

LA MEDIACIÓN Y LA NEGOCIACIÓN POLÍTICAS: ALGUNAS CUESTIONES DE DEBATE EN TORNO A UNA ESTRATEGIA PROVECHOSA

POLITICAL MEDIATION AND NEGOTIATION: SOME ISSUES FOR DISCUSSION AROUND A PROFITABLE STRATEGY

Paloma Román Marugán

Universidad Complutense de Madrid. romanmarugan@cps.ucm.es

Doctora en Ciencias Políticas, Profesora Titular de Ciencia Política y Mediadora. Directora del Departamento de Ciencia Política y de la Administración II, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid (Campus de Somosaguas).

Resumen: La mediación y la negociación, se van extendiendo como prácticas eficaces para la mejora y la solución de los conflictos. La vinculación secular entre política y conflicto supone que estas técnicas se encuentren estrechamente ligadas a la práctica y conocimiento políticos. El texto plantea esta circunstancia, así como los problemas y dilemas más habituales en busca de un debate que produzca unas conclusiones que ayuden a avanzar esta estrategia en la resolución alternativa de conflictos.

Abstract: Mediation and negotiation are continuously spreading as efficient practices for the improvement and resolution of conflicts. The traditional link between politics and conflict establishes a close connection between both techniques to political knowledge and practice. The text presents this situation and the most common problems and dilemmas in search of a debate that produces conclusions that contribute to progress in the definition of alternative strategies for conflict resolution.

Palabras Clave: mediación, negociación, política, estrategia, resolución de conflictos.

Key words: Politics, mediation, negotiation, strategy, alternative dispute resolution.

Introducción

Una de las preocupaciones básicas del trabajo que he desarrollado en el campo de la mediación, al menos en el último año, ha sido debatir en el seno de la comunidad profesional, por un lado, el estadio en que se encuentra la reflexión científica en torno a la mediación y a la negociación políticas, y por otro, si era posible, discutir en torno a la mejora tanto de herramientas y técnicas prácticas como en el diseño de los procesos.

No siempre es fácil, y mucho menos adecuado, poner en marcha un objetivo tan ambicioso para un escrito de reducidas dimensiones, como es un artículo; así pues, este trabajo pretende tan solo poner sobre la mesa algunas de las cuestiones polémicas, y sin querer decir, “irresolubles” que se plantean en el ámbito específico de la mediación y la negociación políticas.

La problemática que se presenta incide en los puntos más sensibles, es decir

en las encrucijadas que plantean tanto la mediación como la negociación políticas, en el entendido de que su debate y sobre todo, aquellas propuestas de solución que se arrancasen al final, disipen en gran medida la incertidumbre de partida. De forma más concreta, este texto pretende acogerse también y ya, desde una perspectiva más general aún, a algunas de las grandes cuestiones planteadas desde el ámbito de las preocupaciones de la ciudadanía, como si se pue-

den superar las diferencias políticas, o si el lenguaje es un vehículo de comunicación o una forma separada de moldear cada quien su mundo, y por supuesto, a la pregunta acerca de qué es el consenso y cómo se consigue.

Cuestiones previas sobre la mediación y la negociación políticas

La política preside las situaciones de conflicto. Se puede decir, que allí donde se encuentra un conflicto en cualquiera de sus fases, sus tiempos, sus modos o sus alcances, se ha de acudir a la política para su manejo¹; nunca para su solución en el sentido de desaparición total del problema, sino para su administración o su gestión, lo que supone ya una considerable mejora. Resulta siempre útil, y más para presentar el tema, dedicar una breve entrada para describir la relación entre el conflicto y la política. Se trata de una relación estrecha, universal y simbiótica.

Es estrecha porque allí donde haya seres humanos en cualquier número, con sus intereses en juego, la potencialidad o el acto del conflicto están servidos. La política actúa para establecer reglas del juego de intereses, a través de la toma de decisiones, adoptando según los principios, valores e intereses de quien decide una distribución que favorece a veces a unos y otras veces a otros, porque la satisfacción total entre seres humanos es imposible. En el ámbito humano no cabe la unanimidad, pero si la fabricación de consensos.

También es *universal*, incluso en el tiempo y en el espacio, ya que la política como actividad de procedimiento socialmente valiosa, arbitra – y por tanto minimiza – el conflicto; se trata de un antiguo recurso, inventado por la humanidad desde siempre y en cualquier lugar.

Y desde luego, se concibe como una relación *simbiótica*. No sólo desde la perspectiva ya planteada de como la política intenta arbitrar, y disminuir el conflicto abierto; sino que a veces, es precisamente necesario que algo se identifique como tal, como un problema, o sea como un conflicto para que se pueda regular o manejar² (Valles, 2010: 39). Si se enmarca nuestro objeto en el ámbito de las democracias, aún se trata de un entorno donde la libertad faculta para el planteamiento “problemático” de un número mayor de asuntos, lo que proporciona a las sociedades así gobernadas una mayor capacidad de arbitraje y regulación de situaciones de tensión, lo que las reduce y facilita la vida en comunidad. Sobre todo en este marco democrático es donde se manifiesta de forma palmaria, la condición de *oportunidad* con que se observa el conflicto desde el ángulo de la ciencia política.

Acomodarse bajo este manto argumental, supone que tampoco se debe perder mucho tiempo en explicar porque la mediación y la negociación son vehículos de búsqueda de consensos a través de la distribución equilibrada en la satisfacción de intereses; lo mismo ocurre con el empeño de relatar cómo están relacionadas con la política, y que por tanto deben ser comprendidas y expli-

cadadas también desde su lugar, la ciencia política. Pero es precisamente en otros campos y actividades humanas y sociales donde mediación y negociación se hallan más utilizadas, y reivindicadas, siendo como se ha visto consustanciales con el quehacer distributivo y regulativo de la política.

Si ya se comentó la importancia que las metodologías mediadoras y negociadoras tienen en el ámbito de la actividad política en general, tampoco pueden faltar en la resolución de conflictos severos con una violencia persistente, motivo de ansiedad y tensión sociales. Tanto es así, que se puede decir, apoyados en la importancia del lenguaje, que se apela como *solución política*, justo a la conclusión de un 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 – *solución militar* –, y siempre con los mejores resultados con respecto a los demás formatos³.

Y a partir de aquí, se plantea otra de las cuestiones pendientes: en el ámbito de los estudios de ciencia política, la mediación y la negociación políticas no son unas desconocidas evidentemente, pero no se les presta la atención debida⁴, a pesar de que crece entre la comunidad el interés por la observación y la explicación en el ámbito de la resolución de conflictos. Sobre todo, y como es lógico, el impacto de aquellas sobre el cierre de duros procesos bélicos, y en general, sobre *conflictos profundamente arraigados*⁵ está despertando un mayor inte-

¹ LAIZ, C. y ROMÁN, P. (2003): *Política Comparada*, Madrid, McGraw-Hill. ² En este punto, resulta esclarecedor el argumento) acerca de los tres niveles del poder, de J.M. Vallés (2010): *Ciencia Política. Una introducción*, Barcelona, Ariel. ³ Ángel Carrascal Gutiérrez (2011) sostiene que se calcula que el coste de una guerra civil equivale a treinta años de crecimiento económico. Así se lee en su artículo La mediación internacional en el sistema de naciones Unidas y en la Unión Europea: evolución y retos de futuro en *Revista de Mediación*, nº 8, 2º semestre. ⁴ El amplio campo de trabajo y reflexión que se conoce como ADR (Alternative Dispute Resolution) ha ido creciendo y fortaleciéndose en las más numerosas vertientes de los procesos sociales; sin embargo, no aparece cultivada con el mismo tesón por la politología. Para una mayor amplitud acerca del planteamiento de ADR genérico, véase M Stone-Molloy y W. Rubinstein, 2000 *Principios de Resolución Alternativa de Conflictos*, Levin College of Law, Universidad de Florida. ⁵ 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.

rés entre los colegas, principalmente en el campo de la llamada *cultura de paz*⁶.

Aun así, y como reconocen los expertos⁷, primero se constata la práctica: hallazgo, utilización y depuración de estas metodologías específicas, combinadas con las habilidades de comunicación aplicadas a cada caso concreto. Primero existe pues la experimentación, y lentamente se está produciendo su sistematización teórica, y donde de momento, se puede decir que otras disciplinas, distintas de la politología, llevan ventaja⁸. 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.

Toda esta explicación queda limitada además, si no se menciona que los procesos de mediación y negociación, tanto los propios de la vida cotidiana, como los especiales asignados a situaciones de mayor conflicto, pueden profesionalizarse. Es decir, que no sólo son prácticas intuitivas, sino que se pueden perfeccionar; las personas se pueden formar como mediadores y negociadores; por tanto, no sólo está pendiente la reflexión y la sistematización investigadora, también lo está, la vertiente docente y profesional. En definitiva, siguiendo a A. Carrascal (2011) la mediación es una de las actividades más antiguas del mundo, y está recogida en los más importantes textos de los organismos internacionales que han de procurar la paz, como las Naciones

Unidas, así como en el ámbito dispositivo y decisonal de la Unión Europea, aunque hoy en día se encuentra emplazada por retos de gran calado como una financiación adecuada, un cuerpo de mediadores capacitados y por supuesto, la voluntad política para hacerlo posible⁹.

En torno al concepto de mediación y negociación políticas

Como ya se expuso en la introducción, no se va a hacer un recorrido genérico sobre el estado de la cuestión en torno a la práctica, y luego a la reflexión científica sobre estos procesos, ya que se puede decir que quedan consignados en otro lugar¹⁰.

Sí, sin embargo, hay que detenerse en la relación de las especificidades que presentan la mediación y la negociación políticas, como paso necesario para comprender mejor estos procesos. La relación entre mediación y negociación es estrecha; resulta ser uno de los casos, donde se hace más precisa la definición de ambas, antes de superpongan de tal manera, que resulta imposible deslindarlas.

A pesar del orden utilizado en la exposición, la negociación es previa y por tanto anterior, a la mediación. Se define la negociación como *un proceso de comunicación entre personas que tienen que tomar una decisión respecto a un tema o cuestión que los vincula*¹¹. La mediación aporta la intervención de un tercero imparcial a un proceso de negociación. Lo que supone que el mediador antes habrá de haber sido un buen negociador, aunque ahora no se trate de "su propio asunto".

Ambos procesos: negociación y mediación, son viejas herramientas de la activi-

dad política. El día a día de las instituciones políticas, y el comportamiento de los actores políticos, incluyen estas metodologías para un mejor y más eficaz progreso decisonal. Aunque no exista una gran reflexión científica sobre estas cuestiones, sí que son reconocibles incluso por el gran público; no hay más que recordar las películas y las series dedicadas al mundo interno de la política –sobre todo, la democrática–, como son ejemplos perfectos de esta tesis¹². A través de estos ejemplos de "costumbrismo político", se puede ver su acción con rotundidad.

Ahora bien como ya se anticipó, la negociación y la mediación políticas adoptan sus mejores galas en escenarios más convulsos. La gravedad de los conflictos bélicos en cualquiera de sus acepciones, donde la violencia ha sido una protagonista señera a lo largo de mucho tiempo, es donde más lucen estos ejercicios de búsqueda de consensos. De ahí su clara vinculación, ya señalada más arriba con tanto con los estudios de cultura de paz, como en la investigación en el campo de la ADR.

Por ello, es dentro de los estudios sobre los procesos de pacificación donde existe una bibliografía más amplia y más intensa, versada en negociación y mediación. Se apunta una definición larga, pero por ello, amplia y esclarecedora sobre el concepto de *mediador político*, que facilita la comprensión del fenómeno. H. Slim¹³ escribe que este *especialista en el proceso de paz es cualquier 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*; mientras que *un partidario del proceso de paz es cualquier Estado, organiza-*

⁶ En esta cuestión, se sugiere consultar los trabajos del F. Harto de Vera y de V. Fisas (citados en la bibliografía final). ⁷ 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, 69-86. ⁸ Véase como ejemplo simplemente el índice del número monográfico de la revista *Política y Sociedad*, dedicada a la Mediación y a las ciencias sociales, coordinado por Jaime Ferri Durá (2013). Y también su propio artículo titulado *Del conflicto a la mediación, un recorrido por la evolución de la política y su ciencia*, pp- 13-38. ⁹ Véase CARRASCAL GUTIERREZ, A. (2011): op. cit. ¹⁰ ROMÁN MARUGAN, P. (2013): La mediación política: concepto, procesos y problemáticas, en *Política y Sociedad*, Vol. 50, nº 1. ¹¹ DIEZ, F. (2006) a): *Manual de Negociación*, página 3. ¹² Películas como por ejemplo *In the loop* (2009), o series como *Veep* (2012) en

ción o individuo que se implica a apoyar de manera activa y constructiva un proceso de paz.

Se prefiere esta definición de Slim porque deja patente la complejidad del rol de mediador y/o negociador político, frente a la de otras formas de mediación y/o negociación en los muy distintos ámbitos de su posible ejercicio. De forma sintética, y recogiendo ideas ya vertidas, se recuerda como, en primer lugar, 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 concebibles, enunciar posibilidades –siempre negociadas–, guiar el proceso a través de la negociación, y del mismo modo, vigilar el seguimiento de los acuerdos.

Por otro lado, la existencia axiológica de un *tercero imparcial*, debe ser matizada en el ámbito político, donde la más imaginativa búsqueda de soluciones políticas, pide muchas veces el concurso, como buen recurso, de *mediadores inter-nos* al proceso por su profundo conocimiento de un conflicto profundamente arraigado. Un conflicto, aparentemente irresoluble, precisa del mejor diagnóstico para poder afrontarlo; y ahí debe haber expertos en su conocimiento, aunque sean parciales.

Esta parcialidad *sui generis* es la condición de aquellas personas que han vivido el conflicto en uno y otro lado, y por eso

son activos inmejorables tanto para un buen diagnóstico como para la propuesta de soluciones creativas desde la óptica del propio protagonismo de las partes.

Tal y como se desprende de la definición, manejada más arriba es la variedad de posibles perfiles dentro de estos intervinientes (*facilitador*¹⁴, *formulador*¹⁵, *manipulador*¹⁶), que bien pueden coincidir o no, en la misma persona, frente a las posiciones más homogéneas de otros ámbitos de la mediación. Esto vuelve a poner de manifiesto, el entramado complejo con el que se trabaja en estos escenarios.

Otro aspecto a destacar en el ámbito de la especificidad de estas acciones en el ámbito político, son la destreza y la experticia tanto en la depuración de las técnicas como los comportamientos de un buen equipo de mediación política. Dentro del primer grupo, hay que citar la necesidad de contar desde el principio con un enfoque *integral* del proceso, sobre la base del mejor acopio de información, así como la capacidad de procesarla adecuadamente, y perseguirla si no está a disposición; por otro lado hay que velar por obtener el mayor grado de calidad posible en el proceso, mediante el diseño y el control de la agenda; es imprescindible asimismo, velar por una imagen realista de la mediación/negociación en el sentido de no exagerar sus posibilidades, y por supuesto, y 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.

En lo que hace a los comportamientos, resulta crucial la capacidad de generar confianza en ambas partes, gracias a su combinación clara y contundente de

igualdad, imparcialidad¹⁷ y transparencia. También es precisa la habilidad para trabajar con todos los horizontes posibles, y con una visión anticipatoria para los problemas del proceso diario, 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 tendrán que estar extraordinariamente controlados, distinguiendo a rajatabla entre lo que es información general y aquella otra de valor estratégico. Contar con la competencia para presidir y/o moderar los encuentros y las conversaciones, creando y sosteniendo el mejor clima y ambiente de trabajo. Y recordar que la autocrítica es muy necesaria en estos complejos escenarios, y por tanto saber retirarse a tiempo es fundamental cuando se vislumbra 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 terreno inclemente de lo político.

Dificultades y dilemas en los procesos políticos de mediación y negociación

Entrando en las ya denominadas *cuestiones sensibles*, la problemática que se expone a continuación resulta ser la nuclear, en el entendimiento de que los intereses de los participantes y el público son más cercanos que en el planteamiento inicial.

Hablar de buenas prácticas, de técnicas útiles y pulimentadas para acometer la resolución de conflictos políticos; así

tono de comedia. También abordando la cuestión en formato dramático; *The West Wing* (1999-2006), como ejemplo reputado de serie. *The Ides of March* (2011) sería uno de los últimos ejemplos de largometraje. **13** SLIM, H. (2007): *Una guía hacia la mediación. Haciendo posible la paz en conflictos violentos*, Centro para el Diálogo Humanitario, Ginebra. **14** Aquel cuya misión consiste en crear las condiciones favorables para que las partes obtengan los acuerdos a su ritmo. Op. cit. **15** Aquel que se encarga de diseñar soluciones que impulsen el proceso de forma favorable y eficaz, ante una posible, y temida, situación de inmovilidad de las partes. Op. Cit. **16** Aquel mediador demasiado intervencionista, ejerciente de presión y que aprovecha una situación de poder para ello. Op. Cit. **17** Se recuerda que la imparcialidad, debido a lo comentado más arriba, puede ser también aquella sobrevenida al asumirse el valor moral y la eficacia de la mediación.

como hacerlo de la adquisición de la formación profesionalizada de unas capacidades, no sería completo sin la presentación de las dificultades y de los dilemas a los que se enfrenta el mediador político, y que, en definitiva, también ayudaría en la observación y en la reflexión sobre el asunto desde una perspectiva teórica y metodológica.

Comenzando por las dificultades, una de las más considerables, que aunque suele aparecer en todos los procesos de mediación, es mucho más difícil de sortear, en el campo político: la *asimetría*. Cuando un equipo de mediación se enfrenta a un conflicto, y ha de ayudar a las partes, siquiera a sentarse juntas, siempre tiene delante un problema de asimetría. Es natural que cuando aparecen las relaciones de poder, haya asimetría, esto es una obviedad; pero no lo es, su subsanación, o su minoración, ante una mesa política. Está comprobado que en el ámbito político puede ser un factor más de riesgo, además de ser muchas veces imposible de esquivar, precisamente por los intereses que mueven no sólo a las partes, sino también a los terceros (*observadores, donantes o "partidarios"*) donde se encuentran objetivos geopolíticos con peso suficiente para inclinar la balanza más sobre los propios que sobre los de las partes en conflicto.

Otro problema asociado al ámbito político para el equipo mediador/negociador, es poder conseguir *el mayor nivel de inclusión* en el proceso. Esta sin duda, favorece una salida más consensuada y por tanto más respetada, y en definitiva más eficaz. Construir los cimientos de un acuerdo verosímil y posible requiere aunar la amplitud más grande de la voluntad colectiva; pero el ejercicio del veto explícito y/o implícito, siempre está en las posiciones de las partes, y de sus alrededores, lo que dificulta la tarea del equipo de mediación. Cómo hacerlo es uno de los secretos más difíciles de desentrañar; supone en la mayoría de los casos, la existencia paralela de un sinfín de negociaciones y mediaciones de menor alcance entre los actores, aunque nunca de menor importancia. Si se tiene en cuenta que el mane-

jo de los tiempos, en este tipo de procesos es vital, aun se hace más básica, una correcta gestión de la apertura de actores intervinientes.

Otra cuestión espinosa para un equipo de mediación política se presenta en modo de dilema. Se trata de disyuntivas que hay que zanjar a través de una toma de decisiones tan ágil como acertada, condiciones ambas con enorme riesgo. Por ejemplo cuando un equipo mediador/negociador se enfrenta al establecimiento de prioridades en un clima de tensión, lo que dificulta enormemente una toma serena de decisiones, pero hay que hacerlo. Así suele ocurrir habitualmente cuando 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 que sean el basamento justo requerido. Este suele ser un gran dilema para los equipos de mediación/negociación ya que sus decisiones pueden soportar gravísimas consecuencias incluso en vidas humanas.

Pero sin temor a equivocarse, 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 un historial de graves violaciones de los derechos humanos sobre sus espaldas. Sus víctimas no entienden 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. En este punto, lo más conveniente resulta estudiar, y proponer la mejor forma de hacerlo, ya que sin duda alguna, hay que afrontarlo, si se quiere cumplir el principio ya citado del proceso incluyente máximo para dar visos de realidad conforme a los acuerdos.

A modo de conclusiones

Tras esta breve exposición, y facilitando la síntesis de los puntos de debate abiertos, a continuación se recogen a modo de recordatorio algunas de las ideas que se han pretendido transmitir.

Es innegable la relación entre política y conflicto. Ambos conceptos se observan siempre entrelazados. La capacidad de la política para arbitrar los conflictos acude a procesos y a técnicas de comunicación y diálogo para facilitar los acuerdos, como son las estrategias de mediación y de negociación.

Estas han demostrado sus enormes ventajas en el apaciguamiento, y en la "resolución" de múltiples conflictos por los que se hace necesarios su observación, su comprensión y su explicación en el máximo nivel posible, como es el que aborda el método científico. Hasta el día de hoy, se trata más de la detección y capacitación¹⁸ (Díez b, 2006) de una buena metodología, pero se va imponiendo una sistematización teórica.

En este aspecto, se constata que en el campo de ADR, la ciencia política resulta ser a día de hoy una neófita; siendo interesante y necesaria una incursión intensa y sólida en esta línea de investigación, tanto por favorecer una mayor comprensión y explicación de los conflictos, como por abordar un nicho de especialización que se encuentra en territorio fronterizo con otras ciencias. Se debe mantener el espíritu interdisciplinar, pero sin abandonar ninguna parcela.

Independientemente de la necesidad de abordar este objeto de estudio en toda su amplitud desde una perspectiva empírica, se van a señalar algunos puntos específicos de debate. Por un lado, los referidos al ámbito estricto de las dificultades y los dilemas del mediador/negociador, y por otro, los argumentos que relacionan estas cuestiones con las preguntas abiertas al principio de este texto. Sin antes dejar de recordar dos puntos básicos: la proble-

¹⁸ DIEZ, F. (2006) b) : *Manual de Capacitación en negociación*.

mática del *mediador interno*, y las ventajas de la *profesionalidad* en el ejercicio de estos procesos de negociación y mediación, además desde una doble vertiente: la consecución de una actividad más eficaz, y cultivar otra dimensión muy interesante para los mediadores: la docencia.

Así pues, desde el punto de vista de las dificultades, se ponen sobre la mesa tanto la asimetría *versus* la búsqueda del equilibrio entre las partes, como la mayor inclusión del proceso *versus* los vetos posibles por los actores intervinientes.

Con referencia a los variados dilemas a los que se enfrenta un equipo de mediación, se enfatizan dos para la discusión: el difícil establecimiento de prioridades, con agujeros morales complicados para una perentoria decisión, y como a favor de la consecución de un proceso lo más inclusivo posible, el trato la secuencia y el formato de intervención de aquellos actores más incómodos por su historial.

En cuanto a la superación de las diferencias políticas se ve favorecida indudablemente por el ejercicio de las estrategias de mediación y negociación. Un buen proceso no sólo facilita el presente, sino que serviría para construir un futuro mejor, donde esa superación fuera sostenible. La función del lenguaje, y su función principal, que es la comunicación fluida, que no el monólogo, también se ve favorecida por la presencia de la mediación y la negociación; donde se escucha y se deja hablar a las partes, y en donde cada relato resume una versión, pero se acaban acercando, de forma y manera que se acaba construyendo una narración común¹⁹. La posibilidad que ofrece la mediación de llegar a acuerdos coincidentes y propuestos por cada una de las partes, resulta ser satisfactoria para ambas; ayuda a cerrar una discordia, y no sólo, ya que sin duda alguna, al suponer siempre una nueva etapa comunicación más fluida, garantiza un mejor escenario futuro

donde probables futuras tensiones tendrán un tratamiento más sencillo.

Y en último y preponderante lugar, y estrechamente ligado a lo inmediatamente dicho, queda patente el papel que juegan tanto la mediación como la negociación políticas en la búsqueda de consensos. Al limar las asperezas de los conflictos tanto los profundamente arraigados como los cotidianos, ayudan a cimentar una convivencia que aleja a las sociedades de la tensión y la lucha en pos de unas bases más compartidas, y por tanto más sólidas para asegurar la desaparición del antagonismo más estéril.

Quedan pues en la palestra, algunos puntos de reflexión, que tras su debate por parte de quienes aporten su experiencia y su entendimiento, abrirán horizontes a todos los interesados, y ahí radica el principal objetivo de este humilde trabajo. De todo lo escrito tanto lo firmemente consignado como las dudas y las peticiones de ayuda que encierran, se cierra con una afirmación sostenida en lo dicho. Más allá de todo lo que se pueda conceptualizar la mediación política, y por todo ello, hay que reconocer que se trata de una *estrategia*, de un arte, de una traza, para dirigir un asunto al mejor fin²⁰.

Referencias bibliográficas

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, 31-50.

CARRASCAL GUTIÉRREZ, A. (2011): La mediación internacional en el sistema de Naciones Unidas y en la Unión Europea: evolución y retos de futuro en *Revista de Mediación*, nº 8, 2º semestre, 28-33.

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, 69-91.

DIEZ, F. (2006) a): *Manual de Negociación*, www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es. b): *Manual de Capacitación en negociación* www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es

FERRI DURA, J. (2013) Del conflicto a la mediación, un recorrido por la evolución de la política y su ciencia en La mediación y las ciencias sociales: resolución alternativa de conflictos, *Política y Sociedad*, número monográfico, Vol. 50, nº 1, 13-38.

FISAS, V. (2010): *Manual de Procesos de Paz*, Barcelona, Icaria.

HARTO DE VERA, F. (2005): *Investigación para la paz y resolución de conflictos*, Valencia, Tirant Lo Blanc.

HARTO DE VERA, F. (2013): La mediación y la investigación para la paz: la búsqueda de alternativas pacíficas a los conflictos en la arena internacional, en *Política y Sociedad*, Vol. 50, nº 1, 53-70.

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, 69-86.

LAIZ, C. y ROMÁN, P. (2003): *Política Comparada*, Madrid, McGraw-Hill.

ROMÁN MARUGAN, P. (2013): La mediación política: concepto, procesos y problemáticas, en *Política y Sociedad*, Vol. 50, nº 1, 39-52.

SLIM, H. (2007): *Una guía hacia la mediación. Haciendo posible la paz en conflictos violentos*, Centro para el Diálogo Humanitario, Ginebra.

STONE-MOLLOY, M. y RUBENSTEIN, W. (2000): *Principios de Resolución Alternativa de Conflictos*, Levin College of Law, Universidad de Florida.

VALLÉS, J.M. (2010) : *Ciencia Política. Una introducción*, Barcelona, Ariel.

¹⁹ S. Cobb y J. Rikfin (1991) resultan ser unos de los autores que basan la importancia de la mediación en la reunión final de relatos diferentes y antagónicos para la construcción de una nueva narración compartida. ²⁰ Definición de *Estrategia*, Diccionario de la RAE, 22ª edición

Instituto Motivacional Estratégico **imotiva**

Es una asociación independiente, interdisciplinar, compuesta por profesionales del ámbito psicológico, jurídico y social de larga trayectoria y probada experiencia.

IMOTIVA presta servicios profesionales de calidad e integrales de atención a las personas y a las organizaciones.

MISIÓN

Profundizar en nuestros ámbitos de intervención desde una visión integradora, humanista, creativa e innovadora.

FINES

- Fomentar la integración de conocimientos y experiencias.
- Impulsar buenas prácticas y de calidad.
- Fomentar el intercambio de experiencias desde un enfoque interdisciplinar.
- Propiciar la mejora profesional y la formación continua.
- Crear espacios de reflexión e innovación profesional.
- Difundir nuestra visión, misión, valores y actuaciones por los distintos medios, tanto a nivel nacional como internacional.

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

- Psicología, Psicoterapia y Salud Mental
- Mediación, Gestión y Resolución de Conflictos
- Asesoramiento y Asistencia Jurídica
- Coaching
- Intervención Motivacional Estratégica
- Trabajo Social y gestión de Servicios Sociales
- Educación y Orientación Escolar
- Formación a profesionales
- Publicaciones especializadas
- Traducción e Interpretación especializada en intervención social

CURSOS 2013-14 – PRÓXIMAMENTE EN WWW.IMOTIVA.ES

- CURSO DE MANEJO DE ESTRATEGIAS DE ENTREVISTA EN EL MARCO CLÍNICO COGNITIVO-CONDUCTUAL INTEGRADOR
- CURSO DE INTRODUCCIÓN Y APLICACIÓN DE TÉRAPIAS DE TERCERA GENERACIÓN
- CURSO DE MEDIACIÓN MOTIVACIONAL ESTRATÉGICA
- CURSO DE TERAPIA DE PAREJA DESDE VISIÓN INTEGRADORA: MOTIVACIONAL, COGNITIVO-CONDUCTUAL, SISTÉMICA Y PSICODINÁMICA
- CURSO DE TERAPIA INFANTIL DESDE VISIÓN INTEGRADORA: COGNITIVO-CONDUCTUAL, SISTÉMICA Y PSICODINÁMICA
- CURSO DE TERAPIA PARA ADOLESCENTES Y FAMILIAS DESDE VISIÓN INTEGRADORA: MOTIVACIONAL, COGNITIVO-CONDUCTUAL, SISTÉMICA Y PSICODINÁMICA
- CURSO MONOGRÁFICO DE TRASTORNO POR DÉFICIT DE ATENCIÓN E HIPERACTIVIDAD (TDAH)
- CURSO MONOGRÁFICO DE ACOSO ESCOLAR
- CURSO MONOGRÁFICO DE VIOLENCIA DE GÉNERO. VISIÓN INTEGRAL DE INTERVENCIÓN. ATENCIÓN A LOS MENORES.

Más información en: www.imotiva.es