

CUANDO EL CONTRATO SE COMPLICA



Manual de “**supervivencia emocional**”
para Mediación en Contratación Pública,
desde mi historia en Ecuador y España.

Inés María Baldeón Barriga

Cuando el contrato se complica

Manual de “supervivencia emocional” para Mediación en Contratación Pública, desde mi historia en Ecuador y España.

Inés María Baldeón Barriga.

Ecuador, agosto de 2025

INÉS MARÍA BALDEÓN BARRIGA

PHD en Derecho, Doctora Internacional en Derechos Fundamentales y Libertades Públicas; Doctora en Jurisprudencia; Máster en Derecho Constitucional; MBA Máster Business Administration; Máster en Comunicación Corporativa, Postdoctora en Inteligencia Artificial, Especialista en Contratación Pública; Asesora Jurídica y Capacitadora en Derecho de la Contratación Pública, Derecho de la Competencia y Derecho Corporativo. Socia Fundadora y Directora General de Grupo CEAS; Árbitro internacional, Catedrática universitaria, Conferencista y Asesora empresarial en Ecuador, España, Bolivia e Israel. Autora de numerosas publicaciones jurídicas, comerciales y de comunicación corporativa.

JUSTIFICACIÓN INTRODUCTORIA

Este libro nació en medio de pasillos, andamios, construcción de obras complejas o implementación de infraestructura de diferente tipo, no nació en la comodidad de un escritorio. Las historias que comparto surgieron en reuniones tensas, en conversaciones reales, no en teorías abstractas. En territorios tan disimiles como Ecuador o España.

Durante más de 31 años, he acompañado como abogada de proveedores y también como consultora del Estado, procesos de ejecución de contratos en Ecuador, España y otros países donde el conflicto no es una excepción, sino parte del paisaje.

He visto cómo el contrato se convierte en trinchera, cómo el miedo paraliza decisiones, cómo el ego bloquea soluciones. Pero también he visto cómo el diálogo transforma, cómo la escucha desbloquea, cómo la mediación construye puentes donde antes solo había muros.

Lo que el lector tiene en sus manos no es una guía técnica, ni un manual jurídico. Es una bitácora emocional, institucional, empresarial y profundamente humana sobre lo que significa mi experiencia de mediación en contratación pública.

La presente obra está escrita para quienes viven la contratación pública desde dentro. Para los que saben que el conflicto no se resuelve con más leyes, sino con más humanidad. Para los que quieren cambiar la forma en que se hacen las cosas, sin dejar de cumplir la norma. Para los que creen que el Estado

puede dialogar, y que hacerlo no es debilidad, sino fortaleza.

No hay recetas aquí. Hay historias. Hay reflexiones. Hay preguntas que incomodan y respuestas que invitan. Porque mediar no es solo resolver. Es transformar.

ÍNDICE TEMÁTICO

<i>CUANDO EL CONTRATO SE COMPLICA.....</i>	<i>2</i>
--	----------

<i>JUSTIFICACIÓN INTRODUCTORIA.....</i>	<i>4</i>
---	----------

INTRODUCCIÓN GENERAL DEL LIBRO:

Una invitación a mirar la contratación pública desde la emoción, no solo desde la norma.....	12
---	----

PARTE I: FUNDAMENTOS PARA UNA MEDIACIÓN CON SENTIDO.

1. ¿Y si el contrato no fuera sagrado? El contrato como marco, no como dogma. Cómo el exceso de literalidad bloquea el diálogo.....16
2. El miedo al conflicto: el elefante en la sala: Cómo el temor institucional impide abordar los problemas antes de que escalen.....20
3. La confianza: ese puente que nadie quiere construir: Por qué la confianza es más importante que el contrato, y cómo se construye.....22
4. Negociar en medio del ruido: cuando el conflicto no es solo técnico: Cómo las presiones políticas e institucionales afectan la posibilidad de acuerdo.....24
5. El ego en la mesa: cuando todos quieren tener la última

palabra: Cómo el protagonismo bloquea soluciones y qué hacer para desactivarlo.....	27
---	----

PARTE II: PRÁCTICAS QUE SOSTIENEN EL ACUERDO.

1. Documentar sin ahogar: cómo proteger el acuerdo sin matar la flexibilidad: Cómo redactar acuerdos útiles, claros y sostenibles sin caer en la trampa burocrática.....29
2. Sustener el acuerdo: cuando el tiempo y los cambios ponen a prueba lo pactado: Cómo blindar lo pactado frente a relevos institucionales y cambios de contexto.....31
3. ¿Y si el éxito no fuera el acuerdo? Cómo medir el impacto de una mediación más allá de la firma.....33
4. Lo que no se firma, pero queda: trazabilidad emocional en la contratación pública: Cómo reconocer y cuidar los vínculos invisibles que deja una mediación.....35

PARTE III: ROLES, VOCES Y MIRADAS.

1. Mediación por roles: cuando ya he sido todos los que se sientan en la mesa: “Todos los lados de la mesa” Una mirada desde la abogacía, la asesoría estatal y la docencia.....37
2. Corazones en el expediente: Una exploración de las emociones que atraviesan a quienes sostienen el conflicto desde dentro.....45

3. Mediadores internos: sembrar capacidades para no depender siempre de terceros: Cómo formar equipos públicos capaces de gestionar conflictos desde adentro.....48
4. Entre gigantes y sobrevivientes: cuando el tamaño del proveedor cambia el tono: Cómo varía la mediación según si el proveedor es una multinacional o una empresa pequeña.....50

PARTE IV: TERRITORIO, CONTEXTO Y COMPLEJIDAD.

1. Cultura multifuncional: cuando el contrato convoca más que funciones: Cómo los proyectos públicos reúnen actores diversos que deben aprender a convivir.....52
2. Cuando la distancia no es solo geográfica: Cómo la desigualdad territorial afecta el acceso a la mediación y al diálogo.....56
3. Cuando la comunidad espera afuera: El impacto emocional de mediar cuando hay una población afectada que no está en la sala.....57
4. Cuando el arbitraje respira en la sala de mediación: Cómo manejar la tensión cuando el conflicto amenaza con judicializarse.....59
5. Cuando ya se han enfrentado en tribunales: Cómo reconstruir confianza después de haber litigado.....61

6. Mediación sin fronteras: una historia entre dos orillas:
Una experiencia de mediación entre actores de culturas
institucionales distintas.....62

PARTE V: LO INVISIBLE QUE DEFINE EL PROCESO.

1. El lenguaje que no se dice: Cómo los gestos, silencios y
posturas revelan más que los argumentos.....65
2. La intuición como brújula: Cómo la experiencia y
la sensibilidad ayudan a leer lo que no está en los
documentos.....66
3. Cuando la imposibilidad no es el final: Por qué un acta
de imposibilidad no cierra el conflicto, y cómo puede
reabrirse.....67
4. Lo que no está en el expediente: Una reflexión sobre todo lo
que se juega en la mediación y no queda registrado.....70
5. Lo que está en juego: más allá del contrato, más allá del
conflicto.....72

**PARTE VI: RESPONDIENDO LA PREGUNTA: ¿QUÉ HACER CUANDO
EL CONTRATO SE COMPLICA? PAUTAS PARA UNA MEDIACIÓN
EFECTIVA.**

1. Reconocer el conflicto sin dramatizarlo.....75
2. Elegir el momento con inteligencia.....76

3. Definir quiénes deben estar en la mesa.....	76
4. Preparar emocionalmente a las partes.....	76
5. Cuidar el lenguaje del expediente.....	77
6. Diseñar la mediación como proceso, no como evento.....	77
7. Buscar acuerdos útiles, no perfectos.....	77
8. Documentar con sentido.....	78
9. Cuidar el cierre.....	78

*PASTILLAS EMOCIONALES PARA RESISTIR LOS CAMBIOS DE ÁNIMO
EN MEDIACIÓN PÚBLICA.*

1. Recuerda el propósito superior.....	78
2. No tomes la tensión como algo personal.....	79
3. Reconoce los avances, aunque sean mínimos.....	79
4. Acepta que no todo depende de ti.....	79
5. Cuida tu lenguaje interno.....	79
6. Haz pausas estratégicas.....	80
7. Busca aliados dentro del proceso.....	80

8. Recuerda que la mediación es un proceso, no un milagro.....80

PARTE VII: CIERRE Y LEGADO.

1. Carta al lector: lo que aprendí escuchando: Una despedida íntima, desde la experiencia, la emoción y la escucha.....82
2. Epílogo: El sentido profundo de mediar en lo público: una práctica que transforma.....83

NOTA EDITORIAL.....85

INTRODUCCIÓN GENERAL DEL LIBRO

La contratación pública es uno de los espacios más complejos de actuación del Estado y su impacto justifica directamente su existencia. Es donde se cruzan lo técnico, lo jurídico, lo político y lo humano. Es donde se decide cómo se ejecutan los proyectos que afectan directamente a la ciudadanía. Y también es donde los conflictos surgen con más frecuencia, más intensidad y más consecuencias.

Este libro propone mirar esos conflictos desde otro lugar. No desde la norma, sino desde la experiencia. No desde el expediente, sino desde la conversación. No desde la defensa, sino desde la construcción.

La contratación pública suele presentarse como un campo técnico, normativo, rígido. Pero detrás de cada pliego, de cada oferta, de cada decisión, hay personas. Hay emociones, hay tensiones, hay historias. Este libro intenta abrir ese espacio: el de lo que no se dice, pero se siente. El de lo que no está en la norma, pero define la práctica.

Este libro tiene un objetivo trascendente: el de poner en palabras lo que tantas veces se queda en gestos, silencios, intuiciones o frustraciones dentro del mundo de la contratación pública. No es un manual técnico, ni una guía normativa. Es una conversación abierta, honesta y emocional sobre lo que significa mediar, acompañar, enseñar y decidir en un sistema que muchas veces parece diseñado para la desconfianza.

He vivido este mundo desde múltiples roles: como abogada de proveedores, como consultora jurídica del Estado, como profesora, como empresaria, como ciudadana, en países tan disímiles como Ecuador y España. Y desde cada uno de esos lugares he sentido que algo falta. Falta escucha, falta humanidad, falta sentido. Este libro intenta aportar un poco de eso.

Este libro es una invitación a pensar, a sentir, a conversar. Ojalá te encuentres en alguna de sus páginas; porque este libro no nació de una teoría, sino de una práctica vivida.

La mediación en contratación pública no es una moda. Es una necesidad. Y este libro es una herramienta para quienes quieren hacerla posible.

Está organizado en siete partes que recorren distintos ejes narrativos, conceptuales y emocionales. No son compartimentos estancos, sino caminos que se entrecruzan:

Parte I: Fundamentos para una mediación con sentido.

Aquí reflexiono sobre los pilares éticos, emocionales y políticos que sostienen la mediación en contratación pública que no se limita a cumplir trámites, sino que busca transformar relaciones. Hablo de confianza, de conflicto, de protagonismo, de lo que no se dice, pero se juega en cada mesa de negociación.

Parte II: Prácticas que sostienen el acuerdo.

Esta sección se adentra en lo concreto: cómo se redacta, cómo se

sostiene, cómo se mide lo pactado. Pero también en lo invisible: lo que queda más allá del documento, lo que permanece en los vínculos, en la memoria institucional, en la experiencia compartida.

Parte III: Roles, voces y miradas.

Aquí exploro los distintos actores que habitan la contratación pública: mediadores, asesores, proveedores grandes y pequeños, funcionarios, abogados. Cada uno con su mirada, su emoción, su forma de estar en el conflicto. Esta parte es diversa y profundamente humana.

Parte IV: Territorio, contexto y complejidad.

La mediación no ocurre en el vacío. Está atravesada por desigualdades territoriales, por culturas institucionales, por comunidades que esperan afuera, por tensiones judiciales. Esta parte busca reconocer esa complejidad y pensar cómo mediar en escenarios que desafían lo lineal.

Parte V: Lo invisible que define el proceso.

Hay cosas que no se registran en el expediente, pero definen el resultado. La intuición, el lenguaje corporal, los silencios, las imposibilidades que no son finales. Esta sección es una invitación a afinar la sensibilidad, a leer más allá de lo evidente.

Parte VI: Respondiendo la pregunta: ¿Qué hacer cuando el contrato se complica? Pautas para una mediación efectiva.

Esta sección pretende a partir de pastillas, tips y recomendaciones elementales responder de forma sencilla y organizada lo que es el título general del libro que el lector tiene en sus manos, para que sea una síntesis fácil de leer, entender y aplicar, obtenidas sobre la base de la experiencia transcurrida que se ha contado en las diferentes partes de este libro.

Parte VII: Cierre y legado.

El libro termina con una carta íntima al lector y un epílogo que recoge el sentido profundo de mediar en lo público. No como técnica, sino como práctica transformadora. Como forma de estar en el mundo.

Este libro no pretende cerrar debates, sino abrirlos. No ofrece recetas, sino preguntas. Es una conversación que se construye entre quien escribe y quien lee. Ojalá te encuentres en alguna de sus páginas. Ojalá te acompañe en tu propia práctica, en tu propia búsqueda.

PARTE I:

FUNDAMENTOS PARA UNA MEDIACIÓN CON SENTIDO

“El contrato organiza, pero no siempre comprende. La mediación empieza donde la norma se queda corta.”

Esta parte es el corazón conceptual del libro. Aquí se abren las preguntas que incomodan y que, al mismo tiempo, permiten avanzar. ¿Qué pasa cuando el contrato se convierte en dogma? ¿Por qué nos cuesta tanto hablar del conflicto antes de que estalle? ¿Cómo se construye confianza en un sistema que parece diseñado para la sospecha?

Los textos que siguen no ofrecen respuestas cerradas, sino caminos para pensar la mediación como una práctica ética, emocional y profundamente política.

1. ¿Y si el contrato no fuera sagrado?

Desde tiempo atrás se ha creído que el contrato público es una especie de tótem jurídico inamovible; pero es una idea a desmontar, pues es imperativo entender que detrás de cada cláusula, hay personas, intereses, miedos y oportunidades de mejora. Este capítulo es una invitación a mirar el contrato como una herramienta, no como una trampa.

En muchos conflictos, el contrato no es el problema: es la excusa, pues las partes lo usan como escudo para no dialogar, para no ceder, para no pensar. ¿Cuántas veces hemos escuchado “eso no

está en el contrato” como argumento final?

“El contrato dice...” no debería ser el fin de la conversación, sino el inicio de una negociación.

Por ello lo que hay que buscar es que el contrato se convierta de verdad en puente y no en un muro, entendiéndole desde su contexto real, sin interpretaciones rígidas y literales, usándolo no para castigar sino para construir.

El reto que se propone implica responder la siguiente pregunta: ¿Y si el contrato pudiera adaptarse sin perder legalidad?, superando el miedo institucional que paraliza; entendiendo el contrato como una herramienta positiva si se lo sabe usar bien; que, aunque no puede asegurar evitar los conflictos, si los puede gestionar, y para ello es absolutamente necesario incluir cláusulas de resolución de controversias, espacios de diálogo, de flexibilidad razonable; en donde no se entienda al contrato como un fin en sí mismo, sino como un medio para cumplir un propósito público.

La ley no prohíbe mediar. Lo que prohíbe es improvisar. En Ecuador y España, hay espacio legal para la mediación en contratación pública; por ello concluimos que el problema de implementar la mediación de forma real no es jurídico, sino es uno mucho más fuerte: es cultural.

El objetivo entonces es romper el mito de que el contrato es sagrado e inamovible, pues lo único sagrado es el interés público, el servicio que se quiere prestar, el impacto que se busca; en consecuencia, si el contrato se interpone entre el Estado y el

ciudadano, hay que repensarlo.

No se busca que “odiamos” los contratos; se pretende que los entendamos como lo que son: herramientas imperfectas hechas por humanos para servir a humanos. Si no se pueden adaptar, negociar o mediar, entonces no están cumpliendo su función.

Recuerdo hace muchos años en una mediación en Quito, en la que mi cliente que era el contratista de un proyecto importante, llegó con una carpeta llena de documentos, pliegos, correos, informes técnicos, y una actitud de “yo tengo la razón”. Del otro lado, el funcionario público tenía una expresión de piedra, como si estuviera en una audiencia judicial. No había saludo, no había mirada, no había intención de diálogo. Solo papeles. Solo posiciones. Solo miedo.

El contrato estaba sobre la mesa, como si fuera una Biblia. Cada parte lo citaba como si fuera un texto revelado. “Según la cláusula 4.2...” decía uno. “Eso no está previsto en el cronograma...” respondía el otro. Y mientras tanto, el proyecto —una obra de infraestructura que beneficiaría a cientos de miles de personas— estaba paralizado desde hacía seis meses.

Ahí entendí que el contrato, por sí solo, no sirve para resolver conflictos. Sirve para encuadrarlos, sí. Para darles forma jurídica. Pero no para destrabarlos. Porque los conflictos en contratación pública no son solo legales. Son humanos. Son emocionales. Son políticos. Son institucionales. Y si no se reconocen como tales, no hay cláusula que los salve.

En Ecuador y en España, he visto cómo el contrato se convierte en un muro. Un muro que separa a las partes, que impide la flexibilidad, que bloquea la creatividad. Y lo más grave: que se usa como excusa para no dialogar. “No está en el contrato” se vuelve una frase que mata cualquier posibilidad de acuerdo. Como si el contrato fuera un dogma, y no una herramienta.

Pero también he visto lo contrario. He visto mediaciones en las que el contrato se interpreta como lo que realmente es: un punto de partida. Un marco. Un mapa que puede tener rutas alternativas. En una sesión en Madrid, el mediador —con una calma admirable— preguntó: “¿Qué pasaría si dejamos el contrato a un lado por diez minutos y hablamos de lo que realmente está pasando?” Ese momento cambió todo. Las partes empezaron a hablar de sus miedos, de sus presiones internas, de sus limitaciones reales. Y el acuerdo llegó, no por lo que decía el contrato, sino por lo que no decía.

La ley permite mediar. En Ecuador, el Código Orgánico Administrativo lo reconoce. En España, la Ley 39/2015 también. Pero la ley no obliga a mediar. Y ahí está el problema. Porque si no hay voluntad, si no hay cultura, si no hay formación, la mediación se queda en el papel. Y el contrato sigue siendo el muro.

Por eso este libro no empieza hablando de técnicas, ni de normativas, ni de cláusulas. Empieza hablando de personas, de emociones, de contextos. Porque si no entendemos que el contrato es solo una parte del conflicto, nunca vamos a resolver nada. Vamos a seguir ganando juicios y perdiendo proyectos. Vamos a seguir citando artículos mientras las obras se detienen. Vamos a seguir creyendo

que tener la razón es suficiente.

Y no lo es.

Porque en contratación pública, tener la razón no sirve de nada si el proyecto no se ejecuta. Si el bien común no se cumple. Si el interés público se sacrifica en nombre de una cláusula mal redactada o mal interpretada.

Así que no, el contrato no es sagrado. Lo sagrado es el propósito. Lo sagrado es la gente que espera que ese proyecto funcione. Lo sagrado es el diálogo que permite que las cosas se hagan, no solo que se discutan.

Este capítulo es una invitación a mirar el contrato con otros ojos. No como un dogma, sino como una herramienta. No como una trampa, sino como una oportunidad. Porque cuando la ejecución contractual se complica, lo que se necesita no es más textos, es más humanidad y más sentido común con lógica.

2. El miedo al conflicto: el elefante en la sala.

Hay una escena que se repite en casi todas las instituciones públicas, y lo he visto sea en Ecuador o sea en España, Entran los equipos técnicos, se sientan frente al contratista, y antes de que alguien diga una palabra, ya se siente la tensión. Como si el aire se volviera más denso. Como si todos supieran que hay un problema, pero nadie se atreviera a nombrarlo.

Una vez, en una reunión en Guayaquil, un funcionario público me

dijo en voz baja: “Aquí todos sabemos que esto está mal, pero nadie quiere ser el que lo diga”. Y lo entendí. Porque en contratación pública, el conflicto no solo incomoda: asusta. Asusta porque puede significar una denuncia. Asusta porque puede escalar a lo político. Asusta porque puede terminar en Contraloría, en Fiscalía, en titulares.

Ese miedo al conflicto es el verdadero elefante en la sala. Está ahí, enorme, ocupando espacio, condicionando decisiones, bloqueando conversaciones. Pero nadie lo menciona. Porque hacerlo sería asumir riesgos. Ser valiente. Y en el sector público, la valentía no siempre se premia.

He visto cómo ese miedo transforma a profesionales brillantes en funcionarios paralizados. Gente que sabe lo que hay que hacer, pero que prefiere no hacerlo. “Mejor que lo resuelva el jurídico”, “esperemos que el contratista se canse”, “si no decimos nada, tal vez se arregla solo”. Frases que no son malas intenciones, sino mecanismos de defensa. Porque el sistema no protege al que se atreve. Protege al que se calla.

Y sin embargo, el conflicto no desaparece. Se acumula. Se pudre. Se convierte en litigio, en arbitraje, en escándalo. Porque lo que no se habla, se enquist. Y lo que se enquist, explota.

En una mediación en Loja, el contratista empezó diciendo: “Yo no quiero pelear, solo quiero que me escuchen”. Y el director de proyecto respondió: “Yo tampoco quiero pelear, pero no sé cómo hablar sin que parezca que estoy cediendo”. Esa frase me marcó. Porque muestra lo que realmente pasa: no es que

las partes quieran pelear. Es que no saben cómo no hacerlo.

La mediación, en ese contexto, no es solo una técnica. Es una oportunidad para desactivar el miedo. Para crear un espacio seguro donde el conflicto no sea una amenaza, sino una posibilidad. Una posibilidad de entender, de ajustar, de corregir, de avanzar.

Pero para que eso funcione, hay que cambiar la cultura. Hay que dejar de ver el conflicto como un fracaso, y empezar a verlo como una etapa natural del proceso. Como una señal de que algo necesita atención. Como una oportunidad de mejora.

En contratación pública, el conflicto es inevitable. Lo que sí es opcional es cómo lo enfrentamos. Podemos seguir ignorándolo, esperando que se resuelva solo. O podemos aprender a nombrarlo, a gestionarlo, a transformarlo.

Porque el verdadero problema no es el conflicto. Es el silencio que lo rodea.

3. La confianza: ese puente que nadie quiere construir.

Una vez, en una mesa de trabajo en Quito, el contratista llegó con cara de pocos amigos. Había tenido tres reuniones previas con la entidad y en todas le habían dicho lo mismo: “Estamos revisando”. Nada más. Ni avances, ni respuestas, ni explicaciones. Solo silencio administrativo disfrazado de cortesía.

Cuando se sentó, lo primero que dijo fue: “Yo ya no confío en ustedes”. Y lo dijo sin levantar la voz, sin agresividad. Lo dijo

como quien ya se rindió. Como quien ya no espera nada. Y eso, en contratación pública, es más grave que cualquier incumplimiento.

Porque cuando se pierde la confianza, se pierde todo.

La confianza no está en el contrato. No está en la ley. No está en los pliegos. Está en los gestos. En las llamadas que se hacen a tiempo. En los correos que se responden. En los silencios que se explican. En los errores que se reconocen. En los compromisos que se cumplen, aunque no estén escritos.

He visto contratos impecables que terminan en arbitraje. Y he visto contratos mal redactados que terminan en éxito. ¿La diferencia? La confianza. Ese intangible que no se puede medir, pero que se siente. Que no se puede exigir, pero que se construye. Que no se puede fingir, pero que se destruye con una sola omisión.

En una mediación en Madrid, el funcionario público dijo: “Yo sé que el contratista tiene razón, pero no puedo decirlo porque me van a cuestionar internamente”. Y el contratista respondió: “Yo sé que usted quiere ayudar, pero no puedo confiar si no lo dice en voz alta”. Ese momento fue revelador. Porque mostró que la confianza no se trata solo de intenciones. Se trata de actos visibles. De valentía institucional.

Construir confianza en contratación pública es difícil. Porque hay miedo. Porque hay burocracia. Porque hay intereses cruzados. Pero no es imposible. He visto cómo una reunión informal, sin abogados, sin protocolos, puede cambiar el rumbo de un proyecto. He visto cómo un “vamos a buscar una solución juntos” tiene más

poder que cien cláusulas.

Pero para que eso ocurra, hay que humanizar el proceso. Hay que dejar de ver al contratista como enemigo. Y al funcionario como obstáculo. Hay que empezar a verlos como aliados circunstanciales que tienen un objetivo común: que el proyecto funcione.

La confianza no se decreta. Se cultiva. Y en contratación pública, es el único puente que permite cruzar el abismo del conflicto sin caer en el vacío del litigio.

4. Negociar en medio del ruido: cuando el conflicto no es solo técnico.

Una vez, en una reunión en Quito, el contratista pidió una modificación en el cronograma. Nada grave, solo un ajuste por lluvias inesperadas. El equipo técnico estaba de acuerdo. El jurídico también. Incluso el supervisor lo veía razonable. Pero la respuesta fue: “No podemos aprobarlo ahora, hay ruido político”.

Ruido político. Esa frase que lo cambia todo. Que convierte una decisión técnica en una batalla institucional. Que transforma una solución sencilla en un problema sin salida.

En contratación pública, negociar no es solo sentarse a hablar de plazos, precios o especificaciones. Es navegar un mar de presiones invisibles. Es entender que detrás de cada decisión hay un jefe, un comité, una autoridad, una expectativa pública. Y muchas veces, el conflicto no se resuelve porque nadie quiere asumir el costo político de resolverlo.

He visto cómo funcionarios capaces se paralizan ante una posible crítica. Cómo contratistas se frustran porque no entienden por qué algo tan lógico se vuelve tan complicado. Y cómo los proyectos se estancan porque nadie quiere firmar algo que pueda ser cuestionado después.

En una mediación en Manabí, el director de la entidad dijo: “Yo sé que esto se puede arreglar, pero si lo hago ahora, me van a acusar de favorecer al contratista”. Y el contratista respondió: “Si usted no lo hace, yo me voy a quiebra”. Esa tensión, ese dilema, es el pan de cada día en el sector público.

Negociar en medio del ruido requiere algo más que argumentos. Requiere inteligencia emocional. Requiere leer el contexto, entender los miedos, anticipar las reacciones. Requiere saber cuándo hablar y cuándo esperar. Cuándo insistir y cuándo ceder. Cuándo buscar una solución técnica y cuándo construir una narrativa política que la haga viable.

He visto cómo una solución técnica se destruye por una filtración a la prensa. Y cómo una propuesta arriesgada se aprueba porque alguien supo explicarla bien. Porque en este mundo, no gana el que grita más fuerte. Gana el que entiende.

Por lo tanto, las mediaciones no siempre se desarrollan en salas cerradas, sino bajo la mirada de la prensa, de los políticos, de la ciudadanía. Y eso cambia todo. No solo el lenguaje, sino el ritmo, el miedo, la estrategia.

Recuerdo una mediación en la que el contrato estaba en el centro

de un escándalo público. El proveedor, una empresa nacional, había sido acusado de incumplimiento, y la entidad contratante estaba siendo cuestionada por supuesta negligencia. La prensa había convertido el expediente en titular, y la opinión pública pedía sanciones, no soluciones.

Entramos a la sala con cámaras afuera. El funcionario público tenía instrucciones claras: no ceder. El proveedor, por su parte, estaba dispuesto a negociar, pero con la presión de proteger su reputación. Y yo, como abogada, sentía que cada palabra podía ser interpretada fuera de contexto.

La mediación avanzó con cautela. Cada frase era medida. Cada gesto, observado. Pero en medio de esa tensión, ocurrió algo inesperado. El funcionario pidió una pausa. Salimos. Me miró y dijo: “Yo sé que esto se puede resolver. Pero si lo hago ahora, me crucifican.”

Y entendí. No era falta de voluntad. Era miedo. Miedo a los titulares, a los juicios paralelos, a las consecuencias políticas. Esa mediación no terminó en acuerdo. Pero dejó claro que, cuando la presión externa es tan fuerte, la solución jurídica necesita acompañarse de una estrategia comunicacional, institucional y emocional.

La mediación bajo presión no es imposible. Pero exige más que técnica. Exige coraje. Y exige que reconozcamos que, a veces, el conflicto no está solo en el expediente, sino en el entorno que lo rodea.

Porque en contratación pública, no basta con tener razón. Hay

que saber cómo hacer que esa razón sea aceptable. Y eso implica estrategia. Implica empatía. Implica paciencia.

5. El ego en la mesa: cuando todos quieren tener la última palabra.

Hay reuniones que no necesitan cronograma. Basta con ver quién se sienta primero, quién interrumpe más, quién repite su cargo cada vez que habla. El ego, en contratación pública, no siempre entra por la puerta principal. A veces se disfraza de protocolo, de jerarquía, de “yo represento a la institución”. Pero está ahí. Y cuando se instala en la mesa, lo complica todo.

Recuerdo una sesión en Cuenca en la que el contratista, un ingeniero con más de veinte años de experiencia, empezó diciendo: “Yo he hecho obras más grandes que esta, así que sé cómo se resuelve”. Del otro lado, el director jurídico respondió: “Aquí no estamos para escuchar experiencias, estamos para aplicar la ley”. Y ahí se acabó el diálogo. Porque cuando el ego habla, la escucha se apaga.

El ego no es malo en sí mismo. Todos lo tenemos. Todos queremos que se reconozca nuestro trabajo, nuestra trayectoria, nuestra visión. Pero en contratación pública, el ego puede convertirse en un obstáculo institucional. Porque impide ceder. Impide reconocer errores. Impide construir acuerdos. Y lo más grave: impide ver al otro como un aliado.

He visto cómo negociaciones prometedoras se desmoronan porque alguien no quiere “dar su brazo a torcer”. Porque alguien necesita “ganar” la reunión. Porque alguien cree que ceder es

perder. Y mientras tanto, el proyecto se retrasa, el presupuesto se ajusta, la ciudadanía espera.

En una mediación en Quito, el facilitador hizo una pregunta brillante: “¿Qué están dispuestos a dejar de lado para que esto avance?” Y nadie respondió. No porque no supieran. Sino porque no querían ser los primeros en ceder. Porque en esa mesa, la última palabra era más importante que la primera solución.

Gestionar el ego en contratación pública no es fácil. Requiere humildad institucional. Requiere líderes que entiendan que ceder no es debilidad, sino estrategia. Que reconocer un error no es perder autoridad, sino ganarse respeto. Que construir acuerdos no es rendirse, sino avanzar.

La mediación, en este contexto, es un espacio para desinflar el ego sin herirlo. Para permitir que las partes se expresen sin competir. Para que el diálogo no sea una batalla de egos, sino una construcción de soluciones. Porque cuando el ego se baja del pedestal, el conflicto se vuelve manejable.

He visto cómo una frase como “tienes razón en eso” puede cambiar el tono de toda una reunión. Cómo un gesto de reconocimiento puede abrir puertas que estaban cerradas. Cómo el ego, cuando se pone al servicio del proyecto y no del cargo, puede ser una fuerza constructiva.

Porque al final, en contratación pública, no gana el que habla más fuerte. Gana el que sabe cuándo callar, cuándo escuchar, cuándo construir.

PARTE II:

PRÁCTICAS QUE SOSTIENEN EL ACUERDO

“Firmar no es cerrar. A veces, el verdadero acuerdo empieza después del acta.”

Aquí entramos en lo concreto. En lo que se redacta, se pacta, se sostiene. Pero también en lo que se siente, se teme, se transforma. Esta parte explora cómo blindar lo acordado sin ahogar la flexibilidad, cómo medir el éxito más allá de la firma, cómo cuidar lo que no se ve pero permanece. Son prácticas, sí. Pero también son gestos, decisiones, silencios que definen el rumbo de los proyectos públicos.

1. Documentar sin ahogar: cómo proteger el acuerdo sin matar la flexibilidad.

Una vez, en una mediación en Quito, logramos un acuerdo después de semanas de mediación. Las partes estaban satisfechas, el proyecto podía continuar, y el ambiente había cambiado. Pero cuando llegó el momento de documentar lo pactado, todo se volvió gris. El jurídico pidió un acta con diez anexos. El técnico exigió que se incluyera cada detalle operativo. El contratista quería que se firmara “de inmediato”. Y el acuerdo, que había nacido del diálogo, empezó a morir por exceso de papel.

En contratación pública, documentar es necesario. Pero también puede convertirse en una trampa. Porque el miedo institucional —ese que hemos explorado en capítulos anteriores— se cuela en

cada párrafo. Y lo que era un acuerdo flexible, se convierte en un texto rígido, defensivo, lleno de cláusulas que buscan proteger más que avanzar.

He visto cómo acuerdos bien intencionados se pierden en la burocracia. Porque alguien quiere que lo firme el procurador. Porque alguien exige que lo apruebe el comité. Porque alguien teme que, si no está todo escrito, puede ser cuestionado. Y mientras tanto, el proyecto sigue detenido. Porque el papel, en lugar de ser puente, se vuelve barrera.

En una sesión en Madrid, el mediador dijo algo que nunca olvidé: “El acuerdo tiene que ser claro, pero no tiene que ser perfecto. Tiene que ser útil, no eterno”. Esa frase cambió el enfoque. Las partes dejaron de buscar el documento ideal, y empezaron a construir uno funcional. Uno que recogiera lo esencial, que protegiera lo pactado, pero que permitiera ajustes. Porque en contratación pública, la realidad cambia. Y los acuerdos deben poder respirar.

Documentar bien un acuerdo implica equilibrio. No se trata de escribir todo, sino de escribir lo que importa. Lo que permite ejecutar. Lo que da seguridad sin paralizar. Lo que protege sin encerrar. Y eso requiere algo que no siempre abunda: confianza en el proceso.

He visto cómo una hoja de ruta simple, con compromisos claros, fechas razonables y responsables definidos, puede ser más efectiva que un acta de veinte páginas. Porque lo importante no es cuántas cláusulas tiene el documento. Lo importante es que las partes lo entiendan, lo respeten, lo usen.

La mediación, en este punto, no termina con el acuerdo verbal. Termina cuando ese acuerdo se convierte en un instrumento útil. Y para eso, hay que escribir con inteligencia institucional. Con sensibilidad jurídica. Con visión operativa. Y sobre todo, con sentido común.

Porque en contratación pública, el papel no lo aguanta todo. Aguanta lo que está bien pensado. Lo que está bien negociado. Lo que está bien intencionado.

Y cuando eso ocurre, el documento no es una camisa de fuerza. Es una brújula.

2. Sostener el acuerdo: cuando el tiempo y los cambios ponen a prueba lo pactado.

Una vez, en una entidad pública en Esmeraldas, logramos un acuerdo sólido entre el contratista y el equipo técnico. Se documentó con claridad, se firmó con convicción, y se celebró como un paso hacia la solución. Pero tres meses después, el director del proyecto fue cambiado. El nuevo no conocía el contexto, no había participado en la mediación, y lo primero que dijo fue: “Yo no estoy obligado por lo que se haya firmado antes”.

Y ahí, el acuerdo empezó a tambalear.

En contratación pública, sostener un acuerdo es tan difícil como alcanzarlo. Porque los actores cambian. Los gobiernos rotan. Las prioridades se reordenan. Y lo que hoy es urgente, mañana puede ser irrelevante. Lo que hoy se pacta con voluntad, mañana

se cuestiona con sospecha. Lo que hoy se firma con confianza, mañana se interpreta con cautela.

He visto cómo acuerdos bien contruidos se desvanecen porque nadie los defiende. Porque no hay memoria institucional. Porque no hay seguimiento. Porque no hay alguien que diga: “Esto se pactó por una razón, y hay que respetarlo”.

En una sesión en Quito, el contratista dijo: “Yo cumplí mi parte, pero ahora me dicen que el acuerdo no tiene validez porque cambió el director”. Y el funcionario respondió: “Yo no puedo asumir compromisos que no firmé”. Esa conversación fue dura. Porque mostró que, en contratación pública, el tiempo puede ser enemigo del acuerdo.

Sostener lo pactado requiere más que un documento. Requiere institucionalidad. Requiere que el acuerdo esté integrado en los sistemas, en los cronogramas, en los presupuestos. Requiere que haya responsables que lo defiendan, que lo expliquen, que lo mantengan vivo.

La mediación no termina cuando se firma el acta. Termina cuando lo pactado se cumple. Y para eso, hay que diseñar mecanismos de seguimiento. Hay que prever los cambios. Hay que blindar el acuerdo sin volverlo inflexible. Hay que construir memoria institucional que sobreviva a los relevos.

He visto cómo una simple hoja de seguimiento, compartida mensualmente entre las partes, puede sostener un acuerdo durante años. Porque lo importante no es solo lo que se pacta. Es

cómo se cuida. Cómo se recuerda. Cómo se adapta.

Porque sí, los actores cambian. Pero el propósito no debería cambiar. Y si el acuerdo responde a ese propósito —el bien común, el interés público, la ejecución del proyecto— entonces debe ser defendido por todos, incluso por los que llegan después.

Sostener el acuerdo es un acto de responsabilidad institucional. Es decir: “Esto no lo firmé yo, pero lo respeto porque representa una solución construida con diálogo”. Y eso, en contratación pública, es más valioso que cualquier firma.

3. ¿Y si el éxito no fuera el acuerdo?

Una vez, en una mediación, el contratista se levantó de la mesa sin firmar. No hubo insultos, no hubo gritos, no hubo ruptura. Solo una frase: “Hoy no puedo comprometerme, pero gracias por escucharme”. Y aunque no hubo acuerdo, todos salieron con otra cara. El ambiente había cambiado. El conflicto seguía ahí, pero ya no era una amenaza. Era una conversación pendiente.

En contratación pública, medimos el éxito por el acta firmada. Por el acuerdo alcanzado. Por el documento que se puede archivar. Pero ¿y si el éxito fuera otra cosa? ¿Y si el verdadero logro fuera que las partes se escuchen, se entiendan, se respeten?

He visto mediaciones que terminan sin firma, pero con avances reales. Con llamadas que antes no se hacían. Con correos que ahora se responden. Con técnicos que empiezan a hablar con contratistas sin miedo. Y eso, aunque no se pueda registrar en el

sistema, es éxito.

Porque el conflicto no se resuelve solo con acuerdos. Se resuelve con procesos. Con cambios de actitud. Con nuevas formas de relacionarse. Y la mediación, cuando se hace bien, deja huellas que van más allá del papel.

En una sesión en Cuenca, el funcionario dijo: “No logramos cerrar nada hoy, pero por primera vez siento que estamos del mismo lado”. Esa frase vale más que cualquier cláusula. Porque muestra que el diálogo funciona. Que la mediación no es solo para firmar, sino para transformar.

Medir el éxito de una mediación requiere cambiar el enfoque. No se trata solo de resultados inmediatos. Se trata de impactos sostenibles. De relaciones que se reconstruyen. De proyectos que se destraban. De instituciones que aprenden a dialogar.

He visto cómo una mediación sin acuerdo evita un litigio. Cómo una conversación honesta previene una denuncia. Cómo una sesión bien facilitada cambia la cultura de una entidad. Y eso, aunque no se pueda cuantificar fácilmente, es éxito.

Porque en contratación pública, el éxito no siempre se firma. A veces se siente. A veces se respira. A veces se nota en el silencio que ya no incomoda, en la reunión que ya no tensa, en el correo que ya no se ignora.

La mediación no es magia. No resuelve todo. Pero abre puertas. Y cuando esas puertas se mantienen abiertas, el conflicto deja de ser

un callejón sin salida. Se convierte en un camino posible.

4. Lo que no se firma, pero queda: trazabilidad emocional en la contratación pública.

Hay cosas que no se documentan, pero se recuerdan.

Un gesto. Una pausa. Una mirada que evitó el conflicto. Una llamada que no quedó registrada, pero que cambió el tono de una reunión. Una decisión que no se tomó por escrito, pero que permitió que el contrato siguiera vivo.

En la contratación pública, estamos entrenados para dejar constancia. Actas, informes, resoluciones, oficios. Todo debe quedar registrado. Pero hay otra dimensión —más sutil, más frágil, más poderosa— que también construye institucionalidad: la trazabilidad emocional.

No está en el expediente, pero está en la memoria de quienes participaron. Y muchas veces, es lo que marca la diferencia entre un contrato que se rompe y uno que se sostiene.

¿Por qué importa?

Porque los contratos no se ejecutan solos. Los ejecutan personas. Y las personas no solo responden a normas. Responden a contextos, a emociones, a memorias compartidas. La trazabilidad emocional no reemplaza la legalidad. La complementa. La humaniza. La sostiene.

Cuando una institución reconoce sus gestos, sus silencios, sus decisiones éticas no documentadas, empieza a construir una cultura que no depende solo de la norma. Depende de la confianza.

Cómo se cultiva.

- Contando historias. No solo casos exitosos, también dilemas, errores, aprendizajes.
- Reconociendo decisiones éticas. Aunque no estén en el manual, aunque no se puedan medir.
- Cuidando el lenguaje. Porque cada palabra deja huella, incluso si no se escribe.
- Formando desde la experiencia. No solo desde la norma, sino desde lo vivido.

La trazabilidad emocional no se archiva. Se transmite de funcionario a funcionario. De proveedor a proveedor. De generación a generación. Y cuando se reconoce, el contrato deja de ser un papel y se convierte en una relación.

PARTE III:

ROLES, VOCES Y MIRADAS.

“La mesa de mediación no tiene lados fijos. A veces, he sido todos los que se sientan en ella”

Esta parte es esencial. Aquí se escuchan las voces de quienes habitan el conflicto desde distintos lugares: proveedores grandes y pequeños, asesores, funcionarios, abogados. Cada uno con sus miedos, sus estrategias, sus formas de resistir o de ceder.

Desde mi experiencia en todos esos roles, comparto lo que he visto, lo que he sentido, lo que he aprendido. Porque entender al otro no es una técnica: es una decisión.

1. Mediación por roles: cuando ya he sido todos los que se sientan en la mesa: “Todos los lados de la mesa”.

Hay mesas que no son de madera. Son de tensión. De historia. De papeles que pesan más que las palabras. Mesas donde nadie come, pero todos se alimentan de argumentos, de silencios, de gestos que dicen más que los documentos.

Me he sentado en esas mesas. He estado sentada en todos los lados de la mesa. Como abogada de proveedores, defendiendo plazos, presupuestos y derechos que muchas veces se sienten vulnerables frente a la maquinaria institucional. Como asesora externa del Estado, entendiendo que no todo lo que parece injusto lo es, y que detrás de cada decisión pública hay una responsabilidad que

pesa más que cualquier cláusula. Como profesora, escuchando a funcionarios que no solo ejecutan, sino que cargan con el miedo, la presión y la expectativa de que todo salga bien sin margen de error. Y como observadora de mediadores, viendo cómo intentan equilibrar lo que no siempre se puede equilibrar.

Por eso, cuando hablo de mediación en contratación pública, no lo hago desde la teoría. Lo hago desde la memoria. Desde las veces que he visto a un proveedor llegar con rabia, pero también con esperanza. Desde las veces que he visto a un funcionario esconder su preocupación detrás de un lenguaje técnico. Desde las veces que he visto a un mediador respirar hondo antes de intervenir, sabiendo que cualquier palabra puede encender o calmar.

Cada rol tiene su verdad. Y también su límite.

El proveedor.

El proveedor llega con números, con cronogramas, con facturas impagas. Pero también llega con expectativas. Con la ilusión de que el contrato será justo, que el Estado cumplirá, que el proyecto será rentable. Y cuando eso no ocurre, la frustración no es solo económica. Es emocional. Es institucional. Es personal.

He defendido proveedores que no querían pelear, pero que no veían otra salida. Que pedían diálogo, pero recibían silencio. Que ofrecían soluciones, pero encontraban puertas cerradas. Y en la mediación, lo que más necesitaban no era ganar. Era ser escuchados.

El funcionario público.

El funcionario no siempre tiene poder. A veces solo tiene responsabilidad. Tiene que cuidar el presupuesto, justificar cada decisión, responder ante órganos de control. Y eso lo convierte en alguien que no puede ceder fácilmente, aunque quiera. Que no puede improvisar, aunque entienda. Que no puede hablar libremente, aunque sepa.

He acompañado funcionarios que querían resolver, pero que no sabían cómo hacerlo sin exponerse. Que entendían al proveedor, pero que también entendían que el Estado no puede actuar por impulso. Que querían mediar, pero que temían que mediar fuera visto como debilidad.

El mediador.

El mediador no tiene parte, pero tiene peso. Tiene que leer el ambiente, interpretar silencios, traducir emociones. Tiene que ser puente sin convertirse en muro. Tiene que facilitar sin intervenir. Tiene que sostener la tensión sin romperla.

He visto mediadores que logran que las partes se miren por primera vez. Que hacen preguntas que nadie se atrevía a hacer. Que permiten que el conflicto se descomprima sin que se desborde. Y también he visto mediadores que se pierden en la técnica, que olvidan que están mediando entre personas, no entre expedientes.

El rol invisible: el sistema.

Y luego está el sistema. Ese actor que no se sienta en la mesa, pero que condiciona todo. El sistema que exige resultados sin errores. Que castiga la flexibilidad. Que premia el silencio. Que convierte la contratación pública en una carrera de obstáculos donde todos corren, pero nadie sabe hacia dónde.

La mediación, en ese contexto, es un acto de resistencia. Es decir: “Podemos hablar”. Es permitir que los roles se humanicen. Que el proveedor no sea solo un número. Que el funcionario no sea solo un cargo. Que el mediador no sea solo un facilitador. Que el sistema no sea solo una estructura.

Porque cuando todos los que se sientan en la mesa entienden el rol del otro, el conflicto cambia. Se vuelve manejable. Se vuelve negociable. Se vuelve humano.

Este capítulo no pretende definir roles. Pretende reconocerlos. Entender que cada uno tiene su verdad, su miedo, su límite. Y que mediar es permitir que esas verdades se encuentren sin destruirse.

He sido todos esos roles. Y por eso sé que la mediación no es solo una técnica. Es una forma de reconciliar lo que parece irreconciliable. Es una forma de construir lo público desde lo humano.

Por ello, a continuación, desde experiencia multipartes, mis recomendaciones como una especie de “Manual emocional” para proveedores, funcionarios y mediadores son las siguientes:

Para el proveedor.

- Reconoce tu vulnerabilidad sin perder tu firmeza. No estás en desventaja por pedir diálogo; al contrario, eso te fortalece.
- Prepárate, pero también escucha. A veces, la solución no está en lo que exiges, sino en lo que estás dispuesto a replantear.
- Humaniza tu reclamo. No eres solo una empresa: eres una historia, una apuesta, una expectativa. Cuéntala.

Para el funcionario público.

- No temas mostrar tus límites. La transparencia no es debilidad, es legitimidad.
- Recuerda que el proveedor no es tu enemigo. Es tu contraparte, y muchas veces, tu aliado potencial.
- Permítete sentir. La presión institucional es real, pero también lo es tu criterio. Confía en él.

Para el mediador.

- Sé puente, no protagonista. Tu rol es facilitar, no dirigir.
- Escucha más allá de las palabras. El tono, el silencio, el gesto: ahí está la verdadera información.

- Cuida el espacio emocional. La mediación no es solo técnica, es contención. A veces, lo que se necesita no es una solución, sino un respiro.

Para todos.

- La mediación no es un acto de rendición. Es un acto de madurez.
- No se trata de ganar. Se trata de avanzar.
- No se trata de ceder. Se trata de comprender.

Desde el proveedor — La vulnerabilidad como estrategia legítima.

Entrar a una mediación como proveedor es, muchas veces, entrar con las manos llenas de papeles y el corazón lleno de dudas. Se espera que uno defienda su posición con firmeza, que no ceda demasiado, que no se muestre débil. Pero lo que rara vez se dice es que el proveedor también llega con miedo: a perder el contrato, a ser malinterpretado, a quedar marcado como “problemático”.

En una mediación reciente, el representante de una empresa constructora empezó diciendo:

“No quiero sonar agresivo, pero estoy desesperado.”

Y esa frase cambió el tono de toda la sesión. Porque no era una amenaza. Era una confesión.

La buena práctica emocional aquí es clara: permitir que la vulnerabilidad tenga espacio. No como debilidad, sino como verdad. Cuando el proveedor expresa sus límites, sus temores y sus necesidades humanas, se abre una puerta a la empatía. Y eso no significa ceder en lo técnico, sino construir desde lo real.

Recomendaciones emocionales para el proveedor:

- Nombrar lo que se siente: “Estoy frustrado”, “Me siento ignorado”, “Tengo miedo de que esto escale”.
- Separar lo personal de lo contractual: No todo desacuerdo es un ataque. Aprender a distinguir es clave.
- Reconocer el rol del otro: Validar que el funcionario también tiene presiones ayuda a desactivar tensiones.

Desde el funcionario público — El equilibrio entre rigor y humanidad.

El funcionario público llega a la mediación con una carga institucional. Representa normas, procedimientos, auditorías, y muchas veces, decisiones que no tomó personalmente. Pero también llega con una historia: horas de trabajo, presión política, miedo al error.

Una vez, una funcionaria me dijo antes de entrar a la sala:

“Si cedo, me cuestionan. Si no cedo, me acusan de rigidez. ¿Cómo se gana aquí?”

La buena práctica emocional desde este rol es aprender a sostener el rigor sin perder la humanidad. No se trata de ser “blando”, sino de ser claro y empático. De explicar por qué algo no se puede, sin que eso suene a castigo.

Recomendaciones emocionales para el funcionario:

- Explicar el contexto: “No es que no quiera, es que tengo estas restricciones”.
- Respirar antes de responder: La pausa evita respuestas defensivas y permite pensar con más claridad.
- Validar sin comprometerse: “Entiendo su punto, lo valoro, pero necesito revisarlo con mi equipo.”

Desde el mediador — El arte de sostener lo invisible.

El mediador o facilitador no tiene una posición que defender, pero sí una atmósfera que cuidar. Su rol emocional es el más delicado: debe leer lo que no se dice, contener lo que se desborda, y crear un espacio donde todos puedan existir sin ser juzgados.

En una mediación compleja, con gritos y acusaciones, una mediadora decidió interrumpir no para calmar, sino para preguntar:

“¿Qué está en juego para ustedes, más allá del contrato?”

Y ahí surgieron las verdades: reputación, orgullo, historia. La sesión cambió de tono. No porque se resolviera todo, sino porque se

reconoció lo que dolía.

La buena práctica emocional del mediador es sostener lo invisible: los silencios, las tensiones, las emociones que no caben en los documentos.

Recomendaciones emocionales para el mediador:

- Escuchar con todo el cuerpo: No solo las palabras, sino los gestos, las pausas, los suspiros.
- Nombrar lo que flota: “Siento que hay algo no dicho que está afectando la conversación.”
- Cuidar el ritmo: A veces, avanzar no es lo mejor. A veces, hay que detenerse para que algo se acomode.

2. Corazones en el expediente.

En la contratación pública, solemos hablar de cláusulas, plazos, garantías, sanciones. Pero rara vez hablamos de lo que no está escrito: el peso emocional que cargan quienes intervienen en estos procesos. Porque detrás de cada firma, cada reunión, cada silencio, hay personas que sienten. Y mucho.

Como abogada de proveedores, he vivido la tensión de representar a quienes muchas veces se sienten en desventaja frente al aparato estatal. He sentido su frustración cuando los pagos se retrasan, cuando los términos cambian sin previo aviso, cuando el proyecto que soñaron ejecutar se convierte en una batalla de papeles. Y he

sentido también su esperanza, esa que se deposita en mí como si yo fuera una llave. “Doctora, confiamos en usted”, me dicen. Y esa frase pesa. Porque no solo defiendo un contrato, defiendo un sueño, un objetivo de vida.

Pero también he aprendido a mirar del otro lado. A los funcionarios públicos que, muchas veces, son retratados como fríos, inflexibles, burocráticos. Y no siempre es así. Recuerdo a una colega abogada que, en medio de una mediación tensa, me pidió cinco minutos fuera de sala. Salimos. Me miró con los ojos cansados y me dijo: “Yo también quiero que esto se resuelva. Pero tengo miedo de que me acusen de favorecerlos.” Ahí entendí que su rigidez no era indiferencia, sino protección. Que detrás de su postura había temor, responsabilidad, presión.

La mediación, cuando se da con honestidad, permite que esas emociones salgan a la superficie. He visto proveedores llorar. He visto funcionarios temblar. He visto cómo, cuando se reconoce la humanidad del otro, el conflicto empieza a desarmarse.

Una vez, en una mesa particularmente difícil, un funcionario dijo: “Yo sé que ustedes han invertido tiempo, dinero y esfuerzo. Y no quiero que esto termine mal.” Ese reconocimiento cambió el tono. No resolvió todo, pero abrió una grieta en el muro. Y por esa grieta entró la posibilidad.

El rol emocional de quienes intervenimos en estos procesos no está en los manuales. Pero es real. Y es poderoso. Porque cuando entendemos que no somos enemigos, sino partes de un mismo proyecto, la mediación deja de ser una estrategia y se convierte en

un acto de empatía.

Y eso, a veces, vale más que cualquier cláusula.

En otra ocasión recuerdo una reunión especialmente tensa. El proveedor, mi cliente, había ejecutado más del 80% del contrato, pero el pago estaba retenido por observaciones técnicas que no se habían discutido en su momento. Yo conocía bien el expediente, pero también conocía bien a mi cliente: un ingeniero que había hipotecado su casa para poder cumplir con los plazos. Su voz temblaba cuando hablaba, no por falta de argumentos, sino por el peso de la angustia.

Del otro lado de la mesa, estaba la directora jurídica de la entidad. Una mujer meticulosa, de hablar pausado, que parecía inmune al drama. Pero en un momento, cuando el proveedor mencionó que no podía pagar la nómina de sus trabajadores, ella bajó la mirada. Y dijo algo que me marcó: “Yo también tengo miedo. Si autorizo el pago y luego me observan, soy yo la que responde.”

Ahí entendí que no estábamos en lados opuestos. Estábamos atrapados en el mismo dilema, pero con roles distintos. Ella, cuidando su responsabilidad institucional. Yo, cuidando la supervivencia de una empresa. Y ambos, sintiendo el peso de decisiones que no se toman en abstracto, sino con personas reales detrás.

La mediación no avanzó ese día. Pero algo cambió. En la siguiente reunión, ella trajo una propuesta. No era perfecta, pero era un gesto. Y mi cliente, que había llegado con la idea de que “los funcionarios

no entienden”, se fue diciendo: “Al menos nos escuchó.”

Como abogada, he aprendido que mi rol no es solo técnico. Es emocional. A veces soy traductora de angustias, otras veces soy escudo frente a la desesperanza. Y también he aprendido a leer el lenguaje silencioso de los funcionarios: el gesto contenido, la pausa antes de responder, el suspiro que no se escucha pero se siente.

Porque ellos también cargan con lo suyo. Con la presión de los órganos de control, con la desconfianza de los contratistas, con la expectativa de que todo funcione en un sistema que muchas veces no les da herramientas suficientes.

La mediación, cuando se da con honestidad, permite que esas emociones se reconozcan. Y cuando eso ocurre, el conflicto empieza a desarmarse. No porque se haya resuelto jurídicamente, sino porque se ha humanizado.

Y eso, a veces, es el primer paso para que todo lo demás empiece a tener sentido.

3. Mediadores internos: sembrar capacidades para no depender siempre de terceros.

Una vez, en una entidad pública, después de una mediación exitosa facilitada por un equipo externo del cual yo formaba parte, el director de proyectos me preguntó: “¿Y ahora qué? ¿Cada vez que tengamos un conflicto vamos a necesitar que venga alguien de fuera?” La pregunta era honesta. Y también urgente.

Porque en contratación pública, los conflictos no son excepciones. Son parte del proceso. Y si cada uno requiere una intervención externa, el sistema se vuelve dependiente, lento, costoso. Lo que se necesita —y no se dice lo suficiente— es formar mediadores internos. Personas dentro de las instituciones que sepan leer el conflicto, facilitar el diálogo, construir acuerdos. No para reemplazar a los expertos, sino para evitar que todo se convierta en crisis.

He visto funcionarios con una capacidad natural para mediar. Técnicos que saben escuchar. Jurídicos que entienden el contexto. Administrativos que tienen tacto. Pero nadie les ha dicho que eso también es mediación. Que no se trata de tener un título, sino de tener habilidades. Y que esas habilidades se pueden fortalecer.

En una capacitación en Loja, una funcionaria dijo: “Yo no sabía que lo que hago todos los días —tratar de que el contratista no se enoje, buscar soluciones con el supervisor, negociar ajustes con el jurídico— era mediación”. Y lo es. Es mediación informal. Es gestión de conflicto. Es construcción de acuerdos. Y si se reconoce, se puede potenciar.

Formar mediadores internos no significa convertir a todos en expertos. Significa sembrar capacidades básicas: escucha activa, manejo de emociones, diseño de soluciones, documentación de acuerdos. Significa crear una cultura donde el conflicto no se delega, se gestiona. Donde el diálogo no se posterga, se promueve. Donde el acuerdo no se espera, se construye.

He visto cómo una entidad que forma a sus equipos en mediación cambia su dinámica interna. Los conflictos se abordan antes de que escalen. Las reuniones se vuelven espacios de construcción, no de confrontación. Los proyectos avanzan con menos fricción. Y lo más importante: se genera confianza institucional.

Porque cuando los equipos saben mediar, no solo resuelven mejor. También previenen mejor. Y eso, en contratación pública, es oro.

La mediación externa seguirá siendo necesaria en casos complejos, en conflictos judicializados, en situaciones de alta tensión. Pero la mediación interna puede ser la primera línea de defensa. El primer espacio de diálogo. El primer intento de solución.

Y para eso, hay que formar. Hay que invertir. Hay que creer que el diálogo no es solo una técnica, sino una cultura. Una forma de hacer contratación pública con sentido, con humanidad, con resultados.

4. Entre gigantes y sobrevivientes: cuando el tamaño del proveedor cambia el tono.

Mi rol como abogada a veces puede verse influenciado según a quién represento. Y no me refiero solo a estrategias jurídicas, sino a la carga emocional que implica defender a una empresa pequeña frente al Estado, o a una multinacional con todo su aparato legal.

Con las empresas pequeñas, mi trabajo es íntimo. Conozco al dueño, a su familia, a los trabajadores. Sé que cada cláusula puede significar la diferencia entre seguir operando o cerrar. Recuerdo

a un proveedor que me llamó a las 11 de la noche, llorando. Le habían aplicado una multa que superaba su utilidad. “Doctora, si esto no se revierte, me quiebro.” Y ahí no hay margen para el error. Cada argumento es una esperanza. Cada reunión, una batalla emocional.

Con las multinacionales, el enfoque es distinto. Hay equipos, hay recursos, hay respaldo. Pero también a veces puede haber más frialdad. El conflicto se analiza en términos de riesgo reputacional, de precedentes, de estrategia global. He estado en mediaciones donde el proveedor tenía más poder que la entidad contratante. Y eso también cambia el tono. La negociación es más técnica, más calculada. Pero no menos compleja.

Lo curioso es que, en ambos casos, mi rol tiene algo en común: ser puente. Con las pequeñas empresas, soy escudo. Con las grandes, soy brújula. En ambos, soy voz. Y en todos, soy testigo de cómo la contratación pública no es solo un sistema, sino un escenario donde se juega el destino de personas, sueños y proyectos.

La mediación me ha enseñado que no hay actores pequeños ni grandes. Hay historias. Y todas merecen ser contadas con respeto.

PARTE IV:

TERRITORIO, CONTEXTO Y COMPLEJIDAD.

“La mediación no ocurre en el vacío. Cada expediente tiene una geografía, una historia, una comunidad que espera.”

Aquí el foco se amplía. Ya no hablamos solo de actores, sino de entornos. De territorios donde el acceso es desigual, de comunidades que no están en la sala pero que viven las consecuencias, de culturas institucionales que chocan, de conflictos que cruzan fronteras.

Esta parte invita a mirar la mediación como una práctica situada, compleja, que exige sensibilidad y adaptación constante.

1. Cultura multifuncional: cuando el contrato convoca más que funciones.

Los contratos no siempre se entienden desde la norma. Se entienden desde el cruce de miradas. Desde el momento en que un proveedor, un funcionario, un asesor y un fiscalizador se encuentran en una sala —no por voluntad, sino por necesidad— y descubren que ninguno tiene todas las respuestas, pero todos tienen algo que aportar.

He visto cómo una cultura puede unir o separar. He estado en instituciones donde cada función es una isla, y en otras donde las funciones se cruzan como puentes. Y he aprendido que lo que hace la diferencia no es el organigrama, ni el reglamento, ni el manual.

Es la cultura. Pero no una cultura institucional en el sentido clásico. Es una cultura multifuncional, tejida por la experiencia, la escucha, la humildad y la voluntad de entender al otro.

El cruce de funciones.

En una reunión cualquiera, el proveedor habla de ejecución y pagos, el funcionario de cumplimiento y control, el abogado de legalidad, el fiscalizador exige y refuerza el cumplimiento. Cada uno desde su rol. Cada uno desde su urgencia. Pero cuando hay cultura multifuncional, algo cambia. El proveedor empieza a preguntar por los plazos del Estado. El funcionario se interesa por los costos reales del proveedor. El abogado deja de citar artículos y empieza a hacer preguntas. El fiscalizador baja el tono y sube la empatía.

No se trata de que todos hagan todo. Se trata de que todos entiendan lo que el otro hace. Y eso solo ocurre cuando hay una cultura que lo permite.

Lo que no se enseña.

Esta cultura no se aprende en los cursos. No se impone en las resoluciones. No se mide en indicadores. Se cultiva en los pasillos, en las llamadas fuera de horario, en los correos que empiezan con “te entiendo” y no con “según el artículo”. Se cultiva cuando alguien decide no protegerse detrás de su función, sino abrirse desde su humanidad.

He visto funcionarios que se transforman cuando entienden el impacto de una demora. He visto proveedores que cambian

su estrategia cuando comprenden la lógica del control público. He visto abogados que dejan de ser temidos y empiezan a ser consultados. Y todo eso ocurre cuando hay cultura multifuncional.

El riesgo de no tenerla.

Cuando esta cultura no existe, el contrato se fragmenta. Cada parte defiende su rincón. Nadie cede. Nadie pregunta. Nadie escucha. Y entonces, el conflicto no es una excepción: es el camino inevitable.

He estado en esos escenarios. Donde cada actor cree que el otro es el obstáculo. Donde el lenguaje se convierte en trinchera. Donde el expediente pesa más que la relación. Y sé que ahí no hay mediación que funcione, porque no hay cultura que la sostenga.

Lo que sí se puede hacer.

No se puede cambiar una institución de un día para otro. Pero sí se puede sembrar cultura desde cada rol. Desde cada conversación. Desde cada decisión que se toma pensando en el otro, no solo en uno mismo.

Porque cuando hay cultura multifuncional, el contrato deja de ser un campo de batalla y se convierte en un espacio de colaboración. Y eso no es idealismo. Es experiencia.

Y justo hablando de experiencia recuerdo una de ellas. Era un martes. Una sala de reuniones cualquiera, con paredes blancas y sillas desiguales. El proveedor había llegado con su carpeta de reclamos. El funcionario con su cara de lunes. El asesor jurídico con

su ley abierta en la pantalla. El fiscalizador con su libreta llena de observaciones. Nadie sabía muy bien qué iba a pasar. Solo sabían que había que hablar.

Al principio, cada uno habló desde su rol. El proveedor exigía. El funcionario explicaba. El abogado corregía. El fiscalizador advertía. Todos hablaban, pero nadie escuchaba. Hasta que alguien —no recuerdo quién— dijo:

“¿Y si dejamos de defendernos y empezamos a entendernos?”

No fue una frase brillante. Pero fue suficiente. El proveedor bajó la voz. El funcionario cerró su laptop. El abogado dejó de citar artículos. El fiscalizador guardó su libreta. Y entonces, por primera vez, se miraron.

Hablaron de lo que no estaba en el contrato. De lo que no se había previsto. De lo que se había hecho con buena intención, aunque sin permiso. De lo que se había omitido por miedo. De lo que se podía corregir si todos cedían un poco.

No hubo mediador. No hubo acta. No hubo resolución. Solo hubo cultura multifuncional, humana, real.

Salieron sin acuerdos firmados, pero con algo más valioso: la certeza de que podían trabajar juntos. Que el contrato no los separaba, los convocaba. Que sus funciones no eran barreras, eran piezas de un mismo rompecabezas.

Y yo, que estaba ahí, entendí que esa sala —sin jerarquías, sin

discursos, sin defensas— era el mejor ejemplo de lo que este capítulo intenta decir.

2. Cuando la distancia no es solo geográfica.

Hay territorios donde la contratación pública se vive distinto. No por falta de voluntad, sino por falta de acceso. Recuerdo una mediación en una zona rural, donde el proveedor —una pequeña empresa local— había sido adjudicada para construir un sistema de agua potable. El proyecto era vital. Pero los retrasos administrativos y la falta de comunicación con la entidad contratante, ubicada en la capital, habían convertido el contrato en una fuente de angustia.

Cuando llegamos a la comunidad, nos recibieron con café y silencio. El proveedor no hablaba de cláusulas, hablaba de dignidad. “No nos escuchan”, decía. Y tenía razón. El expediente estaba lleno de oficios sin respuesta, de solicitudes ignoradas, de trámites que parecían diseñados para alguien con oficina en la ciudad, no para quien trabaja entre cerros y caminos de tierra.

La mediación se hizo por videollamada. La funcionaria pública que asistía en nombre de la entidad contratante era eficiente, clara, pero distante, literal y emocionalmente. No entendía por qué el contratista insistía tanto en que se reconociera el trabajo ya ejecutado sin acta formal. “No está documentado”, decía. Y tenía razón. Pero también tenía razón el proveedor, que había instalado tuberías con sus propios recursos porque la comunidad no podía esperar.

Ahí entendí que la mediación no solo trata de resolver conflictos,

sino de acortar distancias. De traducir realidades. De hacer que la norma dialogue con el territorio. Porque cuando el acceso es desigual, el conflicto no es solo jurídico: es también simbólico.

Ese día no se firmó un acuerdo, pero se abrió una puerta. La funcionaria pidió visitar el lugar. Y lo hizo. Semanas después, se reconoció parte del trabajo ejecutado. No por presión, sino por comprensión.

La mediación, en territorios alejados, exige más que técnica. Exige presencia. Escucha. Y sobre todo, humildad para entender que no todos los actores llegan con las mismas herramientas, pero todos merecen ser tratados con justicia.

3. Cuando la comunidad espera afuera.

Hay casos en los que no solo representas a un proveedor o asesoras a una entidad. Representas, sin quererlo, o mucho más, como en mi caso por mi origen campesino, a una comunidad que no está en la sala, pero cuya vida depende de lo que ahí se decida.

No tienen voz directa, pero su presencia se siente. En los rostros de los técnicos locales, en los informes de impacto social, en las fotos de niños jugando junto a una obra inconclusa.

Recuerdo una vez en que el conflicto giraba en torno a la construcción de un sistema de agua potable. El proveedor alegaba retrasos por causas ajenas a su voluntad. La entidad pública exigía penalidades. Yo estaba ahí como asesora externa, revisando los argumentos, buscando una salida. Pero lo que más me pesaba

no estaba en el expediente. Estaba en la comunidad que llevaba meses esperando agua limpia.

Como profesora, siempre insisto en que el derecho debe mirar más allá del expediente. Ese día lo viví. Porque cada decisión que tomábamos tenía eco en una comunidad que no podía intervenir, pero que sí sufriría las consecuencias.

Propuse una solución que no solo resolvía el conflicto contractual, sino que permitía reactivar la obra mientras se discutían los puntos pendientes. No fue fácil. Hubo resistencia. Pero cuando mencioné que la comunidad ya estaba organizando protestas, que los niños estaban enfermando por el agua contaminada, algo cambió en la sala.

No fue un argumento jurídico. Fue un recordatorio ético. Buenas prácticas emocionales cuando hay comunidad afectada:

- Desde la abogacía: No perder de vista que detrás del contrato hay personas. Humanizar el expediente sin perder rigor.
- Desde la asesoría estatal: Equilibrar el cumplimiento normativo con el deber de servicio público. A veces, la urgencia social debe pesar más que la formalidad.
- Desde la docencia: Enseñar que el derecho no es solo herramienta de poder, sino también de reparación. Que la comunidad debe ser parte del análisis, aunque no esté en la sala.

Porque cuando la comunidad espera afuera, el conflicto no se resuelve solo con cláusulas. Se resuelve con conciencia. Y eso, en mi experiencia, es lo que transforma una negociación en una verdadera solución.

Por supuesto. Aquí tienes un capítulo conclusivo que recoge todo lo que hemos explorado —desde tu rol como abogada, asesora externa y profesora— pero sobre todo desde la emoción, desde lo que se siente cuando el conflicto no es solo técnico, sino humano:

4. Cuando el arbitraje respira en la sala de mediación.

He estado en mediaciones donde el arbitraje o el juicio contencioso no se menciona, pero se siente. Como una sombra que se proyecta sobre cada palabra, cada gesto, cada silencio. No fui mediadora. Soy abogada de proveedores, y también fui en algunas ocasiones asesora externa del Estado. Y desde ambos lados, he aprendido que cuando el arbitraje está latente, la conversación cambia de textura.

Recuerdo una sesión en la que representaba a un proveedor que había ejecutado más del 90% del contrato, pero la entidad pública se negaba a reconocer ciertos costos adicionales. El expediente estaba cargado de comunicaciones tensas, y aunque la palabra arbitraje no aparecía en la convocatoria, todos sabíamos que estaba en el aire. El proveedor me lo había dicho antes de entrar: “Si esto no se resuelve, vamos a arbitraje. Pero preferiría no llegar ahí.”

Del lado de la entidad, también lo sabían. Lo vi en la presencia de

asesores externos, en el lenguaje más jurídico que técnico, en la forma en que cada frase parecía redactada para ser citada más adelante.

Como profesora, suelo decirles a mis estudiantes que el lenguaje en mediación debe ser puente, no trinchera. Pero en esa sala, todos hablaban como si ya estuvieran en juicio.

Y sin embargo, algo se podía hacer. Lo aprendí como asesora del Estado: incluso cuando el arbitraje o el juicio contencioso es inminente, hay espacio para construir acuerdos parciales, para reducir el alcance del conflicto, para evitar que todo se judicialice. Lo importante es reconocer la tensión sin dejar que la domine.

Ese día propuse una fórmula intermedia. No resolvía todo, pero permitía avanzar. Y lo más importante: desactivaba la urgencia de litigar. La entidad aceptó revisar los costos en una mesa técnica. El proveedor suspendió la notificación de arbitraje. No fue una victoria jurídica. Fue una tregua emocional.

Buenas prácticas emocionales cuando el arbitraje es latente:

- Desde la abogacía: Acompañar al cliente en su frustración sin alimentar el conflicto. Ser firme, pero no incendiaria.
- Desde la asesoría estatal: Proteger el interés público sin convertirlo en excusa. Buscar soluciones que sean defendibles, pero también justas.
- Desde la docencia: Enseñar que el derecho no es solo

norma, sino contexto. Que el arbitraje puede ser legítimo, pero no siempre es necesario.

Porque cuando el arbitraje respira en la sala, lo que se necesita no es solo estrategia. Se necesita coraje para hablar desde la posibilidad, no desde la amenaza. Y eso, en mi experiencia, es lo que marca la diferencia entre un expediente cerrado y un proyecto que sigue vivo.

5. Cuando ya se han enfrentado en tribunales.

La sala estaba cargada de historia. Las dos partes se conocían demasiado bien. Habían litigado durante dos años por un contrato fallido. El proveedor había ganado parcialmente. La entidad había apelado. Finalmente, llegaron a un acuerdo extrajudicial que implicaba volver a mediación. Esta no empezó con saludos. Empezó con silencios. Con miradas que decían: “¿Otra vez tú?”

El proveedor tenía razón en desconfiar. La entidad también. Pero el proyecto era estratégico, y ambos sabían que necesitaban colaborar. El reto era reconstruir algo más difícil que un contrato: la confianza.

El mediador propuso un ejercicio inusual. Cada parte debía escribir, sin interrupciones, qué necesitaba para sentirse segura en esta nueva relación. No lo que exigía el contrato. Lo que pedía como persona.

El proveedor escribió: “Quiero que me escuchen antes de asumir que estoy incumpliendo.”

La funcionaria escribió: “Quiero que me informen antes de que algo se vuelva problema.”

Eran frases simples. Pero potentes. Porque no hablaban de cláusulas, sino de heridas. Y cuando se compartieron, algo cambió. No hubo abrazos ni disculpas. Pero hubo respeto. Y eso, en mediación, es el primer paso hacia la colaboración.

Al final, se firmó el nuevo contrato. Con más controles, sí. Pero también con más canales de comunicación. Porque cuando ya se han enfrentado en tribunales, lo que se necesita no es olvidar, sino aprender a convivir con lo que se sabe del otro.

6. Mediación sin fronteras: una historia entre dos orillas.

La primera vez que intervine en una mediación en Europa, lo que más me sorprendió no fue la ley, ni el procedimiento, ni siquiera el idioma técnico. Fue el silencio. Un silencio distinto al que había conocido en Ecuador. No era miedo. Era prudencia. Era estrategia. Era una forma de pensar el conflicto desde la pausa, no desde la urgencia.

Y sin embargo, cuando medié en Ecuador, el conflicto tenía otro ritmo. A veces más visceral, más directo, más cargado de historia institucional. Aquí, el silencio no era prudencia: era tensión. Era temor a la denuncia, al titular, al escándalo. Era una forma de protegerse en un sistema que no siempre protege.

Entre Europa y Ecuador, la mediación puede tener matices distintos, pero se siente igual. Porque el conflicto, aunque tenga

acentos diferentes, siempre duele. Siempre incomoda. Siempre pide ser escuchado.

He visto cómo a veces una entidad pública, sea de Ecuador o de España se toma el tiempo para preparar la mediación, para revisar antecedentes, para definir roles. Y otras en las que la mediación se convoca como último recurso, cuando ya todo parece perdido. Pero en ambos casos, cuando las partes se sientan y se miran, algo cambia. Porque el diálogo no necesita pasaporte. Solo necesita voluntad.

En una sesión en Valencia, el contratista dijo: “Yo no quiero pelear, quiero entender”. Y en una sesión en Cuenca, otro contratista dijo exactamente lo mismo. Palabra por palabra. Y ahí entendí que la mediación rebasa fronteras. Que lo que está en juego no es el país, ni el sistema, ni la normativa. Es la relación. Es la confianza. Es la posibilidad de construir algo juntos.

La historia de vida entre España y Ecuador me ha enseñado que no hay una sola forma de mediar. Hay estilos. Hay ritmos. Hay contextos. Pero hay algo común: el deseo de resolver sin destruir. De avanzar sin imponer. De construir sin humillar.

He aprendido que en España se valora la técnica, el procedimiento, la formalidad. Y que en Ecuador se valora la cercanía, la flexibilidad, la intuición. Y que ambas cosas pueden convivir. Que una mediación puede tener estructura sin perder humanidad. Que puede tener método sin perder alma.

Porque al final, mediar es eso: cruzar puentes. Entre posiciones.

Entre intereses. Entre culturas. Entre países.

Y cuando se logra, el resultado no es solo un acuerdo. Es una señal de que el diálogo funciona. De que el Estado, sin importar su bandera, puede escuchar. De que los contratistas, sin importar su acento, pueden confiar. De que la mediación, sin importar dónde se practique, puede transformar.

Este apartado no es una comparación. Es una celebración. De lo que une. De lo que inspira. De lo que demuestra que, cuando se trata de resolver conflictos, lo humano siempre está por encima de lo jurídico.

Porque sí, la mediación rebasa fronteras. Y cuando lo hace, nos recuerda que el diálogo no tiene nacionalidad. Tiene propósito.

PARTE V:

LO INVISIBLE QUE DEFINE EL PROCESO.

“Hay cosas que no se registran, pero deciden. La intuición, el gesto, el silencio también son parte del expediente.”

Esta sección es una invitación a afinar la mirada. A leer lo que no está escrito, pero define el resultado. Aquí hablo de la intuición como brújula, del lenguaje corporal como argumento, de las actas de imposibilidad de acuerdo que no son finales, de lo que queda, aunque no se firme.

Porque mediar no es solo hablar. Es saber cuándo callar, cuándo esperar, cuándo confiar en lo que no se puede demostrar, cuando volver a empezar.

1. El lenguaje que no se dice.

Hay algo fascinante en el lenguaje corporal durante una mediación. Es como una partitura silenciosa que acompaña cada palabra. He aprendido a leerla con atención, porque muchas veces revela más que los argumentos.

Recuerdo una sesión en la que el proveedor decía estar dispuesto a negociar, pero sus brazos cruzados, su mirada esquiva y su postura rígida decían lo contrario. No confiaba. No estaba listo. Y aunque sus palabras eran conciliadoras, su cuerpo pedía distancia.

Del otro lado, el funcionario público asentía con la cabeza, pero

mantenía los documentos como escudo frente a su pecho. No estaba abierto. Estaba a la defensiva. Y eso cambió la estrategia de la mediadora. En lugar de insistir en los puntos técnicos, propuso una pausa. Un café. Un espacio sin papeles. Y ahí, en ese momento informal, los cuerpos se relajaron. Las palabras fluyeron. La mediación empezó de verdad.

En otra ocasión, una funcionaria pública evitaba mirar al proveedor. No por desprecio, sino por dolor. Había sido parte del equipo que diseñó el proyecto, y verlo en conflicto la afectaba. Cuando finalmente lo miró y dijo: “Yo también quiero que esto funcione”, su postura cambió. Se inclinó hacia adelante. Abrió las manos. Y el proveedor, que hasta entonces había estado rígido, se apoyó en la mesa. Fue como si el lenguaje corporal hubiera dado permiso para confiar.

La mediación no solo se escucha. Se observa. Se siente. Y como abogada, he aprendido que leer esos gestos, esas pausas, esos silencios, es tan importante como conocer el expediente. Porque ahí, en lo que no se dice, está muchas veces la clave para resolver lo que sí se puede decir.

2. La intuición como brújula.

Hay momentos en los que, como abogada, sé que no tengo todos los elementos. El expediente está incompleto, las versiones son contradictorias, los documentos no llegan. Y sin embargo, algo en mí sabe por dónde ir. Es intuición. No aparece en los manuales, pero guía más de lo que admitimos.

Recuerdo una mediación en la que el proveedor insistía en que la entidad había cambiado las condiciones del contrato sin formalizarlo. No había pruebas claras. Solo correos ambiguos, llamadas no registradas, gestos. Pero algo en su relato me hacía sentido. No por lo que decía, sino por cómo lo decía. Por lo que no decía.

Decidí seguir esa intuición. Pedí revisar los informes técnicos, los cronogramas internos, los registros de visitas. Y ahí estaba: una serie de ajustes que no habían sido formalizados, pero que mostraban que la ejecución había cambiado. No por capricho del proveedor, sino por necesidad del proyecto.

Cuando lo expuse en la mesa, el funcionario público se quedó en silencio. Luego dijo:

“Sí, hicimos esos cambios. Pero no pensé que debían formalizarse.”

La intuición me llevó a ese punto. No por magia, sino por experiencia. Por haber aprendido a leer entre líneas, a escuchar los silencios, a conectar los gestos con los hechos.

La intuición no reemplaza la técnica. Pero la complementa. Y en mediación, donde lo humano pesa tanto como lo jurídico, es una brújula que no se debe ignorar.

3. Cuando la imposibilidad no es el final.

Hay momentos en los que uno firma un acta de imposibilidad

de mediación con la misma sensación que deja una despedida prematura: no porque se haya agotado la voluntad, sino porque las circunstancias del momento así lo dictaron. Recuerdo una de esas ocasiones con especial claridad sucedida en una institución pública en Quito. El conflicto parecía insalvable, las posiciones irreconciliables, y la autoridad pública que debía decidir estaba convencida de que no había más que hablar. Se firmó el acta. Se cerró el expediente. Se archivaron las esperanzas.

Pero el proyecto seguía ahí palpitando, esperando, el perjuicio económico contra el proveedor seguía latente. Porque los proyectos públicos y los desbalances económicos no mueren con los papeles, y los conflictos no desaparecen por decreto. Son como ríos subterráneos: silenciosos, persistentes, capaces de reaparecer cuando menos se espera.

Meses después, cambió la autoridad. Y con ella, cambió la mirada. Lo que antes se consideraba un callejón sin salida, ahora se veía como una oportunidad de reconstrucción. En el expediente, que ya parecía dormido, surgieron nuevos argumentos, nuevas evidencias, nuevas voces. Y entonces, lo que parecía imposible se volvió, al menos, pensable.

Aquí aprendí algo que jurídicamente se hacía palpable: el acta de imposibilidad de mediación no es una sentencia. No es un punto final. Es apenas una pausa. Un reconocimiento de que, en ese momento, no se pudo. Pero los momentos cambian. Las personas cambian. Y los intereses, cuando se entienden como parte de un proyecto común, pueden reencontrarse.

Como abogada de proveedores, muchas veces me vi en la posición de defender legítimos derechos frente a la administración. Pero nunca olvidé que el Estado no es un adversario, sino un actor más en una obra que nos pertenece a todos. Y que proteger el interés público no significa ceder, sino construir. Desde el diálogo. Desde la escucha. Desde la posibilidad.

La mediación, incluso después de una imposibilidad formal, puede renacer. Porque lo que está en juego no es solo un contrato, sino la vida de un proyecto que busca transformar realidades. Y mientras ese proyecto exista, la mediación sigue siendo una puerta entreabierta. Una invitación a volver a conversar, mucho más cuando el proyecto se ejecutó con éxito, está sirviendo a la comunidad y es el proveedor quien lo hizo posible aún a costa de su propio riesgo económico no cubierto por la entidad pública, a pesar de tener la justificación para reconocer con dichos pagos.

En otra ocasión firmamos el acta de imposibilidad de mediación un martes por la tarde. Recuerdo que llovía. No por dramatismo, sino porque el cielo parecía entender que algo se cerraba. Las partes estaban agotadas, la autoridad pública convencida de que no había más que discutir, y los proveedores —mis clientes— frustrados, sintiendo que habían hablado en vano. Sin embargo, semanas después, cambió el director del proyecto. Y con él, cambió el tono. Lo que antes era una negativa rotunda se convirtió en una pregunta: “¿Y si lo volvemos a revisar?” Bastó eso. Una pregunta. Para que todo lo que parecía imposible se volviera negociable.

Aprendí entonces que la mediación no es un evento, sino una actitud. Reafirmé entonces que el acta de imposibilidad no es

una sentencia, ni jurídica ni lógica. Es apenas una fotografía del momento. Y los momentos cambian.

En otra ocasión, revisando un expediente cerrado, encontré un documento que nunca se había discutido en la mesa de mediación. Un informe técnico que daba luz sobre una cláusula que había sido el centro del conflicto. Lo compartí con la nueva autoridad, y su reacción fue reveladora: “Esto cambia todo.” Y cambió. Se reabrió el diálogo. Se ajustó el contrato. El proyecto siguió.

Estas experiencias me enseñaron que la mediación tiene una cualidad profundamente humana: la capacidad de renacer. Porque los conflictos no son estáticos, y los actores tampoco. A veces basta un nuevo argumento, una nueva mirada, o simplemente el paso del tiempo para que lo que parecía imposible se vuelva viable.

Como abogada de proveedores, he defendido derechos con firmeza. Pero también he aprendido a leer el silencio de la administración, a entender sus miedos, sus límites. Porque proteger el interés público no es enfrentarlo, sino comprenderlo. Y desde esa comprensión, construir puentes.

La mediación, incluso después de una imposibilidad formal, sigue siendo una posibilidad viva. Porque mientras el proyecto exista, mientras haya actores que lo sostienen, mientras el conflicto persista, el diálogo puede volver. Y volver mejor.

4. Lo que no está en el expediente.

Después de tantos casos, tantos roles, tantas salas distintas,

prácticas en diferentes países del mundo, sobre todo en Ecuador y España, hay algo que permanece: lo que no está en el expediente.

- No está el cansancio del proveedor que ya no sabe si seguir.
- No está la presión del funcionario que teme firmar algo que lo persiga años después.
- No está la comunidad que espera, sin saber que su bienestar depende de una cláusula mal redactada.
- No está el silencio incómodo cuando todos saben que el arbitraje está cerca, pero nadie quiere decirlo.

Yo he estado ahí. No como mediadora, sino como abogada de proveedores, como asesora externa del Estado, como profesora que intenta enseñar lo que no cabe en una diapositiva.

He visto cómo una mirada puede cambiar el rumbo de una negociación. Cómo una pausa puede evitar una demanda. Cómo una frase dicha con respeto puede abrir una puerta que parecía cerrada.

Y he aprendido que el derecho, cuando se ejerce con conciencia, puede ser más que una herramienta. Puede ser un puente.

Un puente entre partes que no se escuchan. Un puente entre lo legal y lo justo. Un puente entre lo técnico y lo humano.

Este recorrido no ha sido solo profesional. Ha sido emocional.

Porque cada expediente que he tocado ha tenido detrás una historia, una frustración, una esperanza. Y eso no se enseña en la universidad. Se vive.

Así que es importante entender que el conflicto no se resuelve solo con normas.

Que la mediación, el arbitraje, la asesoría, la abogacía... son escenarios donde lo emocional importa tanto como lo jurídico.

Y que quienes estamos ahí, tenemos la responsabilidad de mirar más allá del papel. De escuchar lo que no se dice. De cuidar lo que está en juego, aunque no esté escrito.

Porque al final, lo que transforma los conflictos no es la teoría. Es la humanidad con la que decidimos enfrentarlos.

5. Lo que está en juego: más allá del contrato, más allá del conflicto.

Una vez, en una reunión en Quito, después de una mediación larga, compleja, llena de idas y vueltas, el contratista, que era mi cliente, se quedó unos minutos más. Ya no había papeles sobre la mesa. Ya casi todos habían salido. Y dijo algo que me marcó: “Yo no peleo por el dinero. Peleo porque siento que no me respetan”.

Esa frase lo resume todo.

En contratación pública, creemos que el conflicto es técnico, jurídico, financiero. Pero en el fondo, lo que está en juego es

otra cosa. Es el respeto. Es la dignidad. Es el reconocimiento. Es la posibilidad de que las personas que trabajan en lo público —y las que contratan con lo público— se miren como iguales, como socios, como seres humanos.

Lo que está en juego no es solo un contrato. Es la confianza en las instituciones. Es la credibilidad del Estado. Es la ejecución de un proyecto que puede cambiar vidas. Es la forma en que se construye lo público: con diálogo o con imposición, con colaboración o con sospecha.

He visto cómo una mediación bien llevada no solo resuelve un conflicto. Reconcilia. Repara. Reconstruye. Y eso, en el contexto actual, es más urgente que nunca. Porque el sistema está cansado. Las instituciones están tensas. Los contratistas están frustrados. Y la ciudadanía está esperando resultados.

Mediar en contratación pública no es solo una técnica. Es una postura ética. Es decir: “Podemos hacer esto de otra manera”. Es creer que el conflicto no es el fin, sino el inicio de algo mejor. Es apostar por el diálogo como herramienta de transformación institucional.

Lo que está en juego, cuando mediamos, es la posibilidad de que el Estado funcione mejor. De que los proyectos se ejecuten con menos fricción. De que los recursos públicos se usen con más eficiencia. De que las personas que trabajan en lo público se sientan parte de algo más grande que un expediente.

Y eso vale la pena.

Este libro no pretende dar recetas. Pretende abrir conversaciones. Pretende mostrar que, detrás de cada cláusula, hay una historia. Detrás de cada conflicto, hay una emoción. Detrás de cada acuerdo, hay una oportunidad.

Porque sí, el contrato importa. Pero lo que está en juego es mucho más que eso.

PARTE VI:

RESPONDIENDO LA PREGUNTA: ¿QUÉ HACER CUANDO EL CONTRATO SE COMPLICA? PAUTAS PARA UNA MEDIACIÓN EFECTIVA.

El título de este libro pone de manifiesto esta pregunta y la he ido resolviendo con ejemplos a lo largo de las partes precedentes. En esta parte, la idea es señalar de forma sintética como resolver las complicaciones de un contrato.

En efecto, hay un momento en el que el contrato, ese documento que parecía claro, empieza a desdibujarse. Surgen interpretaciones distintas, aparecen retrasos, se acumulan tensiones. Y entonces, la pregunta inevitable: ¿cómo seguimos?

La mediación, en ese punto, no es una salida de emergencia. Es una oportunidad. Pero para que funcione, no basta con sentarse a conversar. Hay que preparar el terreno, cuidar el lenguaje, asumir roles con conciencia.

Este capítulo propone algunas pautas, mecanismos y estrategias que he aprendido —a veces con aciertos, otras con tropiezos— para que la mediación en contratación pública sea realmente efectiva.

1. Reconocer el conflicto sin dramatizarlo.

El primer paso es aceptar que hay un problema. No minimizarlo, pero tampoco convertirlo en una guerra. El conflicto no es un

fracaso: es una señal de que algo necesita ser revisado.

Buena práctica: Evitar frases como “esto es insostenible” o “nos están incumpliendo gravemente” en la etapa inicial. Usar en cambio: “hay diferencias que necesitamos revisar”.

2. Elegir el momento con inteligencia.

No toda mediación debe hacerse “cuando todo está perdido”. A veces, intervenir temprano evita que el conflicto escale. Otras veces, hay que esperar a que las partes estén listas.

Buena práctica: Leer el contexto institucional. Si hay cambio de autoridades, presión política o auditorías en curso, ajustar el ritmo de la mediación.

3. Definir quiénes deben estar en la mesa.

No siempre están todos los que deberían. A veces falta quien tiene la decisión real. O quien conoce el expediente a fondo. O quien puede destrabar lo técnico.

Buena práctica: Mapear los actores antes de convocar. Preguntar: ¿quién puede aportar? ¿Quién puede decidir? ¿Quién puede explicar?

4. Preparar emocionalmente a las partes.

La mediación no es solo técnica. Es emocional. Si las partes llegan con rabia, miedo o desconfianza, hay que trabajar eso antes de

entrar en lo jurídico. Buena práctica: Tener reuniones previas, incluso informales, para escuchar lo que no se dirá en la mesa. A veces, una llamada desactiva más que un oficio.

5. Cuidar el lenguaje del expediente.

Todo lo que se diga puede ser usado después. Pero si se cuida el tono, se puede construir sin miedo.

Buena práctica: Evitar que la mediación se convierta en una preparación para el arbitraje. Usar lenguaje de construcción, no de defensa.

6. Diseñar la mediación como proceso, no como evento.

Una sesión no basta. La mediación efectiva se construye en fases, con tiempos, con pausas.

Buena práctica: Proponer una hoja de ruta: diagnóstico, sesiones técnicas, acuerdos parciales, revisión jurídica. No todo se resuelve en una sola reunión.

7. Buscar acuerdos útiles, no perfectos.

A veces, lo jurídicamente impecable no es lo que permite avanzar. Lo útil es lo que funciona para todos, aunque no sea ideal. Preguntar: ¿qué necesitamos para que el proyecto siga? No solo: ¿quién tiene razón?

8. Documentar con sentido.

El acta no es solo un registro. Es una herramienta de memoria institucional. Pero debe ser clara, flexible y útil.

Incluir compromisos, responsables, plazos, pero también reconocer lo que no se resolvió. Lo que queda pendiente también merece ser nombrado.

9. Cuidar el cierre.

No todas las mediaciones terminan en acuerdo. Pero todas pueden terminar en respeto. Agradecer, reconocer avances, dejar abierta la posibilidad de retomar. El cierre emocional es tan importante como el cierre jurídico.

Pastillas emocionales para resistir los cambios de ánimo en mediación pública.

Por último unas recomendaciones dentro de estas mismas pautas emocionales para responder con éxito al desafío de mediar.

1. Recuerda el propósito superior.

Cuando el ánimo decae, vuelve al “para qué” estás ahí: no es solo resolver un contrato, es garantizar que un servicio público funcione, que una obra avance, que la ciudadanía no pague el costo del conflicto. *“No estamos negociando intereses privados. Estamos cuidando lo público.”*

2. No tomes la tensión como algo personal.

En contratación pública, los roles están cargados de presión institucional. Si alguien se muestra duro, evasivo o cortante, probablemente está cuidando su responsabilidad, no atacándote a ti.

Tip: Antes de reaccionar, pregúntate: ¿esto es sobre mí o sobre su rol?

3. Reconoce los avances, aunque sean mínimos.

En mediación en contratación pública, a veces se avanza milímetros. Pero reconocerlos ayuda a sostener el ánimo.

Ejemplo: “Hoy no resolvimos el punto crítico, pero logramos que ambas partes acepten revisar el cronograma. Eso importa.”

4. Acepta que no todo depende de ti.

Hay factores políticos, administrativos, presupuestales que escapan a tu control. No te frustres por lo que no puedes mover.

Mantra útil: “Hago lo mejor que puedo con lo que tengo.”

5. Cuida tu lenguaje interno.

En momentos de tensión, el diálogo interno puede volverse duro: “esto no sirve”, “nadie quiere ceder”, “esto es una pérdida de tiempo”.

Reescritura emocional: “Este proceso es difícil, pero estoy sembrando condiciones para que algo cambie.”

6. Haz pausas estratégicas.

Si la sesión se vuelve tensa, proponer una pausa no es debilidad. Es inteligencia emocional.

Tip: “Propongo que tomemos 10 minutos para revisar internamente. Podemos retomar con más claridad.”

7. Busca aliados dentro del proceso.

No estás solo. Siempre hay alguien más que quiere que esto funcione. Identifica a esa persona, aunque no tenga poder de decisión. A veces, un gesto de apoyo basta para sostener el ánimo.

8. Recuerda que la mediación es un proceso, no un milagro.

No se trata de resolver todo en una sesión. Se trata de abrir caminos. Si hoy no se logra el acuerdo, pero se logra el respeto, ya es ganancia.

“En contratación pública, la mediación no siempre cierra el conflicto. Pero siempre puede abrir una solución.”

Este capítulo no pretende ser una receta. Cada contrato, cada conflicto, cada institución tiene su propio ritmo. Pero si algo he aprendido, es que la mediación efectiva no depende solo

de la norma. Depende de cómo llegamos a la mesa. De cómo escuchamos. De cómo decidimos construir, incluso cuando todo parece roto.

PARTE VII:

CIERRE Y LEGADO.

“No escribí este libro para enseñar. Lo escribí para compartir lo que aprendí escuchando.”

El libro termina, pero la conversación sigue. Esta última parte recoge lo que queda después de tantos casos, tantos roles, tantos silencios. Una carta al lector, un epílogo que mira hacia adelante, una despedida que no cierra, sino que abre.

Porque mediar en contratación pública no es solo una tarea. Es una forma de estar en el mundo.

1. Carta al lector: lo que aprendí escuchando.

Querido lector,

Si has llegado hasta aquí, ya no estás leyendo un libro. Estás acompañando una historia. Una historia que no es solo mía, ni solo tuya, sino de todos los que alguna vez han tenido que mediar entre lo que se espera y lo que se puede. Entre lo que se firma y lo que se siente. Entre lo que dice la ley y lo que pide la realidad.

Este libro nació de muchas horas de escucha. De silencios incómodos. De reuniones tensas. De miradas que pedían ayuda sin decirlo. Y también de momentos de luz: cuando alguien se atrevía a decir “yo puedo ceder”, “yo puedo entender”, “yo puedo confiar”.

Aprendí que mediar no es tener respuestas. Es hacer preguntas que abren caminos. Que no se trata de convencer, sino de comprender. Que no se trata de ganar, sino de avanzar. Que no se trata de tener razón, sino de tener propósito.

Aprendí que el conflicto no es el enemigo. El enemigo es el miedo a hablar. El miedo a escuchar. El miedo a reconocer que, detrás de cada expediente, hay personas que también sienten, que también dudan, que también quieren hacer las cosas bien.

Aprendí que la mediación no es una técnica que se aplica. Es una forma de estar. De mirar. De construir. De habitar lo público con más humanidad.

Y si algo deseo con este libro, es que tú también lo vivas así. Que no lo guardes en una estantería, sino en tu práctica diaria. Que lo uses para abrir conversaciones, para desbloquear proyectos, para transformar instituciones. Que lo compartas con quienes creen que el Estado puede dialogar. Y que lo defiendas cuando te digan que mediar es perder tiempo.

Porque mediar, en realidad, es ganar futuro.

Gracias por leer. Gracias por escuchar. Gracias por estar del otro lado de esta conversación.

2. Epílogo.

Mediar en contratación pública no es solo una técnica. Es una forma de estar en el Estado. Es una decisión política, ética y humana de

hacer las cosas de otra manera. De reconocer que el conflicto no es un obstáculo, sino una oportunidad. De entender que el diálogo no es una debilidad, sino una herramienta poderosa.

Este libro no termina aquí. Empieza cada vez que alguien decide escuchar antes de responder. Cada vez que una entidad pública se atreve a conversar con sus contratistas. Cada vez que un funcionario reconoce que ceder no es perder. Cada vez que un acuerdo se construye desde la confianza y no desde el miedo.

Si algo queda claro después de estas páginas, es que mediar no es fácil. Pero es posible. Y cuando se logra, el resultado no es solo un contrato ejecutado. Es una institución que funciona. Es un Estado que dialoga. Es una ciudadanía que confía.

Gracias por leer. Gracias por mediar. Gracias por creer que lo público puede hacerse mejor.

NOTA EDITORIAL

Esta obra ha sido elaborada a partir de mi experiencia profesional de más de 31 años en contratación pública, mediación y formación jurídica. Para las depuraciones de redacción, conté con el apoyo de Copilot, inteligencia artificial desarrollada por Microsoft, que asistió en la estructuración de contenidos y el refinamiento del lenguaje. Reconozco expresamente esta colaboración, en cumplimiento de los principios de transparencia y ética profesional.

Cuando el contrato se complica

Manual de “supervivencia emocional” para Mediación en Contratación Pública, desde mi historia en Ecuador y España.

Autora: Inés María Baldeón B.

Portada: Ediciones Grupo CEAS.

Corrección de estilo: Ediciones Grupo CEAS.

Diseño y maquetación: Ediciones Grupo CEAS.

Primera edición: Agosto de 2025.

Quito - Ecuador.



Derechos de autor:

© 2025 Inés María Baldeón Barriga.



Este libro ofrece una perspectiva novedosa sobre la mediación en contratación pública, alejándose de una visión meramente legalista para enfocarse en la dimensión humana y emocional del conflicto.

La autora, con más de 31 años de experiencia en Ecuador y España desde diversos roles, argumenta que los contratos no deben ser vistos como dogmas inamovibles, sino como herramientas flexibles para alcanzar el interés público.

El texto explora cómo el miedo al conflicto, la falta de confianza, las presiones externas y el ego complican los procesos, ofreciendo pautas para una mediación efectiva que prioriza el diálogo, la empatía y la construcción de soluciones sostenibles, incluso cuando el éxito no se traduce en un acuerdo formal inmediato.

La obra subraya la importancia de la trazabilidad emocional y la formación de mediadores internos para fomentar una cultura de colaboración en el ámbito público.



GRUPO
CEAS
ABOGADOS & CONSULTORES