

La mediación política: concepto, procesos y problemáticas

Paloma ROMÁN MARUGÁN
Universidad Complutense de Madrid
romanmarugan@cps.ucm.es

Recibido: 04/06/2012

Aceptado: 13/11/2012

Resumen

La mediación política, como la mediación en general, se va abriendo camino como una práctica eficaz para la mejora y la solución de los conflictos difíciles. El avance en su desarrollo y su valoración positiva por parte de la sociedad, van siendo reconocidas, pero como una forma de hacer, más como una forma de hacer que como un objeto de reflexión científica; pero es precisamente necesario hacerlo de esa perspectiva para saber más y mejor, tanto de la perspectiva de la investigación básica como desde la aplicada.

Para lograr esta finalidad es preciso presentar un estado de la cuestión a día de hoy para al menos marcar sus fronteras: conceptos, procesos, dificultades, su base negociadora, y también su relación innegable con la política y la ciencia política.

Palabras clave: política, Ciencia Política, Mediación y Negociación, Conflicto

The political mediation: concepts, processes and problems

Abstract

The political mediation, as mediation in general, is making its way as an effective practice for the improvement and resolution of complex conflicts. The progress in its development and its positive estimation by the society, are gradually recognized, but as a way to do rather than an object of scientific reflection; but this perspective is particularly needed to know more and better, both from the perspective of basic and applied research. To achieve this it's necessary to present an up to date situation of the issue to, at least, determine its boundaries: Concepts, processes, problems, difficulties, its negotiating base and also its undeniable relationship with politics and political science.

Keywords: politics, Political Science, Mediation, Negotiation, Conflict.

Referencia normalizada

Román Marugán, P. (2013). "La mediación política: concepto, procesos y problemáticas". *Política y Sociedad*, Vol.50 núm. 1: páginas. 39-52

Sumario: Introducción. 1. Los conflictos profundamente arraigados. 2. Las escuelas de mediación y negociación. 3. Los modelos de mediación y negociación políticas. 4. Elementos, tipos y fases de los procesos de paz en los conflictos políticos. 5. Dilemas, dificultades y principios de funcionamiento. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

Introducción

Las técnicas de negociación y de mediación son consustanciales a la política. Si ésta es una actividad especialmente pertrechada para manejar el conflicto en el seno de las sociedades (Vallés, 2010; Laiz y Román, 2003), es obvio que su relación con aquellas sea estrecha.

La necesidad de arbitrar, gracias a la toma de decisiones, los diferentes intereses en conflicto, es una de las señas de identidad capital de la política, así como abordar el conflicto no como algo negativo y de lo que hay que huir, sino como una oportunidad para mejorar la convivencia. Por tanto, hay que señalar como la negociación y la mediación, entendidas como piezas de una balanza en equilibrio, y aquella concepción y declaración sobre el conflicto no sólo son el primer paso para abordarlo sino también son las piedras angulares tanto de la actividad política como de las técnicas de negociación y mediación.

Por tanto, si la política aparece como una actividad de procedimiento que regula, maneja o administra conflictos sin solución total –entendida esta como erradicación del problema-, hablar en términos políticos supone ir avanzando en la gestión de los conflictos sociales de cara a conseguir una convivencia social razonablemente armónica. La ayuda de herramientas como la negociación y la mediación, entendida ésta última como una negociación con un tercero que facilita, son básicas en el tratamiento cotidiano de los conflictos que amenazan una sociedad, cuyos miembros por cierto, tampoco serían capaces de sobrevivir en solitario.

La naturaleza específica de los conflictos no es siempre la misma; ni en términos concretos de una sociedad en particular, ni en términos comparativos. La formulación del concepto de *cleavage* ha resultado muy útil a la hora de encontrar, analizar y explicarse no sólo los conflictos sino el potencial de conflicto en las distintas sociedades (Lipset y Rokkan, 1967; Rae y Taylor, 1970; Lane y Ersson, 1987). Gracias a las investigaciones de la ciencia y la sociología políticas, se ha avanzado a través del estudio de los *cleavages* en el conocimiento de las líneas de fractura que aquejan a cada sociedad, y como esas divisiones anuncia un conflicto, bien latente, o bien manifiesto, de manera que se puede establecer el potencial de tensiones, y por tanto, la necesidad de intervención política.

Otros datos como la intensidad del conflicto, su vinculación estructural, el nivel de fragmentación social gracias a la acumulación de *cleavages*, etc..., permiten el deslindamiento de distintos escenarios de conflictos desde su origen, su desarrollo, o su (rara) desaparición, su acumulación, su intensidad, etc... , en definitiva que para la ciencia política tratase de unos fenómenos conocidos y analizados desde numerosos, y todos necesarios, puntos de vista en pos de la mejor y mayor explicación posible.

A propósito de la intensidad, ésta resulta ser una variable fundamental en el estudio de los conflictos; desde el más inapreciable, situado en el umbral más bajo del potencial de conflicto, hasta la explosión violenta de un conflicto manifiesto en forma de guerra civil; un continuum puede mostrar toda la gama de posibilidades de quebrar aquella mencionada convivencia razonablemente armónica. Justo el interés

de este escrito, se centra en los últimos, los apelados *conflictos profundamente arraigados* según la bibliografía especializada (Harris, Reilly y Zovatto, 2001), aquellas conflagraciones que rompen y desangran una sociedad durante largo tiempo dejando una huella indeleble en su dinámica social y política y proyectan oscuras sombras sobre su futuro.

Si ya se comentó la importancia que las técnicas mediadoras y negociadoras en el ámbito de la actividad política en general, no podía faltar su acción en la resolución de este tipo de conflictos, generalmente tan ansiada por la mayoría de la sociedad. Tanto es así, que se puede decir, apoyados en la importancia del lenguaje, que se habla de *solución política*, justo a la conclusión del conflicto a través de las vías de diálogo y la negociación en el marco de un proceso de pacificación; que si se caracteriza por algo es por su naturaleza política, frente a otro tipo de forma de finalización, y siempre con los mejores resultados con respecto a los demás formatos.

Los conflictos profundamente arraigados

Siguiendo la denominación más habitual para su identificación, es preciso detenerse en este concepto. Su mejor explicación ha de partir de la senda evolutiva de los conflictos graves a lo largo de los últimos tiempos.

En primer lugar, cabe decir que se trata de conflictos intensos en el sentido de que suponen una confrontación abierta (mucho más allá de la presunción de potencial de conflicto), severa, violenta y duradera; por tanto, se trata de enfrentamientos armados que dividen y hieren profundamente a una sociedad. Y de aquí, se conduce a la determinación de uno de los aspectos más importantes en su caracterización, este tipo de conflicto interno ha superado en su frecuencia, en los últimos tiempos al tradicional conflicto interestatal. Dicho de otro modo, se pasa de la guerra entre Estados, a las guerras civiles, es decir, aquellas que se desarrollan en el seno de un país.

Según los expertos (Harris, Reilly y Zovatto, 2001: 9 y ss.), los nuevos intensos conflictos se basan en la conjunción de dos elementos: la identidad y la distribución de recursos. Lo cierto es que este último ha estado siempre presente; resulta más o menos visible, pero siempre aparece en el análisis de cualquier conflicto desde el más leve al más agudo. El aditamento de la identidad resulta más novedoso en su planteamiento, no tanto quizá en su existencia.

Así pues, la combinación entre un fuerte componente de identidad junto a un sentimiento generalizado de injusticia económica y social sientan los cimientos de un *conflicto profundamente arraigado*. Por tanto, también hay que contar con otras etiquetas que también se han hecho familiares en la identificación de las guerras civiles que se desarrollan en el mundo actual: *conflicto étnico*, al englobar bajo dicha expresión la presencia del concepto de etnia, como aglutinante de otros (religión, cultura, raza, lengua, etc...) que perfilan la cuestión de la identidad.

La yuxtaposición de identidad y privación de recursos supone una mezcla explosiva no sólo en la fragua, el desencadenante y el avivamiento del conflicto, sino que resulta mucho más difícil darle punto y final a través de soluciones de arbitraje de nuevos repartos.

Otra seña característica de este tipo de conflictos, es su firme persistencia. No sólo son intensos, sino perdurables; incluso puede bajar su intensidad, pero su potencial de conflicto no amaina, y puede explotar en cualquier momento. Esta circunstancia se ve retroalimentada, ya que no es fácil saber con certeza qué es causa y qué es efecto, con algunos otros aspectos dignos de mención.

Estos conflictos intraestatales han causado una enorme cantidad de bajas civiles, en comparación incluso con las grandes conflagraciones mundiales; dentro del amplio espectro de víctimas, se cuentan con especial atrocidad la sufrida por parte de mujeres y niños; apareciendo como una de las consecuencias más nefandas de estos conflictos la saña en la utilización de la violencia sobre los colectivos más débiles. La utilización indiscriminada de la violación como comportamiento abyecto del fuerte sobre el débil, es una muestra inequívoca, y su estudio y denuncia tanto desde el análisis histórico (Nash y Tavera, 2003), como desde la argumentación jurídica como delito de guerra (Movilla, 2010), así lo muestran.

Por otro lado, el cambio de formato de las armas empleadas, siendo sustituido el material pesado por el uso de armas pequeñas, baratas y de fabricación industrial y de venta lucrativa, ha influido también en el aumento de las víctimas civiles, así como en otro de los rasgos de estas sociedades en conflicto persistentes, como es la militarización de la sociedad. Esta transformación, poco favorable a la finalización del conflicto ya por sí misma, acaba relacionada con otro fenómeno social infausto al que se están sometiendo las sociedades modernas, como es la insensibilización. Resulta difícil que uno se conmueva al escuchar el número de bajas diarias en los conflictos casi televisados.

Y por último, cabe mencionar otro distintivo de estos conflictos, su internacionalización. Esta circunstancia no sólo, y sería su dimensión menor, está relacionada con el proceso de globalización, sino con que generalmente los conflictos étnicos no suelen radicarse en las mismas fronteras de los Estados. Aquí es conveniente recordar la diferencia entre el concepto de *Nación política*, seguro que más coincidente con el de Estado, y el de *Nación cultural* partida entre varios Estados (De Blas, 1988). Los conflictos identitarios suelen enarbolar la bandera de la nación cultural, y sus fronteras siempre son distintas; una misma nación cultural puede verse repartida por varios Estados, de aquí radica su proceso fundamental de internacionalización.

Un último componente a mencionar, para poder calibrar la singular amalgama que construye estos conflictos, es su explicación en clave geopolítica (Benítez Manaut, 1995). Ello sirve para calibrar el siempre presente interés, e incluso la intervención, de terceros actores, lo que añade dificultad a la resolución de estos conflictos.

Una vez presentados los conflictos y su principal fisonomía, hay que explorar las posibilidades de su solución. Es cierto hay una manera rotunda de acabar con un

conflicto que enfrenta a dos bandos, y es cuando uno de ellos vence al otro. Tratándose de conflictos severos, de guerras civiles en definitiva, queda claro que aquel contendiente capaz de vencer, escoge esa forma de “acabar” el conflicto. Como Benítez Manaut (1995) reconoce es el modo habitual de resolver los conflictos durante el siglo XX, y lo denomina *solución militar*.

Cualquier modo similar de terminar con un conflicto, lo que en realidad hace es paralizarlo momentáneamente. En cuanto el bando perdedor pueda, planteará la revancha. Esta es la firme base de la que parte la llamada *resolución alternativa de conflictos*, más conocida por ADR (*Alternative Dispute Resolution*), sus siglas en inglés, para demostrar su competencia y su valor añadido.

La constatación de que el conflicto no tiene que ser necesariamente sólo una desgracia, sino que puede tomarse como una oportunidad para reconducir las relaciones entre las partes, y así evitar tanto el conflicto vigente, como sus reproducciones futuras, establecen el punto de partida de este enfoque.

Nacido sobre todo a partir del hallazgo, utilización y depuración técnicas específicas, combinadas con habilidades de comunicación, aplicadas ya en cada caso concreto, presenta la peculiaridad de ser más un campo aplicado de experimentación que un corpus teórico desarrollado. Se puede decir que primero existe la práctica, y lentamente se va produciendo su sistematización teórica (M.C. Jaramillo, 2004). Siguiendo también a esta autora en las dificultades de arranque como disciplina incontestada, hay que mencionar los problemas generados por su intrínseca naturaleza multidisciplinar. Esta circunstancia que se entiende como una riqueza, a veces constituye una rémora cuando distintas disciplinas consolidadas tratan de tirar de ella, para apropiarse un espacio más, en la disputa general de la ciencia por el territorio de los conocimientos.

Las escuelas de mediación y negociación

A la vista de lo anteriormente expuesto – lenta sistematización teórica y diversidad multidisciplinar de intervenciones-, la mejor manera para identificar un amplio estado de la cuestión es presentar mínimamente esa agrupación de puntos de vista a través de las tres grandes escuelas existentes (Suares, 1996; Giménez Romero, 2001; Ridao, 2010), y que dan lugar a los tres grandes modelos: el de Harvard, el transformativo y el circular-narrativo.

- a) *El modelo de Harvard*. Se trata de uno de los más conocidos por su amplitud de aplicación a los más variados conflictos. Realmente es un modelo de negociación, pero plantea asimismo la mediación como una negociación asistida. De hecho, para este enfoque todo mediador, ha de ser un negociador. Su visión del conflicto es que éste es una contraposición de opiniones, y por ello, hay que eliminarlo.

La doctrina Harvard parte de la necesidad de separar a las personas de los problemas, con su frase *enfrentese a los problemas, no a las personas*. Comparte con las demás escuelas su énfasis de la comunicación, y mantiene como

lema que se han de diseñar opciones en beneficio mutuo, su conocido y reputado objetivo de *ganar-ganar*. Por tanto, su objetivo fundamental es cerrar un acuerdo.

La bibliografía pionera de esta escuela son los trabajos de Ury, Fischer y Patton (1993), Fisher y Ertel (1998), Fischer y Brown (1988), Ury (1993) y Raiffa (1996), entre otros, sobre los que se ha construido todo el arsenal teórico y práctico conocido como *Theory and Tools of The Harvard Negotiation Project*.

- b) El modelo transformativo parte de una concepción de que el conflicto es algo inherente al ser humano, y por ello, para su avance es básico estar dispuesto a cambiar. Para esta escuela, lograr el acuerdo no es lo principal; éste era una buena consecuencia de una transformación positiva de la relación entre las partes. El conflicto se convierte, pues en una oportunidad de mejora de una mala relación que a partir de su cambio disminuirá o incluso hará desaparecer otros potenciales conflictos futuros. Los pilares básicos de este modelo son la revalorización y el empoderamiento de las partes.

Los trabajos seminales de este enfoque son las obras de Bush (1992), Bush y Folger (1994), y Folger y Jones (1996).

- c) El modelo circular-narrativo parte de que el conflicto debe ser tratado como la construcción de un proceso mental. Cada una de las partes elabora una historia particular sobre un asunto. La visión circular tiene que ver con la trayectoria en círculo de la causalidad del conflicto. Para este enfoque es prioritaria la buena comunicación entre las partes, y aboga por ejemplo, a diferencia radical con el modelo Harvard por buscar un aumento de las diferencias; trabaja también con la legitimación de las personas, las distintas interpretaciones de los significados y la fabricación de contextos. El objetivo fundamental del mediador es construir una narrativa “alternativa” común frente a las propias particulares de las partes.

La principal figura intelectual y madre de este enfoque es Sara Cobb con sus primeras obras (1991), y Cobb y Rifkin (1991). Así como hay que citar a una de las principales integrantes de este enfoque, Marinés Suares (1996).

Los modelos de mediación y negociación políticas

Dentro del paraguas general de las escuelas descritas, el abordaje de los procesos de pacificación en conflictos políticos con la utilización de metodologías propias de la negociación y la mediación políticas, se debe partir de la extrema sensibilidad y dificultad propia de la misma naturaleza de estos conflictos; y esto, lleva en primer lugar a tomar en consideración cada caso como único –reconocimiento de la singularidad-, y tratarlo como una unidad de análisis; esto no quita para que se extraigan enseñanzas tanto positivas como negativas de otros procesos temporalmente ante-

riores, pero sólo como antecedentes ejemplares para una guía posible, nunca segura de antemano.

La aplicación de este tipo de procesos suele contar con enormes dificultades, razón por la cual, una de ellas, importante para el investigador es la discreción en la que se dan los pasos; no sólo como pareciera lógico en los inicios de su arranque, sino incluso en su desarrollo y a veces casi a punto de concluir. La inestabilidad de todos sus elementos, a la que se une la general de todo el proceso aconseja una permanente confidencialidad, incluso sin rastro, que si bien llega a una conclusión exitosa, siempre resulta un quebradero de cabeza para quien intenta averiguar y analizar el proceso desde fuera.

Recordando la dualidad en la que se mueve este campo de conocimiento, fundamentalmente aplicado como ya se expuso, convierte a su cultivador en persona de doble personalidad, en el sentido de que es muy raro el caso del investigador que asiste a los procesos de paz sólo desde la quietud de su despacho; generalmente también es un negociador práctico que baja y conoce el terreno.

Sin ánimo de exhaustividad, se han de establecer como pasos de dicho análisis, los siguientes: en primer lugar, el *conflicto en sí mismo* y luego el *proceso de negociación*, también llamado ya *proceso de paz* para algunos autores (Harto de Vera, 2005; Nasi y Rettberg, 2005; Fisas, 2010), especialmente implicados en resaltar lo positivo, como son los representantes de la llamada *cultura de paz*.

- a) Análisis del conflicto. Todos los expertos coinciden en que el conocimiento a fondo de áquel es esencial. La primera y básica cuestión que subyace, es que cuando aparece la posibilidad de ir a una mesa de negociación, es porque ninguno de los contendientes es capaz de vencer al otro en el escenario bélico habitual. Esta convicción, en principio, no muy halagüeña, es la primera piedra del edificio del diálogo.

Volviendo al conocimiento exhaustivo del conflicto, hay que tener en cuenta que los actores intervinientes lo conocen intensivamente pero cada uno de ellos presenta una visión diferente del asunto. Las versiones nunca coinciden, si no prácticamente, no habría disputa. Luego el negociador tendrá que ir armando un puzzle en función de muchas e incluso contradictorias piezas, para conocer y entender el conflicto. Además hay que recordar que en esta primerísima etapa, al comienzo de los encuentros, lo que existe es un cambio de escenario del combate, pero no el logro de la paz de forma automática.

En este punto, los expertos recuerdan que la paz no puede lograrse en las mismas condiciones de la guerra; la mentalidad debe ser distinta: para llegar a buen puerto hay que cambiar la lógica de la confrontación por la de la cooperación (Bloomfield, Ghai y Reilly, 2001)

Ese cambio no resulta nada sencillo; se hace necesario conocer muchos datos del conflicto, y no sólo lo aparente; por ejemplo resulta básico saber las motivaciones de cada uno de los bandos, que cada uno intente ponerse durante algunos momentos en la piel del otro. A juicio de los autores más arriba citados (2001) existen tres formas en las que los actores pueden analizar sus conflictos: el enfoque adversario –nosotros vs. ellos–; el enfoque reflexivo –

introspección y reflexión sobre las posturas defendidas y sobre el daño y el dolor que el conflicto ha causado-, y el enfoque integrador –observación tanto de sí mismo como de la necesidad de entender el punto de vista del otro-.

El último enfoque es el más útil porque es aquel que permite pasar de las posiciones a los intereses, de forma más rápida; aunque la destreza de los negociadores implica la utilización de una estrategia de negociación que incluya elementos de los tres enfoques, según las circunstancias.

La dinámica del conflicto es incesante por lo que hay que permanecer muy atento a esa realidad; eso también implica que el proceso de análisis del conflicto no acaba nunca. Aún así tras la preceptiva indagación, debiendo de ser la mejor de las posibles, se considera posible dar el siguiente paso cuando se tiene conciencia de todos los elementos y factores que habrá que tener en cuenta para desarrollar un proceso de pacificación y resolución del conflicto.

- b) El proceso de negociación, o el proceso de paz. Se entiende por él, al conjunto de fases que habrá de recorrer para acabar con la situación de conflicto; quizá se dice rápido, pero no es un proceso sencillo. Según las palabras de Fisas (2005: 11), el proceso de paz incluye no sólo la etapa de negociación y mediación sino también aquellas que les sigue, la de vigilancia sobre el cumplimiento de lo acordado. Siguiendo también a este autor y por ampliar someramente las posibilidades de los escenarios, hay que citar distintos modelos de proceso de paz, en función del tema a discusión en cada caso.

Así hay cinco grandes modelos: de reinserción, de reparto del poder político y económico, de intercambio, de medidas de confianza bilaterales, y de autogobierno.

El primero corresponde a la situación en la que un grupo armado abandona su actividad violenta a cambio de la adopción de unas medidas que permitan a sus integrantes reinsertarse en la vida civil. Son relativamente sencillos, y poco habituales.

El segundo modelo, por el contrario es uno de los más frecuentes. Lo que está en discusión es una disputa por una nueva distribución del poder político y/o de los recursos económicos. Fisas menciona lo complicado de estos procesos donde suelen intentar cobrar ventajas los actores que utilizaron la violencia, frente a los otros que plantearon su discrepancia con el modelo anterior a través de medios pacíficos.

El tercer modelo implica el planteamiento de un intercambio para lograr una situación pacífica. Entre las variantes más conocidas están las de paz por territorios – Palestina e Israel- , paz por democracia –Centroamérica-, paz por desocupación –de un territorio ocupado militarmente- o bien, no agresión por desnuclearización - Corea del Norte-.

En el cuarto tipo, la paz se consigue al establecer una serie de medidas bilaterales de confianza, como ocurre en el contencioso, ya clásico entre India y Pakistán.

Y para finalizar, estaría el modelo que consigue la paz a través de la dotación de instituciones de autogobierno que permiten manejar conflictos severos an-

clados en el cleavage centro-periferia; la modificación de las estructuras territoriales de poder político facilitan enormemente ese conflicto.

Elementos, tipos y fases de los procesos de paz en los conflictos políticos.

La especificidad de los conflictos políticos y por tanto de sus soluciones, plantea la necesidad de describir con cierto detalle ciertos conceptos que a veces, coinciden, pero a veces no tanto con los procesos de mediación en general. Y cabe señalar igualmente que en aquellos escenarios donde se puede hablar de una aplicación de la mediación política suele ser, y con lógica, en los conflictos violentos, o como antes se denominó *conflictos profundamente arraigados*. En esta descripción se sigue el buen hacer de H. Slim (2007), de donde sucinta y literalmente, se toma una sencilla conceptualización: *El mediador político es un tercero y generalmente coordina un equipo de mediación. El especialista en el proceso de paz es cualquier persona es aquella persona que oficialmente apoya un proceso de paz en el rol de tercero, como experto asesor, facilitador, observador, vigilante, planificador de la reconstrucción o donante financiero; y un partidario del proceso de paz es cualquier Estado, organización o individuo que se implica a apoyar de manera activa y constructiva un proceso de paz.*

Un dato verdaderamente interesante es la cualidad de que los mediadores en los conflictos políticos bien pueden ser externos imparciales, o también en este caso concreto mediadores de dentro del conflicto, y buenos conocedores del mismo, siempre *que estén valorados y respetados por todas las partes*. Efectivamente se trata de una de las señas de identidad más específicas, que no concurren en otros campos de la mediación como la familiar, comercial, comunitaria, etc... En el campo de la mediación política, se apuesta más por un *modelo basado en el poder de negociación, y no un modelo puro de resolución de conflictos*.

Slim tipifica de la siguiente manera los perfiles posibles de mediadores políticos:

- a) El facilitador, aquel cuya misión –nada fácil- consiste en crear las condiciones para que las partes obtengan acuerdos a su ritmo.
- b) El formulador, aquel encargado de idear algunas soluciones, con el diagnóstico de causas y la previsión de consecuencias que sirva de impulso para favorecer el pronto y más eficaz desarrollo del proceso, ante una posición inmóvil de las partes.
- c) El manipulador, es un mediador muy intervencionista, incluso coercitivo, bien aprovecha su posición política, económica y militar para ejercer presión en el sentido de sus intereses.

En cuanto a las fases, y siguiendo a Slim se pueden concretar por regla general hasta cuatro etapas.

- a) La previa a las conversaciones, cuando se establecen los primeros contactos de manera absolutamente confidencial. Se suelen instrumentalizar a mensajero-

- ros; también es el momento de poner los primeros cimientos de confianza mediante la presentación de pruebas de buena fe.
- b) La fase de conversaciones, por tanto, de dialogo, pueden desarrollarse a través de distintos formatos: conversaciones directas, indirectas, intervenciones diplomáticas. Sin olvidar para que todo esto sea posible hay que ocuparse de otras funciones previas, como el establecimiento y la gestión de la agenda, la seguridad y la logística de los encuentros, el apoyo técnico, y como no, el trabajo fundamental de corrección de asimetrías entre las partes con el fin de conseguir un diálogo más sólido.
 - c) La fase de acuerdo, es el momento de sintetizar y recapitular, estableciendo herramientas apropiadas para llevar a cabo un consenso sobre el fin del conflicto, darle legitimidad y reconocimiento, y ponerlo en funcionamiento.
 - d) La fase de implementación, y por tanto de puesta en marcha de los acuerdos con los que finaliza el conflicto; además hay que trabajar la verificación, la supervisión, así como el establecimiento de mecanismos para solventar las distintas interpretaciones que pudieran darse durante este proceso.

Dilemas, dificultades y principios de funcionamiento.

La mediación no es una actividad exenta de dificultades, a pesar de su relativa buena prensa. Es un proceso no lineal, sino más bien lleno de meandros, que necesita de un buen timonel para no encallar. En el caso concreto de la mediación política, basada más que ninguna otra variante en la negociación, hay que señalar algunos problemas que bien comparte con la actividad en general, o resultan ser específicos de este tipo.

Por comenzar por las primeras, es decir las cuestiones que se comparten, y quizá se puedan explicar mejor en otros textos, hay que destacar la *asimetría*. Casi con toda seguridad, en todos los procesos de mediación hay que reequilibrar a las partes para poder conducir un proceso correcto abocado a resultados; en el ámbito de lo político, suele ocurrir también pero con el añadido de otras dificultades específicas.

En este tipo de procesos, y además de los actores principales, a las que se denomina *las partes*, se sitúan en el escenario escenarios políticos de terceros que pretenden “ayudar” y a veces conseguir algo a cambio; si a esto añadimos su posible capacidad de presión sobre el equipo mediador/negociador, es comprensible que sea un obstáculo difícil de esquivar.

Otro problema asociado al ámbito político para el equipo mediador/negociador, es poder conseguir el mayor nivel de inclusión en el proceso. Generalmente en estos conflictos profundamente arraigados, poner los cimientos de un acuerdo verosímil y posible requieren aunar la amplitud más grande de la voluntad colectiva; en una actividad regida por intereses asimétricos como es la política, nunca es sencillo hacerlo.

Otra espada de Damocles que pende sobre un equipo mediador/negociador son los dilemas sobre prioridades en un clima de tensión, lo que dificulta enormemente

una toma serena de decisiones, pero hay que hacerlo. Por ejemplo se trata de si se prioriza la obtención de un alto el fuego para que cese la violencia de forma inmediata, aun con el riesgo de no haber asentado primero unos principios jurídicos firmes. Este suele ser un gran dilema para los equipos de mediación/negociación ya que sus decisiones pueden arrostrar gravísimas consecuencias incluso en vidas humanas.

Pero sin duda, uno de los problemas más difíciles a los que se enfrenta un equipo de mediación/negociación política, es tener que contactar y trabajar con personas o grupos con graves violaciones de los derechos humanos sobre sus espaldas. Las víctimas de ellos, entienden mal que se les dirija la palabra, y mucho menos que se les sienta a la mesa, por lo que supone de reconocimiento y status. La condena moral y política puede estar garantizada; por ello, la habilidad del equipo en esta tesitura debe ser proverbial. Para aquel y si quiere conseguir una moderación y una aceptación del dialogo, busca y entabla conversaciones con aquellos victimarios, a cambio de alguna recompensa que la otra parte considera inaceptable. Manejar esta circunstancia exige una gran competencia y profesionalidad por parte del equipo.

Existen una serie de principios que acompañan la labor del mediador/negociador en el ámbito político, y cuya mención resulta inexcusable en este artículo porque sirven además de para ayudar a conseguir mejor los objetivos, para identificar mucho mejor la tarea de la resolución de conflictos por esta vía.

Entre ellos, pues, hay que agrupar entre los referidos a técnicas de buenas prácticas, y los referidos a comportamientos, cualidades y destrezas de los componentes del equipo de mediación. Entre el primer grupo hay que citar la necesidad de tener desde el principio con un enfoque *integral* del proceso, a base del manejo mejor de la posible mayor información y la capacidad de procesarla adecuadamente así como buscarla si no está a la mano; también velar por la mejor calidad posible del proceso, diseñando y controlando la agenda; también hay que velar por una imagen realista de la mediación/negociación en el sentido de no exagerar sus posibilidades, y por supuesto, muy vinculado con todo lo ya explicitado, el ejercicio indiscutible de la responsabilidad proyectada a lo largo de todo el proceso, desde su inicio al fin de la puesta en práctica de los acuerdos logrados.

Por otra parte, se mencionan en el segundo de los grupos antes citados: la capacidad de generar confianza en ambas partes, gracias a su combinación clara y contundente de igualdad, imparcialidad y transparencia. También es precisa la habilidad para trabajar con muchos horizontes posibles, y casi con visión anticipatoria para los problemas del día a día, saber diagnosticar las encrucijadas y salir de ellas, tomando decisiones en el momento justo. Ejercer la confidencialidad a cualquier precio, siendo este uno de los requisitos básicos para un equipo de mediación/negociación en el ámbito político; los intercambios de información han de ser extraordinariamente controlados, distinguiendo rigurosamente entre lo que es información general y aquella otra de valor estratégico. La competencia para presidir y/o moderar los encuentros y las conversaciones, creando y sosteniendo el mejor clima y ambiente de trabajo. Así como, la autocrítica es otra pieza necesaria en

estos complejos escenarios, y saber retirarse a tiempo al saber que el proceso es o será fallido a pesar de todos los esfuerzos.

En definitiva, esos principios de funcionamiento que marcan la profesionalidad, la cualificación y la competencia de un equipo solvente de mediación y negociación en el proceloso ámbito de lo político.

Conclusiones

Más allá de lo que tiene de descriptivo este trabajo, cuyo objetivo es poner algo de orden en un escenario, hasta el día de hoy más dedicado a la práctica que a la teoría, este apartado de conclusiones sirva para reunir al final aquellos aspectos más genuinos de la mediación política en relación con la que se realiza en otros ámbitos.

Los conflictos profundamente arraigados reclaman una solución política como meta del mejor acuerdo. Frente a la derrota o a la solución militar, la salida política apuesta por un acuerdo negociado en el que consientan las partes. Esta sería la máxima propia de la mediación, pero en el ámbito político, se presentan una serie de especificidades que es necesario subrayar para comprender mejor estos procesos.

- a) En primer lugar, hay que mencionar que la mediación política se sustenta en la negociación; de ahí el empeño en mencionar la expresión equipo de mediación/negociación. Si para el ejercicio de cualquier rama de la mediación, conviene tener formación y experiencia negociadora, en el ámbito político es un requisito imprescindible. Si la mediación opta como camino central de su actuación por facilitar un acuerdo emanado de las partes, en el ámbito político, el equipo ha de formular todos los escenarios posibles, enunciar posibilidades –siempre negociadas–, guiar el proceso a través de la negociación, y del mismo modo, vigilar el seguimiento de los acuerdos.
- b) Tal y como ya se señaló, frente a la imparcialidad de terceros a ultranza de cualquier proceso de mediación, en el caso de la búsqueda de soluciones políticas, cabe la posibilidad, siendo muchas veces un muy buen recurso, solicitar el concurso de mediadores internos al proceso por su profundo conocimiento de un conflicto profundamente arraigado.
- c) Otra especificidad de la mediación en el ámbito político es la variedad de posibilidades de perfiles dentro de estos intervinientes (facilitador, formulador, manipulador..), que bien pueden coincidir o no, en la misma persona, frente a una posición más homogénea de otros ámbitos de la mediación. Esto pone de manifiesto, el entramado complejo con el que se trabaja en estos escenarios.
- d) Otra de las peculiaridades que hay que reseñar es la problemática existente en torno a la cuestión de la asimetría. Ya se ha comentado que suele ser una presencia habitual en los procesos de mediación; pero en el ámbito político puede ser un factor de riesgo, además de ser muchas veces imposible de esquivar, precisamente por los intereses que mueve no sólo de las partes, sino también de terceros (observadores, donantes o “partidarios”) donde se encuentran ob-

jetivos geopolíticos con peso suficiente para inclinar la balanza más sobre los propios que sobre los de las partes en conflicto.

- e) Y sin duda, y ya se señaló, una de las especificidades más duras, son los dilemas morales, a que se puede, y debe enfrentar un equipo de mediación/negociación en el ámbito político: es la referencia al establecimiento de prioridades, sobre todo al inicio para poder conseguir un cese de la violencia, a costa del sacrificio del cumplimiento de las normas, así como establecer contactos y además propiciarlos después con la parte contraria, de personas que llevan sobre sus espaldas no haber respetado los derechos humanos básicos, dando con esta acción un reconocimiento que las víctimas entienden como insoportable.

La mediación política es una forma racional y razonable de acabar conflictos profundamente arraigados; pero es simplemente una extensión de la actividad regulatoria del conflicto que viene ejercitando la política desde hace siglos. Pero la complejidad de aquellos y la interdependencia del mundo globalizado hacen preciso que se mejore y se perfeccionen aquellas prácticas, a través de la experiencia pero también de la reflexión académica, que puede ayudar a completar lagunas y depurar otra línea de investigación tanto básica como aplicada en las ciencias sociales.

7. Referencias bibliográficas

- Benítez Manaut, R. (1995): “Negociaciones de paz en el Tercer Mundo: análisis comparativo”, en *Revista CIDOB d' Afairs Internacionals*, 28, Barcelona
- Blas, A. de (1988): “La Nación” en M. Pastor (coord.): *Ciencia Política*, Madrid, MacGraw-Hill.
- Bloomfield, D, Ghai, Y. y Reilly, B. (2001): “El análisis del conflicto profundamente arraigado” en Harris, P., Reilly, B. y Zovatto, D. (eds.) (2001): *Democracia y Conflictos profundamente arraigados: opciones para la negociación*, Ljubljana, IDEA.
- Bush, B. (1992): *The Dilemmas of the Mediation Practice*, National Institute for Dispute Resolution
- Bush, B. y Folger, J. (1994): *The Promise of Mediation*, Jossey Bass
- Cobb, S. (1991): “Resolución de Conflictos: una nueva perspectiva” en *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 37, 1.
- Cobb, S. y Rifkin, J. (1991): “Neutrality as a discursive practice: the construction and narratives in community mediation” en *Studies in Law, Politics and Society*, 11
- Fisas, V. (2010): *Manual de Procesos de Paz*, Barcelona, Icaria
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1993): *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, Penguin Books
- Fisher, R. y Ertel, D. (1998): *Sí de acuerdo*, Bogotá, Editorial Norma.

- Fisher, R. y Brown, S. (1998): *Getting together: Building Relationships as We Negotiate*, Penguin Books.
- Folger, J. y Jones, T.S. (1997): *New direction in Mediation: communication, research and perspectives*, California, Sage.
- Giménez Romero, C. (2001): “Modelos de mediación y su aplicación a la mediación intercultural”, en *Revista Migraciones*, nº 10, Universidad Pontificia de Comillas.
- Harris, P., Reilly, B. y Zovatto, D. (eds.) (2001): *Democracia y Conflictos profundamente arraigados: opciones para la negociación*, Ljubljana, IDEA.
- Harto de Vera, F. (2005): *Investigación para la paz y resolución de conflictos*, Valencia, Tirant Lo Blanc
- Jaramillo, M.C. (2004): “La importancia de la negociación para el diálogo político: experiencias de formación en América Latina” en *Perspectivas*, vol. XXXIV, nº 2, junio 2004
- Laiz, C. y Román, P. (2003): *Política Comparada*, Madrid, McGraw-Hill
- Lane, J.E. y Ersson, S. (1987): *Politics and Society in Western Europe*, Londres, Sage
- Lipset, S.M. y Rokkan, S. (eds.)(1967): *Cleavage Structures. Party Systems and Voter Alignments*, Nueva York, Free Press.
- Movilla Pateiro, L. (2010): “Tratamiento Jurídico-Internacional del Uso de la Violación como Arma de Guerra: avances y retos”, en *Trabajos y Ensayos*, Departamento de Derecho Internacional Público, Relaciones Internacionales e Historia del Derecho, UPV/ EHU
- Nasi, C. y Rettberg, A. (2005) “Los estudios sobre conflicto armado y paz: un campo en evolución permanente”, en *Colombia Internacional* 62, jul - dic, 64 – 85
- Nash, M. y Tavera, S. (eds.) (2003): *Las mujeres y las guerras. El papel de las mujeres en las guerras de la Edad Antigua a la Contemporánea*, Barcelona, Icaria
- Rae, D.W. y Taylor, M. (1970): *The Analysis of Political Cleavages*, New Have, Yale University Press.
- Raiffa, H. (1996) : *El arte y la ciencia de la negociación*, México, FCE.
- Ridao Rodrigo, S. (2010): “Técnicas de mediación. Reflexiones sobre su aplicación en contextos comunicativos interculturales”, en *Aposta, Revista de Ciencias Sociales*, nº 47
- Slim, H. (2007): *Una guía hacia la mediación. Haciendo posible la paz en conflictos violentos*, Centro para el Diálogo Humanitario, Ginebra
- Suares, M. (1996): *Mediación. Conducción de disputa, comunicación y técnicas*, Paidós
- Ury, W. (1993): *Getting Past No*, Bantam
- Vallés, J.M. (2010): *Ciencia Política. Una introducción*, Barcelona, Ariel, 8ª edición