

## MEDIACIÓN Y CULTURA DE PAZ EN ECUADOR MEDIATION AND CULTURE OF PEACE IN ECUADOR

AUTORES: Karla Gallardo Macas<sup>1</sup>

Gloria Novel Martí<sup>2</sup>

Yessenia Rogel Romero<sup>3</sup>

Noel Batista Hernández<sup>4</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [karla.gallardom@ug.edu.ec](mailto:karla.gallardom@ug.edu.ec)

Fecha de recepción: 09-07-2017

Fecha de aceptación: 22-08-2017

### RESUMEN

La mediación como se ha entendido tradicionalmente, es una aproximación a la resolución de conflictos en el cual un tercero neutral interviene en una disputa con el consentimiento de las partes para ayudarlos a alcanzar una satisfacción y mutua solución de los problemas en discusión. Sin embargo y de acuerdo a las tendencias más punteras de la mediación, en la Universidad de Guayaquil se ha planteado como un recurso para el cambio, que va más allá de la mera resolución de conflictos, ampliando su visión y haciendo de este recurso, un instrumento para la inserción de la cultura del dialogo, de la concordia, de la buena convivencia y de la paz en el trabajo. Los conflictos son un componente inherente a las relaciones humanas, este permea a las organizaciones sociales y las instituciones de educación superior no son la excepción. Son organizaciones complejas que reflejan en su interior las contradicciones y conflictos de la sociedad, y también los métodos y técnicas que en ésta se utilizan para el afrontamiento y la resolución de dichos conflictos. La perspectiva de la mediación apuesta a la capacidad que tienen los seres humanos de solventar por sí mismos sus conflictos en forma efectiva, con el conocimiento certero de que los conflictos no son negativos, sino que se asemejan a la concepción de crisis como catalizador de soluciones. Esta investigación realiza un acercamiento conceptual-metodológico a la mediación como función instrumental en el fortalecimiento institucional de la Universidad de Guayaquil, aportando un referente en la educación superior ecuatoriana.

**PALABRAS CLAVE:** Mediación; Conflicto; Universidad; Inclusión.

<sup>1</sup> Abogada. Mediadora acreditada ante el Consejo de la Judicatura. Magister en Mediación y Arbitraje. Docente de la Facultad de Jurisprudencia. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

<sup>2</sup> Doctora. Mediadora especialista en organizaciones. Docente en la Universidad de Barcelona. España. E-mail: [gnovel@ub.edu](mailto:gnovel@ub.edu)

<sup>3</sup> Estudiante de Sociología. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. E-mail: [n\\_aty1095@hotmail.com](mailto:n_aty1095@hotmail.com)

<sup>4</sup> Máster en Administración Pública por la Universidad de la Habana. Docente de la Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. E-mail: [noelbatista1965@gmail.com](mailto:noelbatista1965@gmail.com)

## ABSTRACT

Mediation as traditionally understood, is an approach to conflict resolution in which a neutral third party intervenes in a dispute with the consent of the parties to help them achieve satisfaction and mutual resolution of the issues under discussion. However, and according to the most recent trends in mediation, the University of Guayaquil has been considered as a resource for change, which goes beyond mere conflict resolution, expanding its vision and making this resource an instrument for the insertion of the culture of dialogue, harmony, good coexistence and peace in work. Conflicts are an inherent component of human relations, this permeates social organizations and institutions of higher education are no exception. They are complex organizations that reflect in their interior the contradictions and conflicts of the society, as well as the methods and techniques that in this one are used for the confrontation and the resolution of those conflicts. The perspective of mediation bets on the ability of human beings to solve their conflicts by themselves effectively, with the correct knowledge that conflicts are not negative, but resemble the conception of crisis as a catalyst for solutions. This research carries out a conceptual-methodological approach to mediation as an instrumental function in the institutional strengthening of the University of Guayaquil, providing a reference in Ecuadorian higher education.

**KEYWORDS:** Mediation; Conflict; College; Inclusion.

## INTRODUCCIÓN

La historia de la humanidad refleja la forma en que los hombres y sus organizaciones enfrentan y resuelven sus conflictos. En el siglo XXI muchas diferencias entre los seres y grupos humanos siguen resolviéndose por medios violentos, lo que da lugar a “espirales de violencia”. (Helder Cámara, 1970)

El conflicto es un componente inherente a las relaciones humanas, este permea a las organizaciones sociales. Las instituciones de educación superior no son la excepción. Son organizaciones complejas que reflejan en su interior las contradicciones y conflictos de la sociedad, y también los métodos y técnicas que en ésta se utilizan para el afrontamiento y la resolución de dichos conflictos.

Para los fines del presente trabajo, definimos como conflicto a la confrontación entre dos o más personas, que se mantiene un determinado tiempo sin resolver y que perjudica las relaciones y el rendimiento en el entorno social.

El fenómeno de la conflictividad, se manifiesta desde las relaciones interpersonales básicas (intra e intergrupales), hasta los componentes estructurales (entorno jerárquico, organizativo, funcional, liderazgo) de la organización, expresión de la disminución de los niveles de eficacia, eficiencia de la calidad de la vida individual o institucional.

La Mediación es un proceso para la resolución de conflictos que consiste en una negociación asistida por un tercero neutral, -el mediador- en el que los participantes trabajan de un modo colaborativo en el análisis de un conflicto y en el mejor modo de resolverlo.

En todo proceso de mediación es necesario diagnosticar la situación inicial, y contar con una línea de base, como paso previo para elaborar una propuesta de intervención

mediadora. Este diagnóstico tiene por objeto iniciar un proceso de difusión, participación e involucramiento de todos los grupos humanos que forman parte de la Universidad de Guayaquil, para construir de manera participativa, un consenso respecto de las características de la institución que queremos, y de los mecanismos para elaborarla.

Establecer una estrategias de afrontamiento institucional para la prevención y gestión de conflictos es una decisión de organizaciones inteligentes que valoran el aporte de cada uno de sus miembros y velan por crear y cultivar entornos óptimos para su continuo desarrollo.

El presente trabajo investigativo tiene como objeto prestar sustento teórico al Programa de Mediación y Cultura de Paz de la Universidad, donde se propone insertar la Mediación como un sistema de funcionamiento para la prevención, gestión y resolución pacífica de los conflictos y la rehabilitación de estructuras organizacionales dañadas por los mismos. Lo que permitirá la construcción de espacios de consenso y dialogo, en el marco de convivencia universitario.

El marco teórico será el sustento, que permita en estudios posteriores, captar en profundidad la percepción y vivencia del conflicto, en todas sus expresiones por parte de las personas que trabajan y conviven en la Universidad de Guayaquil. A través de la mirada mediadora, se plantea un proceso de investigación participativo e inclusivo que propicie un espacio de diálogo que nos permita, de un lado definir la vivencia y existencia de conflictos, y de otro, identificar las necesidades e intereses existentes por parte de todos y cada uno de los estamentos que conforman la comunidad académica de la escuela: profesores/as, personal de administración y servicios y alumnado.

Para ello se propone una metodología compleja que aborda el acercamiento desde su esencia cualitativa expresada en la comprensión del fenómeno social desde la propia perspectiva de los actores, que tiene en cuenta los elementos conductuales que alcanzan las motivaciones y creencias generadoras de las acciones. Utiliza también aspecto de la metodología cuantitativa porque corresponde los componentes causales del fenómeno social en su comunicación dialéctica.

## DESARROLLO

La Universidad de Guayaquil cuenta con 18 Facultades, que ofertan 31 carreras de pregrado, 7 a nivel tecnológico con diferentes especializaciones y 8 carreras cortas, de uno y dos años. Cuenta con 6 Extensiones Universitarias en la Costa y provincia de Galápagos, 14 centros de estudios a distancia, 5 Institutos Superiores de Postgrado y 18 Institutos de Investigaciones. En el periodo 2014-2015 se matricularon 67.532 estudiantes de pregrado. Con esta cifra se ubica como la universidad con mayor alumnado en todo el país.

En las décadas pasadas, los gobiernos de corte neoliberal mantuvieron grandes inequidades con relación a la inversión en educación superior, al asignar presupuestos limitados a la Universidad de Guayaquil. Esta fue una política que apuntaba a la desmovilización del activismo universitario, que siempre fue visto como una fuerza potencial de oposición política y un enclave del pensamiento de izquierda. Adicionalmente, el debilitamiento del aparato del Estado, dejó a la educación superior a

la deriva, sin planificación y peor control. La sobrevivencia de la Universidad quedó dependiente en mucho, de las leyes del mercado, lo que incluyó procedimientos de mercantilización de la enseñanza y fuga ilícita de recursos. Los mecanismos de autogestión fueron considerados idóneos para el desarrollo de seminarios de grado y de postgrados durante dicho período. Decido quitar este párrafo.

En este sentido para el análisis situacional de la Universidad de Guayaquil, partimos de que “La identificación, definición y perfeccionamientos de procesos y procedimientos van articulados a una inevitable intención estratégica desarrollista que garantiza la consecución de una dinámica de mejoras continuas pero estas tienen que poseer un referente implícito en la misión de la organización educacional, la cual no puede basarse en la decisión y visualización del futuro de uno o varios líderes si no en el estudio prospectivo que se obtiene determinando la pertinencia de las distintas especialidades e instituciones.”(Hernández, Guerrero, & Quiñonez, 2016).

En los últimos años como resultado de la dinámica social se han presentado procesos de cambios sustanciales en las políticas de educación superior que incluyeron importantes principios, como la gratuidad en la educación superior pública. El desarrollo de la educación superior ecuatoriana demanda una estructuración estratégica.

De ahí que la universidad ecuatoriana en la actualidad se somete a los parámetros de valoración del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), este organismo de educación superior, determinó la ejecución de un proceso de intervención en la Universidad de Guayaquil, que empezó encomienda a una Comisión de Intervención que se instituyó desde octubre de 2013, con el fin de aplicar un Plan de fortalecimiento para el desarrollo de la excelencia, que se positiviza más tarde en el Estatuto de la Universidad de Guayaquil:

“Desarrollar un modelo de gestión académica que sustente la transformación de la Universidad de Guayaquil, que articule las funciones sustantivas de formación, investigación y vinculación con la colectividad, basado en la constitución de dominios científicos, tecnológicos y humanísticos que garanticen el derecho a la educación superior y al conocimiento como un bien público social, la calidad y la pertinencia de las respuestas a las necesidades de la sociedad, las políticas públicas del Estado, el cambio de la matriz productiva y de los servicios del buen vivir, orientados a la construcción de territorios de innovación social y tecnológica”.

En este contexto, la Universidad ha declarado su misión del siguiente modo:

“Es un centro del saber que genera, difunde y aplica el conocimiento, habilidades y destrezas, con valores morales éticos y cívicos, a través de la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, promoviendo el progreso, el crecimiento, el desarrollo sustentable y sostenible del país, para mejorar la calidad de vida de la sociedad”.

La Universidad de Guayaquil tiene un pasado histórico relevante, referente de la formación profesional en el país, con programas académicos de larga data, con docentes con experiencia, con un impacto muy positivo en la comunidad la que vive un momento de transición, de mejoramiento y replanteamiento pedagógico estructural con la necesidad sentida de recuperar los espacios del mayor prestigio institucional y académico.

La forma que toma este proceso y sus estrategias generan expectativas positivas, especialmente en lo que concierne a la participación de los actores directos de la vida universitaria. Se hace evidente que el cambio debe venir desde dentro, -no ser planteado desde afuera, mediante el involucramiento de los actores que forman parte de la Universidad, que devienen en agentes de cambio de su propia transformación.

Si reconocemos que el mayor capital de una organización es su capital humano, esta afirmación se evidencia en las organizaciones de educación superior, que trabajan con el conocimiento. Vemos a este proceso de cambio como un momento de oportunidad para la innovación y el desarrollo, para que los grupos humanos que constituyen a la Universidad incorporem nuevas herramientas eficaces, adecuadas a las exigencias de los tiempos actuales, mecanismos para prevenir y gestionar los conflictos, para fortalecer los equipos de trabajo y la formación de líderes que requiere la renovación de la Universidad. Es en este espacio-tiempo donde se crea una oportunidad propicia para la inserción de la Mediación en el convivir universitario.

## DESARROLLO

El antecedente inmediato de algunos componentes de este programa, es la experiencia de un proyecto de mediación desarrollado en la Universidad de Barcelona, que constituye un referente directo y que se expresa en el Proyecto piloto “Sociología Innova”, y en el que nos basamos para desarrollar la inserción de la Mediación en la Universidad de Guayaquil, contando con una casuística importante (más de 1.000 unidades de estudio), datos proporcionados desde el Observatorio de Mediación de dicha universidad, en los que se ha podido probar la eficacia de insertar la mediación como recurso para la mejora organizacional, el cambio de paradigma cultural y la inserción de la cultura de paz en toda la estructura de organizaciones complejas.

La experiencia iniciada en la Universidad de Guayaquil no tiene antecedentes previos a nivel de país, donde la práctica de la mediación ha venido siendo aplicada como recurso para la resolución de conflictos puntuales especialmente como apoyo a la administración de justicia, mas no en su dimensión transformadora de relaciones y estructuras organizacionales complejas, aún de aquellas que pudieran haber sido crónicamente dañadas por el conflicto, es el caso del presente trabajo.

Con el asesoramiento de la Dra. Gloria Novel Martí, Investigadora Prometeo, especialista en mediación en grandes organizaciones, se inició un proceso de discusión y de creación de un proyecto de mediación para la Universidad de Guayaquil, lo que denominado: *“Mediación y Cultura de Paz en la Universidad de Guayaquil: Un proyecto para el Buen Vivir de la Comunidad”*, bajo los presupuestos de la norma constitucional, el Plan Nacional del Buen Vivir así como la legislación existente en materia de resolución de conflictos por la vía pacífica de la mediación. Este Programa fue aprobado por el Fondo Competitivo de Investigación. Inicialmente consta de tres proyectos:

El primero de ellos consistió en la apertura del Servicio de Mediación de la Universidad de Guayaquil: (SMUG), dirigido a la comunidad universitaria como recurso para la mejora, el cambio organizacional y el impulso del talento humano.

El segundo, un Observatorio de Mediación, (OMUG), aprobado por el Órgano Colegiado Académico Superior (OCAS).

El tercer proyecto, consiste en abrir servicios de mediación a la comunidad, que se expresa en la ejecución del Proyecto de Responsabilidad social "Educapaz" generado desde la Unidad de Vinculación con la comunidad de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de Guayaquil.

Actualmente se han puesto en marcha los Proyectos Innova desde los que se pretende crear un modelo para el cambio y la mejora de las Facultades, Escuelas e Institutos. Actualmente participan en el plan piloto de este proyecto la Escuela de Sociología y la Facultad de Ciencias Médicas (con sus cuatro carreras de pregrado).

Cabe citar como valor añadido, que se ha creado una red temática de mediación y cultura de paz -recientemente constituida-, en la que participan 13 Universidades, 6 de ellas de ámbito internacional.

Para el desarrollo de este Programa, proyectos y subproyectos antes mencionados, se dispone de un equipo base liderado por la Dra. Novel, una docente investigadora de Facultad de Jurisprudencia, con rol de Directora administrativa, Magister en Mediación y Arbitraje y mediadora acreditada ante el Consejo de la Judicatura, una docente investigadora (TC), cinco estudiantes que realizan pasantías, un equipo de docentes asesores y consultores, que en total suman 26 personas.

Se espera contar con un equipo de 5 mediadores/as formados y especializados en organizaciones, 100 mediadores Interpares que trabajarán en red y un modelo de intervención para cada centro de la UG, como resultado de la aplicación de los Proyectos INNOVA, antes mencionados.

Este Programa, ideado desde el proyecto Prometeo tal y como se ha comentado anteriormente, se plantea como una decisión institucional de crear una estructura formal con elementos de innovación, desarrollo e investigación, I+D+I, que vaya más allá en el proceso de construcción de cultura de paz en nuestras organizaciones.

Se pretende que este proyecto esté articulado de tal modo que responda a las necesidades que tiene en estos momentos la UG, que genere conocimiento, que sea de impacto tanto a nivel nacional como internacional, que sea sostenible en el tiempo y que gestione de manera total el saber mediador en la UG, así como en otras organizaciones públicas y privadas que deseen replicar e implantar el modelo ya probado en nuestra institución.

#### *El proyecto Innova-Sociología y sus componentes*

El Proyecto Innova Sociología tiene el propósito de probar un modelo sistémico de inserción de la cultura de la mediación, para promover espacios saludables, pacíficos y efectivos, en el marco de la educación universitaria. Conjuntamente con los proyectos que se desarrollan en Ciencias Médicas, constituyen la experiencia piloto del modelo de inserción de la Mediación en la Universidad.

Su proceso de desarrollo cuenta con tres componentes fundamentales:

- a) Diagnóstico de Situación.** Cumple la función de crear un punto de partida, línea base de conocimiento de la realidad universitaria con relación a la existencia de conflictos, (tipo, alcances, causas, consecuencias, costos) y la forma de prevenirlos o de enfrentarlos que están presentes en la comunidad universitaria.

Adicionalmente el diagnóstico es un instrumento de difusión de la Mediación y en su diseño se incluyen formas de participación de todos los grupos humanos que formamos parte de la universidad.

- b) Intervención mediadora:** Co-construcción de un diagnóstico participativo. La devolución del diagnóstico efectuado a partir de la recogida inicial de datos, sirve de base para la convocatoria amplia a todos los actores de la Escuela de Sociología.

La finalidad de esta convocatoria a la participación, consiste por un lado, en crear un compromiso y consenso sobre el diagnóstico realizado por parte de los mediadores y por otro, diseñar cuál es el futuro ideal que los actores de la Escuela desean, constituye este proceso la base para el diseño de intervenciones mediadoras que acompañen el cambio deseado.

Cabe decir que es la primera vez que se realiza en la Universidad de Guayaquil un proyecto colaborativo de este tipo, dirigido a la mejora, al cambio, al desarrollo, a la transformación creativa y a la innovación, a través de la creación de espacios de diálogo y de consenso grupal.

Se prevé que, como resultado del proceso participativo, se realicen intervenciones de:

- Formación a grupos diana (Líderes de departamentos, equipos, proyectos y estudiantiles), y a todos los profesores y a personal no docente.
  - Actividades de difusión del Servicio de Mediación de la Universidad de Guayaquil (SMUG), para explicar el funcionamiento del SMUG y otras metodologías para la promoción de la convivencia, la prevención y gestión precoz de conflictos así como la construcción de diálogos colaborativos.
- a) Evaluación y seguimiento. Se ha realizado una evaluación continuada de los procesos, por parte del equipo y en cuanto a los resultados, se ha diseñado un cuestionario de satisfacción (Anexos 1 y 2), cuyos resultados se presentan en el apartado correspondiente.
- b) Resultados esperados. Al final de este proceso, se espera contar con un modelo de construcción de consensos, probado en la Escuela de Sociología, para replicar a otras Facultades y Escuelas de la Universidad de Guayaquil.

Esto se expresará en el informe de resultados con análisis de las distintas variables estudiadas, tal y como se presenta en este documento. Así mismo, esperamos realizar las correspondientes publicaciones, para dar a conocer la experiencia y que pueda ser replicada más allá de la UG, aprovechando así la experiencia realizada.

### Marco conceptual

Para entender el contenido y alcance del Programa de Mediación y Cultura de Paz así como de los PROYECTOS INNOVA, es necesario concretar algunos aspectos

conceptuales que nos sirven de guía y que explican las intervenciones que se diseñan desde esta perspectiva.

### 1- *Los conflictos en las organizaciones públicas*

Las organizaciones públicas tienen sus propias particularidades, así como unas características de complejidad específicas, tales como el tipo de personal que trabaja, las distintas modalidades de los contratos de trabajo, los niveles de interdependencia entre departamentos que pueden verse afectados en el buen servicio por trabas burocráticas y poco eficientes, las interferencias económicas, administrativas y políticas que producen a menudo inestabilidad y dificultad en la toma de decisiones.

Todo ello además de la convivencia, natural entre los grupos humanos, produce múltiples situaciones en las que saber tratar las diferencias y las situaciones complejas, es altamente necesario. Sin embargo, no suele ser así, ya que evitar los conflictos o utilizar la imposición, es más frecuente de lo deseable.

En esos contextos, establecer y mantener relaciones que promuevan la confianza para trabajar de modo activo en soluciones conjuntas, es primordial, ya que desde nuestra experiencia, podemos afirmar que –aproximadamente- *más del 80% de los conflictos que se producen en los espacios organizacionales, tienen que ver en gran medida con cuestiones de índole interpersonal* (Novel, 2010 y 2012).

Existen ya empresas que, en tanto que organizaciones dinámicas e inteligentes, se han dado cuenta de las ventajas que supone, impulsar políticas institucionales destinadas a y conciliar diferencias e intereses (López, 2003). Estas ventajas pueden ser descritas en términos de:

- Mayor satisfacción en el desempeño de las labores asignadas.
- Equipos de trabajo más integrados, motivados y proactivos.
- Mejora de la calidad en la comunicación.
- Ejercicio de la cuota de poder que corresponda, entendiéndolo como percepción de mayor libertad y compromiso para proponer alternativas y manifestarse sin miedos y de forma adecuada.

Al funcionar bajo estos parámetros, las organizaciones pueden obtener beneficios añadidos ya que la satisfacción de las personas que en ellas se relacionan y el sentimiento de compromiso que adquieren con sus metas y fines, repercute en el incremento de la eficiencia, eficacia y por tanto, de la productividad de las organizaciones, con la consecuente reducción de costes asociados al conflicto no gestionado.

### 2- *Más allá de la gestión de conflictos: la mediación como recurso para la mejora y el cambio*

Esta situación antes descrita y propia de nuestros tiempos, ha motivado la aparición de una profesión emergente especializada en el área de la prevención y resolución de conflictos, *la mediación*, cuya expansión en diferentes ámbitos ha permitido una profunda transformación cultural e institucional, reflejo de los cambios de las condiciones de vida contemporánea.

El nacimiento y adaptación de los programas de mediación aplicados a diferentes ámbitos y organizaciones, considera sus estructuras y características específicas, prueba el éxito de esta herramienta en la construcción de diálogos y en la superación de los conflictos interpersonales, grupales y sociales.

El camino se inicia con la comprensión y la intervención adecuada para mediar, de ahí la importancia de promover el nuevo paradigma de la resolución de conflictos, la mediación y los sistemas integrales de intervenciones mediadoras para gestionar los conflictos en las organizaciones de todo tipo.

Alcanzar este objetivo requiere de un nuevo enfoque sistémico proactivo del que debe participar toda la organización (Farré 2004). Tal como lo señala este autor, el enfoque proactivo implica el autoexamen sistémico constante de la relación interpersonal o del espacio de convivencia (Familia, comunidad, organización). La organización proactiva no espera a que estalle un conflicto profundo para evaluar su estructura y cultura organizacional, sino que aporta una visión dinámica, creativa y emprendedora sobre el tratamiento del conflicto y su posible transformación positiva. En este contexto la cultura de la prevención es un elemento básico a integrar de modo particular, en la planificación organizacional (Novel, 2012).

### 3- *Hacia el cambio desde el consenso*

Hablar de crecimiento, mejora e innovación organizacional, significa aceptar de modo implícito los procesos de cambio que tendrán que realizarse para lograr el avance hacia los objetivos deseados. Sin embargo, los cambios que forman parte de la naturaleza del vivir, producen –natural- resistencias y percepción de diferencias, cuya superación supone un reto cotidiano para los líderes de los equipos y de las organizaciones.

Si se pretende producir un cambio avanzado en el que existe la presencia de compromiso por parte de los miembros y departamentos de la organización, debe tenerse en cuenta que existen una serie de elementos y condiciones que lo favorecen, al hacer que las personas estén más propensas y abiertas a la posibilidad del cambio. Y ello ocurre cuando (Novel, 2012):

- Se participa de la decisión, a través de información objetiva y concreta e invitación a continuar en los procesos de discusión, de manera inclusiva, se participa en la planificación y decisiones del “cómo” se podría idealmente implementar.
- Se percibe que está diseñado y planificado, con elementos objetivos y de racionalidad que expliquen su necesidad, el proceso a seguir, los beneficios que aportará, el impacto y resultados esperados, así como las expectativas acerca de la colaboración específica que se espera de todas las personas implicadas.
- Se tiene la certeza de que habrán consecuencias positivas tanto a nivel personal como de los equipos y departamento, así como si la recompensa limita las posibles pérdidas producidas por el cambio o bien las compensa de algún modo significativo.
- Las personas que lideran el cambio merecen confianza y respeto, porque actúan con criterios de liderazgo inteligente, son honestas, consecuentes y gestionan las diferencias desde una posición del tercer lado, es decir, con criterios de apertura a la

creatividad, de suma, de inclusión, de respeto y confianza en los recursos de las personas a las que dirigen.

- Se propone y se realiza en un ambiente libre de amenazas y coacciones, es por el contrario, el buen motivo para la apertura de un espacio de discusión para lograr los consensos deseados, en el avance hacia propuestas de futuro.
- Se tiene en cuenta a todas las personas a las que les afecta de modo directo e indirecto, al reconocer sus necesidades e intereses, así como las aptitudes, conocimientos y destrezas que éstas tienen, para fomentar su colaboración en la consecución de los objetivos propuestos.
- Se percibe la posibilidad de éxito como algo compartido, que redundará en la mejora del trabajo personal, de los equipos y de la propia organización, aumenta la satisfacción de las personas implicadas así como de los usuarios de los servicios.

#### *El enfoque del tercer lado en las organizaciones de éxito compartido*

La propuesta que aquí se presenta de cambio hacia “organizaciones de éxito compartido”, supone insertar la mediación en la estructura de la organización, es decir en todo sus componentes, que incluye a su vez los subsistemas existentes. Ello significa, por ejemplo, redefinir el sistema de valores de la organización, que comprende *la aplicación sistemática de la mediación en los planes de calidad, en los procesos de acreditación y en la cartera de servicios que se oferta, sean de tipo público o privado*. Asimismo, cada institución puede decidir el uso de cláusulas de mediación en *documentos de uso interno de la institución* (con los usuarios y trabajadores) así como los de *uso externo* (convenios o contratos con otras instituciones o empresas).

Para hacerlo posible, estas organizaciones –ciertamente innovadoras- deben orientarse hacia un modo de actuar desde el “tercer lado”, tal y como las nombra Ury, para referirse a las organizaciones que ponen en práctica un sistema global de prevención del conflicto y gestión de las diferencias, mediante el diálogo pacífico, a través de sistemas de mediación (Ury & Piatigorsky, 2000). Con ello se conseguiría sacar el máximo potencial de todos sus miembros, en un intento de trabajar hacia un fin común, más allá de las diferencias, suma esfuerzos, multiplica resultados y compartir los éxitos obtenidos. Es por ello que a este tipo de organizaciones las denominamos “organizaciones de éxito compartido” (Novel, 2010).

Este tipo de organizaciones, son exitosas en el arte de crear valor añadido y generar prácticas de construcción de paz organizacional, a partir de la innovación y un cambio de paradigma cultural que asegura la calidad de la salud organizacional en su globalidad. Estas organizaciones de éxito compartido, dirigen sus esfuerzos a:

- Promover la salud relacional, dinamizar las instituciones, potenciar las relaciones positivas y actitudes proactivas, las sinergias de los equipos y las buenas prácticas, construir ilusiones compartidas. Todo ello desde una visión apreciativa, que aprecie los recursos existentes y lo que funciona tanto a nivel individual como grupal, para que pueda ser impulsado en beneficio mutuo.
- Prevenir los conflictos desde su inicio, propiciar apoyo a los líderes, directivos, grupos y personas, mejorar el ambiente laboral, identificar las capacidades reales y

potenciales de progreso, cambio y adaptación que tiene las personas, al propiciar cambios deseados por los miembros de los equipos. Todo ello a partir de valorar la inteligencia individual y grupal existente de forma natural, para encontrar opciones realistas al tiempo que innovadoras.

- Tratar los conflictos gestionándolos positivamente, de tal modo que se restablezca la confianza entre las personas, se optimice el rendimiento de los equipos, se mejore la satisfacción de los profesionales y usuarios y se enfoquen los recursos a producir nuevos aprendizajes para el cambio hacia un nuevo modo de ser, pensar, sentir y actuar, en un proceso continuado de crecimiento personal y grupal de las personas que trabajan y se relacionan en la institución sanitaria. Todo ello no solo mejorará el ambiente laboral y la calidad asistencial sino que también asegurará la contención y reducción de los costes personales y organizacionales, asociados al conflicto.
- Rehabilitar la estructura organizacional, promover el espíritu apreciativo y cooperativo, sumar las potencialidades de las personas y grupos, así como actuar directamente en las áreas de oportunidad para su mejora. Todo ello desde el fomento de la predisposición y capacidad para el auto aprendizaje y el avance hacia posturas más flexibles y democratizadoras a través de los consensos obtenidos, que tienen las personas y los equipos, si obtienen la motivación y apoyo por parte de la propia institución.

Estas organizaciones consideran que todas y cada una de las personas, tienen un valor que las hace necesarias e imprescindibles para conseguir los objetivos propuestos, para obtener resultados con la calidad deseada. Así mismo, potencian la existencia de líderes exitosos en el desempeño de su función y con un valor agregado que tiene que ver con la capacidad de identificar, aceptar y transformar las diferencias y conflictos, en elementos de suma y de crecimiento personal de los equipos que dirigen, al conseguir su implicación y compromiso activo, en procesos de cuidado mutuo y sostenido, en los procesos de mejora y cambio organizacional.

(Khurana, 2002) de la Harvard Business School, afirma que la mayoría de estudios apuntan que el *rendimiento de una empresa, depende entre el 10-20% del clima económico, entre un 30-45% del estado del sector, estratifica el margen del factor humano circunscrito al 35-60%*. Esto nos da una idea clara de la importancia de lo interpersonal en el desarrollo organizacional y en la obtención de resultados óptimos, cuestiones que deben ser tenidas muy en cuenta por los líderes de los equipos y de la organización en general.

Adicionalmente, (S. Jacobs, 2002) afirman que “los conflictos no resueltos entre trabajadores o entre los trabajadores y la gerencia, dan como resultado una pérdida de productividad”. Otros autores (Femenia, 1999, Novel, 2010 y 2012) han descrito multitud de costes que generan el tratamiento inadecuado de las diferencias y los conflictos. Y éste es un argumento añadido a los anteriores que debe hacer ver cuán necesario es un enfoque mediador en las organizaciones de nuestros tiempos, en las que ya está clara la importancia del factor humano al mismo nivel que la importancia de la obtención de buenos resultados.

Así podemos afirmar que las llamadas organizaciones inteligentes, surgen de la necesidad de fomentar la participación y con ello propuestas e ideas nuevas con las cuales enfrentar los desafíos actuales. La adaptabilidad y el aprendizaje, son términos que juega un papel importante en las organizaciones inteligentes. Teniendo en cuenta la afirmación , “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. (J. E. Jacobs, Lanza, Osgood, Eccles, & Wigfield, 2002; S. Jacobs, 2002)

La nueva dinámica genera *individuos inteligentes, grupos inteligentes y por consiguientes organizaciones inteligentes*. Desde luego que en esta nueva etapa, estas condiciones promoverán previsiblemente un aprendizaje continuo y un avance en positivo, ya no solo en lo referente a las organizaciones, sino también y sobre todo a las personas que allí trabajan y que deben prepararse irremediable y necesariamente, para el cambio (Spencer, Ritchie, & O’Connor, 2003)

Las organizaciones así conceptualizadas son sistemas abiertos e integrados por individuos y actividades que dan lugar a impactos internos y externos. Para el adecuado funcionamiento de las organizaciones es primordial tener esta visión sistémica de todos los componentes de la organización, e impulsar una cultura proactiva, que tome iniciativas y asuma responsabilidades. (Ricardo, Vera, Galeas, & Jacomé, 2016)

Si a todos estos argumentos le añadimos el contenido de “servicio a la sociedad” que tienen y deben tener las organizaciones públicas, podemos afirmar que la mediación como un recurso de apoyo absoluta y demostradamente útil crear estos entornos inteligentes, respetuosos, saludables, eficientes y efectivos, es una necesidad urgente y de ineludible cumplimiento, por una cuestión de responsabilidad política y técnica.

#### *La mediación en las organizaciones*

Definimos la mediación organizacional como un “ámbito de especialización de la mediación, que tiene que ver con un nuevo modo de vivir las relaciones personales en el entorno organizativo, facilita la construcción de espacios de diálogo pacífico, un mejor rendimiento laboral, la disminución de costes asociados al conflicto y una mejora de la satisfacción de todas las personas que allí trabajan y se relacionan” (Novel, 2010).

La mediación es una disciplina, cada vez más en auge, que usa un método -alternativo al tradicional- en el que las partes tienen el absoluto protagonismo en los procesos que se aplican. La mediación debe ser vista en un sentido amplio, desde varias perspectivas interesantes (Novel, 2010):

- a) Como “proceso”, que consiste en el uso de la metodología que se aplica en la gestión/resolución de conflictos, en la que existen unos principios, unas etapas y un desenlace lógico de acuerdos totales o parciales. Esta metodología, así aislada, se aplica básicamente en la gestión de conflictos familiares y comunitarios en general.
- b) Como “sistema”, que consiste en el uso de varias metodologías como antes se han descrito –incluido el Proceso antes enunciado- que se aplican a medida de las necesidades de las partes implicadas. Todas estas metodologías, se aplican bajo el paraguas mediador de los valores, creencias y principios de la mediación, al ser este enfoque aplicable a las organizaciones y grandes comunidades.

- c) Como “modelo para liderar el cambio”, ya que inscrita en el marco de la construcción de cultura de paz, supone trabajar desde la recuperación y la suma de valores fundamentales para la buena convivencia, tales como: co-responsabilidad, inclusividad, complementariedad positiva, transparencia en el actuar, honestidad con uno mismo y con el otro, respeto por las diferencias, reconocimiento de los valores humanos y buena fe. Este modelo de referencia, supone una aportación de gran utilidad sobre todo en una organización como es la sanitaria, en la que los valores de humanización del sistema, son ampliamente reconocidos, necesarios, imprescindibles e incluidos en los criterios de satisfacción de los trabajadores, profesionales y usuarios del sistema.

Las ventajas de aplicar la mediación como recurso en las organizaciones, surgen del hecho de que al aplicar sistemas de mediación, que responden a las necesidades de las personas y equipos, se incide directamente en la mejora de la satisfacción y la calidad en el trabajo, con un impacto que va más allá de la propia organización, se puede citar las siguientes:

- Mejora del clima laboral, a través de la reconstrucción de la confianza, reconocimientos mutuos, sentido de pertenencia, motivación y mejora de las relaciones. Todo ello redundará en unos resultados de excelencia en el trabajo.
- Mejora del trabajo en equipo, proporciona habilidades e instrumentos para el tratamiento de las diferencias y conflictos, a través de acuerdos consensuados, realistas y sostenibles. Ello asegura el avance hacia un futuro más profesionalizado.
- Potencia la responsabilidad de las personas involucradas, ayudándolas a tomar mejores decisiones personales y grupales, que mejoran las buenas prácticas, los rendimientos y la satisfacción por el trabajo bien hecho. Ello ayuda a crear un trabajo individual y grupal más eficaz.
- Disminuye la probabilidad de aparición de nuevos conflictos, evita la aparición de los costes asociados. Ello proporciona seguridad en los compañeros/as de trabajo y mejores resultados.
- Proporciona un sistema de apoyo activo a los directivos, sobre los que suele recaer –en primera instancia- la expresión del conflicto de sus equipos. Ello permite que desempeñen su labor de liderazgo de manera más fluida, inteligente y costo-eficiente.
- Promueve habilidades para el tratamiento positivo de las diferencias y la gestión precoz del conflicto, produciéndose un efecto preventivo y de gestión pacífica, inteligente y resolutoria del conflicto, de modo institucional. Ello hace que la institución funcione con parámetros del Tercer Lado.
- Neutraliza “la cultura de la demanda y la queja”, a partir del ofrecimiento de un nuevo sistema proactivo y personalmente responsable y mejora la imagen de la organización. Esto permite focalizar la energía en el trabajo bien hecho.
- Produce aprendizajes de valor y de impacto transformador, promueve el cambio hacia una “organización de éxito compartido”. Ello fomenta el sentimiento de pertenencia, cohesión y orgullo de ser y estar en la organización.

- Promueve la construcción de cultura de paz en las organizaciones y como consecuencia, la salud de las personas, grupos y organización, con un impacto positivo en la comunidad en general. Ello contribuye a la Paz Social y a la convivencia en concordia.

Para insertar la mediación en una organización, debe revisarse lo que entendemos por mediación y ampliar el enfoque tradicional de la mediación que ha sido vista hasta ahora como “un sistema alternativo para la gestión de conflictos”.

Efectivamente, si se apuesta firmemente por el cambio organizacional, entonces será necesario utilizar un enfoque sistémico, desarrollándose estrategias dirigidas tanto a la “microgestión” y a la “macrogestión” del conflicto, para que el impacto sea total en la organización, al tiempo que produzca los cambios y mejoras deseadas.

Al hablar de *microgestión del conflicto*, nos referimos a introducir mejoras a nivel de la comunicación y a transferir conocimientos, para utilizar las herramientas mediadoras en las personas y grupos, que produzcan aprendizajes de valor, aplicables en cualquier situación.

Complementariamente, *la macrogestión positiva del conflicto*, hace referencia a la creación de un sistema de soporte especializado, con la intervención de un agente externo, el mediador, que a través de distintos sistemas de mediación, asegure la prevención y gestión positiva del conflicto organizacional (Farré, 2004) y (Martí, 2010), con criterios de sostenibilidad y avance continuado.

Y en este sentido, hablamos de la utilización de “sistemas de mediación”, que consiste en distintos tipos de intervenciones, dirigidas tanto a la prevención como a la gestión del conflicto. Estas posibilidades de acción, se aplican desde el marco teórico, principios y valores de la mediación, utilizándose de modo complementario y en ocasiones combinado. Este enfoque “*multi-intervención*”, incluye las siguientes posibilidades:

- Intervenciones diagnósticas, para determinar el mapa del conflicto y la mejor intervención a aplicar.
- Asesoramientos para la prevención y gestión del conflicto, *como intervención preventiva y curativa*, con un alto componente educador y dirigido tanto a directivos como a personas individuales que deseen mejorar sus habilidades de afrontamiento individual en situaciones de diferencias o conflictos.
- Apoyo estratégico para la mejora y el cambio, *como intervención preventiva y de fomento de la salud relacional*, para asesorar a líderes de departamentos en nuevas líneas de trabajo a desarrollar y en general, de mejora de la comunicación y políticas internas institucionales, en el marco de la cultura mediadora.
- Coaching directivo y de equipos, en conflictos, *como intervención rehabilitadora*, para acompañar los procesos de cambio producidos por las intervenciones mediadoras, haciéndolos sostenibles a largo plazo, así como para ayudar a mejorar las habilidades personales de liderazgo y trabajo en equipo”.
- Formación en habilidades y competencias mediadoras, *como intervención preventiva y de promoción y fomento de la salud relacional*, con la finalidad de

ayudar a mejorar el estilo relacional de las personas, dar a conocer las posibilidades de la mediación y transmitir valores de cultura de paz a aplicar en las organizaciones.

- Procesos de mediación<sup>5</sup>, como *intervención curativa o de tratamiento del conflicto*, que permite a las partes en conflicto y con la ayuda del mediador, tratar con un enfoque colaborativo los problemas derivados del conflicto para llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades.
- Técnicas para la construcción de espacios de diálogo y de consenso grupal, como *intervención preventiva, de fomento de la salud relacional o también curativa*, de tal manera que faciliten el compromiso, la motivación, la participación, la inclusión y la colaboración, en las decisiones de resolución de dificultades, cambio y/o mejora de las organizaciones y equipos.

Trabajar en este modo combinado y sistémico, proporciona numerosas ventajas de impacto positivo como son la dinamización de la organización, la resolución costo-eficiencia de los conflictos, la mejora de los rendimientos y de los resultados, la satisfacción tanto de los profesionales como de los usuarios de los servicios y la visibilización de la institución con una marca distintiva de "Organización de éxito compartido.

Cabe añadir que nuestra experiencia, así como las encuestas de satisfacción realizadas a los actores universitarios, muestran el alto grado de aceptación y de necesidad percibida en lo relativo a disponer de todos estos tipos de intervención mediadora. Por ello, seguimos en el camino de incorporar de modo continuado, nuevas metodologías que nos permitan ayudar a las personas y grupos en estos procesos de reconstrucción de la confianza, de transformación del conflicto en algo útil y creativo, así como crear aprendizajes para el presente y el futuro.

#### *Concepto y alcance del diagnóstico participativo*

El diagnóstico participativo (DP) es una metodología propuesta por distintas organizaciones que trabajan en procesos de desarrollo comunitario, tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Banco Mundial, entre otras, porque es sencilla, práctica, multidisciplinaria y participativa.

Se utiliza para conducir estos procesos y promueve la inclusión activa de la población para asegurar que los programas para el desarrollo comunitario sean efectivos y relevantes para la gente, y propicien una adecuada apropiación de los sujetos beneficiados.

Esta metodología, utilizada por los mediadores comunitarios y también por los que trabajamos en organizaciones, varía de un contexto a otro en base a las adecuaciones

---

<sup>5</sup> Esta metodología de intervención en conflictos, hace referencia a un *proceso formal* (establecido de acuerdo a etapas) mediante el cual los participantes (partes en conflicto), junto con la ayuda de una tercera persona neutral (el mediador), tratan con un sistema determinado los problemas derivados del conflicto (el enfoque mediador), con objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, transformar las relaciones en lazos de confianza, unificar las narrativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades (Novel, 2010)

necesarias según el objetivo, según los actores implicados, según las circunstancias, objetivos, etc.

Así pues, el diagnóstico consiste en el desarrollo de un proceso de diálogo, para promover la participación significativa a través de una metodología activa en la que todas las personas o actores que forman parte de la estructura, grupo i institución, puedan aportar su visión acerca del tema propuesto, así como sus expectativas de futuro y plan de acción.

En nuestro caso, el diagnóstico consistió en el desarrollo de un proceso de este tipo, en el que fueron invitadas todas las personas que trabajan, estudian y se relacionan en la Escuela de Sociología de la Universidad de Guayaquil. Implicó discutir y analizar entre todos/as, la percepción que se tiene de la escuela, los problemas que allí se generan y su modo de resolución, así como las ilusiones y sueños que se generan al pensar en un futuro mejor.

Estos procesos sumamente inclusivos, potencian el sentido de pertenencia de las personas implicadas así como las mejores decisiones de las autoridades académicas, para mejorar la convivencia, el rendimiento académico y los resultados.

El diagnóstico participativo, que supone estructurar unos diálogos incluyentes acerca de lo que sí importa a todas las personas que conforman la ES, se estructuró metodológicamente alrededor de distintas metodologías que se presentan más adelante. Cabe citar una innovación metodológica que significo utilizar una técnica de consenso: EL OPEN SPACE, por ser un método muy flexible, abierto y que permite la participación de un amplio número de personas, que es un factor relevante en nuestro caso.

Además, el diagnóstico participativo se adecuó a nuestra realidad en base a los objetivos, los sujetos a los que iba dirigido y sobre todo, a la realidad del contexto, planteándose como una multi intervención de recogida de datos y validación conjunto por parte de todos los actores de la escuela.

Entre las herramientas participativas utilizadas a lo largo del proceso, podemos citar las siguientes:

- Observación directa
- Encuestas
- Grupos Focales
- Grupo de Consenso: Open Space: Lluvia de ideas, reuniones de grupos, reuniones en plenario
- Matriz FODA

La descripción de estas metodologías con un enfoque participativo, viene detallado en el siguiente apartado: Metodología.

*¿Para qué el diagnóstico participativo en la Escuela de Sociología?*

El diagnóstico aplicado en la Escuela de Sociología de la Universidad de Guayaquil, ha resultado útil porque los planes de acción y las soluciones a los problemas, suelen ser

más apropiados y eficaces si se basan en un análisis de los problemas determinados por las personas afectadas. De este modo, este diagnóstico ha servido para:

- Co-construir un diagnóstico de situación que responda fielmente a la vivencia de todas las personas que trabajan, estudian y se relacionan en la Universidad de Guayaquil.
- Elaborar un plan consensuado de trabajo dirigido a la solución de los problemas y a la mejora del ambiente de la escuela.
- Dirigir el uso de los recursos propios y del equipo a las áreas de interés detectadas
- Facilitar espacios de organización y participación de todos los actores implicados, dinamizar la escuela e iniciar un modo distinto de ser y estar en la Universidad de Guayaquil.
- Co-construir de manera colectiva la realidad, orientada a objetivos comunes, esfuerzos y responsabilidades compartidas
- Promover la participación, la motivación y el sentido de pertenencia, que contribuye de manera activa a la excelencia y al desarrollo de la Universidad

En este caso, hemos utilizado el diagnóstico participativo como una intervención mediadora en la que el foco es la construcción de consenso para el diagnóstico de situación, la prevención de conflictos, la mejora del ambiente de la escuela y disponer de una hoja de ruta para la resolución de los problemas percibidos.

La aplicación de esta metodología mediadora resulta especialmente adecuada por el momento de cambio estructural que vive la escuela, a raíz de la intervención por parte del Consejo de Educación Superior (CES), de los nuevos lineamientos en cuanto a directrices académicas en pro de la calidad y la excelencia, así como por la inminente remodelación de la escuela tanto a nivel de personal académico como de la estructura física del centro

## CONCLUSIONES

Reconocer que el mayor patrimonio de una organización es su capital humano, es una afirmación que se refuerza en las organizaciones de educación superior, que trabajan con el conocimiento. Vemos a este proceso de cambio como un momento de oportunidad para la innovación y el desarrollo, para que los grupos humanos que constituyen a la Universidad integremos nuevas herramientas eficaces, adecuadas a los tiempos del siglo XXI, mecanismos para prevenir y gestionar los conflictos, para fortalecer los equipos de trabajo y la formación de líderes que requiere la renovación de la Universidad. Es en este espacio-tiempo donde se crea una oportunidad propicia para la inserción de la Mediación en el convivir universitario.

La experiencia de este colectivo de autores así como el acercamiento preliminar y las encuestas de satisfacción realizadas a los actores universitarios, muestran el alto grado de aceptación y de necesidad percibida en lo relativo a disponer de todos estos tipos de intervención mediadora. Por ello, seguimos en el camino de incorporar de modo continuado, nuevas metodologías que nos permitan ayudar a las personas y grupos en

estos procesos de reconstrucción de la confianza, de transformación del conflicto en algo útil y creativo, así como crear aprendizajes para el presente y el futuro.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernández, N. B., Guerrero, R. O., & Quiñonez, W. A. (2016). UNIVERSIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ECUADOR. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643, 7(2), 171-180.
- Jacobs, J. E., Lanza, S., Osgood, D. W., Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Changes in children's self-competence and values: Gender and domain differences across grades one through twelve. *Child development*, 73(2), 509-527.
- Jacobs, S. (2002). Maintaining neutrality in dispute mediation: Managing disagreement while managing not to disagree. *Journal of pragmatics*, 34(10), 1403-1426.
- Khurana, R. (2002). The curse of the superstar CEO. *Harvard business review*, 80(9), 60-66, 125.
- Martí, G. N. (2010). *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*: Editorial Reus.
- Ricardo, J. E., Vera, D. A. C., Galeas, J. d. R. V., & Jacomé, V. A. R. (2016). PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE ECUADOR. *Revista Magazine de las Ciencias*. ISSN 2528-8091, 1(2), 35-50.
- Spencer, L., Ritchie, J., & O'Connor, W. (2003). Analysis: practices, principles and processes. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 199-218.
- Ury, W., & Piatigorsky, J. (2000). *Alcanzar la paz: diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*: Paidós.
- Arias, Gonzalo Proyecto Politico de la No-violencia (1995) Madrid Nueva Utopia.
- Avruch, Kevin y Peter Black (2000) La resolucion de conflictos en marcos culturales; Problemas y Prospectos. Instituto de Analisis y Resolucion de Conflictos, George Mason University, Fairfax, Virginia.
- Burton, John W. (2000) La resolucion de conflictos como sistema político. Instituto de Analisis y Resolucion de Conflictos, George Mason University, Fairfax, Virginia.
- Bush, R.A. Baruch y J.P.Folger (1996) La Promesa de la mediacion: Como afrontar el conflicto a traves del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros Barcelona Granica.
- Cámara de Comercio de Bogotá (1996). La Conciliación como mecanismo de solución de Conflicto. Santa Fé de Bogotá, mimeo.
- Camp, Eduard Vinyamata (1999) Manual de Prevencion y Resolucion de Conflictos: Conciliacion, Mediacion, Negociacion Barcelona, Espana. Editorial Ariel, SA
- Centro de Conciliación Justapaz (1994). Documentos de Técnicas de Abordaje en la Entrevista de Conciliación. Justapaz. Santa Fe de Bogotá
- Hernández, N. B., Villalva, I. M., & Alcívar, G. C. I. (2016). RESPONSABILIDAD SOCIAL, POBREZA, DERECHO AMBIENTAL Y NATURALEZA. *Revista Magazine de las Ciencias*. ISSN 2528-8091, 1(2), 01-06.
- Cornelius, Helena y Shoshana Faire (1995) Tu ganas, yo gano: Como resolver conflictos creativamente Madrid, Espana Gaia.
- Diez, Francisco y Gachi Tapia ( ) Herramientas para trabajar en mediacion Barcelona, Espana Paidos [Serie mediacion # 9]
- Duffy, Karen Grover et al. (1996) La Mediacion y Sus Contextos de Aplicacion; Una Introduccion para Profesionales y Investigadores Barcelona, Espana; Buenos Aires, Mexico. Paidos [Serie Paidos Mediacion #1]
- Ertel, Danny (1996) Negociacion 2000; La Collecion de Conflict Management Santa Fe de Bogota. McGraw Hill.