



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN
PROFESIONAL EN DERECHOS HUMANOS

CURSO

**Mecanismos de resolución
alternativa de conflictos (MRAC)**



CONTENIDOS: Alejandro González Arreola, Luis Daniel Vázquez Valencia, Virginia Archundia Bañuelos, Georgina M. Rangel Martínez y Karlos Castilla Juárez.

COORDINACIÓN DE CONTENIDOS: Ricardo A. Ortega Soriano, director del Servicio Profesional en Derechos Humanos; Rossana Ramírez Dagio, subdirectora de Formación Profesional, y Héctor Rosales Zarco, jefe de Departamento de Contenidos.

COORDINACIÓN ACADÉMICA DE CONTENIDOS: Luis Daniel Vázquez Valencia, coordinador de Posgrados de Investigación (Flacso-México); Sandra Serrano García, profesora-investigadora (Flacso-México); Mylai Burgos Matamoros, profesora de la Facultad de Derecho (UNAM/UACM), y Guillermo E. Estrada Adán, profesor de tiempo completo, Facultad de Derecho (UNAM).

EDITOR RESPONSABLE: Alberto Nava Cortez. CUIDADO DE LA EDICIÓN: Bárbara Lara Ramírez. DISEÑO DE PORTADA: Maru Lucero. DISEÑO Y FORMACIÓN: Maru Lucero y Gabriela Anaya Almaguer. CORRECCIÓN DE ESTILO: Karina Rosalía Flores Hernández, Haide Méndez Barbosa y Leonardo Castillo.

Primera edición, 2011

D. R. © 2011, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal
Av. Universidad 1449, col. Florida, pueblo de Axotla,
del. Álvaro Obregón, 01030 México, D. F.
www.cd hdf.org.mx

Se autoriza la reproducción total o parcial de la presente publicación siempre y cuando se cite la fuente.

PRESENTACIÓN

El Servicio Profesional en Derechos Humanos (SPDH) fue creado en 2005 con el propósito de responder a una demanda de especialización en el trabajo que desempeña la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) como organismo público autónomo.

A partir de la creación del Servicio Profesional, la CDHDF ha realizado un esfuerzo significativo para la consolidación y el desarrollo de los procesos de ingreso y ascenso; capacitación y formación, así como de evaluación anual del desempeño.

En el marco de esa transformación, durante 2010 se desarrolló un intenso diálogo interactivo con distintos actores institucionales que tuvo como propósito la revisión del Programa de Capacitación y Formación del Servicio Profesional en Derechos Humanos.

Como resultado de éste diálogo, se elaboró un diagnóstico que incluyó una propuesta para el rediseño del programa en su conjunto, tanto en su trama curricular como en los contenidos de los cursos que lo conforman. Dicha iniciativa fue aprobada por el Consejo de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, en su sesión ordinaria de diciembre de 2010.

La guía *Fase de formación especializada* ha sido elaborada a partir del trabajo coordinado de la Dirección del Servicio Profesional en Derechos Humanos de la Dirección General de Educación por los Derechos Humanos de la CDHDF, con las y los coordinadores académicos de las áreas modulares del Servicio Profesional en Derechos Humanos y, desde luego, con las y los autores de los contenidos del presente material, mismos que serán quienes impartan los cursos presenciales a las y los miembros del SPDH.

Esta primera edición constituye un paso importante hacia la consolidación de una metodología *ad hoc* de enseñanza de los derechos humanos dirigida a las y los servidores públicos de los organismos públi-

cos autónomos encargados de protegerlos pues, sin duda, fortalecerá la defensa y la promoción de los derechos humanos en nuestro país.

Dirección del Servicio Profesional en Derechos Humanos

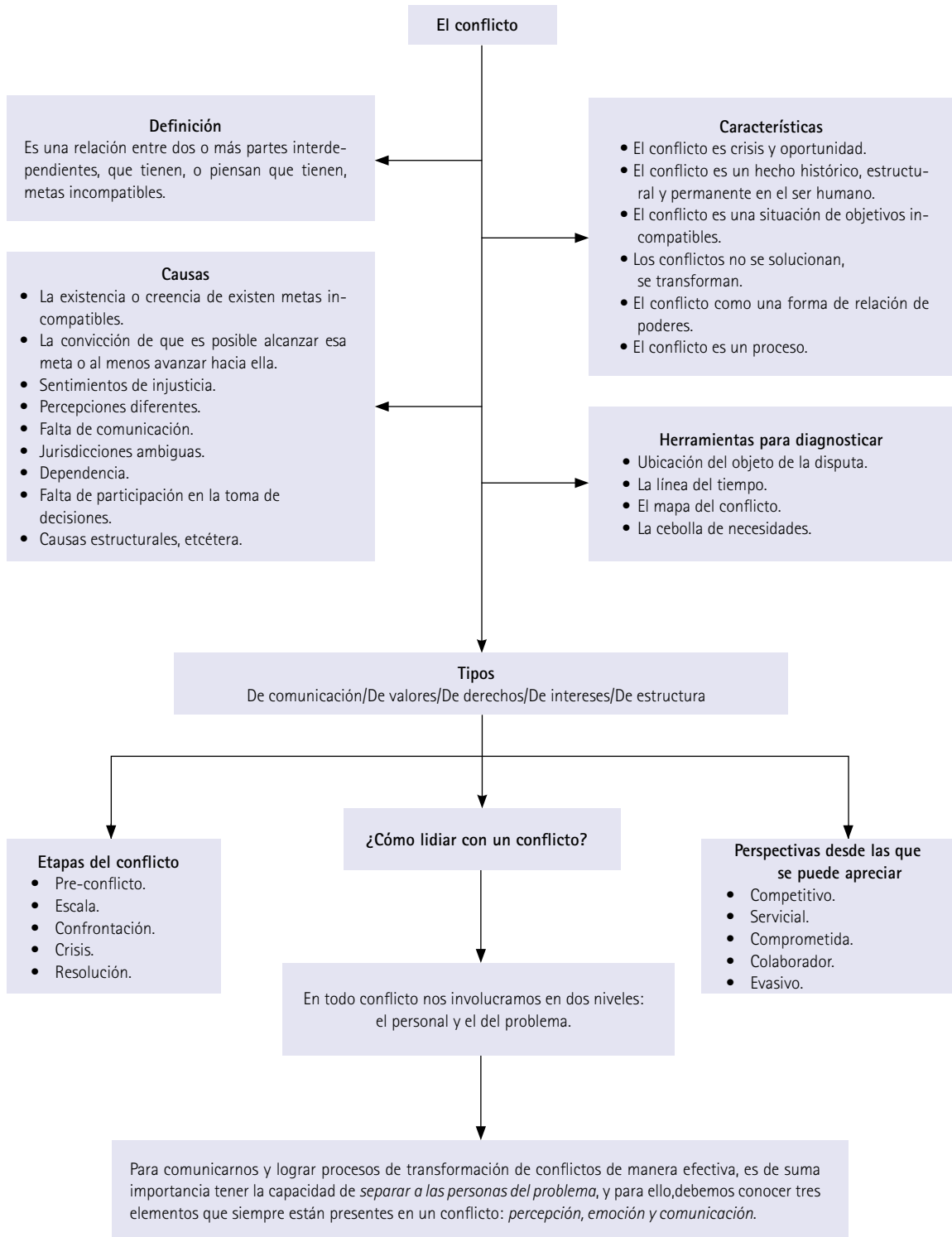
CURSO III.

Mecanismos de resolución alternativa de conflictos (MRAC)

* Georgina M. Rangel Martínez, psicóloga social por la UNAM, diplomada en *Transforming Conflict* por el Woodbroke College, Inglaterra; facilitadora y capacitadora en temas como procesos grupales, no violencia, género y transformación positiva, y resolución de conflictos. Todas las opiniones presentadas en este texto son responsabilidad exclusiva de la autora.

MÓDULO I.

¿QUÉ ES UN CONFLICTO?



El conflicto. Principales criterios teóricos

Cuando escuchamos la palabra *conflicto* es frecuente que las emociones y los pensamientos que se despiertan sean negativos y preocupantes. Así nos han educado, por lo que así los enfrentamos. Sin embargo, desde las teorías de la educación para la paz podemos modificar esas sensaciones al conocer y entender las causas, los orígenes, los mecanismos y las estrategias para transformar un conflicto destructivo y violento en un conflicto positivo y constructivo.

Cuando escuchamos la palabra *conflicto* es frecuente que tengamos pensamientos y emociones negativas.

La investigación de las causas del conflicto, la intervención en su proceso y su resolución o transformación implican que este concepto se analice desde diversas disciplinas como la psicología social, las relaciones internacionales, el desarrollo, la economía, la política, el estudio de los desastres, del poder, de la guerra, de la naturaleza humana, de la sociología, entre otras disciplinas.

La teoría de conflictos de Johan Galtung postula que el conflicto tiene varias características:

- Es crisis y oportunidad.
- Es un hecho histórico, estructural y permanente en el ser humano.
- Es una situación de objetivos incompatibles.
- Los conflictos no se solucionan, se transforman.
- Es una vía para equilibrar la relación de poderes.
- Es un proceso.

En Galtung, una *teoría de conflictos* no sólo debe reconocer si los conflictos son buenos o malos; ésta deberá fundamentalmente ofrecer mecanismos para entenderlos lógicamente, criterios científicos para analizarlos, así como metodologías (*creatividad, empatía y noviolencia*) para transformarlos.¹

En todo conflicto hay dos componentes básicos: las *metas* (lo que se quiere alcanzar) y la *conducta* (las relaciones con las y los otros) de las personas involucradas en él:

Conflicto

| El conflicto surge, cuando alguien requiere un cambio | | |
|---|----------------|-------------------|
| Metas | | |
| | Compatibles | Incompatibles |
| Comportamiento compatible | No conflicto | Conflicto latente |
| Comportamiento incompatible | Conflicto leve | Conflicto abierto |

Fuente: Dolores González Saravia, *Manual de Instrumentos para el Manejo de Conflictos*, México, Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara", A. C. (CESEM), 2001.

El conflicto es una relación entre dos o más partes interdependientes que tienen –o piensan que tienen– metas incompatibles.

Podemos definir el conflicto como una relación entre dos o más partes interdependientes que tienen –o piensan que tienen– metas incompatibles. El conflicto es inherente a las relaciones humanas, a la evolución de la persona misma; es un proceso histórico; es una oportunidad que se desarrolla independientemente de que intervengamos o no, por lo que eludirlo no evitará que el conflicto nos alcance.

Distinción conceptual entre violencia y conflicto

Para John Paul Lederach, uno de los principales teóricos de la transformación de los conflictos, el conflicto:

Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (*puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto*), que puede ser positiva o negativa según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado (puede convertirse en paz) por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros, que afecta a las actitudes y comportamientos de las partes, en el que como resultado se dan disputas, suele ser producto de un antagonismo o una incompatibilidad (inicial, pero superable) entre dos o más partes, y que expresa una insatisfacción o desacuerdo sobre cosas diversas.²

1 Percy Calderón Concha, "Teoría de conflictos de Johan Galtung", en *Revista Paz y Conflictos*, núm. 2, 2009, pp. 60-81, en esp. p. 67.

2 John Paul Lederach, *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse, Nueva York, Syracuse University Press, 1996, pp. 13-19.

El Diccionario para la paz define *violencia* como el “[e]mpleo ilegítimo de la fuerza que vulnera o amenaza los derechos fundamentales de la persona, afecta la convivencia pacífica y quebranta el orden justo”.³

Para Paco Cascón y la Escuela de Cultura de Paz de Barcelona, la violencia se entiende como:

la actitud o el comportamiento que constituye una violación o una privación al ser humano de una cosa que le es esencial como persona (integridad física, psíquica o moral, derechos, libertades...) y puede ser ejercida por una persona (torturadora, ladrona, etc.), una institución (una cárcel, una fábrica, una escuela, etc.), o una situación estructural (explotación laboral, injusticia social, etnocentrismo cultural, etcétera).⁴

Estos autores plantean que existen varios tipos de violencia:

- **Violencia directa.** Supone una agresión física tales como un asesinato, la tortura, una bofetada, una mutilación y otras formas de maltrato físico o psicológico.
- **Violencia estructural.** Forma parte de la estructura social e impide que las personas cubran sus necesidades básicas. La genera la desigualdad social, la falta de servicios sanitarios, educativos básicos, etc., y se sustenta en la desigualdad de poder, invisibilizada y naturalizada.
- **Violencia cultural.** Se refiere a los aspectos del ámbito simbólico (religión, cultura, lengua, arte, ciencias, etc.) que se pueden utilizar para justificar o legitimar la violencia estructural o directa: son los argumentos y planteamientos que nos hacen percibir como *normales* situaciones de violencia profunda. La violencia cultural también puede tomar el nombre de *cultura de la violencia*.⁵

En función de estas definiciones y a partir de la definición de conflicto que planteamos, podemos parafrasear a Lederach⁶ y decir que no todo conflicto es violento, mas toda violencia sí conlleva un conflicto, porque implica el uso (directo o indirecto, ya sea que se ejerza o se incite) de la fuerza o la coerción para causar daño y lograr las metas de quien la ejerce, por lo que la violencia es la conducta *negativa y agresiva de la persona inmersa en un conflicto*.

3 Fundación Ideas para la Paz, *Diccionario para la paz*, Bogotá, Colombia, s.v. violencia, disponible en <www.ideaspaz.org/diccionario/resultado.php?texto=violencia>, página consultada el 2 de febrero de 2011.

4 Seminario de Educación para la Paz de la apdh, Educar para la paz. *Una propuesta posible*, Madrid, Catarata, 2000, cit. en Marina Caireta Sampere y Cécile Barbeito Thonon, *Introducción de conceptos: paz, violencia, conflicto*, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona-Escuela de Cultura de Pau, 2005, p. 8.

5 *Ibidem*, p. 11.

6 Véase Lederach, *op. cit.*, pp. 13-19.

Aprender a lidiar con los conflictos humanos

En todo conflicto nos involucramos en dos niveles: en el personal y en el del problema.

Los tres elementos que siempre están presentes en un conflicto son: *percepción*, *emoción* y *comunicación*.

En todo conflicto nos involucramos en dos niveles: en el personal y en el del problema. En una situación conflictiva se suele confundir a la persona a la que se enfrenta con el contenido u objeto de la disputa, por lo que es frecuente que las partes quieran eliminar el problema eliminando a la persona.

Para comunicarnos con las personas efectivamente y lograr procesos de transformación de conflictos de manera positiva, hay que tener la capacidad de *separar a las personas del problema*; para ello, se deben conocer los tres elementos que siempre están presentes en un conflicto: *percepción*, *emoción* y *comunicación*.

La *percepción*⁷ en torno a una situación conflictiva hace que los objetivos de las partes sean totalmente incompatibles y que se perciba a la otra persona como adversario al que hay que vencer. Esta percepción dispara una serie de emociones –por lo general de miedo y hostilidad– hacia la otra persona, y empobrecen la manera en que nos comunicamos y nos comportamos.

El modo en que percibimos y significamos la realidad tiene impacto en nuestras emociones y comunicación... *no todas las personas percibimos la realidad de la misma manera*. Veamos la imagen que aparece a continuación:



¿Un caballo o un sapo?

7 "Función psíquica que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir y elaborar las informaciones provenientes del exterior y convertirlas en totalidades organizadas y dotadas de significado para el sujeto." PsicoActiva, *Diccionario de psicología*, disponible en <www.p psicoactiva.com/diccio/diccio_o.htm#letra_p>, página consultada el 1 de febrero de 2011.

¿Qué ve primero, un caballo o un sapo?, ¿cuál es la forma correcta de percibir? Ninguna y ambas. Dos personas que ven un mismo objeto perciben cosas diferentes; por ello, un conflicto no se va a percibir de una única manera, hay tantas percepciones como personas involucradas en él. Cada una lo interpretará a su manera y, en consecuencia, cada persona sentirá emociones diferentes y se comunicará y comportará de acuerdo con ellas.

Las percepciones se construyen de acuerdo con la cultura con que se nos educó, con la experiencia personal, con la información externa y con la interpretación selectiva que nuestro cerebro hace de los hechos observables. Las percepciones producen *emociones*, y éstas a su vez afectan en cómo nos comportamos.

Las emociones desempeñan un papel importante en la comunicación, ya que definen nuestras actitudes y formas de interactuar con las demás personas. Todas las acciones, palabras o gestos que emitimos o percibimos tienen efecto en nuestras emociones. Con frecuencia en nuestra cultura nos piden ser racionales, imparciales y objetivos, pero ¿eso es posible?

No se trata de negar las emociones propias o ajenas. Pensar que las emociones *no* existen *no* implica que no tengan efecto en nuestra conducta. De lo que se trata (y más cuando se interviene en un conflicto) es de reconocer su existencia, interpretar cuáles se están manifestando y desarrollar capacidades para controlarlas e intervenir de manera adecuada.

Se debe considerar que las partes involucradas en un conflicto están atravesando una situación emocional difícil y, en principio, les es imposible escuchar los argumentos de la otra parte por más razonables que sean. Para la resolución de un conflicto, nuestras acciones deben estar orientadas, primero, a ayudar a las partes a desahogarse, y a hacer explícitas sus emociones y a legitimarlas. En la medida en que seamos respetuosos(as) con sus emociones, estaremos construyendo las bases de la *confianza*, actitud y conducta imprescindible para una intervención positiva.

La *comunicación* es el elemento más importante en la resolución de conflictos y también una de sus principales causas cuando se realiza de forma inadecuada. Para que la comunicación se inicie son necesarios dos agentes, alguien que hable y alguien que escuche, pero hay que considerar que no es lo mismo:

- *Oír que escuchar.*
- *Escuchar que entender.*
- *Entender que estar de acuerdo.*
- *Explorar o confrontar que estar en desacuerdo.*
- *Afirmar que estar de acuerdo.*

La comunicación es el elemento más importante en la resolución de los conflictos y, también, una de sus principales causas.

Las palabras son el canal que privilegiamos para tener una buena comunicación. Se le denomina *canal verbal*. Pero además hay otros canales que completan los mensajes: no verbal, paraverbal y contextual.⁸

- **Canal no verbal.** Incluye gestos (de las manos, de la cara), miradas, posturas corporales, etc., que enviarán un mensaje que la o el receptor interpretará según su experiencia previa. Estar consciente de nuestro lenguaje no verbal nos permitirá enviar un mensaje claro de lo que queremos comunicar y nos prevendrá de interpretar el lenguaje no verbal de las demás personas a partir de nuestros miedos y prejuicios. Siempre hay más de una interpretación del lenguaje no verbal, aunque culturalmente estamos programados a designarle determinados significados.
- **Canal paraverbal.** Son los tonos, el volumen, la *forma* del mensaje. *No* se refiere a lo que decimos, sino a *cómo* lo decimos. Muchas veces el tono en que hablamos puede generar una reacción negativa aunque el lenguaje verbal haya sido inofensivo. El tono es lo que genera la ofensa. No estar conscientes de cómo usamos este canal suele ser fuente de muchas dificultades en la comunicación.
- **Canal contextual.** Está dado por el lugar, el momento histórico, la situación al momento de comunicarnos. La cultura del emisor y del receptor son determinantes en este canal de comunicación. Hay gestos o palabras que tienen significados diferentes en distintas culturas o países, no estar conscientes de ello nos lleva a cometer graves errores que entorpecen la comunicación.

En la actualidad, las teorías de la comunicación afirman que la comunicación está conformada aproximadamente por 70% de palabras, 38% por el tono de voz y 55% por los gestos, las miradas y el lenguaje corporal; de acuerdo con esto, el mensaje que se quiere comunicar, en realidad no lo da la persona hablante, sino que es producto de la interpretación de la persona a quien dirigimos.⁹

La comunicación asertiva o efectiva es la capacidad que deben aprender y practicar quienes desean intervenir en situaciones conflictivas. Algunas de las técnicas para lograr una comunicación asertiva o efectiva son:

- *Escucha activa.*
- *La denominada "mensajes tú / mensajes yo".*

⁸ *Manual para organizaciones sociales. Mediación y resolución de conflictos. Nociones básicas sobre mediación comunitaria, escolar y penal, procesos colaborativos y derechos de interés público*, Buenos Aires, Fundación Cambio Democrático, 2004, pp. 11-25.

⁹ Esa información se utiliza en los talleres de la Fundación de Cambio Democrático, Buenos Aires, 2006, taller Conflicto y Comunicación, México, 2006, organizado por el Centro de Colaboración Cívica.

- *Preguntas que abren y preguntas que cierran una conversación* (que la abren: ¿cómo?, ¿quién?, ¿para qué?, ¿por qué? Que la cierran: ¿no es?, ¿puede?, ¿no puede?, ¿le parece?)
- *Legitimar al interlocutor o interlocutora.*
- Técnicas como: aclarar, resumir, reformular, hacer preguntas circulares, parafrasear, entre otras.

En la comunicación humana es imposible *no comunicarse* (hasta los muertos pueden contarnos historias). Toda comunicación tiene un aspecto de contenido (qué decimos) y un aspecto relacional (cómo lo decimos), nos comunicamos simultáneamente por cuatro canales y el significado de todo mensaje lo pone el receptor, no el emisor.

La percepción, la emoción y la comunicación de cada una de las partes intervendrán en el desarrollo y entendimiento de los conflictos; por lo tanto, si un mismo conflicto puede tener un significado diferente para cada parte, cada una tendrá *su verdad*, y ésta es incuestionable porque es lo que percibe, siente y hace. En la medida en que seamos capaces de comprender esto, podremos *separar a las personas del problema* del conflicto. No hay verdades absolutas en las situaciones conflictivas, sino que hay tantas verdades como personas involucradas y todas son dignas de respeto y consideración.

*Sujetos y actores del conflicto*¹⁰

¿Y el problema? En un análisis para ubicar las causas del conflicto se han desarrollado más de catorce herramientas para diagnosticarlo. Cuatro son las básicas para lograr una información sistematizada y precisar las causas, la historia y las relaciones que se dan:

¿Y el problema? para ubicar las causas del conflicto se han desarrollado más de catorce herramientas para diagnosticarlo.

- a) *Identificar el objeto de la disputa.* La primera técnica para analizar la perspectiva de las partes¹¹ involucradas en un conflicto, consiste en ubicar el *objeto de la disputa*, es decir, determinar cuál es el objeto del conflicto entre ellas. Se representa en el siguiente cuadro:

10 Para mayores detalles véase Dolores González Saravia, *Manual de instrumentos para el manejo de conflictos*, México, Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara, A. C., 2001.

11 El término *partes* hace referencia a las personas que están en confrontación directa en un conflicto. En éste intervienen otras personas que no se encuentran en confrontación directa, a las que llamaremos *actores*.

| Parte 1 | Objeto de la disputa | Parte 2 |
|------------|----------------------|------------|
| ¿Quién es? | ¿Cuál es? | ¿Quién es? |

Fuente: Dolores González Saravia, Manual de instrumentos para el manejo de conflictos, México, Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara, A. C., 2001.

b) *Línea del tiempo.* Esta técnica se efectúa entrevistando a las partes y actores involucrados en un conflicto usando la comunicación efectiva para obtener la mayor información posible sobre la historia del caso; a partir de esta información, se precisan fechas y sucesos en el conflicto, y se representan éstos en un esquema.

Con esta técnica se responde a la interrogante ¿cuál es la historia que cada parte tiene del conflicto? Muestra los sucesos claves ocurridos en un lapso específico. A partir de éstos se puede explicar el desarrollo del conflicto, reconstruir la historia más fácilmente, comprender cómo evolucionaron las cosas y conocer las visiones de las partes y los actores involucrados en la historia.

Con esta herramienta no se pretende llegar a la *historia verdadera u objetiva*, sino ubicar cómo ven y entienden el conflicto las personas involucradas. Con esta información se elabora una gráfica, en la que se anotan sólo los acontecimientos y fechas que permitirán comprender mejor el desarrollo del conflicto hasta el momento actual.

Línea de tiempo de un conflicto



Fuente: Línea de tiempo de un conflicto. Elaboración de la autora en un taller en Ciudad Juárez, Chihuahua, 2009.

| Línea del tiempo | |
|--|--------|
| ¿Cuáles son los <i>momentos clave</i> del conflicto que estamos estudiando? ¿En qué fechas sucedieron? | |
| Fecha | Evento |
| | |
| | |
| | |
| | |

Fuente: Cuadro didáctico elaborado por el equipo que imparte talleres en Servicios y Asesoría para la Paz (Serapaz).

c) *Mapa del conflicto* (o mapear el conflicto). Sirve para aproximarse al análisis de la situación del conflicto. Es una representación gráfica de un momento específico del conflicto en general y de cómo se relacionan las partes en particular. Para elaborarlo hay que contestar tres preguntas clave: ¿qué se quiere mapear?, ¿cuándo se mapea?, ¿desde qué punto de vista? Lo ideal es trabajarlo con cada una de las partes, pero en ocasiones no es posible; sin embargo, con la información de la línea del tiempo y la que nos den las personas con las que logremos trabajar, podemos inferir más información para enriquecer el mapa referido o elaborar otros.

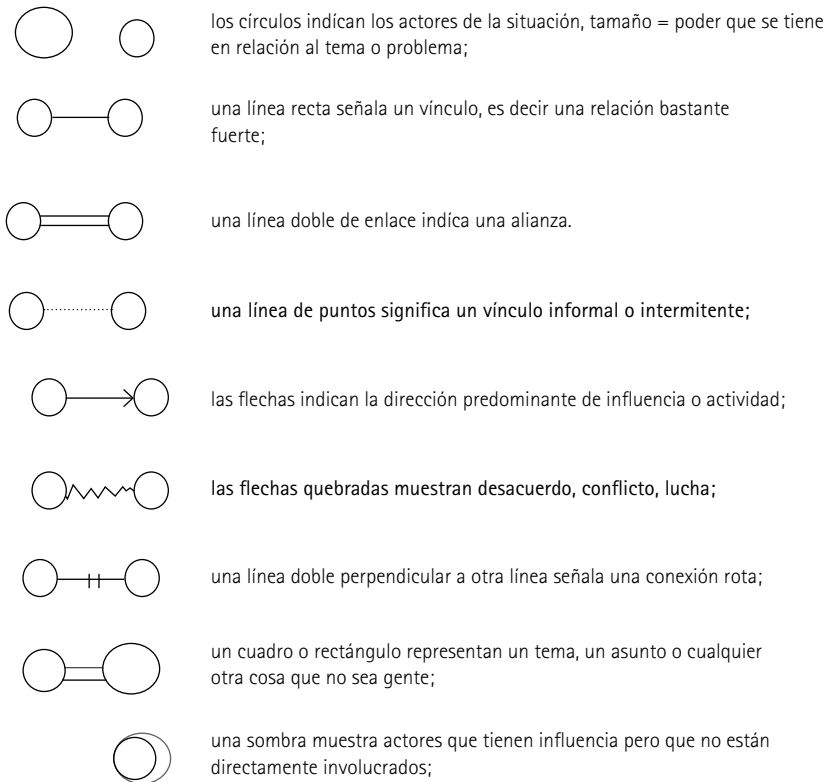
Cada mapa muestra la perspectiva de una sola de las partes; por eso, es importante tratar de hacerlos desde la perspectiva de todas. Esta técnica permite ubicar con amplitud los motivos de las *partes* para actuar de cierta manera o aquello que los determina.

Asimismo, el mapa del conflicto ayuda a identificar quién tiene relación con quién, cómo mejorar o iniciar esas relaciones. Nos invita a la acción, nos indica qué hay que hacer, en qué momento, con quién, qué áreas del trabajo hay que contemplar con anticipación o qué estructuras hay que construir. En los mapas se utiliza una simbología predeterminada, pero se pueden crear otras propias.

Mapa del conflicto. Representación gráfica de un momento específico del conflicto en general y de cómo se relacionan las diferentes partes en particular.

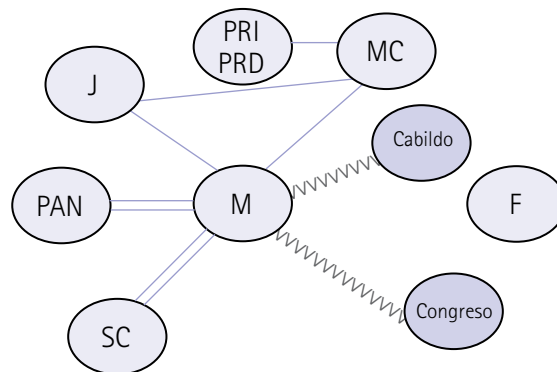
Representación gráfica de un momento específico del conflicto en general y de cómo se relacionan las diferentes partes en particular.

Cada mapa muestra la perspectiva de una sola de las partes, por eso es importante tratar de hacerlos desde la perspectiva de todas.



Fuente: Simbología para mapear un conflicto. Tomado de Dolores González Saravia, *op. cit.*, pp. 40-42.

Mapa del conflicto equipo No. 3



Fuente: Ejemplo de un mapa de conflicto elaborado en el Taller de Manejo de Conflictos para Mujeres Municipales, impartido por la autora en la ciudad de Oaxaca, 2005.

d) *Cebolla de las necesidades*. Esta herramienta sirve para ubicar cuáles son las necesidades, los intereses y las posiciones de cada parte y de los actores involucrados en un conflicto. Se construye a partir de la información obtenida al entrevistar a las personas involucradas, con las respuestas a las siguientes preguntas: a) necesidades, ¿qué necesito?; b) intereses, ¿qué quiero?, y c) posiciones, ¿qué digo o hago?

| La cebolla de las necesidades | | |
|--|---|---|
| Posiciones Son las posturas que cada parte asume frente a la situación conflictiva. Incluye juicios, valoraciones y percepciones de sí mismas. | Parte A ¿Qué tenemos que decir o qué hacer para lograr lo que queremos? | Parte B ¿Qué tenemos que decir o qué hacer para lograr lo que queremos? |
| Intereses Son los medios para resolver estas necesidades. | ¿Qué queremos para satisfacer estas necesidades? | ¿Qué queremos para satisfacer estas necesidades? |
| Necesidades Satisfactores que las partes requieren, más allá de su posible satisfacción o cumplimiento. | ¿Qué necesitamos? | ¿Qué necesitamos? |

Fuente: Cuadro didáctico elaborado por el equipo que imparte talleres en Serapaz.

En un conflicto, las partes involucradas tienen necesidades que cubrir, intereses que les permiten satisfacerlas y conductas (posiciones) para lograrlas. Estas últimas son las que vemos directamente en un conflicto, pero las otras son sus causas y salidas.

Al ubicar los puntos que se señalan en la *Cebolla de las necesidades*, se obtiene información sobre qué elementos se pueden usar en un método alternativo de resolución de conflictos, esto es, qué elementos, cosas o peticiones se pueden poner en la mesa de negociación o mediación para la resolución del conflicto.

Etapas del conflicto¹²

Como hemos visto, el conflicto es un proceso histórico, inevitable, necesario, con movimiento propio, que representa una oportunidad para lograr un cambio positivo y constructivo. En su desarrollo podemos identificar las siguientes etapas:

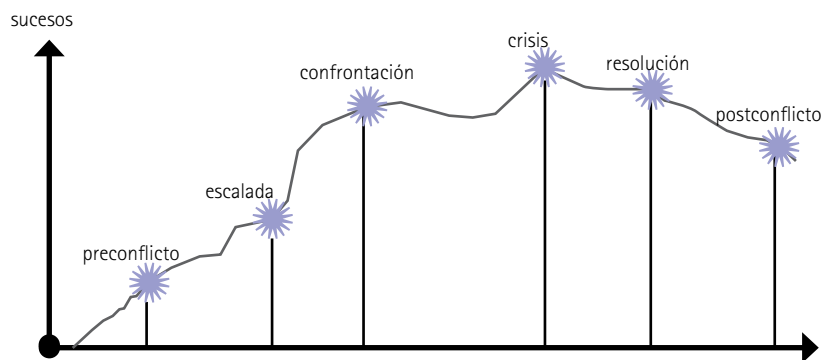
En un conflicto, las partes involucradas tienen necesidades que cubrir, intereses que les permiten satisfacerlas y conductas (posiciones) para lograrlas. Estas últimas son las que vemos directamente en un conflicto, pero las otras son sus causas y salidas.

El conflicto es un proceso histórico, inevitable, necesario, con movimiento propio, que representa una oportunidad para lograr un cambio positivo y constructivo.

¹² Para mayor sobre el tema del presente apartado, véase González Saravia, *op. cit.*

- **Preconflicto.** Se tiene una aparente paz, pero en lo profundo se tienen metas incompatibles entre las partes, aunque las conductas son compatibles. Aún hay tensión y, por lo tanto, un conflicto latente.
- **Escalada.** Se profundizan las metas incompatibles entre las partes y comienzan las conductas confrontadas.
- **Confrontación.** Se empiezan a ver los primeros síntomas del conflicto, hay discusiones y aparecen las justificaciones de cada parte para explicar su actuación o conducta. Se tiene un conflicto naciente.
- **Crisis.** Se incrementan las discusiones. Es la fase donde se da mayor violencia entre las partes (en algunos casos, se llega a asesinatos y torturas). Se tiene un conflicto abierto. Los especialistas en intervención de conflictos sugieren que en esta etapa sólo se puede buscar preservar la integridad de los actores, ya que es el peor momento para intervenir.
- **Resolución.** Es la fase en que se interviene mediante alguna estrategia (negociación, facilitación, mediación, conciliación, arbitraje, entre otras), empieza la resolución del conflicto, y con ella baja la tensión. Se inician los procesos de paz y los diálogos.
- **Posconflicto.** En ocasiones, el resultado es la resolución del conflicto, y en otras es la etapa donde aparentemente no se tiene violencia pero puede ser el inicio o incremento del conflicto (*impasse*), ya que en algunos casos las fases siguen una trayectoria circular, para reiniciar el conflicto, pero cada vez se vuelve más violento y destructivo.

Etapas del conflicto



Fuente: Tomado de Dolores González Saravia, *Manual de instrumentos para el manejo de conflictos*, México, Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara, A. C., 2001, p. 72.

Posibles causas de un conflicto

Diferentes causas pueden dar origen a los conflictos; éstas dependen del contexto donde se presentan, pero entre algunas de ellas están:

- La existencia o creencia de que existen metas incompatibles.
- La convicción de que es posible alcanzar esa meta o al menos avanzar hacia ella, los sentimientos de injusticia, las percepciones diferentes.
- La falta de comunicación, jurisdicciones ambiguas, dependencia, falta de participación en la toma de decisiones.
- Causas estructurales, entre otras.

También diversas teorías tomadas de las ciencias sociales hacen aportaciones para entender el origen de los conflictos. Cada una de ellas conlleva diferentes métodos y técnicas para abordar el conflicto.¹³

- a) *Teoría de las relaciones comunitarias*. El conflicto es provocado por la polarización, la desconfianza y la hostilidad entre los diferentes grupos de una comunidad.
- b) *Teoría de la negociación basada en principios*. El conflicto es ocasionado por posiciones incompatibles, con una visión de *suma cero* (ganar o perder).
- c) *Teoría de las necesidades humanas (teoría de Maslow)*. Cuando las necesidades humanas no han sido satisfechas, se provocan conflictos muy enraizados.
- d) *Teoría de la identidad*. El conflicto es provocado por sentimientos de una identidad amenazada, enraizados en pérdidas y sentimientos del pasado, aún no resueltos.
- e) *Teoría de la comunicación intercultural*. Apunta que el conflicto surge cuando hay diferencias, muchas veces, incompatibles entre distintas culturas.
- f) *Teoría de la transformación de conflictos*. Según esta concepción, el conflicto se origina por problemas reales de desigualdad e injusticia originados por las estructuras sociales, culturales, económicas y políticas.

¹³ Simon Fisher *et al.*, *Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción*, trad. de Luis Rodolfo Dávila Sánchez *et al.*, Ciudad Nueva, Guatemala, Centro de Estudios para el Desarrollo y la Democracia/Zed/Consejo de Investigaciones para el Desarrollo de Centroamérica/Responding to Conflict, 2000, pp. 8-9.

El conflicto como proceso complejo

En la medida en que entendamos los antecedentes del conflicto, la historia de la situación, la dinámica del momento, los actores involucrados (así como sus necesidades, intereses y posiciones) podremos identificar los factores y las tendencias presentes en él, que nos hacen visibles las posibilidades de cambio.

El conflicto es un proceso complejo, histórico, no lineal que cambia según las etapas en las que se aborde. Involucra diversos actores, que tienen su propia percepción y visión de éste y de la forma en que hay que resolverlo.

El conflicto tiene una múltiple variedad de causas y efectos; no obstante, en la medida en que entendamos sus antecedentes, la historia de la situación, la dinámica del momento, los actores involucrados (así como sus necesidades, intereses y posiciones) podremos identificar los factores y las tendencias presentes en el conflicto, que nos hacen visibles las posibilidades de cambio.

El conflicto en desarrollo (la posibilidad de evitar la violencia)¹⁴

Se pueden asumir diversas posturas en torno a la pertinencia de servirse o no de la violencia como motor del cambio.

- **Primera postura.** Quienes aceptan la necesidad de la fuerza coercitiva, como el uso de medios violentos físicos, psicológicos, económicos, políticos, para hacer que las demás personas cumplan sus intereses. Hay quienes creen que la violencia se justifica para liberar a los pueblos de regímenes autoritarios y represivos.
- **Segunda postura.** Quienes asumen una posición no violenta porque consideran que la violencia no lleva en ninguna circunstancia a un resultado justo para todas las personas, por lo que su uso no se justifica.
- **Tercera postura.** Se constituye por quienes se ubican entre las dos posturas anteriores. Estas personas usan la *no violencia activa*, y han demostrado, en los últimos sesenta años, que se puede evitar la violencia en los conflictos. Consideran que la fuerza y la coerción son necesarias, pero rechazan el uso de la violencia y no desean dañar a otras personas, y mucho menos las relaciones entre ellas. Como ejemplos de esta postura se puede mencionar la lucha de Gandhi y la que libraron muchas mujeres al rededor del mundo para lograr el sufragio femenino. Ambas luchas se caracterizaron por ser activamente no violentas, y lograr un verdadero cambio social.

14 *Ibidem*, pp. 11 y 12.

El desenlace del conflicto¹⁵

De acuerdo con los mecanismos de resolución usados y de acuerdo con la actitud de las personas involucradas o externas, una situación conflictiva puede tener varios desenlaces:

Resultado positivo. A partir de éste, todo mundo gana algo, ya sea mediante una negociación efectiva entre las partes o por la intervención de un tercero (mediación, conciliación, facilitación).

Impasse. Después de escalar y alcanzar la etapa de crisis, puede parecer que el conflicto ha desaparecido (ya sea por los altos niveles de violencia, por la intervención de un tercero más poderoso que las partes, o bien, porque ninguno de los actores toma la iniciativa). Se abre un gran lapso de silencios, como si no pasara nada; sin embargo, al no resolverse las causas, el proceso de las etapas del conflicto reiniciará.

Una de las partes vence a la otra (mediante su propio poder o por la intervención de un tercero como el arbitraje o el litigio). Esto deja resentimiento en la parte *vencida*, que tarde o temprano escalará en ese conflicto o en otro.

Tipos de conflicto¹⁶

El conflicto tiene distintos niveles, dependiendo de las partes involucradas.

| Niveles de conflicto | |
|---|----------------------------|
| El conflicto se puede manifestar en distintos niveles. Por ejemplo: | |
| Intrapersonal | Dentro de nosotros mismos. |
| Interpersonal | Entre dos o más personas. |
| Intragrupal | Dentro del mismo grupo. |
| Intergrupal | Entre dos o más grupos. |

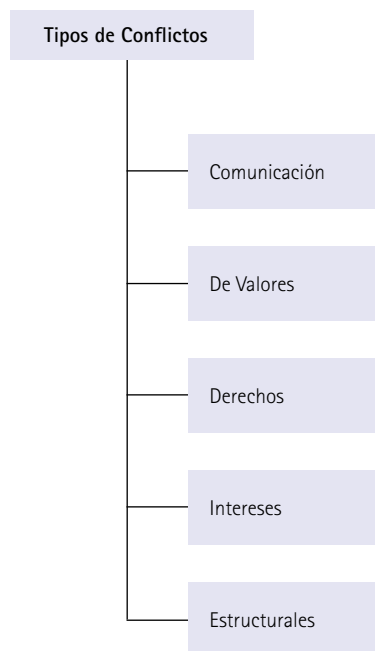
Fuente: Esquema utilizado en los talleres de la Fundación de Cambio Democrático, Buenos Aires, 2006. Taller de Negociación, México, 2006, organizado por el Centro de Colaboración Cívica.

¹⁵ Para mayor información sobre el tema de este apartado, véase Fisher *et al.*, *op. cit.*

¹⁶ Para mayor información sobre este apartado, véase González Saravia, *op. cit.*

Los conflictos también se clasifican por las partes o actores involucrados, por sus alcances y dimensiones, por el objeto de la disputa y por sus formas de confrontación, incluso por las disciplinas desde las cuales se analizan.

Tras determinar la naturaleza y la causa del conflicto, habrá que elegir la metodología más adecuada para resolverlo o transformarlo de acuerdo con su tipo.



Fuente: Esquema didáctico elaborado por el equipo encargado de impartir los talleres en Serapaz.

- **Conflictos de comunicación.** Se presentan cuando hay barreras de comunicación por diversos motivos: malentendidos, manipulación de la información, dificultad para comunicarse durante periodos más o menos largos, interpretaciones distintas sobre una misma cosa o hecho, emociones, percepciones, falta de escucha, entre otras causas.
- **Conflictos de valores (en lo que creemos).** Debe entenderse que los valores son un sistema simbólico compartido, cuyas normas sirven para la elección de alternativas, de orientación, motivación, conductas y actitudes, como las creencias, la religión, la cultura, los dilemas éticos, las tradiciones, la identidad personal, las posiciones ideológicas, los valores y la moral.
- **Conflicto de derechos (nuestros derechos).** Son los que se dan en torno a la interpretación, la aplicación, el planteamiento o las modificaciones a las leyes, las normas, las reglas, los ordenamientos jurídicos, los convenios

o los acuerdos. A menudo se resuelven por la intervención de un tercero mediante diversos mecanismos como el arbitraje, el proceso jurisdiccional, la conciliación, entre otros.

- **Conflictos de intereses.** Son los que versan sobre lo que yo quiero (mis intereses). Los intereses se entienden como los medios para resolver las necesidades y obtener los satisfactores que deseamos. Pueden ser recursos, poder, reconocimiento, prestigio, inclusión y representación, mejorar posiciones, oportunidades de desarrollo, seguridad personal y patrimonial y necesidad de cambio. Son las principales fuentes de conflicto y también son los que más se prestan para una intervención mediante mecanismos alternativos de resolución o transformación.
- **Conflicto estructural.** Se refieren al sistema económico, político, social y cultural en que vivimos. Tienen que ver con la necesidad de transformar al sistema mismo, por ejemplo, los conflictos de legitimidad, de desarrollo, por el modelo económico, sistema de representación, entre otros.

Los conflictos de intereses son los que más se prestan para una intervención mediante mecanismos alternativos de resolución o transformación.

Internacionales

El Diccionario para la paz señala que un conflicto internacional es el que se presenta entre:

dos o más Estados; cuando un Estado ocupa territorios extranjeros aunque no encuentre resistencia militar; cuando un pueblo lucha contra la dominación colonial, la ocupación extranjera y contra los regímenes racistas, en el ejercicio de los derechos consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU sobre autodeterminación de los pueblos; entre las fuerzas armadas de la parte insurrecta, reconocida como beligerante, y las fuerzas armadas de cualquier Estado. En tales casos se aplican los cuatro Convenios de Ginebra de 1949 y el Protocolo adicional, de 1977.¹⁷

Puede ser un conflicto de alta intensidad cuando se emplean tecnologías más modernas y todos los recursos de control, comando, inteligencia y movilidad, entre ellas, armas nucleares, biológicas y químicas.

Sociales¹⁸

El conflicto social es la lucha por los valores, por el poder y los recursos escasos, durante la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a

Algunas características del conflicto social son: *a)* va más allá de lo individual y proviene de la estructura social; *b)* es motor de cambio social; *c)* su clave es el poder, y *d)* supone grupos de interés.

¹⁷ Fundación Ideas para la Paz, *op. cit.*

¹⁸ Definición sintetizada del material visual de la Escuela de Paz impartido por Servicios y Asesoría para la Paz desde 2006 en la ciudad de México.

sus rivales, puede ser vertical (sectores sociales contra el Estado) u horizontal (entre sectores sociales). Algunas características del conflicto social son: *a)* va más allá de lo individual y proviene de la estructura social; *b)* es motor de cambio social; *c)* su clave es el poder, y *d)* supone grupos de interés.

Conflictos más frecuentes en el trabajo de las comisiones de derechos humanos

En el *Informe anual 2009* de la CDHDF,¹⁹ presentado en marzo de 2010, las mujeres de la ciudad de México son las principales promotoras de la defensa de los derechos humanos, al alcanzar 55.47% de las personas denunciantes.²⁰

Entre los conflictos más frecuentes originados por la violación a los derechos humanos presentados ante la Comisión destacan los siguientes:

- En la Primera Visitaduría General, los conflictos derivados de conductas presuntamente violatorias de derechos humanos atribuibles a cualquier servidor público o funcionario adscrito a la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (autoridad con el mayor número de quejas) en primer lugar, por haber afectado a las personas o sus bienes por un delito, y en segundo término, al verse agraviados(as) por no lograr que la o el responsable recibiese una sanción y que el daño fuese reparado (los secuestros, la violencia o el robo son los delitos más frecuentes).²¹
- En la Segunda Visitaduría General los conflictos derivados de presuntas violaciones a los derechos humanos por parte de la Secretaría de Gobierno con 94.11%, sobre todo, los derechos de las personas privadas de libertad (como no brindar protección adecuada a la integridad física o psicológica a las personas en reclusión) y los derivados del sistema de justicia para adolescentes (como deficiencia en los programas de actividades de las comunidades para menores de edad y maltrato del personal de seguridad); seguidos por las atribuidas al personal de la Secretaría de Seguridad Pública y al del Tribunal Superior de Justicia.²²
- En la Tercera Visitaduría General, durante 2009, las quejas (y por tanto posibles conflictos) se enmarcaron en dos grandes temas: seguridad ciudadana (abusos de poder, violencia atribuible a agentes de diversas corporaciones policiales de la Secretaría de Seguridad Pública, etc.) y seguridad humana (los relacionados con los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales).²³

19 Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, *Informe anual 2009*. Informe ejecutivo, México, CDHDF, 2010.

20 *Ibidem*, p. 25.

21 *Ibidem*, pp. 31-34.

22 *Ibidem*, pp. 34-39.

23 *Ibidem*, pp. 39-40.

- Por último, en la Cuarta Visitaduría General fueron los conflictos originados por violaciones graves como la tortura, las ejecuciones sumarias, las desapariciones forzadas, tratos crueles, inhumanos o degradantes y los relacionados con la violencia hacia los niños, las niñas, las mujeres y los grupos vulnerables (como las personas adultas mayores y la comunidad LGTBTTI, entre otros).²⁴

Perspectivas desde las que puede apreciarse el conflicto

De acuerdo con el modelo de Thomas-Kilmann, hay cinco tipos de conducta que las personas toman frente a los conflictos:

- **Competitivo.** Siempre quiere ganar, busca imponer sus metas personales, no coopera (yo gano/tú pierdes).
- **Servicial.** Las metas personales son muy bajas y lo importante son las relaciones personales (yo pierdo/tú ganas).
- **Comprometido.** Busca el equilibrio en las relaciones y en el resultado del conflicto para que todos ganen.
- **Colaborador.** Trata de ver el conflicto junto con los demás, busca cuál es el problema real y qué pueden hacer todos los actores para resolverlo (yo gano/tú ganas).
- **Evasivo,** corre del conflicto, no se involucra (yo pierdo/tú pierdes).²⁵

Hay cinco tipos de conducta que podemos asumir frente a los conflictos: competir, ser servicial, comprometerse, colaborar y evitar.

²⁴ *Ibidem*, pp. 40-44.

²⁵ Thomas, Kenneth W. y Ralph H. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Tuxedo, Nueva York, Xicom, 1974.

MÓDULO II.

**¿CUÁLES SON LOS MECANISMOS
DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS?**

Mecanismos de resolución alternativa de conflictos

Premisas básicas para intervenir en un conflicto

- Reconocimiento y aceptar que se vive una situación de conflicto.
- Tener voluntad y disposición para realizar un proceso de resolución del conflicto.
- Reconocer el derecho y la legitimidad de ambas partes para plantear sus necesidades e intereses.
- Estar dispuesto(a) a salvaguardar los intereses fundamentales o integridad de ambas partes.
- Estar dispuesto(a) a iniciar un intercambio de mutua dependencia, que incluya a los grupos implicados.

Modos para entender, analizar y focalizar la resolución de los conflictos

Sistema frustrante. La resolución del conflicto está relacionada con el poder que tengan las partes que se enfrentan.

Sistema efectivo. Establece como fundamental, para entender, analizar y resolver el conflicto, partir de una relación entre las personas involucradas donde sus derechos se tomen en cuenta.

Sistemas no adversariales. Son comunicación, facilitación, negociación, mediación, conciliación, procesos colaborativos o construcción de consensos y planeación colaborativa.

Sistemas adversariales. Son el arbitraje y el litigio. Algunos autores señalan también a los procesos electorales o a los que usan la votación como mecanismo de toma de decisiones.

Formas de resolución alternativa de conflictos

Negociación. Mecanismo de resolución de conflictos entre dos o más partes, mediante el cual a partir de un proceso de comunicación efectiva entre las partes involucradas, se modifican sus demandas originales hasta llegar a un compromiso aceptable para todas.

Mediación. Participación voluntaria de un agente externo, imparcial (más no neutral), que mediante un proceso estructurado ayuda a las y los negociadores en un conflicto a identificar sus intereses y resolver las diferencias, para llegar a un acuerdo mutuamente aceptado.

Conciliación, forma de intervención activa. Es un mecanismo a través del cual las personas o partes involucradas en un conflicto pueden resolverlo mediante un acuerdo satisfactorio, apoyados por la intervención de una persona externa llamada conciliador(a), que actúa, con el consentimiento de las partes o por mandato de ley, para lograr un acuerdo que beneficie a las personas confrontadas, y complemente el sistema tradicional de justicia mediante un procedimiento breve. Siempre es regulada por ordenamientos jurídicos.

Para intervenir en un conflicto, con la finalidad de obtener una resolución positiva, hay que tomar en cuenta las siguientes premisas básicas:

- a) Reconocer y aceptar que se vive una situación de conflicto.
- b) Tener la voluntad y la disposición para participar en un proceso de resolución del conflicto.
- c) Reconocer el derecho y la legitimidad de ambas partes para plantear sus necesidades e intereses.
- d) Estar dispuesto(a) a salvaguardar los intereses fundamentales o integridad de ambas partes.
- e) Estar dispuesto(a) a iniciar un intercambio de mutua dependencia, que incluya a los grupos implicados. Su incumplimiento hace que la intervención no proceda.

Ury, Brett y Goldberg de la Escuela de Harvard señalan que hay dos modos para entender, analizar y focalizar la resolución de los conflictos: el *sistema frustrante* y el *sistema efectivo*.

En el *sistema frustrante*, la resolución del conflicto está relacionada con el poder de las partes enfrentadas. Si bien los derechos de cada una se toman en cuenta, sus intereses inciden muy poco; por ello, una vez que se ha resuelto el conflicto a favor de la parte con más poder, se provocará un sentimiento

de frustración en la que *perdió*, y se pone en riesgo la futura relación entre ambas.

En el *sistema efectivo*, es fundamental partir de una relación entre las personas involucradas donde sus derechos se tomen en cuenta para entender, analizar y resolver el conflicto. Mediante mecanismos alternativos se busca que el poder de cada una de ellas incida lo menos posible en la resolución del conflicto. En este sistema, lo principal es cuidar la relación de las personas, ya que en la mayoría de los casos, una vez terminado el conflicto, siguen relacionándose o conviviendo en la misma comunidad.²⁶

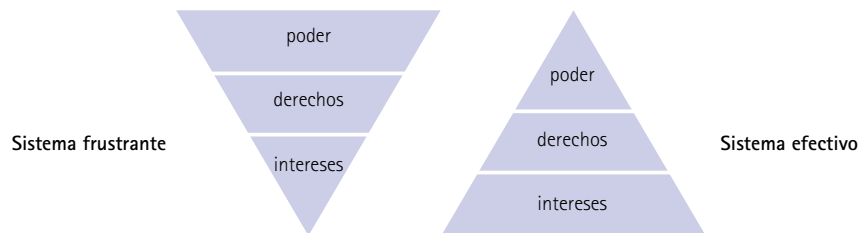
Los dos sistemas (frustrante y efectivo), se sirven de dos tipos de mecanismos para resolver o transformar los conflictos:

- Los adversariales, y
- Los no adversariales, llamados mecanismos de resolución alternativa de conflictos (MRAC), mecanismos alternativos de solución de controversias o estrategias positivas de resolución de conflictos

Los dos sistemas (frustrante y efectivo), se sirven de dos tipos de mecanismos para resolver o transformar los conflictos:

- Los adversariales, y
- Los no adversariales, llamados *mecanismos de resolución alternativa de conflictos* (MRAC), mecanismos alternativos de solución de controversias o estrategias positivas de resolución de conflictos.

Sistema frustrante y sistema efectivo



Fuente: Esquema utilizado en los talleres de la Fundación Cambio Democrático, Buenos Aires, 2006. Taller de Negociación, México, 2006, organizado por el Centro de Colaboración Cívica.

Los mecanismos adversariales de la resolución de conflictos son el arbitraje y el litigio. Algunos autores incluyen también los procesos electorales o los que usan la votación como mecanismo de toma de decisiones.

Los mecanismos no adversariales o MRAC son: comunicación, facilitación, negociación, mediación, conciliación, procesos colaborativos o construcción de consensos y la planeación colaborativa.

²⁶ Tomado del material para talleres sobre resolución de conflictos de la Fundación Cambio Democrático, Buenos Aires, 2006, taller Negociación, México, 2006, organizado por el Centro de Colaboración Cívica.

MRAC: una forma expedita de acceso a la justicia y de participación activa

Los métodos o mecanismos alternativos de resolución de conflictos son procedimientos solidarios y no formales que permiten a las personas involucradas ser gestores de cambios positivos y proactivos; buscan el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de todas las personas que participan. Son procedimientos democráticos de civilidad que fortalecen la capacidad de las y los ciudadanos para generar alternativas en la resolución de la situación conflictiva por la que atraviesan.

Estos mecanismos permiten la igualdad entre las partes, la legitimidad de sus intereses y la voluntad para negociar y concertar acuerdos. A partir de ellos, se sintetiza el ejercicio de la democracia y la participación activa y pacífica en la toma de decisiones, sin dejar sentimientos de vencidos(as) o vencedores(as), de modo que los sentimientos de justicia permiten que las personas que participan en un conflicto tengan la posibilidad de mantener relaciones constructivas entre sí.

Diferencia entre el sistema tradicional de justicia y los MRAC

Gorjón y Sáenz plantean que los MRAC se han identificado como una cuestión cultural en todo el mundo, al grado que se les considera como un nuevo paradigma en la impartición de justicia y se reconocen como elementos de cambio en los sistemas judiciales del mundo moderno.²⁷

Estos autores señalan como causas de la crisis por la que atraviesa el sistema tradicional de justicia las siguientes:

- La monopolización del control judicial por parte del juez;
- La profunda ineficiencia del juez porque no se da abasto para cumplir la demanda de los juicios;
- La ignorancia y falta de actualización sobre la legislación nacional y los lineamientos internacionales firmados por el gobierno mexicano;
- La ignorancia de sociedad civil sobre los mecanismos de impartición de justicia;
- La formación académica de los y las litigantes, quienes buscan sobre todo el beneficio económico y dejan de lado el beneficio de la sociedad;
- La corrupción, y
- El difícil acceso a la justicia en México.²⁸

Los MRAC se han identificado como una cuestión cultural en todo el mundo, al grado que se les considera como un nuevo paradigma en la impartición de justicia y se reconocen como elementos de cambio en los sistemas judiciales del mundo moderno.

27 Francisco Javier Gorjón Gómez y Karla Annett Cynthia Sáenz López, *Métodos alternativos de solución de controversias*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León/Continental, 2006, p. 4.

28 *Ibidem*, p. 8.

Por su parte, los MARC permiten la participación democrática y activa de la ciudadanía como constructores de alternativas frente a los conflictos. Esto reditúa en una mayor conciencia de sus derechos y la necesidad de hacerlos respetar. Los MARC permiten la participación de cualquier persona sin la necesidad de los requisitos profesionales del sistema tradicional (aunque la capacitación es el fundamento de una buena intervención). Su principal bondad es la multi e interdisciplinariedad, con las que se consigue éxito y resultados positivos.

Algunas formas de resolución alternativa de conflictos

*Negociación: acuerdo entre partes*²⁹

La negociación es un mecanismo de resolución de un conflicto entre dos o más partes mediante el cual, a partir de un proceso de comunicación efectiva entre las partes involucradas, se modifican sus demandas originales hasta llegar a un compromiso aceptable para todas.

La negociación tiene lugar, sobre todo, en una etapa temprana del conflicto, cuando aún se mantienen las líneas de comunicación, o bien después de la etapa de crisis, cuando las partes buscan un acuerdo para desarticular los altos niveles de violencia.

En la negociación se necesita información, y las partes deciden cuánta y qué comparten de ella. Un factor que hay que contemplar es el bagaje cultural de las partes que negocian, pues si es diferente puede complicarse.

Las negociación se compone de tres elementos: *a)* contenido (¿cuál es la materia de la negociación?); *b)* procedimiento (¿cómo se aborda el contenido?), y *c)* relaciones (las que se tienen y las que se preferirían tener entre la gente que negocia. Es importante la buena relación entre quienes negocian.

Esta técnica se realiza en tres etapas: la preparación, la interacción y el cierre. De éstas, la preparación es la más importante porque de ella depende el resto del proceso. Las partes negociadoras deben saber exacta y claramente qué quieren negociar; además, deben estar de acuerdo con las reglas de la negociación. Negociar con desconfianza entre las partes es muy difícil, aunque posible. Este proceso puede avanzar o regresar, por lo que conviene contar con monitores desde el inicio y precisar los mecanismos para dar seguimiento a los elementos monitoreados, pues de éstos depende una negociación satisfactoria y la desaparición del conflicto.

²⁹ González Saravia, *op. cit.*

*Mediación: una forma de intervención*³⁰

La mediación es la participación voluntaria de un agente externo, imparcial (mas no neutral), que ayuda a los negociadores en un conflicto mediante un proceso estructurado para identificar sus intereses y resolver las diferencias, de modo que se llegue a un acuerdo mutuamente aceptado.

La negociación es parte de la mediación. Puede ser formal o informal. Requiere ciertas características, habilidades y criterios aprendidos por la o el mediador.

El papel de la o el mediador es ayudar en el proceso. No da soluciones, propicia que las partes las encuentren por ellas mismas. Las partes deben acordar voluntariamente aceptar el proceso de mediación, en general, y al mediador o mediadora en particular. La persona mediadora no pretende encontrar la verdad objetiva sino una solución consensada que reconozca y se base en las percepciones e intereses de todas las partes. Guía y controla el proceso, pero no el contenido, su papel es explicarlo y velar por su buen desarrollo. En concreto, el trabajo de la persona que media es aclarar el origen de la disputa, la estructura y la magnitud del problema, facilitar y mejorar la comunicación entre las partes, trabajar sobre los problemas concretos y formalizar los puntos de acuerdo.

Los pasos en el proceso de la mediación son:

- Preparación de los mediadores;
- Declaración inicial del mediador;
- Las partes del conflicto se comprometen con el proceso;
- Identificación de los temas y establecimiento de la agenda;
- Intercambio directo y generación de opciones;
- Construcción de alternativas aceptables a las partes;
- Finalización del acuerdo y declaración del cierre por parte de la mediación;
- En algunos casos se pide a ésta hacer el seguimiento y monitoreo de los acuerdos.

En un conflicto, se recurre al proceso de mediación cuando falta confianza entre las partes, cuando las partes no tienen suficiente capacidad para resolver una disputa por sí mismas o cuando la comunicación entre las ellas está rota.

³⁰ Dolores González Saravia, *op. cit.*

*Conciliación: una forma de intervención activa*³¹

La conciliación es un MARC a través del cual las personas o partes involucradas pueden resolver su conflicto mediante un acuerdo satisfactorio, apoyados por la intervención de una persona externa llamada conciliador(a) que actúa, con el consentimiento de las partes o por mandato de ley, para lograr un acuerdo que beneficie a las personas confrontadas, además, complementa el sistema tradicional de justicia mediante un procedimiento breve. Siempre es regulada por ordenamientos jurídicos. El proceso democrático de la conciliación se desarrolla a través de varias fases:

- a) *Fase inicial.* Se define el contexto de la conciliación.
- b) *Fase de intercambio de historias.* Se definen los puntos de vista de cada uno de los actores, los hechos y los sentimientos.
- c) *Fase de situación del conflicto.* Se concretan los puntos que se deben abordar y se enfatiza en lo conciliable.
- d) *Fase de soluciones.* Se promueve la búsqueda y selección de éstas.
- e) *Fase de los acuerdos.* Se establecen los acuerdos entre las partes y el cierre del conflicto, que se especifica en un acta.

Es necesario recordar que dentro las acciones que realiza la CDHDF para la defensa y protección de los derechos humanos, la conciliación es un método indispensable y fundamental para lograr los compromisos institucionales adquiridos por ley.

Distinción entre mediación y conciliación

- *Intervención de un tercero en el conflicto.* En la conciliación un tercero propone una solución a las partes. Asimismo, pone en acción técnicas de comunicación efectiva para que las partes acepten la solución. Por su parte, el mediador (que también es un tercero en la intervención) sólo guía el proceso para que las partes por sí solas lleguen a la solución, también se sirve de la comunicación efectiva, pero no para que acepten una solución propuesta por el mediador, sino sólo para que acepten el proceso de la negociación y construyan un acuerdo mutuo.
- *Perfil del tercero que interviene en el conflicto.* La o el conciliador suele ser una persona experta calificada en la materia, a diferencia de la o el mediador, que puede o no serlo (aunque sí requiere de una capacitación mínima).
- *Parámetros.* La conciliación debe apegarse a la normatividad, las políticas y el objeto establecidos por la institución que la lleve a cabo. La mediación, por su parte, puede ser o no reglamentada institucional-

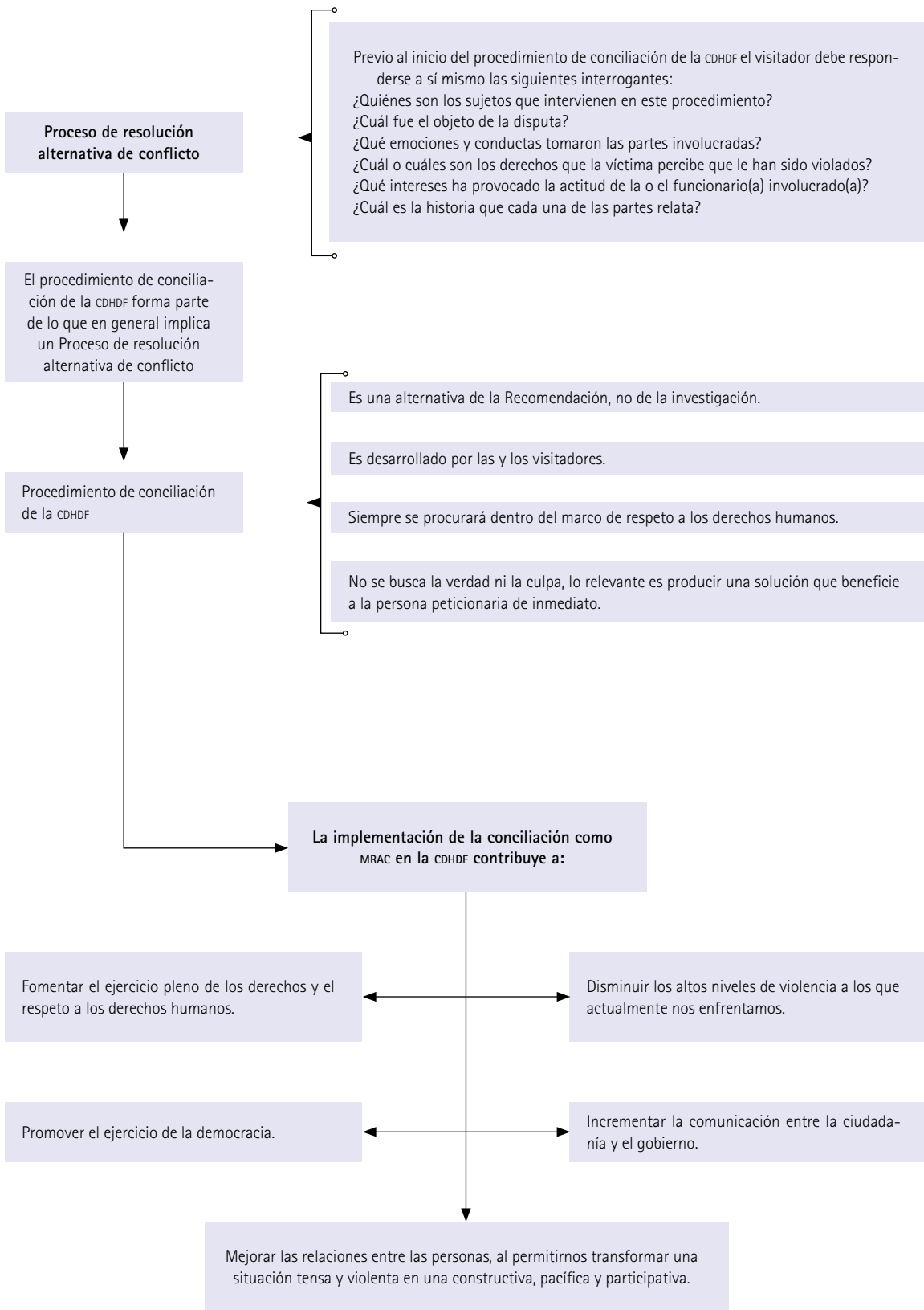
³¹ María Elina Fuquen Alvarado, "Los conflictos y las formas alternativas de resolución", en *Tabula Rasa*, núm. 1, enero-diciembre de 2003, pp. 265-278, en esp. p. 276.

mente, aunque sí requiere como punto inicial el acuerdo de las reglas del proceso de mediación por las partes que intervienen.

- **Terminación del proceso.** El proceso de conciliación termina en el momento en que lo dispongan las partes. La mediación puede terminar por acuerdo mutuo producto del proceso o cuando las partes desconocen a la o el mediador.
- **Imparcialidad.** En la conciliación se busca fortalecer a la víctima de la situación conflictiva, en tanto que en la mediación lo óptimo es la imparcialidad entre las partes.

MÓDULO III.

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIÓN EN LA CDHDF?



La CDHDF en la resolución alternativa de conflictos. La conciliación como vía establecida por la Ley de la Comisión

Este módulo tiene como propósito describir las características y la mecánica del procedimiento de conciliación en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF). Es importante señalar que este procedimiento forma parte de un *proceso de resolución de conflictos*.³² En el contexto de la CDHDF tal proceso se inicia desde que la o el peticionario pide la intervención de la Comisión.

Antes de iniciar el procedimiento de conciliación como mecanismo para resolver un conflicto, la o el visitador(a), debe plantearse a sí mismo las siguientes preguntas:³³

- ¿Quiénes son los sujetos que intervienen en este procedimiento?
- ¿Cuál fue el objeto de la disputa?
- ¿Qué emociones y conductas tomaron las partes involucradas?
- ¿Cuál o cuáles son los derechos que la víctima percibe que le han sido violados?

El procedimiento de conciliación en la CDHDF forma parte de lo que implica un proceso de resolución alternativa de conflicto.

32 Hay que tener presente que cada conflicto tiene su historia, que debe recuperarse con las herramientas analizadas en el módulo I.

33 Hay que tener en claro que la conciliación es parte del proceso de transformación del conflicto.

- ¿Qué intereses ha provocado la actitud de la o el funcionario involucrado?
- ¿Qué historia relata cada una de las partes?

A estas alturas de la exposición la o el lector puede responder a las preguntas formuladas apoyándose en la información de los módulos anteriores; por ello, no hay que hacer mayores puntualizaciones al respecto. Sólo hay que reiterar que el proceso de resolución y desarrollo del conflicto de ninguna manera se circunscribe sólo al procedimiento de conciliación de la CDHDF. Con o sin él, el conflicto se ha manifestado, ha evolucionado y se dirige a alguna parte; por ello, el procedimiento de conciliación de la Comisión sólo interviene en el conflicto para orientarlo a una resolución satisfactoria para las partes y garante de los derechos humanos.

Procedimiento de conciliación en la CDHDF

El procedimiento de conciliación se fundamenta en el artículo 17, fracción III, de la Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (LCDHDF) que a la letra señala:

Son atribuciones de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal:

[...]

III. Formular propuestas conciliatorias entre el quejoso y las autoridades o servidores públicos presuntos responsables, para la inmediata solución del conflicto planteado cuando la naturaleza del caso lo permita.

El término *conciliación*, en la CDHDF, hace referencia a:

un procedimiento que se realiza por intermediación de la Comisión y que tiene la finalidad de lograr que las partes en un conflicto en el que hay una violación no grave de derechos humanos, lleguen a un acuerdo común de solución. Se trata de un procedimiento *sin verdad* y por lo tanto *sin culpa*, en el que no es relevante establecer una responsabilidad, sino en todo caso, *producir* una solución que beneficie a la o el peticionario. Es, finalmente, subsidiario de la investigación, de modo que, si la solución se produce con la satisfacción de la o del peticionario, el expediente puede concluirse; si no, la queja debe ser investigada.³⁴

34 Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, *Investigación de violaciones a derechos humanos. Presupuestos y Manual de métodos y procedimientos*, México, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, 2008, p. 74.

A partir de esta definición, se pueden precisar las características fundamentales del procedimiento de conciliación de la CDHDF:

- Es una alternativa de la Recomendación, no de la investigación: en la medida en la que la conciliación se coloca como alternativa a la Recomendación, deja de ser un procedimiento para convertirse en una solución formal del conflicto; lo anterior tiene importantes implicaciones desde la perspectiva de los derechos porque no sólo desnaturaliza este medio alternativo, sino que lo convierte, en razón de sus efectos, en una versión degradada de la propia Recomendación: en una Recomendación *light*, por decirlo de modo coloquial.³⁵
- Lo llevan a cabo las y los visitadores.³⁶
- La conciliación siempre se procurará dentro del marco de respeto a los derechos humanos (LCDHDF, artículo 40), es decir, no pueden ser materia de conciliación las violaciones graves a los derechos humanos.³⁷
- No se busca la verdad ni la culpa, lo relevante es producir una solución que beneficie a la persona peticionaria de inmediato, en otras palabras, con este procedimiento se privilegia la eficacia.

Formalmente, esta manera de concebir la conciliación la desnaturaliza porque, en principio, ésta y otras medidas consideradas como soluciones de conflictos alternativas al procedimiento, no son juicios y, por tanto, no se centran –como los juicios– en el establecimiento de la verdad ni en la determinación de culpa de la o el responsable, sino en la solución eficaz del conflicto.

El sentido de estas alternativas procesales es agilizar la solución del conflicto, a partir de renunciar a culpas y verdades y avocarse, mediante una negociación, a la mejor solución para el conflicto. De hecho, a diferencia de la mediación, la conciliación busca conseguir, a través de un mayor protagonismo de quien en este sentido actúa como intermediario entre las partes –la o el visitador adjunto– una solución *justa*, no cualquier solución.³⁸

³⁵ *Ibidem*, p. 14.

³⁶ "Las o los Visitadores Generales tendrán las facultades y obligaciones siguientes [...] III. Efectuar las actividades necesarias para lograr, por medio de la conciliación, la solución inmediata de las violaciones a los derechos humanos." Asamblea Legislativa del Distrito Federal, Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, *Diario Oficial de la Federación*, 22 de junio de 1993, última reforma, *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, 14 de mayo de 2010, artículo 24, fracción III.

³⁷ "Se considerarán violaciones graves a los derechos humanos los actos u omisiones que impliquen ataques al derecho a la vida, a la integridad física o psíquica de las personas, a la libertad, a la seguridad, así como aquellas que puedan afectar a una colectividad o grupo de individuos." Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, Reglamento Interno de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (RICDHDF), *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, 1 de agosto de 2002, última reforma, *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, 2 de diciembre de 2010, artículo 128.

³⁸ CDHDF, Investigación de violaciones a derechos humanos..., *op. cit.*, p. 13.

El Reglamento Interno de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (RICDHDF) señala cómo debe realizarse el procedimiento de conciliación en la CDHDF en los artículos 127 al 132.

En primer término se analiza la viabilidad de la conciliación como medio de solución al conflicto.

ARTÍCULO 129. La o el visitador(a) adjunto(a) que conozca de un procedimiento de investigación susceptible de ser solucionado por la vía conciliatoria, inmediatamente dará aviso a su superior jerárquico, a efecto de hacerlo del conocimiento de la parte quejosa, y le explicará en qué consiste el procedimiento y cuáles son las razones por las que se propone. Asimismo, lo o la mantendrá involucrado(a) sobre el trámite conciliatorio hasta su conclusión (RICDHDF).³⁹

La o el visitador debe analizar la *relevancia* y la *gravedad* de los hechos,⁴⁰ esto es, si las conductas narradas constituyen una violación a los derechos humanos y, en su caso, si el conflicto se puede resolver a partir de la conciliación de las partes en atención a que no se considera grave.⁴¹

Hay que separar a las personas del problema del conflicto.

ARTÍCULO 130. La o el Visitador(a) de una manera breve y sencilla, presentará por escrito a la autoridad o a la o el servidor(a) público(a) a quien se imputen los hechos presuntamente violatorios de los derechos humanos, la Propuesta de Conciliación, previamente consensuada con la parte quejosa, a fin de que, si es aceptada por la autoridad, se firme por la o el Visitador(a) y una vez cumplidas las medidas conciliatorias, se concluya el procedimiento a través del acuerdo respectivo (RICDHDF).

39 "En todo caso, la o el visitador adjunto tiene la obligación de informar a la persona peticionaria lo siguiente:

- a) La naturaleza del procedimiento y los resultados que se esperan de él.
- b) La importancia de que la solución del problema le satisfaga plenamente.
- c) La certeza de que, de no solucionarse el problema con la conciliación, iniciará la investigación hasta sus últimas consecuencias.
- d) De ser el caso, el compromiso de acompañarle a cualquier gestión en la que sea necesario que la o el peticionario se entreviste con la autoridad presuntamente responsable." *Ibidem*, p. 81.

40 La "*relevancia* [...]" hace alusión al atributo de calidad del hecho presuntamente violatorio y que, dado que refiere a la significación del hecho, a su importancia, es decir, hace posible distinguir entre hechos presuntamente violatorios y hechos no violatorios de derechos humanos. En términos de su nivel de medición, se trata de un atributo categórico o nominal. [La] *gravedad* [atiende] a un criterio de cantidad útil para hacer una diferenciación dentro del conjunto de los hechos presuntamente violatorios. Su medición por tanto, corresponde a un nivel ordinal." *Ibidem*, pp. 77-78.

41 "Criterios útiles para definir que un hecho, definitivamente no es grave [...]" a) Si el hecho no puso –o no ha puesto– en riesgo la vida, la libertad o la integridad personal [...] b) Si no produjo –o aún no ha producido– consecuencias que sean permanentes o irreversibles [...] c) Si no afectó –o no ha afectado– a personas en situación de riesgo o vulnerabilidad." *Ibidem*, p. 79.

En este momento deben ponerse en práctica las habilidades de conciliación del visitador. La actividad de la o el visitador consistirá fundamentalmente en generar propuestas de solución al conflicto y hacer que las partes lo acepten.

Las propuestas de solución (las acciones) deben cumplir con tres condiciones esenciales:

- Son soluciones concretas para los problemas detectados.
- Se pueden efectuar en un periodo breve (que puedan llevarse a cabo en un par de semanas).
- Son empíricamente verificables.⁴²

En la comunicación de la propuesta de conciliación tanto a la autoridad⁴³ como a la o el peticionario,⁴⁴ deben considerarse todos los factores que intervienen en el conflicto y las recomendaciones que se han formulado en los módulos anteriores para intervenir en un conflicto.

Cuando la propuesta de conciliación es aceptada por la autoridad la o el visitador le hará saber el tiempo del que dispone para realizar las acciones propuestas,⁴⁵ cuando la propuesta de conciliación no ha sido aceptada, la investigación continúa.

Al entrevistarse por primera vez tenemos que legitimar las emociones de las personas dejando primeramente que se desahoguen.

La comunicación afectiva nos permite, al reconstruir la historia, preguntar más eficazmente y obtener más información.

El trato que demos a la víctima debe preservar su integridad como ser humano.

⁴² *Ibidem*, p. 80.

⁴³ En relación con la autoridad: "Es importante señalarle que se recurre a este procedimiento para evitar una investigación detallada, que absorberá tiempo y recursos a la institución señalada como presunta responsable, y que podría derivar además en responsabilidades administrativas o penales, y desde luego, en una Recomendación". *Ibidem*, p. 81.

⁴⁴ En relación con la comunicación con la o el peticionario: "La comunicación debe ser directa, en el lenguaje más llano posible, y por una vía expedita y bidireccional –es decir, telefónica o personalmente según convenga más– de manera tal que la persona peticionaria comprenda que lo que se le está proponiendo puede tener claras ventajas en la solución del problema que planteó a la Comisión. La o el visitador debe aprovechar para actualizar información de modo que, de ser necesario, se afine, de común acuerdo con la o el peticionario, la propuesta de conciliación". *Ibidem*, pp. 80-81.

⁴⁵ La causal de conclusión será *solución durante el trámite*: "esta causal refiere a las situaciones en las que, durante la fase de conciliación, o ya iniciada la investigación, pero antes de que ésta concluya, y como resultado de las gestiones realizadas por la o el visitador adjunto, la autoridad resuelve la problemática que dio origen a la queja". *Ibidem*, p. 134. Es pertinente no confundir este procedimiento de investigación con el que refiere el apartado sobre la formulación de conciliaciones, debido a que esta última "hace referencia a casos en los que la violación fue acreditada, pero de la actitud de la autoridad, así como de la disposición de la persona peticionaria se sigue la posibilidad de obtener de modo más rápido una solución concreta a la problemática que dio origen a la queja [...] En razón de lo anterior, es importante distinguir esta conciliación, que es formal, del procedimiento de conciliación previo a la investigación (previsto en el artículo 40 de la Icdhdf), que no requiere de formalidades y cuyo cierre, en caso de favorecer a la persona peticionaria, se realiza bajo la causal 'solucionado durante el trámite". *Ibidem*, p. 158.

La o el servidor público de la CDHDF: puente de comunicación entre el quejoso y la autoridad en el procedimiento de conciliación

Los conflictos se presentan a cada momento en las actividades que realiza la o el visitador. A manera de conclusión, la o el visitador debe tener presente lo siguiente siempre que intervenga en un conflicto.

- Las técnicas de intervención en conflictos permiten: determinar la materia u objeto del conflicto, identificar los elementos que lo integran e intervenir de la manera más eficaz mediante los MARC, como la conciliación en la CDHDF.
- El elemento prioritario que se pretende salvaguardar con los MARC es la persona *en sí misma*; por ello, resulta fundamental comprender la importancia de la percepción, las emociones y la comunicación en un conflicto, pues son inherentes a toda persona y no es posible desprenderse de ellos. Esta concepción contribuye a que las personas resolvamos los conflictos de manera distinta, positiva y constructiva, sin violencia ni tensiones.

Por último, se debe señalar la importancia de que la CDHDF utilice los mecanismos de resolución alternativos de conflictos (como la conciliación) para resolver los conflictos originados por las violaciones no graves a los derechos humanos, ya que al recurrir a este procedimiento:

- Se fomenta el ejercicio pleno de los derechos y el respeto a los derechos humanos.
- Se promueve el ejercicio de la democracia (en un microcosmos, al hacer las relaciones de poder horizontales y equitativas).
- Se incrementa la comunicación entre la ciudadanía y el gobierno.
- Se mejoran las relaciones interpersonales, al transformar una situación tensa y violenta en una constructiva, pacífica y participativa.
- Se disminuyen los niveles de violencia a los que nos enfrentamos hoy en día.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Legislativa del Distrito Federal, Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, *Diario Oficial de la Federación*, 22 de junio de 1993; última reforma publicada en la *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, 14 de mayo de 2010.

_____, Reglamento Interno de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, 1 de agosto de 2002, última reforma publicada en la *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, 2 de diciembre de 2010.

Calderón Concha, Percy, "Teoría de conflictos de Johan Galtung", en *Revista Paz y Conflictos*, núm. 2, 2009, pp. 60-81.

Caireta Sampere, Marina y Cécile Barbeito Thonon, *Introducción de conceptos: paz, violencia, conflicto*, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona-Escuela de Cultura de Pau, 2005.

Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, *Informe anual 2009. Informe ejecutivo*, México, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, 2010.

_____, *Investigación de violaciones a derechos humanos. Presupuestos y Manual de métodos y procedimientos*, México, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, 2008.

Fisher, Simon, *et al.*, *Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción*, trad. de Luis Rodolfo Dávila Sánchez *et al.*, Ciudad Nueva, Guatemala, Centro de Estudios para el Desarrollo y la Democracia/Zed/Consejo de Investigaciones para el Desarrollo de Centroamérica/Responding to Conflict, 2000.

Fundación Ideas para la Paz, *Diccionario para la paz*, Bogotá, Colombia, disponible en <www.ideaspaz.org/diccionario/diccionario.htm>, página consultada el 2 de febrero de 2011.

Fuquen Alvarado, María Elina, "Los conflictos y las formas alternativas de resolución", en *Tabula Rasa*, núm. 1, enero-diciembre de 2003, pp. 265-278.

González Saravia, Dolores, *Manual de instrumentos para el manejo de conflictos*, México, Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara, A. C., 2001.

Gorjón Gómez, Francisco Javier y Karla Annett Cynthia Sáenz López, *Métodos alternativos de solución de controversias*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León/Continental, 2006.

Lederach, John Paul, *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse, Nueva York, Syracuse University Press, 1996.

Manual para organizaciones sociales. Mediación y resolución de conflictos. Nociones básicas sobre mediación comunitaria, escolar y penal, procesos colaborativos y derechos de interés público, Buenos Aires, Fundación Cambio Democrático, 2004.

PsicoActiva, *Diccionario de psicología*, disponible en <www.psicoactiva.com/diccio/diccio_a.htm>, página consultada el 1 de febrero de 2011.

Thomas, Kenneth W., y Ralph H. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Tuxedo, Nueva York, Xicom, 1974.

Elabore un mapa del conflicto donde se señalen las partes y los actores involucrados, así como el tipo de relaciones que se suscitaron entre éstos.

Ubique las necesidades, intereses y posiciones de las partes confrontadas.

| La cebolla de las necesidades | | |
|-------------------------------|--|--|
| Posiciones | Parte A ¿Qué tenemos que decir o qué hacer para lograr lo que queremos? | Parte B ¿Qué tenemos que decir o qué hacer para lograr lo que queremos? |
| Intereses | ¿Qué queremos para satisfacer estas necesidades? | ¿Qué queremos para satisfacer estas necesidades? |
| Necesidades | ¿Qué necesitamos? | ¿Qué necesitamos? |

AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué es un conflicto?

- a) Un conjunto de diferencias irreconciliables.
- b) Una relación entre dos o más partes interdependientes que tienen o piensan que tienen metas incompatibles.
- c) Visiones distintas de la situación conflictiva.
- d) Una relación conflictiva entre las personas con visiones diferentes.

2. Nos permiten modificar la comprensión del conflicto:

- a) Teorías de Lederech.
- b) Teorías cognoscitivas.
- c) Teorías de los orígenes del conflicto.
- d) Teorías de educación para la paz.

3. ¿Qué herramientas permiten separar a las personas del problema?

- a) Percepción, emoción y comunicación.
- b) Canal verbal, paraverbal y contextual.
- c) Línea del tiempo, mapeo del conflicto y cebolla de las necesidades.
- d) Escucha activa, mensajes tú y mensajes yo.

4. ¿Qué conflictos causan las creencias, la cultura, los dilemas éticos y las tradiciones?

- a) Conflictos sociales.
- b) Conflictos de comunicación.
- c) Conflictos personales.
- d) Conflictos de valores.

5. ¿Qué tipos de conducta asumimos las personas frente a los conflictos?

- a) Percepción, comunicación y emoción.
- b) Agresividad y hostilidad.
- c) Competitivo, servicial, compromiso, colaborar y evitar.
- d) Comunicación efectiva.

6. ¿Dónde se encuentran establecidas las formas de intervención de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal en un conflicto?

- a) En su Reglamento Interno.
- b) En sus premisas básicas.
- c) En la Ley que le dio origen.
- d) En sus procedimientos.

7. Son mecanismos de resolución alternativa de conflictos:

- a) Procesos electorales.
- b) Comunicación efectiva y escucha activa.
- c) Negociación, mediación y conciliación.
- d) Arbitraje y litigio.

8. ¿Cuál es el mecanismo de resolución alternativa cuya principal función es cuidar el proceso de la negociación?

- a) Negociación.
- b) Conciliación.
- c) Mediación.
- d) Arbitraje.

9. Es una de las características de la conciliación en la CDHDF:

- a) Las partes modifican sus demandas originales para llegar a un acuerdo aceptable.
- b) La participación voluntaria de un agente externo a las partes en conflicto.
- c) Su prioridad es el desarrollo del proceso en la construcción de una salida positiva al conflicto.
- d) Siempre es regulada por ordenamientos jurídicos y se aplica en una violación no grave a los derechos humanos.

10. En los procedimientos de conciliación en la CDHDF lo más importante es:

- a) Establecer la verdad histórica de los hechos.
- b) Dar una solución eficaz al conflicto.
- c) Agotar todo el proceso de investigación.
- d) Dictar una Recomendación.

CLAVE DE RESPUESTAS

| | |
|----|---|
| 1 | b |
| 2 | d |
| 3 | c |
| 4 | d |
| 5 | c |
| 6 | c |
| 7 | c |
| 8 | c |
| 9 | d |
| 10 | b |

Fase de formación especializada
se terminó de editar en abril de 2011.
Para su composición se utilizaron los tipos
Futura y Rotis Sans Serif.

En el marco del Programa de Derechos Humanos y Medio Ambiente
y comprometida con la ecología y el cuidado del planeta,
la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal
edita este material en versión electrónica para
reducir el consumo de recursos naturales, la generación
de residuos y los problemas de contaminación.

**COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS
DEL DISTRITO FEDERAL**

Oficina sede

Av. Universidad 1449,
col. Florida, pueblo de Axotla,
del. Álvaro Obregón,
01030 México, D. F.
Tel.: 5229 5600

Unidades desconcentradas

Norte

Payta 632
col. Lindavista,
07300 México, D. F.
Tel.: 5229 5600, ext.: 1756

Sur

Av. Prol. Div. del Norte 5662,
Local B, Barrio San Marcos,
del. Xochimilco,
16090 México, D. F.
Tel.: 1509 0267

Oriente

Cuauhtémoc 6, 3er piso,
esquina con Ermita,
Barrio San Pablo,
del. Iztapalapa,
09000 México, D. F.
Tels.: 5686 1540, 5686 1230
y 5686 2087

Poniente

Tel.: 5229 5600, ext.: 1753

Centro de Consulta y Documentación

Av. Universidad 1449,
edificio B, planta baja,
col. Florida, pueblo de Axotla,
del. Álvaro Obregón,
01030 México, D. F.
Tel.: 5229 5600, ext.: 1818

www.cd hdf.org.mx

