

## **Métodos de intervención de terceras partes**

Ron Fisher

# Métodos de intervención de terceras partes

Ron Fisher

**Ron Fisher** es Profesor de Análisis y Gestión de Conflictos en la Royal Roads University, Victoria, Canadá. Obtuvo su Licenciatura y su Maestría de Psicología en la Universidad de Saskatchewan y su Doctorado en Psicología Social en la Universidad de Michigan. Ha brindado servicios de formación y consultoría sobre gestión de conflictos en varias organizaciones e institutos internacionales. Actualmente sus intereses incluyen la intervención de terceras partes, la resolución interactiva de conflictos, y la reconciliación en situaciones de conflicto étnico-político.

The Berghof Handbook for Conflict Transformation  
July 2001 © Berghof Research Center for Constructive Conflict Management  
ISSN 1616-2544

*Traducción de los partes principales del Artículo – ‘Métodos de intervención de terceras partes’, publicado en el « Berghof Handbook for Conflict Transformation ».*

*Agradecemos la traducción a la Fundación Friedrich Naumann. La fundación ha traducido este texto en el año 2002 para incorporar el tema en sus cursos internacionales Prevención de conflictos y gestión de conflictos.*

(...)

## **II. Mediación**

### **II.1 Definición y expresión**

Aunque existen múltiples definiciones de la mediación disponibles en la bibliografía científica, todas se apoyan en un meollo de rasgos comunes. En resumen, generalmente se percibe la mediación como la intervención de un intermediario experto e imparcial que se esfuerza por facilitar un acuerdo negociado mutuamente aceptable en torno a los temas de fondo de la disputa entre las partes. Como tal, la mediación es principalmente un enfoque pacífico, no coercitivo y no vinculante de la gestión de conflictos, en la cual participan libremente las partes involucradas, las cuales mantienen, al mismo tiempo, el control sobre los elementos substanciales del acuerdo. Por consiguiente, la mediación es fundamentalmente un método centrado en tareas, y que pretende resolver los problemas compartidos por las partes. Además, en general, la mediación no está directamente interesada en el carácter de las relaciones sociales entre las partes. La mediación puede aplicarse a disputas entre dos partes en su dimensión bilateral, pero también puede englobar a varias partes cuando se trata de asistir en negociaciones multilaterales. La mayor complejidad y dificultad de este tipo de intervenciones multilaterales sólo muy recientemente han sido objeto de atención teórica y empírica en el terreno de la mediación.

Dado que el conflicto social es una faceta omnipresente de la experiencia humana, no es sorprendente que la mediación aparezca en todos los niveles del funcionamiento social y, al parecer, en todo tipo de sociedad, pasada o actual. Según Christopher Moore (1996), en su completo pero conciso estudio de la historia de la mediación, esta forma de intervención de terceras partes ha sido empleada en casi todas las culturas de todas las regiones del mundo, y en todas las etapas de la historia conocida. Tanto líderes religiosos como los ancianos de la comunidad y, a veces, intermediarios especiales, han desempeñado la tarea de mediador en sus esfuerzos para tratar las disputas potencialmente destructoras de sus respectivos grupos. Actualmente, la práctica de mediación en las sociedades seculares occidentales ha ido proliferando y se aplica en la esfera interpersonal, desde el divorcio hasta litigios sobre custodia de hijos de parejas que se separan, hasta asuntos de quejas y problemas laborales, riñas en el patio de recreación, litigios entre propietarios e inquilinos, reclamaciones de consumidores, o luchas empresariales entre ejecutivos.

A escala intergrupala, la mediación entre sindicatos y patronal tiene una larga trayectoria institucional, mientras que la intervención de terceras partes a nivel comunitario, en disputas raciales o de vecindario es, en cambio, un fenómeno más reciente. Otro ámbito de creciente interés para la teoría y la práctica de la mediación es la intervención en disputas entre diversas partes acerca de temas medioambientales, reglamentarios y políticos. La resolución alternativa de disputas funciona paralelamente a los tribunales, intentando mediar en casos delictivos y legales a través de programas tales como la reconciliación entre víctimas y delincuentes. La motivación de todas estas iniciativas es reemplazar, o complementar, los tradicionales (y usualmente autoritarios o confrontacionales) métodos de gestión de conflictos, proponiendo enfoques que exigen algún tipo de resolución mancomunada de problemas por parte de los adversarios.

La mediación en las relaciones internacionales también cuenta con una larga historia y, simultáneamente con el desarrollo del sistema de estados-nación, se emplea cada vez

más. Los diplomáticos ya consideran que la mediación forma parte de sus labores tradicionales; algunas de las primeras obras sobre la mediación son apasionantes testimonios de sus experiencias y de su sabiduría personales. En este ámbito, la mediación internacional suele ser realizada por un representante oficial de un estado, de una organización regional o de las Naciones Unidas (estas dos últimas han ido predominando en la segunda mitad del siglo XX). Por otra parte, las intervenciones informales de personalidades reconocidas y de intermediarios religiosos son cada vez más importantes en la mediación internacional. La labor que realiza actualmente el ex-Presidente de Estados Unidos, Jimmy Carter, así como la discreta diplomacia no oficial de los Cuáqueros, son ejemplos ilustrativos.

La práctica de mediación internacional en el terreno político es cada vez más complementada por las actividades de intermediación de numerosos protagonistas del nivel medio y de base de las sociedades aquejadas por conflictos violentos. Aunque sus esfuerzos no están bien documentados, es indudable que, entre otros, los funcionarios medios, el personal de organizaciones no gubernamentales y los oficiales militares encargados de misiones de mantenimiento de la paz, participan en una amplia gama de actuaciones intermediarias. Operando en zonas de guerra, en áreas en plena reconstrucción o experimentando otras formas de transformación social, esos individuos aprovechan su papel institucional para impulsar la cooperación y la resolución conjunta de problemas entre los representantes de las facciones antagonistas que continúan estimándose enemigas.

Además de negociar los abundantes trámites necesarios para llevar adelante su misión o lograr sus cometidos organizativos, dichos individuos deben, a menudo, mediar entre distintas partes para poder cumplir su propio mandato, sea el mantenimiento de un alto el fuego, el suministro de ayuda humanitaria a personas desplazadas, o la administración de atención médica a grupos vulnerables de la población. Las manifestaciones actuales del conflicto étnico-político, así como la respuesta de la comunidad internacional, han planteado nuevos retos para la teoría y la práctica de la mediación como tipo de intervención de terceras partes.

Las terceras partes deben reflexionar atentamente sobre quiénes son y qué atributos e intereses específicos aportan a la situación de negociación tripartita. Los mediadores se caracterizan por no tener la misma identidad que una u otra parte, por no tener un interés directo en la disputa (de otra manera, estaría involucrado en ella). Pero esto no significa que los mediadores sean desinteresados o que carezcan de cualquier tipo de interés tangible cuando abordan el ámbito del conflicto. Por ejemplo, los estados suelen participar en la mediación de conflictos de otras partes para reforzar su propia seguridad o sus intereses económicos, para mantener o aumentar su esfera de influencia, o para salvaguardar una alianza. Los motivos de una mediación son diferentes y, por tanto, no deben darse por supuestos. Los motivos operan tanto a escala individual (por ejemplo, altruismo, autocomplacencia, beneficios materiales) y a escala institucional (por ejemplo, el papel de la ONU, el prestigio de un estado). En todo caso, el mediador obtiene un beneficio del papel que desempeña, sea a través del proceso (por ejemplo, un estatus superior) o en los resultados (por ejemplo, refuerzo de los intereses de seguridad).

Cuando se estudia el extenso inventario de situaciones sociales en las cuales la mediación es capaz de intervenir, queda claro que la identidad del mediador puede variar considerablemente tanto en relación con las partes como con el contexto. Christopher Moore (1996) expone una útil taxonomía de dicha variedad basada en la identificación de tres tipos de mediador. i) Los mediadores de redes sociales están vinculados a los

contrincantes mediante una continua red de conexiones, lo cual frecuentemente significa que tienen una cierta obligación de impulsar y mantener relaciones armoniosas. Por ejemplo, los ancianos patriarcas, personalidades religiosas, colegas de negocios, amigos personales. ii) Los mediadores oficialmente autorizados tienen una relación formal con las partes y cierto grado de poder sobre ellas (aunque no recurran a él para determinar el resultado). Por ejemplo, gerentes empresariales, supervisores de organizaciones, funcionarios de agencias, representantes de las potencias de la comunidad internacional. iii) Los mediadores independientes forman parte de tradiciones de servicios profesionales que ofrecen consultoría objetiva a las partes en disputa; por ejemplo, mediadores entre patronal y trabajadores, mediadores en temas familiares, terceras partes en complejos litigios medio-ambientales. Aunque estos tres tipos de mediador tienen ciertos atributos y competencias comunes, también necesitan pericias específicas para su ámbito concreto de operación.

En lo tocante a las motivaciones de las partes que entran en el proceso de mediación, en general se supone que lo hacen porque desean resolver el conflicto y que se sienten frustrados (cuando no en un punto muerto) con sus propios esfuerzos unilaterales o bilaterales. Desafortunadamente, los observadores no pueden simplemente dar por supuesto motivos tan constructivos; las partes también suelen tener otras razones. Frecuentemente, por ejemplo, les es difícil rehusar la invitación de un mediador poderoso; un rechazo podría afectar negativamente la credibilidad o imagen de la parte en cuestión. Las partes pueden aceptar la mediación para ganar tiempo mientras que desarrollan nuevas posibilidades para poner en obra estrategias alternativas, o simplemente intentan manipular la mediación para impulsar sus intereses unilaterales, sin tener la más mínima intención de llegar a un compromiso o resolver problemas mancomunadamente. En consecuencia, una de las primeras (y constantes) tareas del mediador es la correcta evaluación de los motivos de las partes así como de la autenticidad de su deseo de alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable.

### **II.3. Cualidades y competencias**

Una cualidad fundamental, estrechamente ligada a su identidad, es la imparcialidad del mediador. Este atributo se manifiesta en las actitudes y conductas del mediador hacia las partes en el proceso de mediación. Más adelante se discute en detalle el tema de la imparcialidad o parcialidad de las terceras partes. Por el momento cabe indicar que casi siempre se espera una cierta imparcialidad por parte del mediador, es decir, que no favorezca a una u otra parte y que sea neutro de cara a los resultados que puedan emerger conjuntamente. La identidad del mediador debe suscitar confianza en las partes. Efectivamente, a menudo dicha tercera parte mediadora es el único depositario de confianza entre antagonistas que inicialmente sólo albergan sospechas mutuas.

Además de estos atributos fundamentales, las terceras partes requieren las pericias y conocimientos necesarios para cumplir con su tarea. Esto significa, en el caso de la mediación, entender plenamente a las partes, así como los temas de fondo que las dividen y el proceso de negociación como tal, amén del sistema circundante en el cual se imbrica. En consecuencia, la competencia mediadora depende ante todo de la real capacidad de facilitación del proceso negociador. La lista de las necesarias pericias comportamentales y tácticas es sumamente extensa y no suele ser asunto consensuado. Las sugerencias para la lista incluyen la escucha comprensiva, el manejo de la información, la habilidad para redactar borradores rápidamente y, finalmente (pero muy importante), el sentido del humor.

Mientras que la comunicación y la formalización son elementos constitutivos del enfoque tradicional, imparcial y básicamente altruista de la mediación, cualquier indicio de manipulación puede plantear interrogantes sobre el poderío y sesgo del mediador, asuntos que se discuten posteriormente en más detalle. En general, el mediador necesita todas las competencias indispensables para hacer avanzar a las partes por el camino de la negociación, desde los contactos iniciales y la fase de pre-negociación, hasta la definición de los temas y la identificación de intereses, desde barajar alternativas hasta intercambiar preferencias y concesiones, desde integrar alternativas hasta persuadir a las partes a llegar a un acuerdo y, finalmente, ultimar todos los detalles de su aplicación.

#### **II.4. Evaluación de la eficacia**

Aunque su eficacia sólo ha sido objeto de estudios científicos recientemente, desde hace siglos la mediación forma parte integral de la práctica de la diplomacia a escala internacional. Y en el ámbito doméstico también han existido formas tradicionales de mediación desde hace mucho tiempo, aunque la atención académica se centra más bien en los nuevos tipos de mediación que han surgido paralelamente a los habituales procedimientos legales de solución de conflictos. Se han realizado coordinados esfuerzos de evaluación de estas formas alternativas de resolución de disputas, sobre todo en cuanto a su presunta superioridad de cara a las diligencias utilizadas por los tribunales existentes.

Se recurre a una gran cantidad de indicadores para evaluar la eficacia de la mediación en una pléthora de situaciones distintas: reconciliación entre víctimas y delincuentes, casos de divorcio, causas de menor cuantía, litigios de vecindario, disputas entre propietarios e inquilinos, controversias medioambientales y de políticas públicas. En cuanto a los resultados se refieren, la proporción de acuerdos obtenidos es un indicador evidente, mientras que las tasas de cumplimiento de dichos acuerdos, así como la satisfacción de los litigantes con ellos, también son elementos importantes. Además, el carácter mismo del acuerdo es de sumo interés puesto que se acostumbra afirmar que la mediación produce un mayor grado de compromiso y un más equitativo reparto de recursos que los procedimientos de adjudicación.

Cabe añadir que es igualmente importante apreciar la naturaleza integradora de los acuerdos, es decir, en qué grado se generan resultados que son de tipo "todos ganan" (win-win) en vez de tipo "uno gana, otro pierde" o, incluso, "todos pierden". Kressel y Pruitt subrayan la importancia no sólo de la eficacia sino también de la eficiencia de la mediación. Los indicadores que ilustran este criterio incluyen la rapidez del proceso de acuerdo, el coste de los procedimientos empleados, los ahorros obtenidos gracias a no tener que pagar costosos gastos judiciales y otros estipendios legales. Finalmente, Kressel y Pruitt también recalcan que el ambiente posdisputa y la relación a largo plazo entre las partes son aspectos que merecen ser valorados a la hora de evaluar la eficacia global de la mediación. Comentaremos en otra sección el tema de la eficacia de la mediación en el contexto de la intervención de terceras partes.

### III. Formas de intervención de terceras partes

#### III.1. Taxonomía de métodos

Si bien la mediación es la forma más común de intervención de terceras partes, a menudo es complementada con varios otros métodos, tanto en teoría como en la práctica. En la bibliografía sobre terceras partes se manejan muchos términos tales como la conciliación, misiones investigadoras, buenos oficios, mediación por los pares, arbitraje, facilitación, adjudicación, mediación arbitral, diálogo sobre políticas, construcción del consenso. Y la complejidad, incluso la confusión, del tema aumenta puesto que las terceras partes operan en distintos niveles y en diferentes sectores dentro y entre sociedades. Algunos de estos quehaceres los realizan personas en su calidad oficial, mientras que otros son ejecutados a título más informal. Ciertas intervenciones se sitúan al nivel más elevado de toma de decisión (macro), otras dependen de la influencia ejercida en las zonas medias (meso) de la sociedad, y otras operan típicamente a nivel comunitario o de base (micro). En el ámbito global, las actividades de terceras partes pueden insertarse en un enfoque más amplio de la diplomacia de vías múltiples...

Proponemos una tipología con seis formas de intervención pacífica, aplicable principalmente a escala internacional, pero que también es apropiada para los otros niveles:

1. **Conciliación:** terceras partes de confianza ofrecen un vínculo informal de comunicación entre los antagonistas a fin de identificar los temas candentes, disminuir la tensión e impulsar la interacción directa, normalmente en el marco de una negociación.
2. **Consulta:** terceras partes intentan facilitar la solución creativa de problemas mediante la comunicación y el análisis, empleando sus pericias de relaciones humanas y sus conocimientos social-científicos de la etiología y la dinámica del conflicto.
3. **Mediación pura:** terceras partes intentan facilitar un acuerdo negociado en torno a temas de fondo mediante el uso del razonamiento, la persuasión, el control efectivo de la información y la sugerencia de alternativas.
4. **Mediación imperativa ("power mediation"):** engloba a la mediación pura pero también incluye el ejercicio de presión o coerción por parte del mediador mediante promesas de recompensa o amenazas de castigo, y también puede situar a la tercera parte como supervisora y garante del acuerdo.
5. **Arbitraje:** terceras partes emiten un dictamen vinculante a la luz de los méritos individuales de las posiciones antagonistas, y luego imponen un acuerdo considerado justo y equitativo.
6. **Mantenimiento de la paz:** terceras partes suministran personal militar para supervisar un alto el fuego o un acuerdo entre los contrincantes, y también pueden participar en actividades humanitarias en aras de la restauración de la normalidad conjuntamente con personal civil, que podría además ayudar en la gestión de procesos de toma de decisión política (por ejemplo, elecciones).

### III.2. Un enfoque flexible de la intervención

Conscientes de que los métodos de terceras partes pueden emplearse en combinaciones o secuencias distintas, nos condujo a Loreleigh Keashly y a mí, a investigar cómo podían empalmarse más correctamente con los rasgos clave de una situación de conflicto concreta. Partimos del reconocimiento de que los conflictos son, por su naturaleza, una mezcla de intereses objetivos (por ejemplo, competencia por recursos escasos tales como el territorio) y elementos subjetivos (como percepciones, actitudes, valoración de fines). Y somos conscientes que a medida que un conflicto va escalando o intensificándose, los aspectos subjetivos cobran mayor importancia. Así, los individuos o grupos enraizados en un conflicto auténticamente destructor terminan percibiendo dos realidades muy distintas y albergan imágenes extremadamente negativas del antagonista (mientras que conservan sin cuestionamientos una visión positiva de sí mismos).

Estos factores suelen dificultar mucho la gestión de los intereses tangibles por parte de mediadores u otros terceros, y obstaculizan sus tentativas de acercar los antagonistas a un acuerdo. Para ayudarles en su labor, hemos desarrollado un modelo flexible de intervención de terceras partes que contempla distintas eventualidades ("contingency model of third-party intervention") y que recoge el trabajo realizado por otros investigadores en este campo, especialmente, en el ámbito organizativo, por Friedrich Glas (1982) y Hugo Prein (1984). Nuestro modelo propone ajustar la intervención original o inicial de la tercera parte a la fase concreta de escalada del conflicto, es decir, a la combinación específica de factores objetivos y subjetivos. Nuestra conjetura es que, si se estructuran correctamente, las intervenciones originales pueden inicialmente surtir efectos que luego se complementan con otras intervenciones diseñadas para des-escalar el conflicto hasta un punto en que las partes puedan gestionarlo por sí mismas.

En primer lugar esbozamos un modelo de escalada de conflictos por etapas, abarcando los distintos elementos objetivos y subjetivos que suelen ser importantes a medida que se intensifica el conflicto, a medida que las partes ejercen acciones cada vez más fuertes y contenciosas, a medida que aumenta la diferencia entre vencer y perder. Continuando el trabajo de otros estudiosos, proponemos un modelo de escalada de cuatro fases: 1) discusión; 2) polarización; 3) segregación; y 4) destrucción.

Durante la primera etapa de discusión, las partes generalmente conservan una relación de respeto mutuo y ambas buscan alcanzar beneficios conjuntos en torno a sus intereses objetivos. Pero no están muy decididos a entrar en negociaciones; por consiguiente, la conciliación es la forma apropiada de intervención de terceras partes. Este tipo de intervención puede tratar eficazmente divergencias perceptuales y emotivas menores, y empujar a las partes hacia la negociación para abordar sus diferencias.

En la segunda etapa, la polarización, las relaciones comienzan a deteriorarse y surgen percepciones negativas (estereotipos) y emociones (hostilidad). En este caso la consulta es el principal tipo de intervención. Si la consulta consigue superar los malentendidos y prejuicios, y distender el creciente ambiente emocional negativo, se puede alentar a las partes a participar en una mediación pura para alcanzar un acuerdo.

En la tercera etapa, la segregación, predominan los aspectos subjetivos, con altos niveles de desconfianza y falta de respeto, poca comunicación directa, manejo de amenazas, e uso creciente de imágenes de tipo "el bien contra el mal". En esta fase, nuestro modelo propone recurrir a medidas más contundentes tales como el arbitraje (si disponible) o la mediación imperativa, para intentar controlar la hostilidad entre las partes y reducir los



efectos negativos sobre su relación. Sin embargo, a estas alturas, la imposición de un acuerdo temporal o un alto el fuego sólo sirve para ofrecer la oportunidad de trabajar seriamente sobre la relación gracias a la consulta. Y si las cosas mejoran, se puede entonces animar a las partes a recurrir a la mediación pura para ampliar y finalizar el proceso de solución del conflicto.

La cuarta etapa, la destrucción, representa el mayor reto para las terceras partes intervinientes, puesto que los bandos en conflicto se perciben mutuamente como "infrahumanos", estiman su situación desesperada y están dispuestos, si no pueden vencer, a simplemente perder menos que el adversario. En esta fase, las partes frecuentemente piensan que su supervivencia está en juego (ya sea la pérdida del puesto de trabajo, la violencia física hasta extremos asesinos, o incluso la aniquilación de un grupo identitario como en el caso del genocidio). En esta situación nuestro modelo prescribe alguna forma de mantenimiento de la paz para separar a las partes y ofrecer a otros métodos la posibilidad de operar. Una vez más, cierto nivel de arbitraje o de mediación imperativa pueden ser útiles para el control inicial de la hostilidad y la agresión. Pero no son suficientes. Se requiere una forma más profunda de consulta a través de un análisis intenso y prolongado del conflicto para inducir a las partes a ir descendiendo algunos peldaños en la situación de escalada (que por entonces está atiborrada de resentimientos acerca de lo ocurrido). Aquí la consulta debe alentar la reconciliación y ayudar a las partes a forjar una visión compartida de cómo las cosas llegaron a tal punto de intransigencia.

Este modelo flexible propone métodos que permiten acrecentar el nivel, y multiplicar los tipos, de potestad del que disponen las terceras partes intervinientes, en correlación con las decisiones tomadas por las partes en conflicto para intensificar su propia influencia. Una mayor involucración, compromiso y contundencia de los antagonistas puede requerir modalidades más amplias y más fuertes de influencia de la tercera parte para inducir a los adversarios a reconsiderar radicalmente su visión del conflicto.

Distintas formas de intervención se legitiman en distintos tipos de poder, y deben evaluarse desde la óptica de su eficacia y de su aceptabilidad ética. La conciliación, la consulta y la mediación pura tienden a ejercer niveles de control inferiores sobre procesos y resultados, y están más supeditadas a poderes de referencia (profesional) y pericial (conocimientos) compartidos ("power with": poder compartido). Por su parte, el arbitraje, la mediación imperativa y el mantenimiento de la paz se caracterizan por un nivel de control superior sobre procesos y resultados, y aportan más poder legítimo (papel oficial), recompensatorio y coercitivo a la situación ("power over": poder sobre). Por consiguiente, la combinación y la secuencia de estos métodos plantea una serie de interrogantes éticas y morales que exigen una atención cuidadosa y constante.

El modelo flexible insta a las terceras partes a examinar detenidamente el enfoque que proponen aplicar, y a analizar detalladamente el conflicto en vez de suponer que su método es el más apropiado y fructífero en un momento dado. No se trata, pues, de rechazar el recurso simultáneo a diferentes métodos que podrían cumplir una útil tarea concomitante (por ejemplo, consultas paralelas durante la mediación). Se trata más bien de animar a los intervinientes tradicionales a evaluar si sus métodos son realmente adecuados para manejar las demandas específicas que la subjetividad y la complejidad generan en conflictos intensos y destructores, independientemente del nivel de interacción. Un análisis agudo a través del enfoque de consulta puede ser la mejor manera de iniciar la serie de intervenciones, siempre y cuando las partes estén dispuestas a participar en este tipo de interacción. La experiencia demuestra que las partes

generalmente aceptan entrar en discusiones informales y de poco riesgo, antes de decidirse a participar en las negociaciones.

Los enfoques oficiales son, en general, impulsados al nivel más elevado de liderazgo político, militar y religioso, con gran visibilidad. Las iniciativas incluyen negociaciones que cuentan con un mediador de gran proyección, tradicionalmente una personalidad eminente apoyada por un gobierno o una organización internacional. En este nivel, las intervenciones de terceras partes son principalmente de tipo conciliación, mediación pura o imperativa, arbitraje y mantenimiento de la paz (tal cual las define nuestro modelo flexible). Se trata generalmente de enfoques de "diplomacia Vía I" (aún cuando, recientemente, la participación de agentes oficiales en procesos innovadores y oficiosos, tales como diálogos y mesas redondas, ha resultado en la acuñación del concepto de "Vía I y medio").

En los niveles de liderazgo medio, personas procedentes de diversos sectores pueden intervenir e influir en los procesos conflictuales; entre otros: académicos, intelectuales, escritores, periodistas, líderes étnicos y religiosos, dirigentes de organizaciones no gubernamentales. Aunque estas personas y sus asociaciones no detienen un poder formal, son sin embargo influyentes mediante el manejo de formas más suaves del poder, y constituyen un vínculo importante entre los líderes de primera línea y la sociedad en general. Los enfoques más apropiados para este nivel consisten en talleres de solución de problemas (resolución interactiva de conflictos), formación en resolución de conflictos, organismos que tratan asuntos de paz y de reconciliación. Según las definiciones de nuestro modelo, a esta escala se puede avanzar mucho recurriendo a la conciliación y la mediación pura, así como a la consulta con terceras partes mediante el diálogo y el análisis del conflicto entre líderes de nivel medio.

A nivel de base de la sociedad, los líderes locales pueden trabajar como organizadores comunitarios, funcionarios de los servicios sociales, encargados de campos de refugiados, y administradores de organizaciones no gubernamentales. Estas personas representan y están en contacto con las masas de la sociedad directamente afectadas por la dinámica del conflicto. Normalmente operan cotidianamente y se interesan principalmente por la temática práctica de la supervivencia y la calidad de vida. En este nivel, los enfoques más idóneos combinan líderes locales y otros en actividades de mantenimiento de la paz, cuyos efectos también pueden trascender hacia niveles más altos. Los tipos de actividad más útiles son las comisiones locales para la paz, los programas de reducción de prejuicios, la formación en resolución de conflictos, el trabajo psicológico contra el trauma.

Según el modelo flexible, las modalidades de base de consulta con terceras partes pueden incluir personas de bandos antagonistas, mientras que la ayuda al desarrollo y la labor humanitaria correspondiente, mediante el fomento de proyectos conjuntos de cooperación, pueden contribuir a construir la paz desde abajo. La mediación también es sumamente necesaria en situaciones donde los grupos de mantenimiento de la paz, las misiones de ayuda y otros colectivos deben afrontar las innumerables disputas locales y regionales que surgen constantemente y que cabe resolver para que la tarea de construcción de la paz tenga éxito. Por ende, existen muchas posibilidades, tanto en teoría como en la práctica, para vincular las intervenciones de terceras partes con las realidades jerárquicas presentes en casi todas las sociedades organizadas y que se reflejan en los conflictos entre ellas.

El enfoque flexible implica situar las actividades de terceras partes en el contexto más amplio de la paz y de la transformación de conflictos. La conciliación, la mediación (tanto pura como imperativa) y el arbitraje se manejan normalmente en el ámbito de las operaciones de establecimiento de la paz ("peacemaking"). Y aun cuando el grado de legitimidad o poder que las terceras partes aportan a la discusión varía, todos estos métodos aspiran principalmente a lograr un acuerdo político entre los antagonistas sobre los problemas de fondo.

La consulta, en cambio, se sitúa más bien en el ámbito de la construcción de la paz ("peacebuilding"). El concepto original de la construcción de la paz engloba el cambio del sistema político y económico de la sociedad a fin de reducir o eliminar las desigualdades estructurales que, se estima, causan la violencia abierta entre diferentes grupos. Más recientemente se ha añadido una dimensión social al concepto de construcción de la paz, en el sentido de iniciar diversas interacciones entre los antagonistas para construir o reconstruir relaciones colaborativas caracterizadas por la comprensión, la confianza y la cooperación. Así, pues, tanto la vertiente estructural como la vertiente social de la construcción de la paz son importantes para establecer relaciones pacíficas fundadas en la equidad, el respeto y la justicia.

En el marco de la construcción de la paz, la consulta con terceras partes puede ir profundizándose hasta convertirse en un amplio método de resolución interactiva de conflictos que abarca distintos tipos de actividades cara a cara cuyo cometido es promover el análisis colaborativo del conflicto y la solución conjunta de problemas entre los adversarios para encarar los temas de las necesidades fundamentales y del impulso de la paz y la justicia (Fisher 1997). Este tipo de intervención más amplia adopta formas variadas: por ejemplo, la facilitación del diálogo entre adversarios, la formación conjunta sobre pericias de resolución de conflictos, los talleres de análisis del conflicto con participación de personas influyentes y otros representantes de las partes.

Lo más apropiado es que la resolución interactiva de conflictos la impulsen terceras partes extraoficiales que disponen de las competencias y conocimientos necesarios para apoyar la consulta y las otras formas de interacción humana intensiva. La resolución interactiva de conflictos también puede complementar y apuntalar las actividades oficiales de construcción de la paz, gracias a lo cual el proceso de paz no se limita simplemente a lograr un acuerdo. Por tanto, si bien estas formas de intervención no tratan directamente los aspectos estructurales del conflicto, sí refuerzan el impulso hacia la transformación de conflictos y animan a las partes a ir más allá de la simple gestión del conflicto. Los métodos interactivos son particularmente aptos para favorecer la reconciliación de los adversarios, para garantizar que los beneficios de las operaciones de paz no se evaporen debido a una aplicación impropia o a oleadas de represalias recurrentes. Cuando los beneficios de la construcción de la paz son tanto de tipo estructural como social, es mucho más probable que perduren las relaciones armoniosas y equitativas.

## **IV. Temas en la intervención de terceras partes**

Intervenir en los conflictos del prójimo es una decisión erizada de problemas políticos y prácticos. A continuación ilustraremos seis cuestiones y asuntos que pueden surgir en el contexto de la intervención de agentes externos en una situación de conflicto. Aunque la mayoría de estos elementos han sido discutidos principalmente en relación con la mediación, son igualmente aplicables a otros tipos de intervención. Los tres primeros temas son de índole política, puesto que abordan las relaciones entre las partes y entre ellas y la tercera parte, en el marco de la preocupación sobre el uso y el abuso del poder. Los tres últimos asuntos, en cambio, son de tipo pragmático y tienen que ver con las estrategias, los resultados y la ética profesional de la intervención.

### **IV.1. Cultura**

En muchas situaciones de intervención, las terceras partes provienen de una cultura diferente (y a menudo dominante) de la de las partes en conflicto (las cuales, a su vez, pueden ser de culturas distintas, frecuentemente una mezcla de grupos dominantes y oprimidos). La cultura es una fuerza omnipresente en los asuntos humanos, con un impacto sobre el comportamiento que suele ser malentendido o infravalorado. Cada cultura tiene sus propios supuestos, creencias, normas, prácticas e instituciones que parecen apropiadas para la vida en general, pero cada una también posee un conjunto de elementos fundamentales que son pertinentes para el conflicto. Existe, en cada sociedad, una "cultura del conflicto". Indiscutiblemente, cuando los supuestos culturales acerca del conflicto difieren entre grupos antagonistas, dichas diferencias puede transformarse en otra fuente de causalidad o intensificación de conflictos.

El asunto, pues, es saber cómo la tercera parte puede adquirir una sensibilidad transcultural. Es decir, ¿cómo puede conocer bien su propia cultura, comprender y respetar las culturas que aborda, y percibir exactamente los efectos de las diferencias culturales entre las partes, así como entre cada una de éstas y la suya? Este último punto es especialmente importante cuando la tercera parte proviene de una cultura dominante, y las partes son oriundas de culturas menos dominantes o incluso oprimidas. Los desequilibrios de poder existentes en el mundo actual implican que, mientras que muchos intervinientes proceden de la cultura dominante y próspera occidental (el Norte), las intervenciones suelen ocurrir en entornos no occidentales (el Sur). Por consiguiente, los intervinientes deben tener mucho cuidado de no exportar sus propios modelos culturales de manejo de conflictos a otras regiones y pueblos.

Kevin Avruch y Peter Black (1993) proponen que el primer paso de una intervención exitosa debe ser el análisis cultural del conflicto, superando la identidad cultural propia e intentando, al contrario, establecer las dimensiones culturales específicas del conflicto, y evaluando su pertinencia de cara a su manifestación y posible resolución. La adición del análisis cultural a los tradicionales diagnósticos históricos, políticos, estratégicos y sociales promete brindar una base más rica, firme y respetuosa para el trabajo a realizar.

### **IV.2. Las asimetrías de poder**

En toda intervención de terceras partes, la sensibilidad hacia la dinámica del poder es fundamental para el discernimiento y la eficacia. Se trata de entender cómo los

desequilibrios de poder entre las partes, y entre la tercera parte y uno u otro bando, afectan a los procesos y a los resultados.

Normalmente un cierto grado de equilibrio de poder es indispensable para que las intervenciones de terceros puedan operar eficazmente. Cada parte debe ser capaz de confrontar seriamente a la otra, sea en el presente o en el futuro, para que tenga lugar una interacción constructiva. Desafortunadamente, sin embargo, los grupos o individuos dominantes no son famosos por su disponibilidad a ceder poder espontáneamente; al contrario, si no existen controles institucionales, tienden a abusar de su poder.

Los agentes externos a menudo desempeñan una provechosa tarea abogando por las partes más débiles, y las terceras partes también cumplen una función preventiva mediante la facilitación del diálogo y la potenciación de la comprensión, la confianza y el respeto mutuo, de tal manera que la manifestación del conflicto, en la línea de confrontación, asuma formas menos violentas. Sin un cierto grado de paridad de poder, sin embargo, el proceso de intervención puede fácilmente transformarse en una farsa en la que la parte más poderosa influye la interacción en beneficio propio y sin tratar los problemas de fondo. En cierta medida, las terceras partes pueden ayudar a reequilibrar la situación y, efectivamente, suelen apoyar a las partes más débiles mediante actividades de tipo formación y asesoría para permitirles convertirse en protagonistas más eficaces. En resumen, incluso en procesos de facilitación, los intervinientes deben ser conscientes de cómo las asimetrías de poder afectan a los objetivos de la intervención y al nivel de análisis del conflicto que orienta las decisiones de acción.

En este contexto surge la cuestión del recurso coercitivo a recompensas y castigos, por ejemplo, en la mediación imperativa. En algunos casos de conflicto intenso y prolongado, la mediación imperativa puede incidir oportunamente para alcanzar un acuerdo inicial en situaciones de continua hostilidad. Sin embargo, sigue siendo válida la idea que el uso coercitivo del poder contradice fundamentalmente los valores de autonomía y libre arbitrio que deberían regir el campo de la resolución de conflictos. Por ende, las instituciones o individuos poderosos que dispongan de acceso a recursos valorados por las partes en conflicto, deben ser muy conscientes de las profundas consecuencias de su intervención. El poderío de un interviniente, si se combina con la ausencia de sensibilidad cultural, puede fácilmente conducir a la importación de métodos dominantes o soluciones impuestas. Las terceras partes, sean de corte directivo o facilitador, deben entender sus intervenciones como acciones situadas dentro de las estructuras de sistemas sociales existentes, acciones que tienen el potencial de contribuir tanto a su mantenimiento como a su transformación.

### **IV.3. Tendencias de las terceras partes**

Según la opinión tradicional sobre las terceras partes, éstas deben ser imparciales, no deben favorecer a ninguno de los antagonistas, deben ser neutros, y no deben determinar los resultados de una manera u otra. Se percibe la imparcialidad como uno de los principales requisitos de aceptabilidad para las partes, y como una condición previa para el establecimiento de una relación de confianza. Constituye, pues, la base del desempeño eficaz de la tarea del interviniente.

Más recientemente se ha planteado si los mediadores sesgados a favor de uno u otro bando no podrían, sin embargo, también cumplir un papel útil en la gestión de conflictos. Saadia Touval y William Zartman (1989) mantienen que, por ejemplo, los motivos del

mediador deben describirse en el contexto de la política del poder, y que los mediadores casi siempre tienen sus propios intereses, lo cual significa que pocas veces son auténticamente indiferentes ante las condiciones y los problemas que están siendo negociados.

Desde la óptica de las partes, la imparcialidad del mediador puede resultar menos importante que la obtención de un resultado favorable o el mantenimiento de su relación con un mediador poderoso. Una parte desfavorecida puede incluso aceptar a un mediador tendencioso justamente porque calcula que dicha tercera parte podrá convencer más fácilmente a la parte preferida a progresar hacia un acuerdo. Este tipo de análisis concierne principalmente el nivel internacional; queda por ver cual es su utilidad para los otros niveles de intervención. Sea como sea, estas reflexiones aportan un enfoque más complejo y estratégico a la cuestión de la imparcialidad del mediador. Si incluso mediadores tendenciosos, con sus propias agendas políticas y tangibles intereses en la disputa, pueden resultar eficaces, se ensancharía considerablemente la horquilla de posibilidades de intervención. Sin embargo, este enfoque pone en peligro la naturaleza voluntaria y no coercitiva de la mediación que constituye un valor de base del campo de la resolución de conflictos.

#### **IV.4. Cuestiones de oportunidad y de madurez en la mediación**

En cuanto al momento o el calendario ("timing") de la intervención en disputas bilaterales o multilaterales, lo más probable es que tenga lugar después de un cierto período de desarrollo y escalada del conflicto. Desafortunadamente, los esfuerzos de mediación suelen comenzar únicamente después de que las tentativas de las partes hayan fracasado, y cuando ya han acontecido episodios de coerción o violencia, lo cual confronta al mediador a situaciones en las que ya se han provocado daños importantes, y donde las posturas y actitudes se han endurecido.

¿Cuál sería el momento más oportuno para la intervención? El examen de esta interrogante ha desembocado en el concepto de "madurez" ("ripeness") que se refiere tanto a la condición del conflicto como al momento propicio para la intervención. (...) Generalmente las partes sólo barajan la posibilidad de una intervención externa cuando, habiendo dado curso a su hostilidad, han llegado a un punto muerto tan oneroso que ya no ven otra salida. Por otra parte, si las partes estiman que la situación sólo puede empeorar, sobre todo si recientemente han evitado una catástrofe o perciben una inminentemente, estarán más dispuestas a aceptar una intervención externa. El sentimiento mutuo de impotencia de cara al conflicto debe combinarse con la creencia en que una actuación conciliatoria será correspondida por la otra parte. Las partes deben convencerse de que la mediación puede aportar una salida al conflicto mediante una solución negociada.

Parece existir, sin embargo, un nivel de hostilidad a partir del cual el conflicto se perpetua en su intransigencia. Por consiguiente, puede ser contraproducente (así como moralmente inaceptable) esperar que emerja un "punto muerto hiriente" o una catástrofe. Efectivamente, (...) existen muchos "momentos maduros" (u oportunos) para intervenir en conflictos destructores. En vez de considerar la oportunidad como una trampa, y cruzarse de brazos a la espera de dichos impasses dañinos o catástrofes inminentes, las terceras partes deben procurar generar condiciones propicias, independientemente de la fase del conflicto. Esta postura es compatible con la resolución

interactiva del conflicto y con el modelo flexible que mantienen que cualquier tipo de intervención de facilitación es casi siempre más fructífera que la inacción.

#### **IV.5. Eficacia de la intervención de terceras partes**

Aunque terceras partes pueden desempeñar un papel provechoso en una amplia gama de conflictos en distintos niveles de la sociedad, también es cierto que no siempre tienen éxito. Por más que la cuestión de la eficacia sea compleja, se han realizado tentativas de evaluación de las actividades de terceras partes en la mayoría de los sectores y tipos de intervención. Estas evaluaciones manejan diversos indicadores, desde porcentajes de acuerdos alcanzados hasta la satisfacción de la partes, desde cambios de actitud y relaciones hasta la percepción de la equidad de la solución y el cumplimiento del acuerdo.

En primer lugar, dichas evaluaciones de eficacia deben tomar en cuenta los objetivos de las distintas formas de intervención. La consulta con terceras partes, por ejemplo, no pretende obtener acuerdos sobre problemas de fondo, mientras que la mediación sí y debe, por consiguiente, ser evaluada con ese patrón. En cambio, las formas de mediación generalmente no están pensadas para transformar las relaciones entre las partes, mientras que la consulta efectivamente intenta modificar actitudes y mejorar relaciones a fin de impulsar interacciones cooperativas y la transformación del conflicto. Es fundamental, pues, identificar las variables dependientes que son los resultados esperados de una forma concreta de intervención, y centrar en ellas la evaluación de la eficacia. No se puede criticar una mediación porque no cambia las actitudes básicas de los antagonistas, o una consulta porque no conduce directamente a la solución de la disputa.

La mayor parte de las mediaciones en el contexto doméstico, por lo menos en Norteamérica, tienen una buena tasa de éxito (generalmente superior al 50% de acuerdos). Y la satisfacción global con la mediación, así como el cumplimiento de lo convenido, también son bastante altos en términos absolutos y en comparación con los métodos de gestión tradicionales. Generalmente se estima que la mediación funciona, que es usualmente bien acogida y que resulta más barata que las alternativas más preceptivas o contradictorias, como los pleitos ante tribunales.

En el contexto internacional, sin embargo, los resultados de estudios sobre la eficacia de la mediación a la hora de alcanzar acuerdos son más ambiguos, con tasas de acuerdo que varían entre el 10 y el 50%, dependiendo del tipo de medida de éxito aplicada y de los casos de intervención examinados. Desafortunadamente, los éxitos de las mediaciones en prolongadas guerras civiles de corte étnico-político son particularmente escasos, entre el diez y el veinte por ciento. En dichos casos existen altos niveles de intransigencia asociados a conflictos identitarios que han ido escalando hasta llegar a la violencia desatada, situación especialmente inmune a los esfuerzos de intervención. (...)

#### **IV.6. La ética de la intervención**

La cuestión de la ética de la intervención, tanto en lo individual como en lo institucional, es un asunto a la vez político y práctico. Básicamente, concierne la manera en la cual se traducen los principios morales y éticos en orientaciones prácticas y, luego, en garantías para los afectados por el quehacer del interviniente. La ética no es simplemente asunto de lo que se debe o no se debe hacer; es imposible formular prescripciones sencillas que

rijan cualquier eventualidad. Al contrario, la ética se debe entender como una parte muy arraigada de la identidad de individuos y organizaciones. Quienes se atreven a intervenir en la vida del prójimo, sobre todo en situaciones de conflicto, deben examinar atentamente las consecuencias morales y éticas de sus acciones. Como en el caso de la ley, la ignorancia no cuenta como excusa.

Es fundamental que la intervención en conflictos, sobre todo si son colectivos, se considere como una actividad profesional con todos los requisitos habituales aplicables a quienes la practican (Fisher, 1997), requisitos que incluyen un conocimiento suficiente de los fenómenos abordados (conflictos sociales destructivos) así como de la tarea escogida (mediación, consulta, etcétera), una auténtica dedicación para con el bienestar humano, el compromiso de mejorar constantemente la comprensión y la competencia propia, y el apego a la integridad y a las normas del comportamiento ético que deben regir su trato con las partes en conflicto. Los intervinientes que operan de manera informal u oficiosa, tanto a nivel de base como en las esferas políticas más excelsas, también debe tomar estos requisitos tan en serio como un diplomático internacional que medie en disputas entre estados.

En el ámbito de la cultura occidental, la mayor parte de las personas que participan en la resolución de conflictos proceden de campos profesionales atentos a las consideraciones éticas, por ejemplo, el derecho, el trabajo social o la psicología. Y en el ámbito comunitario, las terceras partes informales también suelen ser conscientes de los principios éticos que su tarea implica, aunque no sea de manera sistemáticamente codificada. La integridad no requiere un diploma profesional que la avale, y el comportamiento ético tampoco necesita un código formal. Sin embargo, todos aquellos que intervienen en los asuntos del prójimo deben estar dispuestos a revelar la base de sus competencias y actuar en todo momento con el máximo respeto del bienestar de sus clientes.

La labor de terceras partes autoritativas se ha prestado, frecuentemente, a conductas poco éticas, más al servicio de la institución interviniente que al de los individuos o grupos en conflicto. Cabe recalcar que las partes en conflicto, cuando deciden recurrir a una intervención externa, están generalmente en una situación sumamente vulnerable. Por tanto, la tradicional advertencia, "Compradores: atención", no brinda garantías suficientes. Y el principio ético mínimo, "No causes daño", tampoco es un fundamento ético suficiente para las intervenciones en conflictos.

Para aquellos que intentan resolver conflictos y que operan desde la perspectiva del funcionamiento ético occidental y profesional, existen diversas fuentes posibles de inspiración. En efecto, la mayoría de las profesiones de servicio, incluyendo las de consultoría, han producido códigos deontológicos que rigen la conducta de sus miembros. Pero, aunque dichos códigos normalmente se asientan en principios firmes de comportamiento ético (por ejemplo, la honestidad, la equidad y el respeto del prójimo), su aplicación suele ajustarse a entornos específicos donde el empleo de principios generales se adapta a las características concretas del dilema ético en cuestión.

Ultimamente, los profesionales de la resolución de conflictos han demostrado interés en establecer sus propios códigos deontológicos para orientar su particular quehacer. Por ejemplo, la Society of Professionals in Dispute Resolution con sede en los Estados Unidos, ha publicado una declaración sobre normas éticas pertinentes para las partes neutras que intervienen en disputas. Igualmente, algunas organizaciones no gubernamentales internacionales involucradas en la labor de transformación de conflictos también han



desarrollado principios y/o códigos deontológicos que rigen sus intervenciones en situaciones de conflicto (que generalmente ocurren en sociedades y culturas foráneas). International Alert, por ejemplo, ha redactado un extenso código de conducta que desglosa un conjunto de principios éticos fundamentales, complementados por líneas directrices específicas para los temas de los derechos humanos, la imparcialidad, y el trabajo en asociación con otras partes.

Estas encomiables iniciativas han suscitado un valioso debate en torno a la verdadera naturaleza del trabajo de resolución de conflictos, principalmente sobre la manera en que se lleva adelante desde una perspectiva predominantemente occidental y del Norte. El debate aborda temas muy pertinentes tales como a qué intereses responde realmente la intervención, la necesidad de sensibilidad cultural y de género, pautas de competencias indispensables, el desarrollo de códigos deontológicos con consciencia cultural. Estas interesantes discusiones, en las que participan tanto intervinientes como beneficiarios, pueden impulsar el progreso del campo de resolución de conflictos hacia la satisfacción de las necesidades de aquellos cuyas vidas han sido trastornadas por la plaga del conflicto destructor. Después de todo, la resolución de conflictos a corto y a largo plazo pretende impulsar la transformación y no simplemente la gestión de la situación conflictiva. Todas las sociedades podrían beneficiarse de una teoría y una práctica que consientan a grupos diferentes convivir en asociaciones pacíficas, armónicas y justas.

## **V. Conclusión**

Aunque los métodos de intervención de terceras partes se aplican extensamente en el campo de resolución de conflictos, sigue existiendo un importante potencial de mejoras tanto en la teoría como en la práctica. Es fundamental comprender correctamente las diversas formas de intervención y sus bazas particulares para el trato de conflictos destructivos, sobre todo entre grupos. Sólo así se podrá ajustar la aplicación de determinados tipos de intervención a las características concretas del conflicto en cuestión, con la posibilidad complementaria de combinar y secuenciar dichas actuaciones para intensificar su eficacia.

Por tanto, es indispensable evaluar cada método y determinar cuáles se centran más en la construcción de la paz y la transformación de conflictos, y cuáles en operaciones de paz y gestión de conflictos. Si bien es apropiado desarrollar una teoría general que apunte la práctica, se debe ser consciente que cada esfera de aplicación (por ejemplo, patronal/trabajadores, comercial, internacional, víctima y delincuente) requiere su propio fundamento teórico de entendimiento y práctica. El punto primordial es que una intervención efectiva de terceras partes debe intentar ser un elemento importante del cambio social en aras de mayor armonía y equidad entre individuos y grupos tanto dentro la misma sociedad como entre distintas sociedades.