

# Una guía hacia la mediación HACIENDO POSIBLE LA PAZ EN CONFLICTOS VIOLENTOS

Hugo Slim

 Agència Catalana  
de Cooperació  
al Desenvolupament  
[www.cooperaciocatalana.cat](http://www.cooperaciocatalana.cat)

 Centre for  
Humanitarian  
Dialogue

 escola de  
cultura de pau

# Contenidos

***i* Introducción, antecedentes, objetivos, terminología**

**Parte uno:**

**¿Qué es un proceso de paz?**

**Parte dos:**

**¿Cuáles son los problemas típicos en un proceso de paz?**

**Parte tres:**

**Valores, principios y pautas en un proceso de paz**

Hugo Slim  
Centro para el Diálogo Humanitario

Ginebra, Suiza  
114, rue de Lausanne  
Ch-1202 Génova  
Suiza  
info@hdcentre.org  
tel. : + 41 22 908 11 30  
fax: +41 22 908 11 40  
www.hdcentre.org

El Centro para el Diálogo Humanitario (Centro HD) es una organización de mediación independiente dedicada a ayudar a mejorar la respuesta internacional a los conflictos armados. Se propone lograrlo por medio de la mediación entre grupos enfrentados y apoyando a las comunidades de mediación más extensas.

© 2007 Centro para el Diálogo Humanitario.

La reproducción de la totalidad o parte de esta publicación puede permitirse solo con consentimiento por escrito y autorización de la fuente.

# Introducción

En los últimos años, se han resuelto más conflictos armados que nunca con procesos de paz basados en negociaciones y acuerdos.<sup>1</sup> El número de organizaciones estatales y no estatales que participan en la mediación y la consolidación de la paz ha aumentado en todos los niveles de la sociedad. Además de este crecimiento en las organizaciones, está surgiendo a nivel local e internacional a través de culturas diferentes una nueva, acomplexada, disciplina, la profesión de la pacificación y la consolidación de la paz.

El papel potencial de la mediación como un medio para poner fin al conflicto armado hace que sea cada vez más importante que los participantes en los procesos de paz lo hagan de una manera ética, profesional y eficaz. Varios procesos de paz recientes han visto cómo se reunía a su alrededor una amplia gama de organizaciones e intereses. Esto ha llevado a varios observadores a hablar del riesgo de “hacinamiento” en determinados procesos. En este contexto, existe la necesidad de llegar a un consenso sobre lo que constituye una buena mediación y un buen apoyo para un proceso de paz.

La mediación de terceras partes para resolver los conflictos armados internacionales y no internacionales es un papel político, fluido y complejo. Implica un compromiso cuidadoso y a menudo a largo plazo en situaciones donde es habitual el sufrimiento humano generalizado y las vidas de muchos miles de personas están en juego. La mayoría de los conflictos armados son profundos y prolongados con historias dolorosas de violencia extrema, odio entre grupos, opresión, humillación, sospecha política profunda y participación activa de otros estados.

En esos conflictos, los mediadores y otros especialistas y partidarios del proceso de paz tienen una serie de obligaciones morales. Tienen responsabilidades personales y profesionales hacia los partidos políticos en el proceso, las personas afectadas por el conflicto, los observadores interesados y hacia la mediación y la profesión de construcción de la paz más amplias.

<sup>1</sup> *Charting the Roads to Peace: Facts, Figures and Trends in Conflict Resolution, Mediation Data Trends Report 2007*, Centro HD, Ginebra, pp12-13.

Para cumplir con estas responsabilidades, los mediadores y especialistas en el proceso de paz necesitan operar con unas pautas de conducta profesional que combinan algunos atributos esenciales: el conocimiento del contexto en el que actúan, una buena percepción de su papel concreto en calidad de terceros, y altos niveles de conocimientos y habilidades en áreas técnicas claves. Dentro de este profesionalismo, se incluye la necesidad de que los mediadores y especialistas en el proceso de paz empleen un juicio moral y político astuto para orientar sus decisiones en las cuestiones importantes de fondo, el proceso y las relaciones en los procesos de paz.

## Antecedentes

<sup>2</sup>Esta guía se redactó para guiar al personal en el Centro para el Diálogo Humanitario. Se desarrolló consultando con los colegas de la División Política IV del Ministerio Suizo de Asuntos Exteriores, que había animado a funcionarios del Centro HD para escribir algunos de nuestros principios operativos y compartirlos con otros usuarios.

<sup>3</sup>Esta guía se preparó después de unas primeras consultas con un pequeño grupo de mediadores del Centro HD y otras organizaciones, así como con especialistas en el proceso de paz. Una revisión bibliográfica sobre procesos de paz también informó sobre las directrices. Gran parte de esta bibliografía se puede encontrar en la página web de las Naciones Unidas, en [www.unpeacemaker.org](http://www.unpeacemaker.org). También se hizo una revisión comparativa de los códigos generalmente reconocidos para la mediación en los sectores comercial, jurídico y social, así como de otros códigos éticos de los campos de la medicina y la antropología. Una versión anterior de este folleto fue discutida por altos mediadores internacionales en el Foro de Oslo en 2006.

<sup>4</sup>A continuación, se ofrece, modestamente, como un posible recurso para otros mediadores de terceros, especialistas en el proceso de paz, diplomáticos y asesores técnicos de los estados interesados, organizaciones multilaterales y

<sup>2</sup> Para una discusión más larga sobre este y otros aspectos de la mediación tratados en esta guía, véase Clem McCartney (2006), *Dilemmas of Third-Party Involvement in Peace Processes*, Conciliation Resources, Londres.

<sup>3</sup> Los distintos tipos de mediación facilitativa, formulativa y manipulativa se han extraído de Beardsley et al. 2006, *Journal of Conflict Resolution* 50(1).

<sup>4</sup> La distinción entre procesos instrumentales y constitutivos es de Jean Arnault, *Good Agreement? Bad agreement? An Implementation Perspective*, Woodrow Wilson School of Public International Affairs, Princeton University, sin fecha.

organizaciones no gubernamentales que quieren dirigir una mediación de proceso de paz, u ofrecer apoyo constructivo. La guía describe los principales aspectos de un proceso de paz y ofrece ciertas normas de buenas prácticas en la mediación y el apoyo de un proceso de paz. El Centro HD también ha aplicado una parte lo que se expone a continuación como guía en grupos que estaban en conflicto en varias situaciones diferentes. Ya que se describen algunos de los elementos clave y de las pautas deseables en la mediación y los procesos de paz, también puede ayudar a ofrecer a las partes en un proceso de paz un sentido más claro de lo que pueden esperar de un proceso de paz, sus mediadores y otros que quieren apoyarlo.

## Objetivos

La guía que se encuentra a continuación es un recurso fácil de utilizar y accesible sobre los procesos de paz mediados. Ofrece orientación práctica general para una buena conducta profesional en la mediación y los procesos de paz. No se dan indicaciones precisas para situaciones específicas, sino que se pretende ofrecer un marco simple de referencia para apoyar la toma de decisiones ética, reflexiva y profesional.

- La **Parte I** describe los elementos principales de los procesos de paz mediados.
- La **Parte II** refleja varios dilemas y dificultades típicos en los procesos de paz.
- En la **Parte III** se recogen una serie de valores y principios básicos de funcionamiento para los mediadores, especialistas en el proceso de paz y simpatizantes.

La descripción de los principales elementos de un proceso de paz en la “Parte uno” ayuda a establecer el escenario para los tipos de procesos y acuerdos que la gente puede esperar. La siguiente sección sobre los dilemas típicos de un proceso de paz permitirá anticipar algunas dificultades antes de que aparezcan. Los valores y principios específicos en la “Parte tres” se destinan a contribuir al desarrollo de los valores fundamentales, los principios operativos y las pautas de buenas prácticas para los mediadores y otros especialistas del proceso de paz que trabajan para la resolución negociada de conflictos armados.

## Terminología

La **mediación** en un conflicto armado se entiende como “un proceso político en el que las dos o más partes en un conflicto violento se ponen de acuerdo en el nombramiento de un tercero para que trabaje de manera imparcial con las partes para ayudarlas a hablar a través de opciones y llegar, voluntariamente, a un acuerdo para poner fin al conflicto armado y lograr una paz justa y sostenible.”

Un **mediador** es la persona que desempeña el papel de tercero.

Un mediador generalmente encabeza un **equipo de mediación**.

Se entiende por **proceso de paz** “cualquier proceso político formal o informal, público o privado en el que están involucradas las partes de un conflicto armado y trabajan juntas para planear y llevar a cabo un proceso de diálogo y para llegar a un acuerdo e implementarlo conjuntamente.”

Un **especialista del proceso de paz** es cualquier persona que se destina oficialmente a apoyar un proceso de paz con el papel de tercero, como experto asesor, facilitador, observador, vigilante, planificador de la reconstrucción o donante financiero.

Un **partidario del proceso de paz** es cualquier estado, organización o individuo que se implica a apoyar, de manera activa y constructiva, el proceso de paz emprendido por las partes en el conflicto.

## PARTE UNO

### ¿Qué es un proceso de paz mediado?

#### Un proceso de paz puede presentar formas distintas.

Los procesos de paz varían según el tipo de conflictos que tienen que resolver, el número y la naturaleza de las partes afectadas y el tipo de mediador, especialistas y seguidores que las partes consideren aceptables.

- Un proceso de paz puede responder a una situación de conflicto armado internacional o no internacional, o buscar la resolución de agitaciones sociales particulares, de un desorden civil generalizado o conflictos sociales prolongados.
- Un proceso de paz puede incluir dos o más partes de un conflicto, por lo que se requieren conversaciones bipartitas o multipartitas. El proceso de paz puede limitarse a los liderazgos políticos y militares de distintos grados de representación popular, o incluir activamente una sección amplia de la sociedad en un mecanismo de “discusiones inclusivas”. O bien, puede pasar de manera gradual de una a la otra.
- Un proceso de paz podrá escoger a un mediador único o puede usar un sistema de co-mediadores. Un mediador puede utilizar sus propios especialistas técnicos para asesorar sobre los problemas complejos –como la reforma constitucional o el desarme–, o aprovechar los conocimientos de otros partidarios del proceso de paz que se encuentran en la comunidad internacional o nacional.
- Los mediadores pueden ser mediadores externos con evidentes credenciales imparciales y de terceros, o bien pueden ser mediadores internos de confianza pertenecientes a la sociedad en conflicto y que disponen de un conocimiento y una perspectiva en profundidad sobre el conflicto y que están valorados y respetados por todas las partes.

#### Hay distintos puntos de vista sobre qué es un papel respetable de un mediador político.

Hay muchas opiniones sobre qué grado de intervención debe tener un mediador en

los conflictos armados. Otros campos de la mediación, como la mediación comercial y familiar, sólo aceptan un único modelo de mediador desinteresado, no coercitivo y facilitador. Sin embargo, los mundos de la guerra y la política toleran, y con frecuencia exigen, diversas funciones de mediación que exceden las nociones convencionales de la práctica de la mediación, a causa de las consecuencias humanas y las ramificaciones políticas de la persistencia de un conflicto armado. La mediación política sigue, con frecuencia, un modelo basado en el poder de negociación y no un modelo puro de resolución de los conflictos.

Hay, por lo tanto, una gran variedad de mediadores políticos, desde los facilitadores a los convincentes, como se puede ver a continuación:

- El *mediador facilitador* tiene un papel de mediación que consiste, principalmente, en crear las condiciones para que las partes puedan obtener su propia solución a su ritmo.
- El *mediador más directo para resolver problemas o formulativo* reconoce la necesidad de que el mediador diseñe y presente algunas soluciones, a veces para expresar preferencias por determinados resultados, y para impulsar más el proceso y más rápido de lo que las partes naturalmente podrían hacerlo por ellas mismas.
- El *mediador de poder* o el *mediador manipulador* tiene un papel aún más intervencionista, que raya la coerción. Aprovecha la autoridad política y militar o el poder económico para presionar a las partes hacia un acuerdo.
- Los mediadores pueden trabajar por parejas como *co-mediadores*. Esto les permite, a menudo, cotejar sus planteamientos con un colega. En otras ocasiones, el mediador puede recurrir a un co-mediador que no participa en el proceso, pero que lo sigue de cerca, lo asesora y lo desde la distancia.

#### Distintos procesos de paz producen distintos tipos de acuerdos.

No todos los procesos de paz tienen como resultado un acuerdo de paz que encarne una solución política acordada al conflicto. Hay cinco tipos principales de acuerdos que pueden surgir de un proceso de paz, que van desde los acuerdos más mínimos a los más completos.

- Un *acuerdo para hablar* es normalmente el primer paso y es el resultado de un proceso inicial de “conversaciones sobre las conversaciones”. Por lo general este acuerdo no está escrito y es confidencial; esta forma temprana de acuerdo representa únicamente el consentimiento de las partes a sentarse alrededor de la mesa. A veces, un *acuerdo de pre-negociación* más formal establece términos precisos en torno al proceso y el contenido de las conversaciones sobre el cual procederán las conversaciones.

- Un *acuerdo de alto el fuego* es una medida provisional por la cual ambas o todas las partes aceptan dejar de luchar por un tiempo determinado –durante las conversaciones o mientras ambas partes mantengan ciertos acuerdos de buena conducta.

- Un acuerdo para cesar las hostilidades va más allá de un alto el fuego temporal y es un acuerdo más profundo para suprimir, por completo, el uso de la violencia armada como medio para resolver el conflicto.

- Un acuerdo de transición pone las bases para un proceso posterior de conversaciones sobre los cambios políticos necesarios que determinarían la naturaleza de la solución política. Mientras tanto, por lo general también se establece un acuerdo provisional, que dura hasta que se llega a un acuerdo sobre el estatus definitivo de los acuerdo. Los acuerdos de transición adoptan y crean instituciones y procesos como instrumentos para llegar a una solución definitiva. Como resultado, a veces se les llama instrumentales –el acuerdo diseña los instrumentos para un acuerdo final.

- Un acuerdo global establece de manera detallada las normas completas para una política nueva o reformada. Estos acuerdos completos detallan todos los elementos que constituyen una solución definitiva y, por tanto, a veces se les llama acuerdos constitutivos.

**La mediación y las actividades de apoyo a la paz tienen distintas formas en distintas fases del proceso de paz.**

Normalmente, un proceso de paz se divide en cuatro fases: la previa a las conversaciones, las conversaciones, el acuerdo y la implementación. Mientras que las actividades como el diálogo, el análisis y la gestión de las relaciones son comunes en todas las fases, algunas actividades son específicas de las diferentes fases.

- En la *fase previa a las conversaciones*, el mediador o un partidario del proceso de paz establece los primeros contactos bilaterales con cada parte en misiones de evaluación delicadas y confidenciales. Las primeras comunicaciones entre las partes se habilitan, generalmente, gracias a las comunicaciones confidenciales por portadores de mensajes o canales de retorno entre una persona oficial de los centros públicos o los miembros semi-oficiales de las dos partes. Los acuerdos sobre determinadas medidas de fomento de la confianza también se establecen, a menudo, como prueba y gesto de buena fe antes de que comience el diálogo pleno.

- En la *fase de conversaciones* se pueden utilizar diferentes formatos para el diálogo –más comúnmente, una combinación de diplomacia, conversaciones indirectas y conversaciones directas. La fase de conversación también

**LOS CINCO TIPOS DE ACUERDO PRINCIPALES**

<p><b>Acuerdo para hablar</b></p> <p>Una forma temprana de acuerdo que representa el consenso de las partes a reunirse.</p>	<p><b>Acuerdo de alto el fuego</b></p> <p>Todas las partes están de acuerdo a parar la lucha durante un tiempo específico, p. ej. durante los debates.</p>	<p><b>Cese de hostilidades</b></p> <p>Todas las partes están de acuerdo a detener por completo el uso de la violencia armada como medio para solucionar el conflicto.</p>	<p><b>Acuerdo de transición</b></p> <p>Define los cambios políticos necesarios, que determinarán la naturaleza de la solución política final.</p>	<p><b>Acuerdo global</b></p> <p>Establece de manera detallada las normas completas para una resolución final.</p>
---	--	---	---	---

implica una serie de funciones adicionales para el mediador y los partidarios del proceso de paz, como: la logística, la seguridad y la gestión del centro; la elaboración del programa y la gestión de reuniones, la oferta de conocimientos técnicos para ayudar en la solución de problemas específicos, el trabajo de creación de capacidad con una o más partes para corregir las asimetrías y permitir una participación equitativa en un proceso de paz, de prensa y gestión de medios. Gran parte de la creación de capacidad se lleva a cabo con un espíritu de imparcialidad. A veces, sin embargo, las organizaciones estatales y no estatales eligen realizar dicha labor con un espíritu explícitamente partidario de la solidaridad activa con una parte preferida en un proceso de paz.

- La *fase de acuerdo* requiere capacidades importantes para finalizar acuerdos específicos, diseñar mecanismos apropiados para la implementación y el diseño racional de las ceremonias políticas apropiadas para aplicar el acuerdo por primera vez, reconocerlo y ponerlo en marcha.

- Para la *fase de implementación* se necesitan habilidades para el diálogo continuo, la supervisión y la verificación y otros mecanismos de solución de controversias. La implementación también requiere una gran experiencia, compromiso y recursos para establecer nuevas instituciones políticas, jurídicas, económicas y sociales, o para la reforma de las instituciones existentes.

### **Casi nunca hay un solo diálogo.**

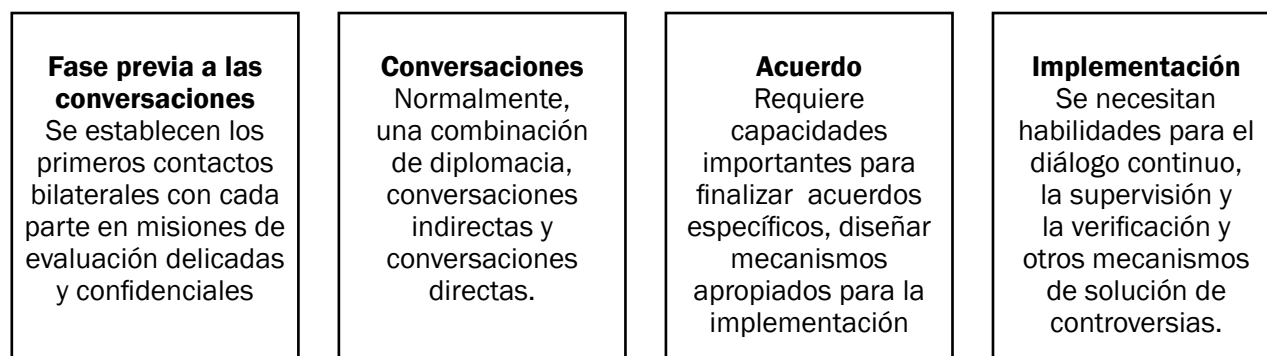
A menudo hay una gran variedad de diálogos simultáneos mediados que se ofrecen y se llevan a cabo en un solo conflicto. Esto requiere de una perspectiva multipartita en cualquier proceso de paz.

- El diálogo se lleva a cabo en diferentes niveles de la sociedad, a través de comunidades divididas o entre organizaciones de la sociedad civil. Muchos de estos diálogos son locales o diálogos entre grupos sociales específicos como las mujeres, profesionales, religiosos y personas de negocios. Estos diálogos rara vez tienen una contratación directa en el poder político y se describen como procesos de Vía Dos. El número y tipo de estos diálogos también pueden diferir de un área geográfica de un país a otra y pueden ir mucho más allá de las fronteras nacionales y convertirse en debates a nivel regional o de diáspora.

- Muchos de estos diferentes diálogos no son competitivos y pueden ser complementarios dentro de un proceso de paz unificado y más amplio. Los diálogos diferentes pueden servir para objetivos concretos, y sus ideas y resultados pueden ser útiles para informar e inspirar mayores procesos políticos de negociaciones de Vía Uno sobre cuestiones específicas como la inclusión, el género, los derechos de la tierra o la reconciliación.

- Sin embargo, algunos diálogos –tanto de la vía uno como de la dos– son competitivos y buscan ganar fuerza como enfoque dominante en la paz. La competencia entre los diferentes mediadores o diferentes grupos de interés político en las sociedades civiles pueden crear formas opuestas de los diálogos y procesos competitivos. A veces esta competencia es creativa –las partes disponen de una mayor variedad de mediadores y de una serie de diálogos que aportan una variedad de ideas para la paz. En otras ocasiones, esa competencia es destructiva y se convierte en parte del conflicto como vías diferentes de la batalla de paz por territorio profesional o político.

## LAS CUATRO FASES DE UN PROCESO DE PAZ



## PARTE DOS

### ¿Cuáles son los problemas típicos en un proceso de paz?

Los procesos de paz no son simples y muchos de ellos plantean un conjunto común de problemas y dilemas para los mediadores, los especialistas en el proceso de paz y los simpatizantes.

#### **La asimetría en las intenciones y las capacidades entre las partes son problemas comunes en muchos procesos de paz.**

Las partes no están siempre en la mesa por la misma razón, no tienen la misma medida de la buena fe ni capacidades similares para desarrollar un diálogo constructivo.

- Una o más partes de un proceso de paz pueden estar utilizando el proceso más en la lógica de la guerra que en la de la paz. Pueden haber muchas razones para participar en los diálogos a parte de llegar a una solución pacífica: salvar las apariencias, ganar o mantener prestigio internacional; parar mientras se continúan o preparan mayores actividades militares, o vencer al oponente en la mesa mientras está débil en el campo de batalla. Como tal, un proceso de paz implica, a menudo, tratar con partes que no tienen la misma intención de lograr una solución justa y pacífica.

- Aunque estén en la mesa, una de las partes puede seguir negando cualquier discusión sobre lo que la otra quiere mientras que, como respuesta, la otra parte puede estar ocultando su objetivo final. De esta manera, un proceso de paz puede darse en un escenario en el que se habla de todo, excepto de lo más importante. Esto ocurre normalmente alrededor de la cuestión de la independencia y el desarme en los conflictos secesionistas.

- Algunos de los conflictos más difíciles surgen dentro de los grupos y no entre ellos. Estos conflictos en el grupo, a veces, pueden poner más trabas a un proceso de paz que los conflictos entre grupos con los que, en principio, el proceso de paz debe tratar.

- Incluso sin divisiones dentro de un grupo, una o más partes puede ser física, intelectual y técnicamente más débil como un negociador, con lo que el proceso de paz se desvía, principalmente, hacia los fuertes.

- Las personalidades políticas carismáticas y erráticas de cualquier partido pueden captar e interrumpir las conversaciones, no permitiendo ni un diálogo razonable ni un resultado lógico. Los grupos relativamente pequeños pueden llegar a dificultar, de manera desproporcionada, cualquier proceso o acuerdo.

#### PROBLEMAS TÍPICOS EN UN PROCESO DE PAZ

##### **Asimetría**

Una o más partes pueden estar utilizando el proceso más en la lógica de la guerra que en la de la paz.

##### **Personalidades negativas**

Las personalidades políticas carismáticas y erráticas de cualquier partido pueden captar e interrumpir las conversaciones

##### **Conflictos dentro del grupo**

Los procesos de paz se ven interrumpidos más por los conflictos dentro de los grupos y no entre grupos.

##### **Negociadores más fuertes y más débiles**

Una o más partes puede ser física, intelectual y técnicamente más débil como un negociador, con lo que el proceso de paz se desvía a favor de los fuertes.

##### **Negación de la discusión**

Una de las partes puede negar cualquier discusión sobre lo que la otra quiere mientras que, como respuesta, la otra parte puede estar ocultando su objetivo final.



**Todos los procesos de paz implican distintas configuraciones de los intereses políticos externos y atraen distintos niveles de preocupación de otras organizaciones nacionales y no nacionales.**

- La política de una guerra civil o de un conflicto armado internacional no es nunca sólo un asunto de la política de los grupos o de los estados directamente implicados en la guerra. Una configuración compleja de diferentes intereses, o desintereses, afecta las políticas más generales de cualquier conflicto y cualquier proceso de paz para resolverlo. Los intereses externos de otros estados y de grupo a menudo pueden ser una barrera para llegar a la paz.

- Todas las partes del conflicto tendrán aliados, partidarios y simpatizantes más allá de sus fronteras. De la misma manera, también tendrán enemigos y detractores en las esferas políticas regionales e internacionales. En función de sus intereses, las otras potencias intentarán apoyar, socavar o influir un proceso de paz en su favor. Como tales, pueden trabajar como partidarios partidistas, fuentes de presión u oposición absoluta en cualquier proceso de paz.

- Las potencias regionales e internacionales pueden apoyar un proceso de paz por diferentes razones. Algunas favorecerán un resultado de orden, estabilidad y “fin de la violencia” por encima de una resolución genuina.

Los estados vecinos a menudo priorizan su propia preservación y estabilidad. Otros tienen intereses más imparciales en un verdadero proceso de resolución de conflictos y de creación de paz justa y sostenible.

- Todos los conflictos armados son el objeto de diferentes niveles de preocupación y atención política internacional. Algunos reciben altos niveles de compromiso internacional continuo. Muchos reciben una atención política irregular

e inconsistente, mientras que unos pocos son abandonados y objeto de desinterés.

**Hablar con los responsables de graves violaciones de los derechos humanos o con los que se aferran a ideologías ampliamente rechazadas puede ser muy polémico.**

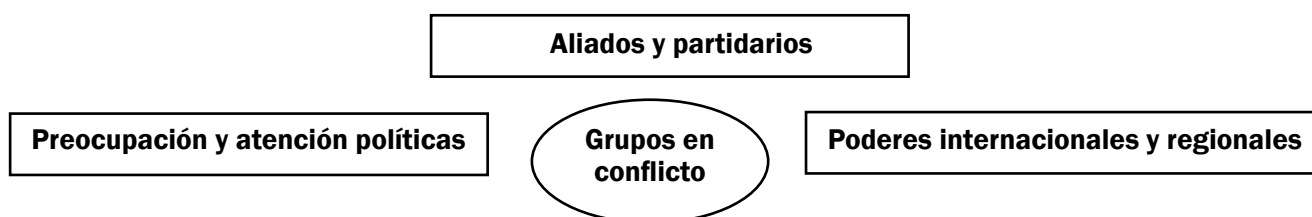
En cualquier momento de la historia, por lo general hay personas y grupos que han sido considerados parias políticos, y que se encuentran más allá de los límites del diálogo aceptable por los estados y otros grupos. Hablar con ellos puede ser moral, política y legalmente sancionado.

- Emocionalmente, el estatus de paria se impone, a menudo, a grupos y personas a causa de repulsión y dolor por el sufrimiento que causan. En la mayoría de los conflictos, muchas personas que sufren de un lado creen que hablar con su enemigo es inmoral e inaceptable, una forma de conceder estatus y dignidad a un grupo que no merece tal reconocimiento.

- Políticamente, imponer el estatus de paria puede usarse como estrategia para marginar y debilitar a esos grupos, o para obligar a los extremistas políticos a tomar una posición más moderada, momento en el que será recompensado con los diálogos.

- Los mediadores rutinariamente buscan a los “parias” y necesitan hacerlo para que se entiendan sus posiciones y se pongan en marcha los procesos de paz. A menudo, esas personas y grupos demostrarán que son parte de la solución. Pero este tipo de contacto suele ser sinónimo de romper un tabú o incluso violar la ley. Como tal, hablar con parias requiere un buen juicio, algún tipo de bendición no oficial y todo lo posible para no permitir que el contacto sea utilizado de forma oportunista por el grupo de parias para elaborar estrategias no pacíficas de recogida de información, publicidad o para aumentar su legitimidad.

**PRESIÓN EXTERNA DE LAS PARTES DE UN CONFLICTO**



### **Algunas dificultades importantes en la práctica de los procesos de paz surgen de la necesidad de secuenciar diferentes aspectos del proceso de consolidación de la paz.**

No se puede conseguir la paz en todas sus formas y en su plenitud de manera simultánea en un solo acuerdo o institución, para todo proceso de paz es necesario tomar decisiones difíciles sobre la prioridad y la precedencia que se otorga a los diferentes aspectos de la paz.

- En los conflictos armados, el área fundamental de tensión moral en un proceso de paz está entre salvar vidas y llegar a un acuerdo. Cuando hay una guerra, un mediador puede verse obligado a hacer una elección difícil entre trabajar para un alto el fuego inmediato, lo que podría salvar vidas en ese momento, o centrarse en establecer un diálogo político más amplio que, en un momento oportuno en los próximos meses, podría ser un avance fundamental hacia la paz a largo plazo. Sin embargo, la elección entre las negociaciones de alto el fuego y un diálogo político más profundo no siempre es una elección difícil. A menudo, un alto el fuego es una medida de fomento y aumento de la confianza importante en política para la paz a largo plazo. A veces, la búsqueda de un alto el fuego no tiene buenos resultados de todos modos, ya que los grupos no están dispuestos a “distraerse” con el alto el fuego hasta que haya encima de la mesa un programa para el diálogo político más desarrollado. En otras ocasiones, uno o más grupos pueden optar por un alto el fuego sólo para usarlo cínicamente para detenerse, volver a armarse u ofrecer una buena imagen temporalmente, con lo que se pueden salvar vidas durante un período breve pero después se pueden perder muchas más.

- La frecuente necesidad de secuenciar otros aspectos igualmente importantes de la paz a menudo crea una tensión entre el orden y la justicia. Un acuerdo de paz puede traer la estabilidad a un estado para que la vida pueda “volver a la normalidad” en algunos aspectos. Pero lo “normal” puede no ser justo e involucrar violaciones pendientes de la guerra que siguen sin tener solución. En muchos procesos de paz, un equilibrio político entre las partes significa que, para mucha gente común, la cuestión de las violaciones pasadas se aplaza favor de promesas de compensación o amnistías en un futuro. En efecto, las cuestiones de la justicia pueden ser relegadas como prioridades

subordinadas a la importancia de poner fin a la violencia, la creación de un nuevo sistema político y la reconstrucción de la infraestructura económica del país. Cuánto se puede priorizar, en un proceso de paz, la justicia para violaciones pasadas al progreso político es, a menudo, una elección difícil para los terceros implicados en el proceso. Sin embargo, todos los procesos de paz tienen que respetar las normas jurídicas internacionales y los derechos humanos. En otras ocasiones, la subordinación de la justicia restaurativa no es una cuestión de transacciones políticas, sino de recursos. Incluso si se da a la justicia la misma prioridad en un acuerdo de paz, el gran coste de tiempo y dinero de la construcción de instituciones jurídicas y de tratar todos los casos, inevitablemente, puede significar quedarse atrás en otros aspectos en la secuencia de ejecución.

- Los problemas de secuenciación también pueden surgir de hacer las cosas demasiado rápido o demasiado lento. La fiebre para unas elecciones multipartidistas que se deriva de muchos acuerdos a menudo puede significar que el proceso político sutil de formación de partidos, la conciencia de los votantes y la libertad frente a la intimidación tenga lugar con demasiada rapidez, sin la madurez democrática necesaria. Tener tanta prisa es a menudo una actitud deliberada por parte de los negociadores que quieren aprovechar su ascendiente político actual. Esta velocidad no puede ser buena para la paz y simplemente puede implicar que los antiguos enemigos no respeten los acuerdos políticos.

### **La inclusión es un desafío de cualquier proceso de paz.**

Centrarse o no centrarse en un acuerdo limitado hecho por las elites políticas o favorecer un proceso para incluir a tantos grupos sociales como sea posible es una elección difícil en todo proceso de paz. En el campo de la paz, a esta dificultad se la considera, a menudo, el desafío de vincular la vía uno y la dos, el establecimiento y el fortalecimiento de la paz.

- Con frecuencia, ser muy inclusivo está relacionado con una decisión estratégica para utilizar el proceso de paz como un medio para transformar la sociedad en conflicto mediante la exposición de sus elites políticas a fuerzas sociales más amplias. El propio proceso de paz se convierte en una fuerza real para el cambio

social, transformando la sociedad si funciona, y no sólo un foro en el que llegar a un acuerdo sobre un cambio posterior.

- El género es un área clave en la que tanto la moral como las pruebas abogan por la inclusión de la mujer en los procesos de paz. Sin embargo, cualquier éxito en que las mujeres participen en los procesos de paz depende, por lo general, de la extensión de la mentalidad patriarcal de los grupos y del equipo del proceso de paz. Si este modo de pensar no está muy expandido, se puede lograr la inclusión de la mujer con relativa facilidad y los mediadores, los especialistas en el proceso de paz, y los simpatizantes pueden fomentarla y modelarla discretamente. En otras ocasiones, la inclusión de las mujeres se descuida y se encuentra con una resistencia firme. En estas situaciones, puede ser difícil asegurar las necesidades y los derechos de las mujeres en cualquier acuerdo sin poner en riesgo el proceso pidiendo que las mujeres se incluyan en la mesa.

- La inclusión política no es siempre fácil. Algunos de los conflictos armados se producen entre las elites políticas en sociedades con culturas políticas muy autoritarias que tienen muy pocos movimientos de la sociedad civil alternativos y representativos. Las posibilidades de ampliar las conversaciones de paz son pocas y se corre un alto riesgo de que cualquier proceso de paz siga recompensando a las élites armadas.

- En otros conflictos, en particular en los que tienen una larga duración, los movimientos pacifistas y ampliamente representativos de la sociedad civil se desarrollan en todos los bandos y están bien situados y dispuestos a implicarse de forma constructiva en el proceso de paz.

- En otras situaciones, pueden haber dificultades prácticas reales en cualquier estrategia de diálogo inclusivo. La sociedad civil puede estar muy desarrollada, pero también muy dividida y enemistada, y por tanto, puede requerir grandes inversiones de tiempo y recursos con resultados inciertos. En contextos como este, la elección del proceso de paz puede ser entre centrarse en un trato factible entre las élites políticas que podría ser el punto de partida de un proceso de inclusión política más largo o correr el riesgo de que el proceso de paz se convierta en un diálogo inclusivo más complejo.

## **Juzgar el éxito y el fracaso de un proceso de paz no es obvio.**

La firma y la ceremonia no lo son todo. Los procesos de paz pueden derrumbarse y “suspender” después de haber hecho un progreso real. También pueden “tener éxito”, pero llegar a acuerdos muy ambivalentes que plantean nuevas dificultades o que no tienen en cuenta a grupos importantes o problemas fundamentales. Los acuerdos pueden valorarse con los resultados de su implementación.

- Los diálogos de paz que se descomponen pueden construir las bases vitales para futuras iniciativas. Es posible que hayan creado un importante precedente para el diálogo; nuevas relaciones entre grupos en conflicto; hayan acumulado capital internacional importante en favor de la paz, y hayan conseguido más espacio político para los movimientos pacifistas de la sociedad civil.

- Los convenios que parecen exitosos pueden ser una causa futura de conflictos entre territorios en disputa, víctimas amargadas, un desarme incompleto o cuestiones políticas “congeladas” sobre la autodeterminación y justicia.

- La clave para llegar al mejor acuerdo es una implementación efectiva. Una buena aplicación depende del apoyo activo de los principales grupos del conflicto y los recursos políticos y económicos proporcionados por los líderes políticos nacionales e internacionales. Un acuerdo no se desarrolla solo. Se tiene que conducir la aplicación y el éxito requiere una visión extraordinaria, energía y tolerancia de todas las partes de la sociedad. La sentencia final de un proceso de paz debe ser una buena evaluación de su ejecución.

## **PARTE TRES**

### **Valores, principios y pautas en un proceso de paz**

Los mediadores y especialistas en el proceso de paz imparciales involucrados en los conflictos armados tienen sus propios intereses morales. Éstos han de darse a conocer a las partes en un conflicto lo antes posible, como los valores y las

preocupaciones fundamentales del mediador, de los especialistas en el proceso de paz y sus partidarios. Estos valores suelen incluir:

**La intención de aliviar el sufrimiento humano** – una preocupación inmediata para poner fin a los conflictos armados es garantizar el final de todo tipo de sufrimiento humano de la guerra.

**La preferencia por el diálogo por encima de la violencia** – en las conversaciones que se llevan a cabo de manera justa, de buena fe y con una posibilidad razonable de éxito, los procesos de paz tienen una preferencia intrínseca por un proceso de diálogo a la de la violencia como un medio más moral de solucionar conflictos. Esta preferencia moral para el diálogo sobre la violencia es un hecho entre los mediadores imparciales.

**Las obligaciones con los grupos y las personas** – los mediadores y los especialistas en el proceso de paz tienen una obligación moral, en primer lugar, con las partes con las que están

trabajando, pero en segundo lugar, tienen obligaciones morales más allá de los grupos, con todas aquellas personas que puedan verse afectadas por un proceso de paz. Representar, incluir o anticipar sus opiniones y experiencia es fundamental para el proceso.

**La concentración en una solución justa y pacífica** – la preocupación final de un proceso de paz es que los grupos lleguen a un acuerdo que empiece a asegurar una paz justa y duradera en el mejor interés de la sociedad en general. Un buen acuerdo, y su implementación, tiene en cuenta los intereses de todas las personas. Encuentra la manera de construir sobre intereses comunes y también de comprender y tolerar las diferencias significativas. Un acuerdo incremental, que puede ser un paso imperfecto en esta dirección puede ser un acuerdo útil, aunque intermedio e incompleto. Sin embargo, un acuerdo que favorezca a una facción de forma injusta y arbitraria, que injustificadamente excluya a otros, o que activamente apruebe un

## VALORES DEL PROCESO DE PAZ

---

### **1. Aliviar el sufrimiento humano**

Terminar un conflicto armado asegura el final de todo tipo de sufrimiento humano de la guerra

---

### **2. El diálogo por encima de la violencia**

La preferencia intrínseca por un proceso de diálogo a la de la violencia como un medio más moral de solucionar conflictos

---

### **3. Obligaciones con las partes y la gente**

Los mediadores tienen obligaciones morales con los grupos con los que trabajan, los y también con todas aquellas personas que puedan verse afectadas por un proceso de paz.

---

### **4. Centrarse en una solución justa y pacífica**

Para que las partes lleguen a un acuerdo, que empiece a asegurar una paz justa y duradera en el mejor interés de la sociedad en general.

---

### **5. Acuerdo voluntario**

Los acuerdos que son realmente co-generados y decididos por todas las partes tienen más posibilidades de ser aceptados por todos los grupos, de implementarse con mayor efectividad y durar más.

---

### **6. Mediador aceptable**

Un aspecto importante del trabajo voluntario y de la propiedad conjunta de un proceso de paz es que el mediador debe ser aceptable para todos los grupos y no imponerse a ninguno de ellos.

---

### **7. Imparcialidad**

La mejor manera de ayudar a las partes a obtener y llegar a un acuerdo común y a una solución pacífica es adoptando un papel de tercero realmente desinteresado y no favorecer a ningún lado sobre el otro.

---

nuevo o antiguo modelo que viole los derechos humanos debe considerarse un mal acuerdo.

**Un acuerdo voluntario** – un proceso de paz con mediación tiene por objeto lograr un acuerdo común. La mediación considera que los acuerdos que son realmente co-generados y decididos por todas las partes tienen más posibilidades de ser aceptados por todos los grupos, de implementarse con mayor efectividad y durar más. Con este fin, a un mediador no se le aconseja el uso de la fuerza o la coacción para imponer una solución. No obstante, la moderación en influir en las cuestiones *importantes* no se opone al uso de la presión por parte del mediador para impulsar el *proceso* de las conversaciones. Esto es a menudo una parte importante de la función de un mediador.

**Un mediador aceptable** – un aspecto importante del trabajo voluntario y de la propiedad conjunta de un proceso de paz es que el mediador debe ser aceptable para todos los grupos y no imponerse a ninguno de ellos.

**La imparcialidad y el interés del proceso** – la mediación considera que la mejor manera de ayudar a las partes a obtener y llegar a un acuerdo común y a una solución pacífica es adoptando un papel de tercero realmente desinteresado y no favorecer a ningún lado sobre el otro. Los mediadores, en todas sus consideraciones y acciones, deben ser imparciales y no tener prejuicios con relación a ninguna de las partes. En todo momento, el mediador debe tomar decisiones basadas en el *interés del proceso* y no en los intereses de uno u otro grupo, o de una u otra solución particular.

## PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO PARA MEDIADORES

### 1. Confianza

La necesidad de que un mediador tenga la suficiente confianza de las partes es esencial para una mediación exitosa y ética. Obtener y mantener esta confianza requiere que el mediador combine confidencias personales con la transparencia cuando trate con las partes.

Algunas pautas de conducta pueden ayudar a asegurar que el mediador mantenga un papel genuino de tercero, confiable e imparcial durante el proceso:

- a) El mediador debe operar con niveles adecuados e igualdad de contacto en sus relaciones con las partes. Un cierto nivel de contacto independiente y de confidencias con cada parte son necesarios para conocer su situación particular, pero esto no debe llevar de ninguna manera a un sentimiento, real o percibido, de desigualdad de trato o de favoritismo en el proceso. Antes, durante y después del proceso, el mediador debe evitar cualquier conducta que pueda parecer parcial.
- b) El mediador siempre debe ser lo más consistente, predecible y confiable posible con ambas partes durante todo el proceso de paz. Esto significa hacer siempre lo que se ha acordado como asuntos *de procedimiento*, manteniendo una posición coherente e imparcial sobre las diferentes opciones planteadas en el *contenido* de las conversaciones, y procurando tener el mismo tipo de *relación* con los individuos de cada una de las partes.
- c) El mediador debe ser lo más transparente posible con cada parte acerca de sus relaciones con la otra parte y con las otras partes interesadas en el conflicto y el proceso de paz. En caso de duda, un mediador siempre debe optar por la transparencia con las partes.
- d) El mediador no debe tener ningún conflicto de intereses personal o profesional que influya en su función, o que se perciba que lo haga. Se incluyen, también, los intereses materiales, con una o más partes. Las ambiciones personales de un mediador tampoco deben afectar los intereses del proceso, es decir que no puede llegar a un acuerdo considerando, en primer lugar, sus intereses personales y profesionales en vez de los de los grupo. El mediador siempre debe declarar todos los intereses relevantes en el inicio de un proceso de paz o inmediatamente cuando se presenten durante el proceso.

### 2. Un enfoque en todo el proceso

La mediación tiene que centrarse en todos los aspectos de un proceso de paz y así prestar atención constante a cuatro ingredientes fundamentales: la esencia, las relaciones, el proceso y los resultados.

a) Un mediador debe contar con suficiente información y comprensión de la *esencia* de un proceso –las necesidades, los intereses, las percepciones, las posiciones y las opciones de los grupos– y ser capaz de participar activa y creativamente en los debates acerca de estos aspectos.

b) Un mediador necesita también estar en sintonía con las distintas *relaciones* dentro de un conflicto y su proceso de paz (tanto dentro de un mismo grupo como entre grupos) y desarrollar relaciones prudentes y apropiadas para mejorar estas relaciones y llevar el proceso de manera eficaz.

c) La mediación tiene que permitir el mejor *proceso* posible para abordar las cuestiones importantes, para mejorar las relaciones y conseguir resultados. Esto implica: una convocatoria cuidadosa y creativa; la inclusión de los participantes adecuados; el establecimiento de una agenda oportuna y progresiva, y la presentación de aspectos difíciles bien considerados y secuenciados que podrían evitarse con demasiada facilidad, en detrimento final del proceso.

d) Desde el comienzo de un proceso de paz, la mediación requiere una visión de futuro coherente, sobre los *resultados y la implementación*. Los aspectos importantes a largo plazo como la reforma constitucional, el desarme, que tratan con el pasado y la reconstrucción deben ser reconocidos, identificados y definidos desde el principio, de modo que la dirección general del proceso sea clara y no surjan, por sorpresa, cuestiones difíciles más adelante. Tienen que anticiparse constantemente las consecuencias de las decisiones a corto plazo adoptadas ahora, y sus efectos posteriores en el proceso. La viabilidad final y el apoyo de lo que se acordó para la implementación debe revisarse constantemente.

### 3. Deliberación adecuada

Un mediador debe esperar afrontar dilemas y tomar decisiones complejas en todas las etapas de un proceso de paz. Como tal, tiene la responsabilidad constante de anticiparse a las decisiones difíciles y prepararse en lo posible con antelación, o hacerles frente cuando se convierten en un problema. Esta deliberación de todas las cuestiones difíciles –actuales y anticipadas– debe ser un sello distintivo de la mediación profesional e incluye:

a) Anticiparse a los dilemas inevitables y comprometerse con ellos requiere que los mediadores utilicen un proceso consciente y responsable para examinar detenidamente las decisiones difíciles y las opciones. Siempre que sea posible, esto debe incluir la consulta activa con los demás implicados en el proceso y que lo envuelven.

b) Un mediador podría ser considerado negligente si no fuera capaz de demostrar que ha dado la debida atención a esas cuestiones que se plantean en o por un proceso.

### 4. Confidencialidad e intercambio de la información

Gestionar la información con cuidado durante un proceso de paz es una responsabilidad crítica de los mediadores. Afecta tanto el intercambio de información privada entre el mediador y los *grupos implicados en el proceso*, como con el *público externo*, los medios de comunicación y otros interesados. En todas las cuestiones relacionadas con el intercambio de información, los mediadores tienen que juzgar entre las necesidades de confidencialidad y transparencia, que están implicadas en el trabajo para la paz efectivo y confiable.

a) Los mediadores tienen que distinguir entre la información del *proceso general*, que informa y permite las conversaciones, y la *información crítica del proceso*, que es información de alto valor estratégico que puede hacer o romper el proceso, o implicar una violación grave del derecho internacional o los derechos humanos.

b) Dentro del proceso, el mediador necesita saber la mayor cantidad de información posible sobre las necesidades de cada parte, sus intereses, sus posiciones y su capacidad para sacar el máximo partido de cualquier diálogo. Sin embargo, cuando se comparte la información sobre uno de los grupos con el otro, puede que el otro abuse de esa información o que se cree una ventaja injusta de algún tipo. Cualquier intercambio de información entre las partes por el mediador debe, por lo tanto, realizarse con el consentimiento informado del interesado. En circunstancias excepcionales, el mediador puede determinar que cierta información, que una de las partes desea mantener en secreto, es de hecho *información crítica del proceso* y puede verse obligado a transmitirla sin su consentimiento con las mejores intenciones para el proceso.

c) Fuera del proceso, las mejores intenciones del proceso requieren que el mediador se sienta libre para establecer sus propias relaciones con otros representantes del público que no estén involucrados en las conversaciones con los grupos estatales y otras agencias internacionales que están interesadas y apoyan el proceso. En todas estas negociaciones, el mediador no debería violar la confidencialidad acordada con las partes en las conversaciones y compartir información de los diálogos sólo con el consentimiento informado de las partes. En circunstancias excepcionales, teniendo en cuenta el beneficio del proceso o para evitar violaciones significativas de los derechos humanos, el mediador también puede usar su discreción para compartir información de procesos críticos sin consentimiento.

### **5. Competencia y cualificaciones**

El mediador tiene la responsabilidad personal y organizacional de ser bueno en su trabajo y ofrecer un servicio de los más altos niveles técnicos y profesionales para las partes interesadas.

a) El mediador debe estar debidamente cualificado y debe ser competente en técnicas de mediación. También debe tener directamente, o con acceso inmediato, los conocimientos específicos y habilidades necesarias para el proceso de paz al que se dedica o al que ofrece un servicio. Estas calificaciones y competencias deben venir de una experiencia suficiente y adecuada y/o de la formación profesional apropiada, y debe estar representado a través del equipo de mediación conjunto.

b) Es fundamental para la competencia de un mediador la capacidad de evaluar –conscientemente, auto-críticamente y regularmente– su propia actuación y aprender y aplicar las lecciones de la experiencia anterior en las mediaciones en curso y anteriores.

### **6. Calidad del proceso**

Una parte esencial de la competencia del mediador es la capacidad de ejecutar un proceso de mediación de alta calidad que esté en consonancia con los valores y principios de estas directrices y que sea representativo, transparente, comprendido y aceptado por todas las partes. Un proceso de calidad debe cumplir los siguientes requisitos específicos para garantizar que el proceso se ejecuta sin problemas, de manera justa, coherente y eficaz:

a) En primer lugar, el mediador debe hacer un acuerdo firme con las partes que defina el objetivo y la estructura de las conversaciones. Esto debe incluir acordar términos sobre: el resultado deseado; el papel del mediador; si este proceso es el único tema; los términos de confidencialidad dentro y fuera del proceso; el nombramiento de un portavoz legítimo para el proceso; el formato, el lugar, la agenda y el espíritu de las conversaciones; ciertos procedimientos aceptables para superar los bloques y obstáculos que puedan surgir; acordar plazos comunes, y un sistema de registro del proceso.

b) El mediador también debe trabajar con las partes para aclarar lo que constituye los niveles adecuados y representativos de la participación en y alrededor de las conversaciones: quién es un participante apropiado; cómo se representan las opiniones y necesidades de los hombres, mujeres, niños y minorías en los debates, y cómo se gestiona cualquier preocupación de protocolo en torno a determinados participantes.

c) El mediador debe usar su influencia, en beneficio del proceso, para asegurar que se acuerda un tamaño óptimo para las reuniones. Esto debe asegurar que no se pierden la franqueza y la eficiencia de un grupo más pequeño a favor de la inclusión de una gama más amplia de participantes, o que concentrarse en la eficiencia de un grupo pequeño no va en contra de la inclusión de otros grupos clave.

d) Puede resultar útil establecer estos términos en una sola “Declaración de Propósito, Principios y Procedimientos” para el proceso.

e) El mediador es el responsable de asegurar y permitir un buen ambiente de trabajo para el proceso que tenga en cuenta la seguridad del participante, así como la prestación de apoyo administrativo y logístico eficiente. El mediador debe asegurar que el entorno de trabajo no da ninguna ventaja injusta a un lado sobre el otro y que fomenta un clima de respeto mutuo.

f) Como coordinador, moderador o presidente de las reuniones, el mediador debe asegurar que el proceso de las conversaciones y de cualquier aplicación de los acuerdos es el siguiente: está bien administrado; respeta el tiempo y los plazos; tiene un procedimiento justo, y es también lo suficientemente flexible para afrontar imprevistos.

## 7. Respeto por la profesión

Los mediadores tienen la obligación de mejorar la reputación de la profesión de la mediación en general. No deberían comportarse de una manera que dañase la integridad y la reputación de la profesión de la mediación o que comprometiese el trabajo actual o las oportunidades futuras de otros mediadores en los conflictos armados.

a) Los mediadores siempre deben intentar operar de una manera que promueva la práctica de la mediación, ejemplificando los mejores niveles de principios y de práctica en todo su trabajo.

b) Los mediadores de diferentes organizaciones, siempre que sea posible y apropiado, deberían informarse de sus contactos, sus intenciones y su experiencia en el campo de los conflictos armados. Esto serviría para evitar conflictos de intereses y el riesgo de socavar un proceso de paz existente tratando de establecer una vía nueva o paralela que puede ser objeto de abuso por una o más partes en el conflicto. Cuando empieza un proceso de competición, deben haber buenas razones que justifiquen que se trata fundamentalmente del interés por la paz y no del beneficio propio de la organización. El nuevo mediador debe, entonces, compartir sus planes y progresos con los mediadores existentes lo antes posible.

c) Los mediadores deben abstenerse de las críticas públicas generalizadas o mal informadas

sobre compañeros de la profesión en situaciones en las que es poco probable tener información de todos los hechos de un proceso. La crítica debe basarse en la evidencia y debe interesarse en un proceso particular o un mayor aprendizaje.

d) Los mediadores deben compartir la experiencia y la investigación a través de la profesión, y más allá de ella, a fin de desarrollar buenas prácticas y mejorar el desempeño y la reputación de la mediación en los conflictos armados, y también para generar un mayor entendimiento de su propósito y su potencial dentro de la sociedad nacional e internacional. En particular, los mediadores deben estudiar el papel específico de las mujeres mediadoras y negociadoras para permitir procesos efectivos de paz.

e) Los mediadores deberían tratar de aumentar la diversidad dentro de las organizaciones de mediación siempre que haya indicios de que esto sería beneficioso para el proceso que permitiendo una cultura de la mediación más adecuada con una mayor afinidad con los distintos grupos representados, pero que aún se aferraría a los valores y principios de estas directrices.

f) Los profesionales deberían permitir que más mujeres fueran mediadoras cuando la evidencia sugiere que la diversidad de género es fundamental para un proceso de mediación más positivo y que podría fomentar una participación recíproca importante por parte de las mujeres de los grupos en un conflicto.

## DIEZ PRINCIPIOS OPERACIONALES PARA MEDIADORES

### 1 Confianza

La necesidad de que un mediador tenga la suficiente confianza de las partes es esencial para una mediación exitosa y ética.

### 2 Un enfoque en todo el proceso

La mediación tiene que centrarse en todos los aspectos de un proceso de paz y así prestar atención constante a cuatro ingredientes fundamentales: la esencia, las relaciones, el proceso y los resultados.

### 3 Deliberación adecuada

La responsabilidad de un mediador es anticiparse a las decisiones difíciles y prepararse para resolverlas. La deliberación de todas las cuestiones difíciles debe ser un sello distintivo de la mediación profesional.

### 4 Confidencialidad e intercambio de la información

Gestionar la información con cuidado durante un proceso de paz es una responsabilidad crítica de los mediadores que trabajan con los grupos implicados en el proceso y los externos como el público, los medios y otros grupos interesados.

### 5 Competencia y cualificaciones

El mediador tiene la responsabilidad personal y organizacional de ser bueno en su trabajo y ofrecer un servicio de los más altos niveles técnicos y profesionales para las partes interesadas.



### **6 Calidad del proceso**

Los mediadores deben ser capaces de llevar un proceso de mediación de alta calidad en consonancia con los valores y principios de estas directrices y que sea representativo, transparente, comprendido y aceptado por todas las partes.

### **7 Respeto por la profesión**

Los mediadores tienen la obligación de mejorar la reputación de la profesión de la mediación en general y no deberían comportarse de una manera que dañase la integridad y la reputación de la profesión de la mediación.

### **8 Marketing de la mediación**

Los mediadores no deben exagerar o tergiversar sus servicios y habilidades en su marketing y relaciones públicas, o denigrar injustamente los servicios de mediación de las otras organizaciones.

### **9 Retirada**

Un mediador puede decidir retirarse de un proceso de paz cuando los acontecimientos llevan a un escenario en el que no se puede trabajar la mediación.

### **10 Responsabilidad**

Un mediador debe asumir la responsabilidad final de sus opciones, acciones y decisiones durante un proceso de paz.

### **8. Marketing de la mediación**

Los mediadores no deben exagerar o tergiversar sus servicios y habilidades en su marketing y relaciones públicas, o denigrar injustamente los servicios de mediación de las otras organizaciones.

a) Los mediadores deben dar siempre una descripción precisa de sus objetivos, competencia y capacidad.

b) Los mediadores siempre deben tener el consentimiento informado de las partes en un conflicto antes de referirse a ellos en su información de relaciones públicas.

c) Los mediadores no deben buscar nuevos negocios de una manera que sugiera su preferencia por un grupo por encima del otro y que, por consiguiente, dificulte la integridad de cualquier futuro proceso de paz.

### **9. Retirada**

Un mediador puede decidir retirarse de un proceso de paz cuando, por ejemplo:

a) En el proceso de paz hay uno o más grupos que, obviamente, actúan con mala fe.

b) El proceso está conduciendo a una solución que el mediador considera totalmente inviable, ilegal o en contradicción con los valores fundamentales de la mediación de un contexto humanitario o de una solución pacífica.

c) Al mediador le resulta imposible continuar operando con imparcialidad o es incapaz de asegurar un proceso de suficiente calidad.

d) Cuando una vía alternativa o un enfoque diferente prometen mejores resultados.

### **10. Responsabilidad**

Un mediador debe asumir la responsabilidad final de sus opciones, acciones y decisiones durante un proceso de paz. En cualquier momento antes, durante o después de un proceso de paz, un mediador debe estar preparado para explicar y justificar sus actos a las partes involucradas en el conflicto, la sociedad en general, a otras partes interesadas en el conflicto y a los miembros de la profesión de mediación en general.

a) Esta responsabilidad debería estar en varios medios de comunicación y difundirse ampliamente en beneficio de la transparencia y el aprendizaje, pero no si esto es perjudicial para los intereses del proceso.

b) Cuando la información confidencial hace que sea imposible justificar las decisiones de un mediador, debe dejarse claro. No obstante, no debe abusarse de la confidencialidad como excusa para no hacerse responsable.

# LOS PRINCIPIOS PARA UN APOYO CONSTRUCTIVO DE LOS PROCESOS DE PAZ

Más allá del equipo de mediación en sí, hay otros grupos estatales y no estatales que tienen intereses en los procesos de paz. A veces, los estados se reúnen para organizarse formalmente en un grupo de “amigos” de un proceso determinado. En otras ocasiones, los estados, las organizaciones de las Naciones Unidas, las empresas, las ONG y organizaciones de la diáspora influyentes se reúnen alrededor de un proceso más informal para financiar, presionar, estimular un proceso de mediación o brindarle apoyo técnico y político.

El tipo adecuado de apoyo a un proceso de paz puede ser una gran diferencia positiva. El tipo de apoyo equivocado puede tener, en cambio, un efecto negativo.

## PRINCIPIOS PARA UN APOYO CONSTRUCTIVO

### 1 Objetivos comunes para una paz justa

Todos los partidarios del proceso de paz necesitan compartir un objetivo común para una paz justa y duradera en el conflicto en cuestión.

### 2 Al servicio del proceso

Todos los partidarios del proceso de paz deben tener como objetivo trabajar en el beneficio del proceso y servir al proceso en lugar de negociar o maniobrar para conseguir sus resultados preferidos.

### 3 Un enfoque unificado

Todos los partidarios de un proceso deben tener como objetivo llegar a un acuerdo sobre un enfoque unificado para los fines y medios del proceso.

### 4 Adecuarse a los objetivos

La forma de cualquier apoyo a un proceso de paz debe seguir la función que el proceso requiere y no estar dictada por los servicios que los seguidores están dispuestos y preparados a dar.

### 5 Paciencia y acompañamiento

Los partidarios de un proceso de paz deben estar dispuestos a ser pacientes y a trabajar con un plazo de ejecución determinado por las necesidades del proceso y que no se basa en su urgencia.

## 6 Seguimiento

Cuando se llega a un acuerdo por un proceso de paz, lo más importante que pueden hacer los partidarios es llevarlo a cabo apoyando activamente su implementación.

## 7 La democratización del compromiso en todos los conflictos

Siempre que sea posible, los partidarios del proceso de paz deberían tratar de extender sus recursos políticos y económicos de forma equitativa entre los diferentes procesos de paz para evitar inundar unos y descuidar otros.

Se sugieren los principios siguientes para orientar el enfoque único y global de cualquier organización que busca apoyar un proceso de paz de forma constructiva.<sup>5</sup>

### 1. Objetivos comunes para una paz justa

Todos los partidarios del proceso de paz necesitan compartir un objetivo común para una paz justa y duradera en el conflicto en cuestión. A pesar de sus propios intereses políticos particulares y sus alianzas, los partidarios estatales y no estatales deberán ponerse de acuerdo y trabajar hacia una paz justa y una implementación que ofrezca una solución justa para todas partes y que respete las leyes internacionales. En ningún momento los intereses individuales de los partidarios del proceso de paz pueden sobreponerse a los intereses de una paz justa y viable.

### 2. Al servicio del proceso

Todos los partidarios del proceso de paz deben tener como objetivo trabajar en el beneficio del proceso y servir al proceso en lugar de negociar o maniobrar para conseguir sus resultados preferidos. Los simpatizantes estatales y no estatales pueden utilizar su legitimidad política, su poder, sus recursos y asistencia técnica para apoyar el proceso, pero no para asumir el control del proceso o ponerle trabas. Los simpatizantes pueden ayudar el proceso construyendo la capacidad de negociación de las partes, reforzando el equilibrio político del proceso y asegurando los recursos para la implementación. No deben usar el proceso para sus propios fines, para ejercer presión indebida sobre el proceso o minarlo.

<sup>5</sup> Varios de los principios siguientes se han extraído del análisis del rol y el efecto del grupo de amigos que apoyan un proceso de paz de Teresa Whitfield y de las reflexiones de Alex de Waal sobre el Proceso de Paz de Darfur.

### **3. Un enfoque unificado**

Todos los partidarios de un proceso deben tener como objetivo llegar a un acuerdo sobre un enfoque unificado para los fines y medios del proceso. En particular, los partidarios deberían querer llegar a los mismos resultados claros para el proceso. Un enfoque constructivo unificado debe incluir: la claridad de objetivos en torno a un único proceso; la oferta de contribuciones coherentes, complementarias y transparentes, y la aceptación de la iniciativa del mediador y la autonomía de las partes.

### **4. Adecuarse a los objetivos**

La forma de cualquier apoyo a un proceso de paz debe seguir la función que el proceso requiere y no debe estar dictada por los servicios que los seguidores están dispuestos y preparados a dar. En otras palabras, el apoyo tiene que estar definido por el proceso, no por los donantes. Si el proceso requiere un gran grupo de seguidores con diversas formas de apoyo, entonces, una numerosa agrupación de partidarios debería configurar adecuadamente todo el proceso y coordinarse de acuerdo con éste. Si, por el contrario, un proceso sólo requiere una contribución externa precisa y limitada, los seguidores deben ser discretos y evitar el exceso de participación, que podría inundar o distraer el proceso. El apoyo al proceso de paz debe estar determinado por su utilidad real y no por el deseo de los partidarios de estar allí, o de que se vea que están allí.

### **5. Paciencia y acompañamiento**

Los partidarios de un proceso de paz deben estar dispuestos a ser pacientes y a trabajar con un plazo de ejecución determinado por las necesidades del proceso y que no se basa en su urgencia. Los partidarios deben estar dispuestos a resistir la presión de sus propios electores políticos que pueden no darse cuenta de las complejidades del proceso. La llamada “diplomacia de plazo” puede ser contraproducente si el proceso se apresura y se ve forzado a llegar a una conclusión demasiado pronto. Un acuerdo para las cámaras, que sea rápido y malo, que fracasa y genera meses de más violencia, es un precio a pagar demasiado alto si en unas pocas semanas se hubiera conseguido un trato mejor. Sin embargo, la urgencia es real y muchas veces la demora puede ser mala si hay personas que sufren al margen del proceso o cuando una o más partes pueden estancarlo deliberadamente. La mejor forma de acompañar un proceso es darle

tiempo y urgencia. Esto requiere visión política, paciencia y creatividad para combinar el buen uso del freno y del acelerador.

### **6. Seguimiento**

Cuando se llega a un acuerdo por un proceso de paz, lo más importante que pueden hacer los partidarios es llevarlo a cabo apoyando activamente su implementación. Esto significa permanecer fieles a las promesas anteriores de recursos, seguir coordinando con los demás y mantener un fuerte enfoque político en el proceso durante su fase de ejecución. El apoyo a un proceso tiene que seguir siendo igual de comprometido cuando se sale de la fase del diálogo, que es más atractiva.

### **7. La democratización del compromiso en todos los conflictos**

Siempre que sea posible, los partidarios del proceso de paz deberían tratar de extender sus recursos políticos y económicos de forma equitativa entre los diferentes procesos de paz para evitar inundar unos y descuidar otros. La tentación de aparecer en los procesos de paz de alto perfil debe atenuarse con el deseo de apoyar los procesos de menor interés periodístico. El interés nacional dictará una serie de prioridades, pero en general también debe fomentarse la preocupación por los conflictos menos estratégicos. Cuando sea posible, los estados y las organizaciones no estatales deberían coordinar sus recursos para garantizar apoyo suficiente y constructivo a todos los procesos de paz.