse (el conciliador podrá hacerlo solo si lo considera necesario).
- Otras reglas. Por ejemplo: recordar a las partes que apaguen celulares, etc.
- Preguntar: ¿Están de acuerdo con estas pautas?"

### **Sobre la posibilidad de la reunión por separado o la reunión a solas (negociación directa) entre las partes:**

El conciliador puede indicar que: *"Eventualmente me reuniré por separado con ustedes (las partes) si nos estancamos o necesito tiempo para tomar alguna decisión, o los dejare a solas si es que considero que ustedes pueden solucionar el problema por si solos."*

En el caso de la reunión por separado, señalar que *"el hecho de reunirme por separado con cada uno de ustedes no implica que me coluda con ninguna de las partes. Esta es una técnica propia de la conciliación"*

### **Preguntas que pueden hacerse durante o al final de la introducción, con el fin de involucrar a las partes antes de iniciar la discusión:**

- *"¿Tienen alguna pregunta?"*
- *"¿Esta todo claro?"*

### **¡Muy Importante!**

*Las dos primeras fases de la conciliación — los actos previos y la introducción — requieren un manejo adecuado y cuidadoso, por cuanto el espacio de la audiencia y el primer contacto durante los primeros minutos de la audiencia de conciliación sientan la atmosfera dentro de la cual se desarrollara el resto de la audiencia. Es decir, si nuestro primer contacto con las partes se realiza dentro de un clima de tranquilidad y confianza, la audiencia tendrá ese tono. En cambio, si se inicia con un clima tenso y ansioso, la audiencia tendrá igual característica, la que será difícil de revertir posteriormente.*

## **Declaración inicial de las partes (escuchar a las partes)**

### **Objetivos de esta Fase:**

- Escuchar a las partes y crear empatía
- Mantener la conducción del proceso con seguridad
- Obtener credibilidad de las partes

Las partes en conflicto son las protagonistas de esta fase, ellas dirán sus puntos de vista acerca de los problemas que los separan.

### **Acciones a tomar en cuenta:**

- Parafrasear para entender los nudos problemáticos, reducir emociones negativas y dar confianza a las partes.
- Hacer preguntas para precisar la información y obtener mayor información
- Evitar que las partes se interrumpan.
- Solo el conciliador puede interrumpir a las partes si hablan demasiado.

### **Intercambio de opiniones**

Esta fase esta destina para la negociación entre las partes la cual se dará naturalmente. Acciones a tomar en cuenta:

- Identificar que la negociación se den en base a intereses y no posiciones

## **Esclarecimiento del problema y puntos de discusión**

### **Objetivos de esta fase:**

- Entender cuáles son los problemas que separan a las partes enumerar los problemas o puntos replantear los problemas si fuera necesario

En esta fase el conciliador debe "usar un microscopio" para entender cuáles son los problemas que han generado el conflicto entre las partes.

### **Acciones a tomar en cuenta:**

- Parafrasear para identificar los problemas y reducir las emociones que evitan la discusión de los mismos.
- Hacer una agenda o lista de los problemas (generalmente hay problemas que no aparecen sino hasta cuando las partes dan su versión, duran la audiencia de conciliación)
- Redefinir los problemas: hacer que los problemas suenen neutrales para que eviten culpar a una parte y, más bien, fomenten la búsqueda de soluciones.



- Trabajar con cada problema para identificar los intereses o necesidades que subyacen a estos problemas.
- Enfatizar el interés común y articular los intereses complementarios que vinculan a las partes.

### **¡Muy importante!**

#### **Los problemas o puntos ocultos**

Durante las discusiones usted descubrirá que existen otros problemas que separan a las partes. Sin una solución que incluya estos problemas no podrá lograrse una eficiente resolución del conflicto. Estos problemas no fluyen del expediente, el juez se enterara de ellos durante la audiencia.

#### **Generación del acuerdo**

Esta fase es en la cual a través de la creatividad, se articulan los intereses prioritarios de las partes con el fin de lograr soluciones satisfactorias.

#### **Acciones a tomar en cuenta:**

- Tener el panorama del conflicto claro
- Estimular la creatividad de las partes
- Trabajar con cada uno de los asuntos conflictivos - problemas- a modo de agenda de discusión

En algunos casos la satisfacción depende de qué criterio fue usado para elegir una solución. Los mejores criterios son:

- Aquellos que no dependen de la voluntad exclusiva de una de las partes sino del consenso general.
- Las soluciones basadas en criterios objetivos - Criterios que son ajenos a la voluntad de una parte o la arbitrariedad: precedente, normas, costumbres, principios, etc.

#### **Preparación del acuerdo**

Es el momento en el cual las partes llegan a una solución de consenso. Se manifiesta objetivamente a través del acta conciliación.

Acciones a tomar en cuenta:

- Asegurarse que los problemas identificados durante la audiencia conciliatoria hayan sido resueltos o, eventualmente, postergados para otra oportunidad
- Verificar verbalmente con las partes los acuerdos a los que se ha llegado
- Redactar claramente los contenidos del acta de conciliación

### **El cierre - reconocimiento (seguimiento)**

Acciones a tomar en cuenta:

- Tomar contacto con las partes que accedieron a la conciliación para supervisar el cumplimiento del acuerdo
- Intervenir en favor del cumplimiento del acuerdo en aquellos casos donde el conciliador pueda propiciar ese resultado
- Responsabilidad civil del conciliador

Con referencia a este tema, conviene recordar en principio que la responsabilidad civil puede ser entendida como la obligación de reparar el daño y el perjuicio causado a una persona, por sí o por otro, como consecuencia del incumplimiento de un contrato (responsabilidad contractual) o de la realización de un acto o hecho jurídico que no configura delito tipificado por ley (responsabilidad extracontractual).

El termino tiene, sin embargo, otros significados, relacionados con las nociones de factor causal que produce ciertas consecuencias jurídicas, capacidad y estado mental que acompañan a la decisión y ejecución de un acto y, finalmente, punibilidad o reprochabilidad moral emergente de la realización de ciertos actos y de sus efectos jurídicos.

En ese marco conceptual y con referencia a la conciliación extrajudicial, la Ley de Arbitraje y Conciliación No. 1770 de 10.03.97 no incluye una norma específica y expresa sobre la responsabilidad civil de los conciliadores.

Lo anterior no implica ni quiere decir necesariamente que los conciliadores extrajudiciales (individuales o institucionales) se encuentren exentos de incurrir en responsabilidades, contractuales o extracontractuales, por danos y perjuicios causados en el ejercicio de su función. De hecho, puede darse en nuestro criterio el caso de que, si un conciliador vulnera la ley, reglamentos o contratos aplicables y causa daño a las partes o a una de ellas con su actuación, puede ser demandado judicialmente y quedar obligado a la reparación correspondiente.

En ese mismo orden, cabe hacer notar que el art. 20 del Decreto Supremo No. 28471 de fecha 29.11.05 (que reglamenta el sistema conciliatorio en Bolivia) establece que los conciliadores asumen responsabilidad de medio y no de resultado, con en el principio de expresión de consentimiento y de manifestación de la voluntad de las partes involucradas en el conflicto.

Más adelante, el art. 26 de esa misma disposición legal establece un régimen disciplinario y determina la imposición de sanciones a los conciliadores y centros de conciliación, por parte





del Viceministerio de Justicia, por la comisión de eventuales faltas e incumplimiento de deberes.

## 11. Ética del conciliador

De un modo general y en cuanto a servidores públicos judiciales, los conciliadores están sujetos a los principios, valores y reglas de comportamiento que establecen la Ley del Órgano Judicial y otras disposiciones legales aplicables. No obstante, es importante hacer notar que esas referencias normativas o principistas no son suficientes para organizar y disciplinar el trabajo de los conciliadores judiciales como extrajudiciales.

En la actualidad y como consecuencia de la expansión de la mediación/conciliación como actividad profesional, existe la necesidad de crear reglas y criterios uniformes y comunes de buena práctica. Hoy por hoy, son cada vez más las asociaciones profesionales, centros e instituciones administradoras que adoptan normas deontológicas para la ejecución de sus actividades de mediación/conciliación, bajo la forma de cartas declarativas o Códigos de Ética.

Mientras las cartas declarativas enfatizan la naturaleza, características, ventajas y efectos de la conciliación/mediación, los códigos de ética pueden referirse a los principios directores, el carácter del servicio como obligación de medios y no de resultados, los modos de contacto, la elección y la actuación del tercero neutral, los costos, procedimientos, lugares, horarios, obligaciones, derechos, asistencia a las partes, responsabilidades, terminación y efectos del procedimiento y muchísimos otros aspectos prácticos y concretos que deben guiar la actuación del mediador/conciliador.

En el caso de Bolivia, la adopción de esas cartas declarativas y códigos de ética se muestra particularmente necesaria e importante, debido al carácter general de las previsiones legales aplicables. En este último aspecto, cabe considerar que no existe un enlace normativo o un dispositivo de remisión normativa entre la Ley de Arbitraje y la Ley del Órgano Judicial y que estamos frente a una materia que todavía deber ser disciplinada, para garantizar resultados satisfactorios en la actuación de los terceros neutrales.

## 12. Rol de los abogados de parte

Finalmente y respecto del rol de los abogados de parte, debemos recordar que la Ley de Arbitraje y Conciliación No. 1770 establece en su art. 87° (núm. II) que las partes podrán participar en la conciliación, en forma directa o por medio de representantes, y podrán contar

o no con el patrocinio de abogados. Bajo similar enfoque, la Ley del Órgano Judicial señala en su art. 67° que la presencia de abogados no es obligatoria en los procedimientos de conciliación.

Las soluciones normativas citadas se inscriben en una visión generalizada, adoptada a nivel internacional, en sentido de que el rol central y protagonismo en la conciliación/mediación corresponde a las partes que tienen la controversia y no al mediador/conciliador y mucho menos a los abogados.

Desde la experiencia práctica, se puede sostener inclusive que la presencia de abogados de parte resulta por lo general contraproducente y negativa, puesto que usualmente distorsionan el procedimiento y lo contaminan con enfoques adversariales y no cooperativos.

En la eventualidad de aceptarse la concurrencia de abogados a las reuniones de conciliación/mediación, la actuación de estos debería quedar acotada, disciplinada y sometida a reglas y criterios previamente acordados por las partes, a fin de no condenar el procedimiento a un fracaso anticipado.

## Bibliografía

- La Conciliación (en Argentina) - <http://biblio.iuridicas.unam.mx/libros/2/894/3.pdf>
- Mediation Facilitativa, Evaluativa - [http://lib.uafg.ua.es/uploads/paginasweb/uaipit/files/00-1-Mediación facilitativa y evaluativa v1 CONGRESO V.pdf](http://lib.uafg.ua.es/uploads/paginasweb/uaipit/files/00-1-Mediación%20facilitativa%20y%20evaluativa%20v1%20CONGRESO%20V.pdf)
- Discurso de apertura (uno de los 8 pasos de la conciliación)- <http://www.conflictividad.org.bo/material-de-capacitación/tag/TRANSFORMACI%C3%93N%20DE%20CONFLICTOS>
- Responsabilidad civil del mediador - [http://www.academia.edu/7453682/RESPONSABILIDAD CIVIL DEL MEDIADOR-1](http://www.academia.edu/7453682/RESPONSABILIDAD_CIVIL_DEL_MEDIADOR-1)
- La conciliación - mecanismo alternativo de solución de conflictos por excelencia - [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/pos/DP/MASC/AM/02/Conciliacion.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/DP/MASC/AM/02/Conciliacion.pdf)



# UNIDAD 7:

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA CONCILIACIÓN

### 1. Escucha activa

"Hablar es una necesidad, escuchar, un arte" (W. Goethe)

La escucha activa es la capacidad de prestar atención al otro y entender el mensaje y las emociones del emisor, lo que permite generar espacios de confianza. La comunicación no verbal tiene mucha importancia para lograr una buena escucha activa y generar confianza. Generalmente, las personas en conflicto no logran establecer una buena escucha, ni tampoco se sienten escuchadas, por lo que suelen insistir con su punto de vista.

**La escucha activa permite:**

- Que las partes puedan expresarse de manera constructiva y, a su tiempo, llegar a un auto-conocimiento (entenderse bien a si mismo) y al conocimiento del otro (entender al otro, lo que no quiere decir identificarse).
- Dejar por un momento los intereses particulares de lado, para saber que siente el otro.
- Eliminar dudas, crear confianza y respeto mutuo, porque demuestra que se ha escuchado y comprendido al otro.
- Hacer sentir al otro que es escuchado. Esto abre la posibilidad de entablar una comunicación efectiva.

La escucha activa no implica que se esté de acuerdo, sino que se ha podido entender lo que dice el otro. Así, el ambiente cambia: las partes, en vez de atacar o defenderse, logran un dialogo constructivo.

¿Que se tiene que hacer para escuchar activamente?

- Aceptar a las personas como son, lo que no implica estar de acuerdo con sus conductas.
- Escuchar sin interrumpir.
- Aceptar que no necesariamente se va a llegar a la solución del problema.
- Preguntar al otro cuando uno tiene dudas o se siente confundido, etc.
- Despojarse temporalmente de los propios criterios.
- Recordar que pueden haber varias visiones sobre el mismo tema o formas de ver el mundo.

- Concentrarse en la otra persona y reconocer la validez de las percepciones, creencias y sentimientos del otro.
- Evitar ponerse a la defensiva.

### **La escucha activa, principios y técnicas**

La escucha activa es la capacidad de prestar atención al otro y entender el mensaje y las emociones del emisor, lo que permite generar espacios de confianza. La comunicación no verbal tiene mucha importancia para lograr una buena escucha activa y generar confianza. Generalmente, las personas en conflicto no logran establecer una buena escucha, ni tampoco se sienten escuchadas, por lo que suelen insistir con su punto de vista.

La escucha activa no implica que se esté de acuerdo, sino que se ha podido entender lo que dice el otro. Así, el ambiente cambia: las partes, en vez de atacar o defenderse, logran un dialogo constructivo.

*La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.*

- *La escucha activa genera espacios de confianza que contribuyen a mejorar las relaciones personales. También permite que las partes puedan expresarse de manera constructiva y entender al otro, lo cual no significa identificarse.*
- *La Comunicación no Violenta enfatiza la importancia de expresar con claridad observaciones, sentimientos, necesidades y pedidos a los demás, evitando el lenguaje evaluativo o que rotule o defina a los interlocutores o a terceros.*

#### **Guía para una adecuada escucha activa del conciliador**

- Mantenga contacto visual con las partes
- Sugiera con sus conductas no verbales calidez y atención
- Pregunte en el momento en que no tenga claridad sobre alguna idea.
- Verifique su comprensión, devolviendo a cada parte lo que ha dicho
- Recuerde que todo comportamiento del conciliador tiene un efecto en las partes.

#### **Esta usted escuchando?**

Vamos a hablar primero de escuchar porque generalmente el aprendizaje formal e informal enfatiza hablar y tiende a ignorar la habilidad para escuchar. Aun así, escuchar -



verdaderamente escuchar - es clave en la conciliación exitosa. Los conciliadores deben ayudar a las partes a escuchar y, tan importante como escuchar a otros, escucharse a sí mismo. El conciliador no solo escucha los hechos y las posiciones establecidas, también aquello que puede deducir, las preocupaciones explícitas e implícitas, y las necesidades y sentimientos encubiertos. Escuchar como un conciliador es difícil y requiere gran cantidad de energía, concentración y paciencia. Usted debe escuchar el quién, que, donde, cuando, porque y como de las versiones a medida que se producen. Los disputantes a veces cuentan su versión de una manera desorganizada y circular, lo que requiere que el conciliador descifre cuidadosamente su conversación. En ese caso, el mayor reto del conciliador es mover la discusión de un ámbito meramente jurídico a un área más general. Escuchar hábilmente implica no solamente oír lo que se dice sino saber leer entre líneas y observar el lenguaje corporal. Aunque parezca difícil, verdadera atención a lo que se dice es esencial para que los disputantes se comprendan a sí mismos y a los demás - sin lo cual es poco probable lograr un acuerdo que sea aceptable para las partes.

Una de las técnicas de escucha más efectivas como lo es la "escucha activa". El término se refiere a la habilidad de comprender, definir y responder con precisión al contenido, percepciones y sentimientos que se expresan. Incluye seis facetas relacionadas:

- Escuchar las declaraciones;
- Identificar la sustancia de lo expresado;
- Identificar las posibles emociones, necesidades e intereses expresados;
- Repetir a las partes lo que ha identificado con precisión, y
- Obtener una confirmación de que usted ha escuchado correctamente;

Cuando se usa escucha activa por parte del conciliador, los disputantes se sienten seguros de poder para hablar, expresar sus propias ideas, evitándose en muchos casos el comportamiento defensivo. Esta clase de técnica crea confianza y promueve la buena comunicación entre las partes y el conciliador (y muchas veces entre las mismas partes). Como las demás habilidades a desarrollarse, esta surgirá y perfeccionará con las simulaciones y la experiencia real. Un resumen de las técnicas a recordar y usarse están en el cuadro de la página siguiente. Como existen barreras que impiden la escucha activa, se incluyen también cosas que deben evitarse.

## **Escuchar**

### **Qué Hacer**

- Concentrar su atención y la de quien habla y tratar de evitar distracciones;
- Escuchar por significado y propósito, por los hechos y las ideas principales;

- Escuchar los sentimientos detrás de las palabras;
- Escuchar lo que es difícil de decir o que no se dice para nada; al igual que lo que es fácilmente articulado;
- Parafrasear y resumir para comprobar lo que escucho;
- Alentar a los disputantes para que usen claves y puntos verbales y no verbales que sean positivas.
- Hacer preguntas, directas y abiertas, y generales (después puede hacerlas más específicas)
- Usar silencios y pausas para permitir a los disputantes introspección y reflexionar
- Aceptar lo que se comunica si estar de acuerdo o en desacuerdo; y
- Limitar sus respuestas a palabras y frases neutras.

### **Qué No Hacer:**

- Interrumpir
- Poner palabras en la boca de otros;
- Predicar, dar cátedra o moralizar (recuerde, usted no está allí para juzgar);
- Hacer presunciones sobre el conflicto o sobre lo que puede o no suceder;
- Mostrar las potenciales consecuencias de lo que puede o no pasar;
- Usar palabras cargadas de juicios y calificativos; o
- Buscar o establecer culpas.

## **2. Técnicas para una comunicación efectiva**

Debido a que la comunicación es un proceso que puede encontrar muchas dificultades y que la adecuada comunicación es importante para la interacción humana (especialmente en situaciones de conflicto), es clave contar con herramientas para una comunicación eficaz. Las siguientes son algunas de las técnicas:

### **El parafraseo: hacer sentir al otro que es escuchado**

Parafrasear significa confirmar si entendimos bien lo que nos quiere comunicar la otra persona sin cambiar su sentido.

El parafraseo también es tema de la Comunicación no Violenta y forma parte de la escucha activa. Propone que se plantee a través de preguntas lo entendido, para así dar lugar a las correcciones oportunas a nuestro interlocutor. Entonces, las preguntas pueden centrarse en:

- a) Lo que el otro o los otros están observando. (Los hechos del conflicto)



Ejemplo: ¿Están molestos porque la entrega de materiales no se cumplió en la fecha prevista?

b) Lo que el otro o los otros están sintiendo y las necesidades que originaron esos sentimientos. En el conflicto, a veces dominan los sentimientos y las emociones se combinan con los hechos. Por lo mismo, ambas partes deben ser atendidas en el conflicto. Ejemplo: ¿Lo que me quieren decir es que se sienten frustrados porque no cumplimos con la entrega del material?

c) Lo que los otros están pidiendo.

Ejemplo: ¿Quisieran escuchar por qué no fue posible cumplir nuestro compromiso?

Al parafrasear, hay que procurar no poner el acento en posibles críticas a otras personas, ni mencionar por su nombre a quienes estén relacionados con el conflicto. El parafraseo sirve para:

- Manejar mejor las situaciones difíciles que se presentan en una reunión de negociación.
- Identificar información importante.
- Asegurar que lo escuchado es lo que el otro quiso decir.
- Disminuir la hostilidad.
- Reducir emociones fuertes

## El Replantear

Durante la conciliación habrán situaciones en las cuales las partes manifestaran ciertas opiniones que sonaran muy inoportunas y pueden impedir una eficiente comunicación. El conciliador a través del replanteo tendrá que utilizar sus mejores habilidades para utilizar esa energía negativa y convertirla en energía positiva que favorezca la comunicación en la audiencia de conciliación. En si el replanteo es la técnica por la cual se responde a una persona de forma tal que se valida su experiencia y se le permite movilizarse dese su propia perspectiva y respuesta a otra mucho más constructiva (Schorck-Senk, 1995).

La utilización del replanteo, según lo señala Carolyn Schorck-Senk, permite que el conciliador actúe con diversos propósitos:

- Especificar las generalizaciones
- Identificar sentimientos
- Neutralizar ataques verbales
- Identificar ofertas, puntos de acuerdo o puntos comunes
- Responder a afirmaciones que afectan la imparcialidad del conciliador

- Personalizar el mensaje
- Responder a dos mensajes contradictorios
- Responder a afirmaciones culposas (contra el conciliador)

### **El mensaje YO, expresarme sin ofender**

Existen dos facetas importantes de la comunicación constructiva que deben funcionar simultáneamente en un diálogo, para fomentar la cooperación en vez de la competencia. Por un lado la necesidad de apoyar al otro, que se caracteriza por escuchar activamente y, por el otro, la habilidad de reconocer que estamos de acuerdo con algo que el otro dice. Al usar el para-fraseo, se deja ver la capacidad de escucha.

No queremos negar nuestras frustraciones y preocupaciones, pero -como podemos expresarnos sin atacar? Aquí aparece el mensaje YO, que se trata de una respuesta que enfrenta el comportamiento del otro sin culpar o acusar; es una forma de decir cómo me afecto (los sentimientos y el efecto) lo que hizo el otro (un hecho).

El mensaje YO se utiliza para:

- Ayudar a bajar las tensiones y controlar las emociones.
- Comunicar las propias necesidades o problemas que otros deben entender.
- Hablar de hechos y sentimientos.
- Expresar sentimientos propios frente a hechos.

En lugar de atacar a la otra persona, cuando se quiere evitar un agravio, queja o decir algo El mensaje YO tiene tres partes:

- "Me siento..." (Emoción o sentimiento)
- "Cuando usted..." (Decir lo que hizo el otro: un hecho)
- "Por qué..." (El efecto de tal comportamiento).

En cualquier conflicto es imprescindible especificar qué es lo que nos preocupa o molesta, pero sin acusar al otro. Tenemos que hablar de hechos y no de suposiciones.

## **3. Habilidad de realizar preguntas**

### **Las Preguntas**

La formulación de preguntas es la técnica básica del mediador; a partir de ellas, es posible acceder a la forma en que las partes tiene organizada su experiencia en torno a la situación





del conflicto (cuál es su versión del conflicto) y asimismo constituyen el vehículo que hará posible la construcción del acuerdo. Además, es la única forma de conocer los intereses reales de las partes. Los mediadores deben aprender a determinar las circunstancias que rodean el conflicto, con el propósito de utilizar los diferentes tipos de preguntas en el momento oportuno.

## **Tipos de Preguntas**

Cada estilo de pregunta tiene un efecto diferente que puede ser o no congruente con la intención del facilitador. Todas son importantes y cada cual es útil según la necesidad del facilitador. De allí que existen diferentes tipos de preguntas según el contexto del conflicto, la intención y la necesidad del mediador.

### **1. Preguntas Abiertas**

Las preguntas abiertas son aquellas orientadas a recibir respuestas amplias, destinadas a conocer circunstancias generales, estados de ánimo, sensaciones y opiniones. Estas son las preguntas más utilizadas al iniciar las sesiones de conciliación o mediación, con el fin de ubicar a las partes en el terreno que están pisando y cuáles son las expectativas de la otra parte. Ejemplos:

- ¿Cómo describe sus funciones en la empresa?
- ¿Explíqueme por qué es importante?
- ¿Cómo le afecta a usted la decisión de la gerencia?
- ¿Cuál es su perspectiva del problema?
- ¿Cómo describe usted lo que sucede?

### **2. Preguntas Cerradas**

Las preguntas cerradas buscan señalamientos puntuales, concretos, específicos. Ejemplos:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Cuántos años tiene viviendo en su casa?
- ¿Dónde trabaja?
- ¿Le gusta su trabajo?
- ¿Café o te?

### **3. Preguntas Lineales**

Son formuladas para orientar al orientador, al mediador o al conciliador en la situación de las partes, ya que permiten que las partes den una explicación del problema, así como también

son útiles para la clarificación y manejo de datos o información. Ejemplos:

- ¿Quién hizo qué?
- ¿Dónde dejo el carro?
- ¿Cuándo compro el microondas?
- ¿Por qué lo hizo?.

#### 4. Preguntas Circulares

Permiten analizar las mismas situaciones desde perspectivas diferentes; poniendo en evidencia las relaciones, acciones, percepciones, ideas, sentimientos y creencias de las partes. Además, fomenta la comprensión integral de los acontecimientos, porque permite ponerse en el lugar del otro.

Ejemplos:

- ¿Quiénes son las personas más afectadas por este problema?
- ¿Cómo decidió solicitar la audiencia?
- ¿Cómo vería usted la situación si se coloca en el lugar de la otra parte?

#### 5. Preguntas Reflexivas

Se busca influenciar a las partes de forma indirecta, basando su pregunta en situaciones hipotéticas, creando el espacio para que las partes vean nuevas posibilidades. Ejemplo: Imaginemos que pasaría si usted...

- ¿Cómo podría hacer si usted se dispone a...?

#### 6. Preguntas Estratégicas

Confrontan a las partes con la realidad

- Persiguen la definición de los intereses y las posibilidades de las partes
- Buscan que las partes asuman y compartan sus responsabilidades.
- Colocan a la persona frente a alternativas que debe

sumir. Ejemplos:

- ¿Y usted que hizo para...?
- ¿Finalmente, usted que decidirá?

#### Efectos que producen las preguntas

- **Abiertas:** que las partes nos proporcionen la mayor cantidad de información.
- **Cerradas:** respuestas concretas.



- **Lineales:** Permiten el ordenamiento permanente de datos relevantes para la comprensión del problema. Ubican a los participantes respecto a la información vital. Son útiles para hacer precisiones sobre información específica.
- **Circulares:** Permite ponerse en el lugar del otro; propicia la participación comprometida para la comprensión del problema.
- **Reflexivas:** Son hipotéticas. Posibilitan una reevaluación de las implicaciones de las acciones cometidas por las partes. Proyectan la relación de las partes más allá de la solución del conflicto.
- **Estratégicas:** Exigen tomar una posición específica respecto al problema. Pueden ser utilizadas para conducir a las partes a reconocer y abarcar una solución obvia.

### **Cuestionamiento Abierto y Productivo**

Como una de las funciones del conciliador es recoger información sobre la sustancia y los sentimientos de las partes para poder clarificar segura y constructivamente y buscar resolver sus diferencias; la información que usted sea capaz de recoger dependerá en gran medida de la manera como haga las preguntas durante la conciliación. Use preguntas abiertas - es decir aquellas que prueban sin parecer intrusivas o irrespetuosas, pero que puedan llevar a clarificaciones, justificaciones, articulaciones y comprensión de las consecuencias.

Las preguntas abiertas pueden promover opciones y mejorar las perspectivas. Pueden ayudar a las partes a moverse de posiciones fijas, sirviendo potencialmente como interrupción de la dinámica de intercambios acalorados entre las partes. Como las partes en la conciliación probablemente trataran de manipular o atacarse verbalmente ya sea entre sí o hacia usted a medida que usted reúne la información, es particularmente importante que se abstenga de emitir juicios a medida que pregunta. Trate de mantener una atmosfera de abierta curiosidad, y resista la tentación de defenderse (o defender a una de las partes). Recuerde que su objetivo principal es ayudarle a las partes a clarificar y llegar a donde ellas quieren y necesitan llegar, no a donde usted quisiera llevarlas.

### **Presentación y Oportunidad**

La forma como presenta el conjunto de información que tiene y la oportunidad para enviar esa información son elementos cruciales de una conciliación exitosa y de lograr un entendimiento o una posible solución. Planee cuidadosamente la manera como lo hará.

Durante sesiones previas con cada una de las partes, el conciliador ha recibido información que eventualmente necesitara ser discutida con las otras partes. Recuerde que usted requiere

permiso para compartir información obtenida en una sesión privada. La mayoría de los conciliadores terminan cada sesión privada preguntándole a la parte: "Hay alguna cosa de la que hayamos hablado que no quiera compartir con?"

Si no está seguro sobre un punto en particular, deberá preguntar específicamente - por ejemplo, "Enrique, tu mencionaste antes que estarías dispuesto a apagar la música después de las 11 p.m. Es esto algo que podríamos compartir con la Sra. Kabahung?"

A medida que usted toma decisiones sobre la mejor forma de pasar la información y desarrollar intercambios, tenga en mente que, aun manteniéndose honesto y exacto, usted no está obligado a transmitir la información en la misma forma en la cual fue recibida. De hecho, muchas veces usted deberá parafrasear declaraciones de manera que tengan un tono neutral y filtren asperezas y comentarios negativos. Usted también puede decidir no dar la información hasta el momento más adecuado - es decir cuando la parte este más preparada para escucharla y aceptarla. Usualmente es mejor empezar con las "buenas nuevas": movimientos de previas posiciones; acuerdos sobre solicitudes; lo que usted ha hecho en nombre de una de las partes; razones tras las solicitudes de la otra parte; explicaciones sobre el comportamiento de la otra parte; y demás puntos positivos. Pero también es necesario reportar las noticias no tan buenas: movimiento en algunos pero no todos los asuntos; contra propuestas; solicitudes racionales pero diferentes o nuevas. Más aun, usted necesitara hablar con cada parte sobre cualquier rechazo o sobre solicitudes "extremas" de la otra parte.

El cuadro siguiente establece algunos de los usos de las preguntas abiertas

**Las Preguntas Abiertas Permiten...**

**Clarificar**

Incrementa el entendimiento del conciliador y/o las partes sobre lo que se ha dicho:

*Cuando usted hablo sobre "las dificultades que estaba teniendo," ¿qué clase de dificultades son?*

*Usted dijo que necesitaba tratar este asunto inmediatamente – me pregunto si fuera posible especificar un tiempo.*

*Usted hablo de "compensación adecuada" y me pregunto si me podría ayudar a comprender que podría significar para usted ello.*

**Buscar Información Adicional**

Identificar y Ganar comprensión de lo que es importante para las partes:



*Por favor dígame qué le importa más a usted.*

*¿Cuáles de las cosas que ocurrieron lo llevaron a esa conclusión?*

*¿Cómo decidió lo que necesitaba hacer?*

*¿Qué creyó usted, en ese momento, que iba a ocurrir?*

#### Justificar

Obtener de quien está hablando alguna evidencia sobre los puntos expresados, especialmente cuando existan incongruencias:

*Yo creí haberle escuchado antes .....pero ahora creo oír decir ..... ¿Podría ayudarme a entender la forma como planea para el futuro este problema?*

*Su posición antes parecía extrema cuando le pregunte sobre sus requisitos, pero ahora parece que me dice "tal vez". ¿Podría ayudarme a comprender la diferencia?*

#### Identificar Potenciales Consecuencias

Lleva a la parte a tener en cuenta consecuencias potenciales (por ejemplo, "prueba de realidad"

*¿Cómo cree que (la otra parte) reaccionaría si usted hiciera eso?*

*¿Hay algunas futuras posibilidades que cambiarían la manera cómo ve ahora las cosas?*

*¿Qué hará usted si (la otra parte) no acepta esa sugerencia?*

*¿Cuáles son los beneficios y perjuicios si usted decide hacer eso?*

El segundo cuadro esboza los propósitos de "re-enmarcar" una de las habilidades más importantes para transmitir información.

Re-enmarcar =

Relatar las respuestas en una forma que identifica e incorpora perspectivas o dimensiones diferentes, más productivas; al tiempo que reflexiona con precisión y reconoce la sustancia de los hechos y sentimientos que han sido declarados; con el fin de ayudar a una o más de las partes.

- ❖ Cambiar la discusión de lo que no se puede cambiar hacia lo que se puede cambiar;
- ❖ Concentrarse en la forma como esos cambio pueden lograrse;
- ❖ Desempantanar cuando no se pueden ver múltiples perspectivas en los hechos y/o opciones.
- ❖ Ganar entendimiento y una más positiva perspectiva sobre el punto de vista ajeno;
- ❖ Sentirse entendido y reconocido; y
- ❖ Comprometerse en "comportamiento para ir hacia adelante" – en lugar de culpar, atacar o insultar.

## Qué debo Preguntar y Cuándo?

Dado lo que usted ha aprendido sobre las cosas que debe saber un conciliador, cuales son las áreas generales sobre las cuales debe concentrar sus preguntas de forma que le ayude a las partes a clarificar la situación conflictiva? A continuación enumeramos algunos ejemplos de preguntas que pueden ayudarle en cada área:

### Preocupaciones personales

- ¿Qué es lo que resulta más importante para usted?"
- ¿Qué es lo que más le preocupa de lo que ha ocurrido o está ocurriendo?"
- ¿Hay algunas cosas que usted sienta son realmente básicas para usted?"
- ¿Cuál de ellas es la más importante?"

### Relaciones

- "Hace cuanto conoce usted a X?" \* "Como era su relación en el pasado?"
- "Va usted a necesitar verlo(a) a él (ella) en el futuro?"
- "Como vena una 'buena' relación con esta persona en el futuro?"

### Entendimiento (comprensión)

- ¿Cuáles cree usted que son las preocupaciones de X [la otra parte]?" \*
- ¿Qué cree usted que el (ella) querrá más? Qué cosas de las que el(ella) está diciendo le parecen justas o razonables?"

### Principios de Justicia

- -"Cuales son los estándares que usted cree deben tomarse en cuenta para llegar a un acuerdo 'justo'?"

### Percepciones de las Opciones Mutuas

- -"Cuáles son las cosas que usted considera justas y que cree usted que puede parecerle justo a la otra persona?"

### Beneficios del Acuerdo

- ¿Cómo se sentiría usted si lograra un acuerdo total y satisfactorio?"
- ¿Que ganaría usted si usted y X pudieran lograr un acuerdo?"

### Costos de no llegar a un Acuerdo

- ¿Cuáles son sus ideas sobre que podría hacer si no logra un acuerdo? \*
- ¿Qué cree usted que X haga si no llegan a un acuerdo?
- ¿Cómo cree que X responda emocionalmente?
- ¿Que tanto le costaría a usted no lograr un acuerdo en todo aspecto (financiero, emocional, en tiempo, etc.)



## 4. Destrezas del conciliador - impases

### Poder y empoderamiento

El poder es un elemento que influye definitivamente en el desarrollo de la conciliación. Una relación asimétrica de poderes entre las partes no hace más que promover una solución desequilibrada e inequitativa. Por lo tanto, para evitar este riesgo es necesario que el conciliador intervenga promoviendo el empoderamiento - balance de poderes - entre las partes. En este caso, el conciliador debe intervenir de una forma muy sutil preservando su imagen de tercero imparcial.

### Manifestaciones de Poder

El poder según -Hocker y Wilmot- depende del control de ciertos recursos que una persona requiere y valora, y que pueden ser usados a favor o en contra de esta u otra (Lederach, 1989).

Por ejemplo:

- Experiencia: el conocimiento, habilidad o destreza de una persona en una materia especial que otra necesita concede poder.
- Control de recursos: el control de castigos y recompensas. Este punto generalmente se refiere a recursos económicos e información
- Vínculos interpersonales: el poder surge de la formación de coaliciones, alianzas y movimientos polarizados.
- Intimidad: la habilidad de formar lazos emocionales a través del amor, sexo cariño y pertenencia. El poder a veces se manifiesta a través de la supresión e estos recursos de intimidad.
- Autoridad: el poder existe en aquella persona que tiene una posición, rango o status legítimo o ilegítimo.
- Seguridad: la confianza en sí mismo, carisma, valores claros y facilidad de palabra se convierten en recursos de poder en la interacción social.

### Estrategias para balancear el poder

El conciliador puede utilizar un conjunto de estrategias para balancear el poder entre las partes, estas deben realizarse sin afectar su imagen imparcial. Entre estas tenemos:

- Permitir que participen otras personas -consejero, familiares, amigos, profesionales- que empoderen a la parte que requiera esta intervención

- Usar la reunión privada para estar seguro que las partes entienden todas las consecuencias derivadas de soluciones inequitativas.
- Explorar las manifestaciones de poder y recursos de la parte menos poderosa y las relaciones de dependencia con la contraparte.
- Identificar los grados de mutua dependencia entre las partes y propiciar que esta dependencia provea mayor poder a la parte débil.

### **Manejo de sentimientos y emociones durante la conciliación**

Uno de los temas de mayor importancia y dificultad durante la audiencia de conciliación es el manejo de sentimientos y emociones. Con el fin de manejar la intervención del conciliador, incorporamos algunos elementos que permiten un manejo adecuado de esta dimensión del conflicto, basándonos en la adaptación del trabajo de (Carolyn Schorck-shenk y Alice Prince MSC, 1995) en la parte de emociones y mediación.

Algunos mitos sobre los sentimientos en situaciones de conciliación:

- Los sentimientos obstaculizan la conciliación
- La conciliación debe concentrarse en resolver solamente los problemas y dejar de lado los sentimientos
- Lo mejor es no meterse con los sentimientos porque requieren mucho trabajo.
- Premisas fundamentales sobre los sentimientos
- Los sentimientos son componente necesario en todos los conflictos
- Los sentimientos reprimidos producen acciones confrontaciones
- Los sentimientos generalmente se incrementan hasta que no son reconocidos y validados por la otra parte
- Todos experimentamos distintos grados de tolerancia y comodidad cuando lidiamos con sentimientos
- Cada cultura tiene su propia forma de entender y expresar sus sentimientos
- Una vez que los sentimientos hayan sido sacados al exterior, la parte racional podrá actuar.

### **Lo que usted necesita saber**

Recolectar información es, en parte, prepararse para transmitirla - requiere preguntar y escuchar cuidadosamente por la información que le ayude a las partes a entenderse y comprender a los otro(s):

### **Hechos, Sentimientos y Percepciones**





Usted como conciliador le preguntara a cada parte que sucedió, que creó la disputa. Como las percepciones son muy distintas no se sorprenda por escuchar dos versiones muy distintas. También es importante saber lo que piensan las partes sobre las causas del conflicto y las razones que creen están detrás de lo sucedido. Por ejemplo, existían desacuerdos anteriores, malentendidos, ausencia de comunicación, y otros factores activos en el conflicto.

### **Asuntos Subyacentes, Deseos y Necesidades**

Aunque es importante conocer las posiciones de las partes (lo que dicen querer), es aún más importante descubrir los asuntos escondidos bajo estas posiciones. Por ejemplo: un vecino en conflicto con otro puede exigir un horario para que no se ponga música, pero las necesidades bajo esta exigencia pueden ir desde el sentirse respetado hasta poder descansar para su trabajo que empieza a las 5 a.m. Pregunte sobre estos asuntos. También esté atento a las reacciones de cada parte sobre los asuntos de la otra, de forma que se puedan dar cuenta cuales serán más difíciles de resolver.

### **Relaciones**

Pregunte a las partes sobre la manera como se conocieron y por cuanto tiempo, como se llevaban en el pasado, y como podrían ver su relación futura. Aprender sobre su relación le dará claves sobre cómo ayudarles a encontrar formas de resolver su situación.

### **Positivos**

Es muy común que las conciliaciones empiecen con mucha hostilidad y negatividad. Para moverse en una dirección más productiva, usted debe encontrar formas de mejorar la atmosfera y las posibilidades de entendimiento. Póngale atención a lo que las partes digan de positivo sobre la otra parte, aunque sea vago, para poder usarlo para disminuir tensiones, alterar percepciones y preparar a las partes para recibir difícil información. Si las partes no hablan voluntariamente sobre cosas positivas, a usted como conciliador le corresponde probar.

### **Una nota sobre como tomar "Notas"**

Tomar notas cuidadosamente es muy útil para hacerle un seguimiento a la información. Recuerde sin embargo que no debe tomar notas sin permiso de las partes. Aunque la mayoría de las personas consienten, algunos individuos, particularmente quienes provienen de culturas basadas más en la palabra hablada que escrita, pueden sentirse amenazados por que

sus palabras sean escritas en papel. Si una de las partes prefiere que no se tomen notas, usted tendrá muchas cosas que recordar.

Aun si las dos partes están de acuerdo en que se tomen notas, usted debe estar atento de que si usted se concentra en tomar notas en lugar de las partes frente a usted, algunas personas van a sentir que no las está escuchando. Los co-conciliadores generalmente se dividen la toma de notas, asegurándose que mientras uno escribe el otro atiende a las partes.

## Referencias bibliográficas

- Parafraſis - [http://www.ejemplode.com/12-clases\\_de\\_español/1801-ejemplo\\_de\\_parafrasis.html](http://www.ejemplode.com/12-clases_de_español/1801-ejemplo_de_parafrasis.html)
- Técnicas de comunicación aplicadas a la conciliación - <http://www.scribd.com/doc/231537769/Tecnicas-de-Comunicacion-en-La-Conciliacion>
- Las técnicas de la Conciliación <http://mundopiura.blogspot.com/2009/03/las-tecnicas-de-conciliacion.html>
- *Herramientas comunicacionales para el ERAC* - [www.facso.uchile.cl/.../herramientas-comunicacionales-para-las-erac](http://www.facso.uchile.cl/.../herramientas-comunicacionales-para-las-erac) 63...



## UNIDAD 8:

# HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

*Los conflictos son difíciles de estereotipar y las clasificaciones intentadas muchas veces son demasiado simples para que sean operativas para el interventor o demasiado complejas, sin que exista acuerdo entre diversos actores (Redorta, 2004: 95).*

### **Análisis de los conflictos**

**Para qué sirve un análisis del conflicto?:** Para ampliar la propia visión, comprender mejor la situación y evaluar mejor las posibilidades de acción. Resulta mucho más fácil fijar las prioridades, reconocer los riesgos y evitar los errores a través de un análisis del conflicto, ya que también se pueden pronosticar tendencias y prever aliados potenciales.

**¿En qué momento se debe realizar un análisis del conflicto?:** Se recomienda que una vez detectado el surgimiento de un conflicto se inicie su análisis, ya que debe ser un proceso continuo que se adapte a los factores cambiantes, las dinámicas y las circunstancias. La frecuencia de la realización de un análisis dependerá de la dinámica propia del conflicto.

**¿Quiénes participan de un análisis de conflicto?:** Para ser integral, el análisis del conflicto debe realizarse participativamente, con actores externos o con uno o varios involucrados en el.

### **Herramientas para el análisis del conflicto**

Algunas de las herramientas y técnicas que sugerimos para el análisis del conflicto pueden parecer familiares. Algunas de ellas han sido adaptadas y utilizadas de una forma novedosa, mientras que otras son desconocidas:

- Perfil básico del conflicto.
- Fases del conflicto: intensidad y duración.
- La cebolla del conflicto.
- Árbol del conflicto. Mapeo e actores

#### **1. Perfil Básico del Conflicto**

El perfil básico es una herramienta que permite obtener una visión completa del conflicto, de sus aspectos claves y determinar sus elementos constitutivos. Con él se trata de identificar a

los actores primarios, los secundarios o periféricos, al tipo de conflicto, la fase en la que se encuentra, su dimensión geográfica y los resultados obtenidos hasta el momento.

### **Descripción de la herramienta**

Los actores primarios son las partes en conflicto que tienen intereses confrontados.

Los actores secundarios, en cambio, se van involucrando en el conflicto a medida que aumenta la tensión o porque se solidarizan con algún actor primario.

El tipo de conflicto está determinado por la temática en controversia entre las partes involucradas (por ejemplo, si es un conflicto sobre la contaminación de aguas por empresas mineras, podemos clasificarlo de tipo socio ambiental o de poder). No es inusual que se observe una combinación de diferentes tipos de conflictos.

Las fases del conflicto: pre-conflicto -latente-, escalamiento, despliegue, confrontación, crisis, estancamiento, des escalamiento, post conflicto

La dimensión geográfica o la zona en la que sucede el conflicto, permite identificar el espacio en el que se desarrolla, que puede ser nacional, regional o local.

Los resultados del conflicto, sus efectos a nivel nacional y regional, y la potencial inclusión de otros actores, son consecuencias de la victoria o derrota de las partes en conflicto y de sus posibles efectos en la región.

Con estos elementos se construye un primer panorama descriptivo o perfil básico del conflicto, que se profundizara iluminando aspectos específicos e identificando puertas de oportunidad para futuras acciones. Para ello se harán las siguientes preguntas clave:

- ¿Quiénes son los actores (primarios y secundarios) del conflicto?
- ¿De qué tipo de conflicto se trata?
- ¿En qué fase se encuentra el conflicto (herramienta fases del conflicto)?
- ¿Dónde se ubica el conflicto?
- ¿Qué resultados se tienen hasta el momento?

*¿Cuándo se utiliza la herramienta?:* Se la utiliza en la primera fase del análisis. De su buena ejecución resulta un mapa de situación que se puede utilizar como línea de base para hacer un seguimiento del conflicto.

*¿Quién o quienes participan de su elaboración?:* Actores externos o quienes estén involucrados en el conflicto.



## 2. Fases del conflicto: intensidad y duración

Los conflictos se transforman a través del tiempo y atraviesan por diferentes etapas de actividad, intensidad, tensión y a veces violencia. Esta herramienta permite identificar las distintas fases del conflicto, y las escalas de intensificación de la violencia, lo que resulta útil para anticipar futuras fases.

Las fases por las que pasa un conflicto son:

- **Pre-conflicto o conflicto latente.** La incompatibilidad de objetivos entre dos o más partes, lo que puede llevar a un conflicto abierto, no es visible por todas las personas, aunque es probable que una o más partes estén conscientes del potencial que existe para una confrontación.
- **Escalamiento o conflicto manifiesto.** El conflicto se manifiesta más abiertamente. Las relaciones entre las partes se vuelven muy tensas y conducen a la polarización entre las bases o apoyos de cada una. Se registran hostilidades mutuas.
- **Confrontación.** El conflicto se vuelve más tenso. Las partes establecen alianzas con otros actores y la comunicación entre ellas se resquebraja, por lo que sus declaraciones públicas tienden a darse en forma de acusaciones.
- **Crisis.** Es el punto más alto del conflicto, cuando la tensión es más intensa y estalla la violencia.
- **Estancamiento.** Puede ocurrir en cualquiera de las fases. Es el momento en el que se paralizan acciones de una u otra parte, se mantiene el mismo nivel del conflicto y generalmente no se atienden las cuestiones de fondo.
- **Des-escalamiento.** Puede que una de las partes se imponga o ceda a las demandas de la otra. Es posible también que acuerden negociar. En esta etapa los niveles de tensión, confrontación y violencia decrecen de alguna forma.
- **Postconflicto.** La situación se resuelve y lleva a culminar cualquier confrontación violenta, a un decrecimiento de la tensión y al re-establecimiento de las relaciones entre las partes. Sin embargo, si los elementos y los problemas que han surgido, debido a la incompatibilidad de metas, no han sido abordados adecuadamente, es posible que esta etapa se revierta hacia otra situación de pre-conflicto.

Pasos para la elaboración de la herramienta.

- El esquema parte de un sistema de coordenadas. La línea horizontal (eje x) indicará el transcurso del tiempo en el que se desarrolla la interacción. La línea vertical (eje y) representará la intensidad creciente y decreciente del conflicto.
- Se discuten criterios para evaluación de la intensidad.
- Se analizan y discuten tendencias de escalada o de desescalada:
  - Identificar el problema que dio origen al conflicto.

- Definir el periodo de análisis del conflicto.
- Identificar los hechos o acontecimientos que tuvieron lugar durante el conflicto, relacionándolos con el escalamiento, despliegue, crisis y desescalada.

*¿Cuándo se utiliza la herramienta?:* En la etapa inicial del proceso de análisis, para identificar patrones del conflicto.

*¿Quién o quienes participan de su elaboración?:* Actores externos o directamente involucrados en el conflicto.

El siguiente cuadro se utiliza para identificar los niveles de escalada.

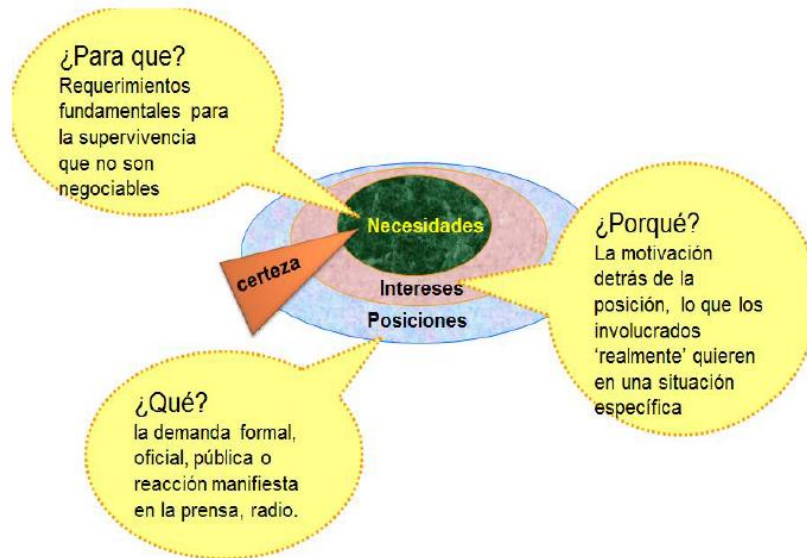
Niveles	Fase	Descripción
5	Crisis de gobernabilidad	Gobernabilidad es la capacidad de las instituciones públicas y las autoridades de tomar e implementar decisiones democráticas (lo que incluye el monopolio del Estado y mantener el orden). La gobernabilidad empieza a peligrar cuando el conflicto se descontrola y se expande geográficamente. Muchas veces se agregan demandas y regiones enteras pueden estar paralizadas. Generalmente, la agenda de seguridad e integridad física se vuelve más importante que la agenda de la gestión del conflicto. Las partes aceptan pérdidas físicas o simbólicas con tal de dañar al otro.
4	Expresión violenta	Enfrentamiento violento
		Uso planificado y repetitivo de la violencia con heridos o muertos. Destrucción de locales o alto costo económico por daños colaterales. Las actividades cotidianas (laborales, económicas, sociales, culturales) se encuentran afectadas.
3	Confrontación	Una de las partes utiliza la violencia en incidentes esporádicos. Las medidas implican la afectación de terceros, ya sea por bloqueos, corte de servicios u ocupación de edificios de la administración pública. También puede ser afectada la integridad de los propios actores (automutilación). El daño físico o material de terceros es muy reducido. Las partes se acusan mutuamente.
2	Manifiesto	Una parte anuncia y realiza medidas concretas de presión. Estas protestas son pacíficas y no afectan seriamente ni la integridad física, ni el libre tránsito ni la propiedad privada.
1	Expresión no violenta	Latente
		Una parte expresa su posición o percepción sobre cuestiones de trascendencia. En esta fase el conflicto no tiene una manifestación palpable ni afecta todavía la convivencia cotidiana. Simplemente existen una serie de declaraciones o advertencias que algunos líderes o actores relevantes hacen llegar a las autoridades o, a veces, a los medios de comunicación. Eventualmente se ponen plazos o se advierte sobre posibles medidas.

Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2007



Esta herramienta se basa en una analogía de la cebolla y sus capas. La capa externa representa las posiciones que asumen las partes públicamente y que suelen defender con mucho fervor. Debajo de esta capa visible se encuentran los intereses, motivaciones y objetivos concretos que buscan los actores. Por último, el núcleo de la cebolla lo constituyen las necesidades que remiten a los elementos básicos que necesitamos y que no son negociables como, por ejemplo, un ingreso mínimo para sobrevivir o el derecho a expresarnos en nuestro propio idioma.

La herramienta de la cebolla se utiliza para preparar la negociación, diseñarla o para analizar un conflicto específico. Permite también validar las propias motivaciones en el conflicto y reflexionar sobre las posiciones e intereses del otro. Las necesidades son raras veces parte de una negociación porque difícilmente se dan discusiones sobre aspectos elementales.



*¿Cuándo se utiliza la herramienta?:* Se la utiliza como punto de entrada y parte integral para procesos de mediación, y para la identificación de necesidades para la planificación y ejecución de la intervención?

#### 4. Mapeo de actores

El mapeo es una herramienta que se utiliza para representar en forma gráfica la relación de poder de una parte con la otra y la posición que ocupa respecto al conflicto. Durante el proceso de elaboración de la herramienta, las personas tienen la oportunidad de aprender de las diferentes percepciones y eventualmente lograr una construcción conjunta.

También toma en cuenta grupos vinculados con las partes o grupos que influyen sobre ellas. De este modo, es posible visualizar las relaciones de poder, las alianzas, terceros neutrales y las potenciales oportunidades de ejercer alguna influencia. Es importante incluir en el mapa a la organización involucrada y sus relaciones con los diferentes actores.

El mapeo concentra mucha información ya que los vínculos y niveles de relación entre las partes están representados con símbolos. Además, nos permite:

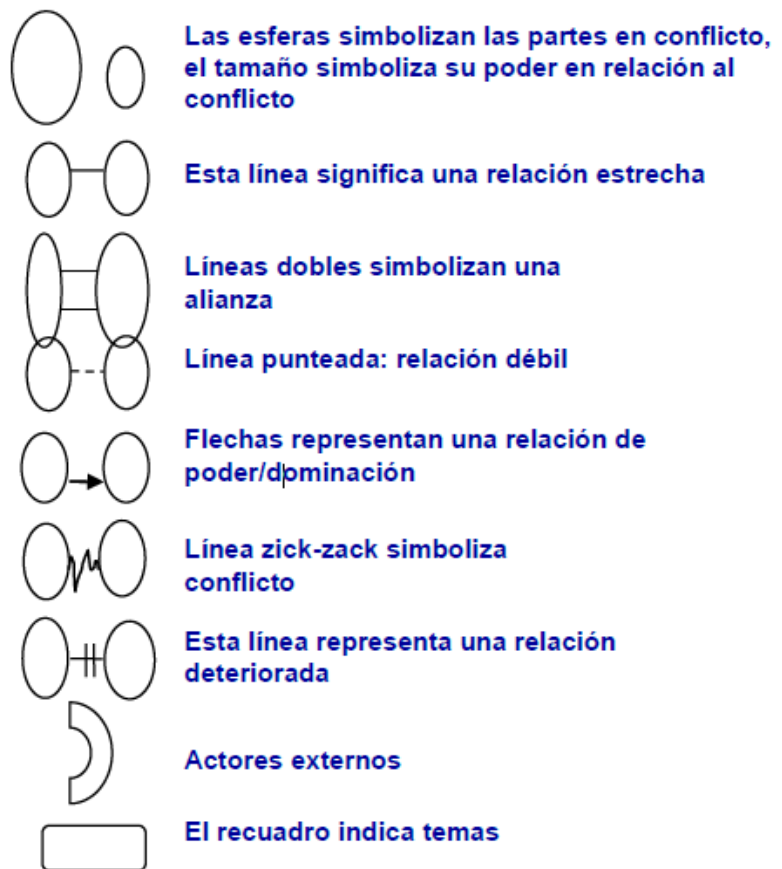
- Identificar las relaciones positivas y negativas de los actores.
- Definir los roles de los actores.
- Desarrollar puntos de entrada de un escenario en el que se quiere intervenir.

### Elaboración de la herramienta

Para elaborar la herramienta es necesario determinar desde un inicio el conflicto que se va analizar y el momento y la perspectiva respectivos. Además, debe tenerse en cuenta que las redes de relaciones que se identifican en el mapeo son dinámicas, es decir, posiblemente con el tiempo cambien por completo.

Adicionalmente a los actores y sus relaciones, se pueden representar también los temas conflictivos entre las partes. En el caso de actores importantes se puede describir su posición en mayor detalle agregando recuadros en el texto. Este instrumento constituye un excelente punto de partida para el análisis de las causas en conflicto y los temas en disputa.

Para construir el mapeo de actores se deben considerar los siguientes pasos:



Identificar a los actores importantes (primarios y secundarios) representándolos con círculos de tamaño diferente, dependiendo de la influencia y poder que tengan dentro del conflicto. Representar con símbolos las relaciones entre todos los actores. Indicar los temas para cada relación.





Discutir sobre los roles de los actores y la posibilidad de establecer alianzas entre ellos.

### **Referencias bibliográficas**

- La Investigación Académica y la Practica de la Resolución de Conflictos Sociales - <http://adrresources.com/docs/adr/2-2-1632/manual-teorias-basicas-adr-eeuu-2008-us-adr-manual-george-mason.pdf>.