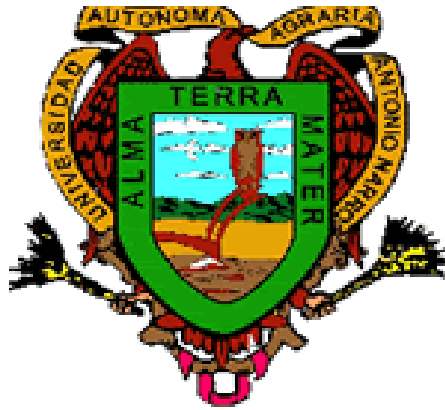


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
SUBDIRECCIÓN DE POSTGRADO**



**MEDIACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TIERRAS PARA
UN PROYECTO DE GASODUCTO EN LA COMUNIDAD DE EJIDO
AGUASCALIENTES**

TESINA

Que presenta RAUL MARTÍNEZ MENA

**Como requisito parcial para obtener el Diploma como
ESPECIALISTA EN MEDIACIÓN ENERGÉTICA**

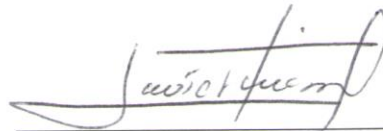
Saltillo, Coahuila

Junio de 2017

**MEDIACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TIERRAS PARA UN
PROYECTO DE GASODUCTO EN LA COMUNIDAD DE EJIDO
AGUASCALIENTES**

TESINA

Elaborada por **RAUL MARTÍNEZ MENA** como requisito parcial para obtener el
Diploma como Especialista en Mediación Energética con la supervisión y
aprobación del Comité de Asesoría.



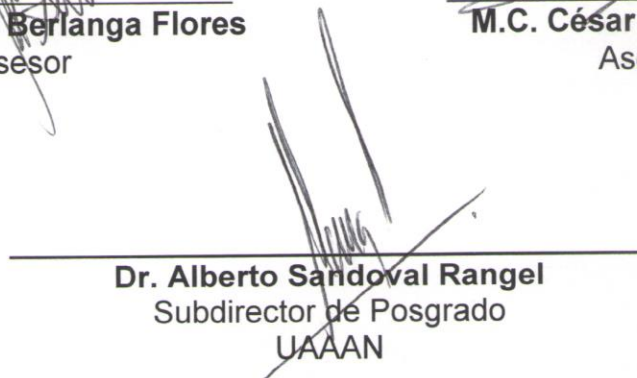
M.C. Vicente Javier Aguirre Moreno
Asesor Principal



Dr. José Luis Berlanga Flores
Asesor



M.C. César Pérez Rojas
Asesor



Dr. Alberto Sandoval Rangel
Subdirector de Posgrado
UAAAN

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE LA TESINA

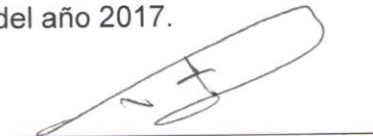
A quien corresponda:

El Autor cede a la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, con carácter gratuito y con fines exclusivamente de investigación y docencia, los derechos de reproducción y comunicación pública de la tesina denominada **“Mediación para la solución de conflictos de tierras para un proyecto de gasoducto en la comunidad de ejido Aguascalientes”**. La titularidad de los derechos morales y explotación de propiedad intelectual sobre la tesina, pertenece y seguirá perteneciendo al Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro de la tesina, será única y exclusivamente para difusión sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para su manipulación física o electrónica, incluyendo subirla a cualquier red académica con la que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Saltillo, Coahuila, México a los 23 días del mes de junio del año 2017.



Raúl Martínez Mena

Agradecimientos

A la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro que me brindó la oportunidad de realizar esta especialidad y mejorar como individuo y profesionista en un proceso continuo de cambio.

A la Secretaría de Desarrollo Agrario territorial y Urbano que impulsó esta especialidad para preparar mediadores energéticos en beneficio del desarrollo del País.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, que aportó los recursos económicos para que esta especialidad se llevara a cabo.

A los profesores, coordinadores, capacitadores y personal que me apoyaron en la realización de esta especialidad.

Dedicatoria

A mis hijos, Nayeli, Juan Carlos, Natalia Johana y Raúl Eduardo, por su apoyo y entendimiento en días de ausencia.

ÍNDICE

Glosario.....	iv
1. Introducción	1
2.- Fundamentos teóricos y metodológicos.....	5
2.2.1.- Marco Legal	19
3.- Desarrollo del proceso de mediación energética.....	20
4.- Resultados de la mediación y su interpretación	25
5.- Conclusiones.....	27
6.- Referencias bibliográficas.....	29

Glosario

Ley de Hidrocarburos	Ley que tiene por objeto regular la Exploración y Extracción de los Hidrocarburos, en territorio nacional:
Reglamento de la Ley de Hidrocarburos.	Documento que reglamenta las actividades de la Industria de Hidrocarburos de la Ley de Hidrocarburos.
Lineamientos Mediación	Lineamientos que regulan el proceso de mediación sobre el uso y ocupación superficial en materia de hidrocarburos.
Mediador	Profesional especializado que facilita el diálogo entre las personas que concurren al proceso de mediación, neutral e imparcial que facilita el diálogo entre las partes del conflicto para que encuentren una solución.
Mediador Energético	Mediador que realiza procesos de mediación abocándose principalmente capítulo de Uso y Ocupación superficial de la Ley de Hidrocarburos.
Mediación Energética.	Proceso mediante el cual el mediador energético lleva a cabo la facilitación del dialogo entre dos partes en conflicto que recaen en el capítulo de Uso y Ocupación superficial de la Ley de Hidrocarburos.
Procuraduría Agraria	Institución de servicio social de la Administración Pública Federal, dedicada a la defensa de los derechos de los sujetos agrarios, brinda servicios de asesoría jurídica, arbitraje agrario y representación legal, promueve la conciliación de intereses, la regularización de la propiedad rural y el fortalecimiento de la seguridad jurídica en el campo. Fomenta la organización agraria básica para la producción y mejor aprovechamiento de sus tierras y recursos naturales, a través de las acciones que coadyuvan al desarrollo rural sustentable y al bienestar social.
MAAN	Mejor alternativa a un acuerdo negociado.
PAAN	Peor alternativa a un acuerdo negociado.
SEDATU	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.
INDAABIN	Instituto Nacional de Avalúos y Administración de bienes Nacionales.
CENAGAS	Centro Nacional de Control del Gas Natural.

1. INTRODUCCIÓN

Derivado de los grandes cambios que se vienen desarrollando en nuestro país derivado de la publicación de la Ley de Hidrocarburos en Agosto de 2014, esta Ley contempla la apertura del mercado a empresas transnacionales, así mismo se modifican normas de operación y se modifica también el marco jurídico que rige la industria de los hidrocarburos, esto genera una serie de falta de información entre los actores involucrados, principalmente en los propietarios de las tierras, lo cual prevé conflictos por esta falta de información al sector o desconocimiento de los procesos operativos y legales, por lo cual cobra una gran relevancia la figura del mediador energético mismo que apoyará en los posibles conflictos que se pudiesen presentar en un futuro.

En la presente tesina se analiza un caso en particular entre dos partes en conflicto: el Concesionario y el Propietario de la tierra, esto derivado de llevar a cabo la instalación de un gasoducto en dicho predio, lo que conlleva a que una vez que ambas partes agotaron los medios para llegar a un acuerdo de manera directa y voluntaria, se solicita la intervención de un mediador energético, este mediador debe tener la capacidad para poder llevar a cabo la mediación entre ambas partes de forma imparcial, facilitando un acuerdo donde ambas partes queden satisfechas con los acuerdos alcanzados derivado de la intervención del mediador energético.

Es importante comentar que en 2012 y 2013 se presentaron alertas críticas que implicaron desabasto en el suministro de gas natural. En consecuencia, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) debía sustituir la generación con gas natural por una con combustóleo, un combustible mucho más caro. Por lo anterior, CFE propuso un incremento para el 2019 de un 75% en la capacidad del sistema de gasoductos con respecto a la capacidad del 2012.

Una de las características de los gasoductos es la de proveer insumos primarios como el gas natural para la generación de energía eléctrica, para que el gas natural llegue a las centrales eléctricas es necesario transportarlo de los centros de producción o importación a través de gasoductos. En el caso de México, el transporte de este combustible corre a cargo de empresas privadas y del CENAGAS.

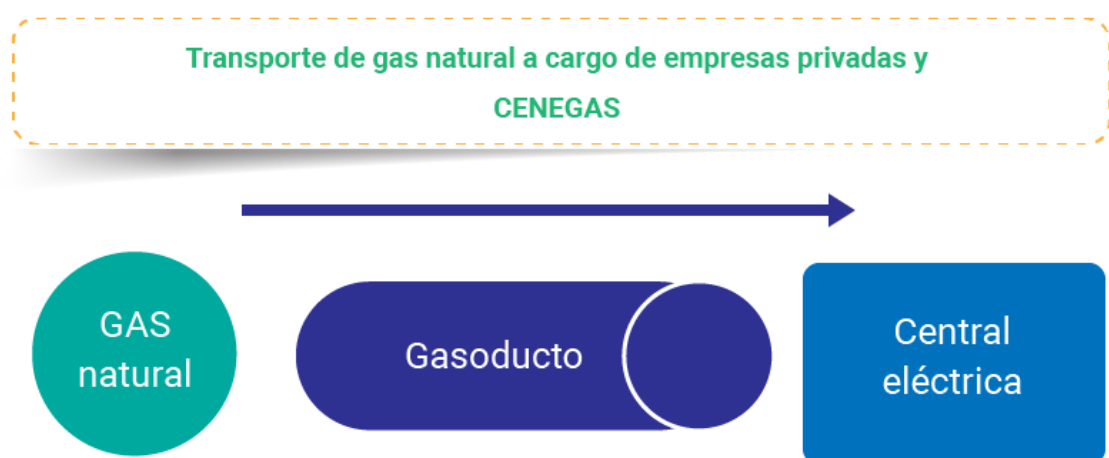


Fig. 1 Principal uso del gasoducto, curso "La Reforma energética de México y sus oportunidades", curso en línea, Tecnológico de Monterrey.

Para efectos de esta tesina se toma como punto de partida el siguiente caso: Derivado de estos grandes proyectos se han venido presentando conflictos entre los propietarios de las tierras y los concesionarios por donde se tienen proyectado el paso de dichos gasoductos, uno de los problemas que enfrentan las empresas encargadas de desarrollar la infraestructura para la conducción del gas a las zonas de consumo, es la negociación de contratos de uso y afectación de suelo en los ejidos y comunidades por las que deben pasar los gasoductos.

Como un caso que ejemplifica esta problemática y la forma de resolverla mediante un proceso de mediación energética, en esta tesina se desarrolla el proceso de mediación para la instalación de un gasoducto bajo el supuesto de

que éste debe pasar por el predio de un ejidatario que está cercano a la mancha urbana, y que el contratista pretende el arrendamiento vitalicio y un pago único cada dos años, sujeto a un solo precio por el tiempo del contrato aunque puedan cambiar las condiciones de ese predio. El Ejidatario no acepta el ofrecimiento porque la mancha urbana está a punto de llegar a su predio y valdría más su tierra.

Para el desarrollo de la presente tesina se toma como referencia el proyecto de Gasoducto La Laguna – Aguascalientes, que tendrá una longitud de 600 km y 42 pulgadas de diámetro, y se interconectará con los gasoductos El Encino – La Laguna, actualmente en construcción, y Villa de Reyes – Aguascalientes – Guadalajara, que está por licitarse. Atravesará los estados de Durango, Zacatecas y Aguascalientes. Tendrá capacidad para transportar 1,150 MMPCD de gas natural y atenderá los requerimientos de dicho combustible en el Centro y Occidente del país. Estos proyectos generalmente requieren inversiones cuantiosas de millones de dólares

El caso de estudio es un ejemplo claro de lo que se viene presentando en las actividades de instalación de gasoductos, en donde el tiempo es un factor determinante, sobre todo cuando a los contratistas les surge la necesidad de concluir las instalaciones y para ello deben contar con todos los permisos para llevar a cabo la instalación del gasoducto.

El origen del conflicto radica en que el contratista (disidente) pretende un arrendamiento vitalicio y con un pago único cada dos años, sujeto a un solo precio por el tiempo del contrato, mientras que el Ejidatario solicita se considere la plusvalía de su predio dada la cercanía con la mancha urbana, es por ello que no se ha llegado a un acuerdo adecuado para ambas partes.

Para el análisis del conflicto tratado en este estudio de caso, se considerará que las partes en conflicto debieron haber tenido unos procesos previos de

negociación, pero no lo resolvieron adecuadamente por lo que no se pusieron de acuerdo y, por ende, los trabajos de la instalación de gasoducto se retrasan y el proyecto se pone en riesgo.

El objetivo es el de solucionar el conflicto mencionado con antelación a través de la mediación en esta materia, que consiste en llegar a un acuerdo para lograr que la instalación del gaseoducto se lleve a cabo en tiempo y forma, tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Avalúo que consideró la plusvalía de la propiedad y la idoneidad del predio para el proyecto.
- Contraprestación en base a la ley de hidrocarburos
- Tipo de contrato y vigencia del mismo.

La intervención del mediador energético se justifica y se fundamenta en la fracción II del artículo 106 de la Ley de Hidrocarburos (CGEUM, 2015), en donde se establece que:

“En caso de no existir un acuerdo entre las partes, transcurridos ciento ochenta días naturales contados a partir de la fecha de recepción del escrito referido en la fracción I del artículo 101 de esta Ley, el Asignatario o Contratista podrá:

II. - Solicitar a la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano una mediación que versará sobre las formas o modalidades de adquisición, uso, goce o afectación de los terrenos, bienes o derechos, así como la contraprestación que corresponda”

En resumen, el conflicto objeto de este estudio radica en la gran diferencia entre la propuesta del contratista y la solicitud del ejidatario, ya que las condiciones de contraprestación que propone es que el monto no cambie, dado que existe una plusvalía que debe considerarse dentro del **avalúo**, acuerdo de mediación y posterior **contrato**, y la consecuente **propuesta de contraprestación** basada en la Ley de Hidrocarburos que ayude a solucionar el conflicto planteado. (CGEUM, 2015).

2.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS.

Existen tres modelos en la mediación, (Modelo Circular o Narrativo, Modelo Harvard y Modelo Transformativo) de los cuales el modelo más extendido, es el **MODELO TRADICIONAL-LINEAL O HARVARD**, originalmente propuesto por Roger Fisher y William Ury, ambos miembros del HARVARD NEGOTIATION PROJECT. Los dos desarrollaron este modelo, conocido también como de negociación basada en principios, que se aplica tanto a procesos de mediación, como de negociación (Ridao, 2010).

Para efectos de esta tesina, se tomará como fundamento teórico el **MODELO TRADICIONAL-LINEAL O HARVARD** (Fisher, Ury y Patton, 2002). Este modelo hace referencia a un conjunto de premisas acerca del significado del conflicto, entendido como un obstáculo para la satisfacción de intereses y necesidades. Normalmente, las posiciones incluyen elementos estratégicos como la acusación, la exageración, la insistencia de los derechos de uno y la negación de los derechos del otro.

Ridao (2010) menciona que para Munné y Mac-Cragh (2006) “las divergencias fundamentales existentes entre estas tres técnicas radican básicamente en el concepto que tienen de *conflicto*. Así, en la metodología que propone Harvard el conflicto es una contraposición de opiniones; en consecuencia, debemos eliminarlo. Sin embargo, la escuela transformativa lo considera como un hecho inherente al ser humano, por lo que requiere que el individuo esté dispuesto a cambiar su reacción ante una situación de desacuerdo; además, se propone transformar el conflicto y las relaciones. En cuanto al método circular-narrativo, observamos que el conflicto es entendido como un proceso mental, fruto del punto de observación escogido por el individuo, así que mediante él se pueden reconducir y crear procesos mentales a través de la comunicación; por ende, la metodología está enfocada a la reflexión y al cambio en el sistema de comunicación...”.

La misma Susana Ridau (2010) explica que “el método Harvard está basado en la obra *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder* de Fisher, Ury y Patton (2002), la cual tiene especial incidencia en el mundo del derecho y la economía; en ella se explica el famoso método Harvard, también denominado *negociación según principios* o *negociación con base en los méritos*. Ya desde la introducción, los autores apuestan por comentar los dos tipos más frecuentes de negociadores existentes: el negociador suave, que evita cualquier tipo de conflicto cediendo a todo lo que se le pide; y el negociador duro, el cual entiende todas las situaciones como un reto y está convencido de que quien más se resista obtendrá mayores ganancias”.

A la hora de abordar el problema, los investigadores insisten en que no se tiene que negociar con base en las posiciones, pues la negociación debemos fundamentarla en principios o en méritos, Ridau (2010) basada en Fisher, Ury y Patton (2002), menciona que son cuatro los puntos que posee esta técnica de negociación que puede ser aplicada a casi todos los contextos:

1. Las personas: tenemos que separar a las personas del problema.
2. Los intereses: hay que concentrarse en los intereses, no en las posiciones.
3. Las opciones: generaremos una variedad de posibilidades antes de decidir actuar.
4. Los criterios: debemos insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

A la par, se ocupan de analizar las negociaciones en las que el poder de las partes es asimétrico. Se da a conocer el acrónimo MAAN, el cual ha calado en la inmensa mayoría de las publicaciones posteriores sobre temas relacionados con negociaciones, en general, y mediaciones, en particular, Esta técnica consiste en que antes de negociar un acuerdo debemos pensar cuál sería nuestra mejor alternativa en caso de que el acto no acabara con avenencia.

Dependiendo de tales posibilidades, nuestra perspectiva en las sesiones negociadoras tiene que decantarse por una posición receptiva o por una postura más inflexible. Del mismo modo, debemos pensar en las opciones alternativas que tienen nuestros contrincantes (Muñoz y Ramos, 2010).

El método **TRADICIONAL-LINEAL O HARVARD** se basa en cinco premisas según Ridau (2010) y Munne y Mac-Crag, (2006):

- “Separar a las personas del problema.”
- “Centrarse en intereses, no en posiciones.”
- “Inventar opciones para ganar-ganar (ganar ambos).”
- “Insistencia en el manejo de criterios objetivos.”

Ridau (2010) menciona que en el caso del modelo de Harvard “Se trata de un modelo eminentemente práctico: está completamente orientado a la obtención de un acuerdo. Para ello, fomenta una comunicación lineal entre los mediados, mediante la utilización de preguntas abiertas. En esa misma medida, hay una cierta restricción de uso de preguntas cerradas, en tanto en cuanto éstas no dan lugar a respuestas flexibles; centra la mirada en el futuro, técnica ampliamente utilizada en procesos de mediación de todo tipo; intenta manejar las emociones negativas de manera resolutiva, mediante apoyo en técnicas de legitimación y reformulación tan pronto como es posible, pero da mucha más importancia a la obtención de un acuerdo. Evita “enredarse” en bloqueos que puedan derivarse de una alta intensidad emocional, ya que intenta no perder de vista el fin del proceso, que, como hemos dicho, es la obtención de un acuerdo. Prima la comunicación verbal sobre la que no lo es, y entiende el desacuerdo como la causa del conflicto, sin dotar de excesiva importancia a las causas u orígenes de aquél. Por ello, a diferencia de la mediación transformativa, el modelo se caracteriza por una búsqueda de equilibrio a lo largo de todo el proceso. Se trata de un proceso estructurado, pero flexible, en el que el mediador es un facilitador de la comunicación.”

Dentro de este mismo modelo es importante mencionar que se realizan sesiones, tanto conjuntas como individuales, manteniendo la confidencialidad en este último supuesto. El mediador, respetando este principio, puede utilizar la información obtenida en sesiones individuales para intentar fomentar el acuerdo.

En resumen, la escuela tradicional-lineal de Harvard, realiza un trabajo del método con el único objetivo de llevar a las partes a un acuerdo. Para esta escuela el conflicto es la contraposición de opciones, y utiliza una metodología de solución. Este método proviene del derecho y de la economía.

Para efectos de esta tesina, se considera que la mediación energética es una vía de solución de conflictos que no ha sido lo suficientemente explotada y que, sin embargo, resulta adecuada para resolver muchos de ellos, por lo tanto, los principios básicos de la mediación son los siguientes (Viara 2015):

1) Voluntariedad

Uno de los principios más importantes que debe estar presente en el desarrollo de la mediación. Las partes en conflicto deben acudir libremente a la mediación, para que a través de ésta se obtengan resultados; si las partes acuden obligadas, la predisposición a acercar posturas y a intentar poner fin a la disputa que les separa se reduce, con lo que se hace más difícil que lleguen a la consecución de un acuerdo satisfactorio.

Este principio debe estar presente a lo largo de todo el procedimiento de mediación; desde su inicio hasta su finalización. Esto es, si las partes acuden de forma voluntaria a la mediación y a lo largo de las sesiones una de ellas, decide que no quiere continuar, se debe poner fin al procedimiento. Sin embargo, no sólo ellas pueden decidir poner fin al procedimiento de mediación, sino que el mediador puede dar por acabado el procedimiento si aprecia falta de colaboración de una de las

partes, si no se están respetando los principios básicos o si considera que se está utilizando la mediación con ánimo dilatorio.

La mediación impuesta es infructuosa, deben ser las partes las que de forma libre y voluntaria decidan someterse a una mediación. Sólo así se podrán alcanzar acuerdos, puesto que la mediación requiere una predisposición de las partes, se necesita de su colaboración, de su buen ánimo y si llegan a la mediación obligados difícilmente existirá tal predisposición.

En el presente caso la Voluntariedad es el principio más importante y el mediador energético debe tener la capacidad de darse cuenta que ambas partes acuden de manera voluntaria a la solución de su conflicto.

2) Confidencialidad

El principio de confidencialidad no sólo es un deber al mediador, sino que es un principio fundamental del procedimiento, por tanto, el mediador energético, las partes y cualquier otra persona que intervenga en un procedimiento de este tipo deben guardar silencio de lo acaecido durante las sesiones de mediación. “la persona mediadora y las partes han de mantener el deber de confidencialidad en relación con la información que se trate. En cumplimiento de este deber, las partes se comprometen a mantener el secreto y, por lo tanto, renunciar a proponer la persona mediadora como testigo en algún procedimiento que afecte al objeto de la mediación; también la persona mediadora debe renunciar a actuar como perito en los mismos casos.” (Viara, 2015)

De esta forma ante la imposibilidad del mediador energético de intervenir en un futuro proceso y el deber de confidencialidad de las partes, se garantiza que lo acaecido durante las sesiones no va a trascender en un juicio; y así, se acrecienta el sentimiento de confianza de las partes a la hora de abordar diversos aspectos durante la mediación.

Este principio en la actualidad cobra una gran relevancia dada la inseguridad que en estos días prevalece en nuestro país, de tal modo que toda la información que se presenta por ambas partes y los acuerdos, principalmente los económicos, deben tratarse muy confidencialmente.

3) Imparcialidad

Este principio ubica al mediador energético como una persona que debe actuar en la mediación sin cargar la balanza a ningún lado, los mediados son los que deben llegar a un acuerdo sin que el mediador se incline por una parte ni por la otra, en resumen, no deben actuar a favor o en contra de alguna de las partes en la mediación.

Para estos casos en particular le debe quedar muy claro al ejidatario y a la empresa que la intervención del mediador energético es con la finalidad de que ambos lleguen a un buen acuerdo sin que el mediador trate de apoyar más a una parte o a la otra.

4) Equidad

Este principio implica que a lo largo del procedimiento de mediación las partes deben encontrarse en una situación de equilibrio. Se refiere, por tanto, a la posición de las partes en el proceso, y no tanto al resultado del acuerdo. Este principio no implica que el acuerdo alcanzado sea equitativo, sino que las partes hayan gozado de una posición de igualdad, y que el acuerdo logrado sea fruto de la voluntad común, independientemente de que beneficie más a una parte sobre la otra.

Se trata, por tanto, de garantizar que las partes estén en una situación de equilibrio, de igualdad; que no haya circunstancias que impidan la comunicación entre las partes, que puedan libremente exponer sus puntos de vista y que tengan capacidad para proponer o aceptar las distintas posturas que a lo largo del procedimiento se plantean. El mediador debe observar que las partes están en un plano de igualdad

para poder defender sus posturas, entender las de la otra parte y, en definitiva, que ambas estén igualmente capacitadas para pactar.

Por tanto, tenemos que fijarnos en que las partes en conflicto tengan tanta capacidad de conocer y entender lo que está ocurriendo, como capacidad de querer tomar o no una serie de decisiones o acuerdos.

Este principio cobra una gran importancia en este tipo de proyectos energéticos dado que regularmente se va a estar interrelacionando con propietarios, ejidatario e indígenas del sector rural y la equidad es básica para evitar que una parte se empodere más que la otra en estos procesos.

5) Legalidad

La mediación se precisa a que su objeto es el establecido en la normatividad aplicable y al bien, o derecho que las partes ostenten legítimamente, el mediador se debe apegar estrictamente a lo señalado en la Ley de Hidrocarburos, respetar las demás leyes vinculadas con las actividades y llevar la mediación siempre con apego a la ley, esto implica la aplicación de los contratos enmarcados en el ámbito jurídico, la regularización de la tenencia de la tierra por parte de los propietarios, entre otros.

6) Honestidad

Rige la actuación de las partes en cuanto a la buena fe que deben observar dentro de la mediación, la honestidad en un mediador energético es la base de llevar a cabo la conducción de la mediación de tal forma que no exista el poder actuar de mala fe o bien favorecer a alguna de las partes, el mediador energético que no es honesto, no se le puede llamar mediador energético.

Para el presente caso en particular en el que el conflicto se centra en un pago que implica recursos económicos, la honestidad y el no coludirse

con ninguna de las partes por parte del mediador energético, le permitirán poder llevar la negociación adecuadamente evitando con ello posibles reclamaciones o quejas a las autoridades por la intervención del mediador energético.

7) Flexibilidad

El procedimiento de mediación se caracteriza por su flexibilidad, el procedimiento de mediación debe carecer de formalismos para adecuarse a las necesidades de cada caso concreto.

Aspecto distinto es que podamos destacar una serie de reglas que rigen un procedimiento de mediación, pero siempre dejando un amplio margen de actuación a las partes, para que de la forma que consideren más oportuna desarrollen un procedimiento de este tipo y que pueda finalizar con la consecución de acuerdos.

Por otro lado, este principio podría ser aplicable hasta en la duración del procedimiento. Sin embargo, quizá resulte más conveniente que la flexibilidad también llegue a este aspecto; y que sea el transcurso de los hechos el que determine su duración. Así, por ejemplo, si cumplido cierto plazo el mediador energético considera que la mediación no tiene sentido, es más adecuado que en ese momento se dé por finalizada; y si, en otros supuestos es necesario un mayor plazo, que ésta se alargue según las necesidades del caso, siempre cumpliendo con el plazo establecido por la ley.

Este principio opone la mediación al proceso, este último está caracterizado por el formalismo. Ese formalismo puede ser necesario en muchos supuestos, pero en otros muchos casos resulta inoperante y un obstáculo para una resolución ágil del conflicto. De ahí, que sea una ventaja que la mediación se rija por el principio de flexibilidad y que sea un procedimiento mucho más informal que el rígido proceso.

Para los casos energéticos, cada asunto es diferente al otro, aunque

existen proyectos muy similares, las características de cada propietario, ejidatario o indígena dueños de las tierras, tienen sus propias particularidades y cada conflicto es diferente al otro, por lo que la flexibilidad debe prevalecer siempre en estos procesos.

8) Oralidad

La mediación se realizará preponderantemente de manera oral, esta característica de la mediación permite poder hablar frente a frente y poder exponer los detalles del conflicto de manera clara y concisa, de tal forma que si algo no queda claro por alguna de las dos partes en ese momento se aclara y se explica el sentir de ambas partes.

En el presente caso en particular se debe llevar a cabo el diálogo entre ambas partes para que el mediador energético conozca de viva voz las inquietudes y pretensiones de cada una de ellas.

En la presente mediación, se deben considerar también las técnicas de comunicación. Según Casillas y Jiménez (2016), García (sin fecha) y Muñoz y Ramos, (2010) estas técnicas conllevan diversos tipos de preguntas que tienen el objetivo de generar información y dinamizar la comunicación, existen varios tipos:

Abiertas:

- Se utilizan para la información de arranque
- Permiten que los participantes se expresen
- Requieren respuesta narrativa
- Se obtiene mucha información

Cuando el mediador energético realiza este tipo de preguntas, genera la confianza para que ambas partes den a conocer de viva voz sus inquietudes, dudas o bien se pueden aclarar situaciones que durante la negociación realizada con anterioridad no fueron claras.

Cerradas:

- Son específicas.
- Dan lugar a un Sí o No.
- Tienen una única respuesta.

Si bien para este tipo de proyectos estas preguntas no generan mucha información, es importante realizarlas para saber y conocer si todo va quedando claro durante el proceso.

Exploratorias:

- Van de lo general a lo particular.
- Se usan para entender lo manifestado por las partes.
- Ayudan a aclarar incongruencias de las partes cuando su lenguaje corporal no va de acuerdo a sus palabras.

Cuando alguna de las partes utiliza tecnicismos o bien le dan muchas vueltas al asunto, estas preguntas nos ayudan a retomar el camino del proceso de mediación y no perdernos dándole vueltas al conflicto.

Reflexivas:

- Se utilizan para que las partes reflexionen sobre un evento, contenido o sobre la relación.
- Se caracterizan porque no se contestan en automático.

Para el presente caso y casos similares estas preguntas son básicas para avanzar en la negociación, esto derivado del valor estimativo que los propietarios les dan a sus predios, lo que significa para ellos y lo importante que es reconocerlo por la otra parte.

Guía:

- Se utilizan para obtener una respuesta deseada.
- Son preguntas “de cajón”.
- Se plantean invariablemente.

Estas preguntas le permiten al mediador energético a llevar la mediación a

un terreno más adecuado, es decir nos van guiando a llegar a una adecuada negociación, se debe tener especial cuidado ya que de no hacerlas adecuadamente se pudiese fracasar en estas negociaciones.

Circulares:

- Son preguntas de estructura compleja, que deben realizarse de forma pausada, porque muchas veces no son fáciles de comprender, es común que tengan que repetirse.
- Están compuestas por dos o más elementos, que pueden ser personas, hechos, secuencias. Nunca son simples.
- Tienen efectos sobre las personas, ya que generan ideas o pensamientos sistémicos (los participantes se pongan en los zapatos del otro y reflexionen sobre los intereses de los otros y viceversa) y conciencia sistémica (se den cuenta que son parte del problema y de la solución).

Estas preguntas en este tipo de proyectos nos pueden dar la solución al conflicto, esto cuando son adecuadamente planteadas, ya que ambas partes reflexionan y como se menciona generan ideas de cómo llegar a un buen acuerdo.

Otras técnicas de comunicación, utilizadas en la mediación, son las que conocemos con el nombre de: Parafraseo y Reformulación

Parafraseo:

Técnica que se utiliza para saber si hemos entendido bien lo que quiere transmitirnos la otra persona, revisando la conversación sostenida con ella, si al parafrasear resulta que nos hemos equivocado, la otra persona tendrá la oportunidad de corregirnos.

Consiste en repetir las palabras del interlocutor y en dicha repetición enunciar literalmente aquellas que recogen sus ideas principales, quitándole connotaciones negativas con el propósito de crear en las partes un mejor entendimiento y que quede claro lo que está manifestando el de la voz.

En el presente caso de estudio y por las características de las personas que vamos a tratar en los procesos de mediación, el parafraseo se debe estar realizando constantemente para que no queden dudas de los avances y de lo que cada una de las partes quiere comunicar.

Reformulación:

Consiste en retomar las palabras y en forma asertiva se vuelve a plantear la idea y se clarifica, empleando sinónimos o metáforas, que llevan alguna sutil diferencia, un matiz.

Se retoma objetiva y desapasionadamente, sin culpar a nadie, centrándose en el interés o necesidad en lugar de la posición.

Regularmente cuando en un tiempo determinado de negociación de proyectos energéticos no se ha podido llegar a un acuerdo, es común que existan descalificaciones, el mediador energético debe tener la habilidad de volver positivo lo que parece negativo y con la reformulación usamos las palabras adecuadas para que no se mal interprete lo deseado.

Es importante considerar adicionalmente a lo que hemos señalado, que el mediador energético se debe apoyar en otras técnicas y contar con habilidades para el buen desarrollo de la mediación, las más destacadas son:

Afirmaciones:

Se utilizan para aclarar, cuando el mediador supone que no ha sido comprendido.

Reafirmar:

Cuando algo que ha dicho un participante puede ser un punto de partida para generar colaboración, es usual que el mediador lo repita para que quede anclado.

Resumen:

Sirve para cerrar el relato o la intervención general de una de las partes de la mediación (o de ambas), dejando una síntesis de los contenidos y sentimientos expresados.

Permite asegurar y hacer sentir a los mediados el haberles entendido bien lo que han querido transmitir y también es útil para legitimar posturas y transmitir empatía.

Puede considerarse como pequeñas narrativas en las cuales los participantes se encuentran positivamente posicionados, se pueden realizar en la fase inicial, después de que se ha identificado el conflicto, es decir, se pueden realizar a lo largo de todo el proceso.

Reencuadre:

Se utiliza para cambiar el contexto, en el cual se realiza la acción, y no significa que cambie la acción sino el significado de la misma

Connotación Positiva:

Es una re-formulación enfocada a resaltar las cualidades o características positivas de las personas, acciones, cosas o situaciones

Legitimación:

Es una connotación positiva de los lugares que las partes ocupan en sus narraciones. Consiste en re-formular, a través de una connotación positiva, no los roles negativos que se atribuyen sino los positivos.

Externalización:

Es para separar a las personas del problema. Es útil en momentos en que las partes se hacen acusaciones o señalamientos personales sobre algo que no han podido acordar y que es necesaria la colaboración de ambos para solucionarlo.

Adicional a lo anterior, en la mediación se puede apoyar con otro tipo de herramientas como son las sesiones privadas, que tienen las siguientes características:

- El mediador puede solicitar platicar con las personas en privado o por separado.
- Rige la confidencialidad y la equidad de tiempo, se gestionan, reconocen y validan emociones, se trabaja el MAAN y el PAAN.

Estas técnicas y herramientas se deben llevar a cabo durante los procesos de mediación, el mediador energético debe tener la habilidad para aplicarlas y con ello ganar la confianza de las partes, con estas técnicas y herramientas en el caso de estudio que nos ocupa, se pueden lograr acuerdos en beneficio de ambas partes.

El mediador energético, independientemente de llevar a cabo y aplicar correctamente las técnicas y herramientas mencionadas, debe contar con ciertas habilidades que le permitirán llevar a cabo un buen acuerdo entre ambas partes, estas habilidades son:

- 1) Escucha Activa:** Es una habilidad que se aplica a fin de prestar toda la atención a las personas que se tienen enfrente. Se necesita escuchar activamente para hacer los resúmenes cuando las partes expresan sus emociones, cuando existe la posibilidad de un malentendido o se necesita recolectar información.
- 2) Empatía:** Actitud de un sujeto hacia otro, caracterizada por un esfuerzo racional de comprensión intelectual de los sentimientos de aquel.
- 3) Asertividad:** La comunicación asertiva es que permite que prevalezcan nuestros derechos y nuestras necesidades, respetando siempre los de los demás. Se trata de un estilo de comunicación respetuosa y honesta, en la que nadie pierde, todos ganan.

Estas habilidades el mediador energético las debe tener como parte de su formación, las debe ir perfeccionando durante los procesos propios de la

mediación. Cuando el mediador logra mezclar adecuadamente las técnicas, herramientas y habilidades, así como los procesos adecuados de mediación, se debe esperar un alcance favorable en la mediación y en la busca de los objetivos planteados.

2.2.1.- Marco Legal

En lo que respecta al marco legal para el caso expuesto en el Capítulo 1 de esta tesina, son aplicables de modo específico las siguientes disposiciones:

- . Ley de Hidrocarburos (CGEUM, 2014), específicamente en su Capítulo VIII Del Uso y Ocupación Superficial.
- Reglamento de la Ley de Hidrocarburos (Presidencia de la República 2014), específicamente en su capítulo III Del Uso y Ocupación Superficial.
- Lineamientos que regulan el proceso de mediación sobre el uso y ocupación superficial en materia de hidrocarburos (SEDATU, 2015).
- Lineamientos y Modelos de Contratos para el uso, goce, afectación o, en su caso, adquisición de los terrenos, bienes o derechos para realizar las actividades de la exploración y extracción de hidrocarburos y de transporte por medio de ductos (Secretaría de Energía, 2016).

Los documentos mencionados son los que sustentan el proceso de mediación en el caso que nos ocupa, ya que describen la parte legal y normativa de estas actividades, por lo que en todo momento deben estar presentes y ser de conocimiento del mediador energético.

3.- Desarrollo del proceso de mediación energética.

El objetivo es conducir el proceso de mediación objeto de esta tesina para llegar a un buen acuerdo, sujetándose a los principios que rigen la mediación energética, Es importante establecer las reglas que den lugar al diálogo constructivo y respetuoso, para que de esta forma se obtengan acuerdos satisfactorios para los involucrados, donde todos los intereses y necesidades queden cubiertos, y se restablezca una buena relación presente y futura de las partes

El proceso de mediación energética desarrollado en esta tesina, se apega a cinco grandes pasos que deben desarrollarse para llegar a un buen acuerdo.

1.- El primer paso, consiste en un análisis de toda la información del caso, en este proceso se debe revisar tanto la información legal, como la información relacionada con el proyecto, así mismo se debe analizar en gabinete los antecedentes de toda la negociación que se llevó a cabo dentro de los plazos que marca la Ley de Hidrocarburos y su Reglamento.

Este primer paso es muy importante y básico para conocer todo lo relacionado con la negociación realizada en 180 días, conocer la documentación legal de ambas partes así como conocer a fondo el proyecto y las actividades que se han venido realizando en las diferentes etapas de negociación, esto debe ser la base para que el mediador obtenga un panorama legal-técnico-operativo y en base a ello entender, conocer la postura de ambas partes y a su vez solicitar la documentación necesaria para desarrollar el proceso de mediación energética con todos los elementos.

2.- En el segundo paso llamado pre-mediación, Inducción o sesión informativa, es donde se tiene el primer acercamiento y las partes son orientadas sobre el proceso de mediación energética, las disposiciones legales que la rigen y sus alcances; así mismo se debe informar sobre las opciones existentes para lograr una solución por la vía judicial, o administrativa.

Es conveniente que las partes en conflicto acudan a una sesión informativa; en la misma se les debe indicar en qué consiste la mediación energética, cuál es la función del mediador, los derechos y deberes del mediador, así como los suyos, así mismo se les debe explicar la validez que tiene el acuerdo que se pretende alcanzar.

Las partes deben ser informadas de todos estos puntos, y posteriormente ellas podrán decidir si aceptan iniciar el proceso de mediación energética o no. Es fundamental hacer hincapié en la voluntariedad del procedimiento, así como en la posibilidad de que se inicie y posteriormente decidan poner fin al mismo, conforme lo establecen los Lineamientos.

3.- El tercer paso consiste en el procedimiento o desarrollo de la mediación. El procedimiento de mediación el cual siempre debe ser flexible, de modo que se adecue a las necesidades de cada involucrado en el conflicto, Es conveniente establecer una serie de reglas que estuvieron presentes en el desarrollo de la mediación energética para garantizar la eficacia del procedimiento mismas que ambas partes deben aceptar y estar de acuerdo en respetarlas. Entre las reglas acordadas se debe establecer el respeto hacia los demás, el pedir la palabra y no interrumpir, el manifestar libremente su opinión y el celular en modo vibrador, principalmente.

En este punto, las partes pueden abordar los distintos aspectos de su controversia para llegar a un acuerdo, utilizando la técnica de “ganar-ganar”; es decir, las dos partes deben poner mucha disposición para buscar un acuerdo que convenga a ambas y que cubra sus necesidades e intereses con el fin de lograr que perciban que los dos han conseguido alguno de sus objetivos pretendidos.

Durante el desarrollo de la mediación se pueden realizar inicialmente una serie de preguntas abiertas para obtener información de relevante sobre sus necesidades, con estas preguntas los participantes pueden hacer una narración de los hechos que sostuvieron en la negociación, por ejemplo;

- ¿Como ha sido la negociación entre ustedes y que saben de la mediación energética?
- ¿Porque no se ha llegado a un buen arreglo?
- ¿Para que necesitas el pago que pretendes?

Con estas preguntas se busca colocar en la mesa de diálogo, las razones que justifiquen lo solicitado, así mismo pueden servir para que ellos se centren en los intereses de cada uno y en la futura relación que se pretende conservar.

Así mismo, se pueden hacer preguntas cerradas, estas preguntas son básicas y también van al inicio de la mediación. Las respuestas solo nos dan un sí o un no, y no generan mucha información, sin embargo, se pueden plantear para que el mediador sepa si les interesaba llegar a un buen acuerdo o no, por ejemplo:

- ¿Están de acuerdo en llevar a cabo este proceso de mediación?
- ¿Lo han visitado en su domicilio?
- ¿Cuenta con algún asesor?

También se pueden hacer preguntas exploratorias que nos ayudaron a aclarar algunas incongruencias que se pueden presentar durante el desarrollo de la mediación, por ejemplo:

- ¿Nos podría decir que necesitaría usted para llegar a un acuerdo y que se lleven a cabo los trabajos del gasoducto en su parcela? Con la respuesta a esta pregunta el ejidatario puede aclarar cuáles son sus pretensiones y cuál puede ser la solución al conflicto.

Al aplicar esta serie de preguntas se debe observar si la mediación va por un buen camino a la conciliación y acuerdo por las partes, y obtener la respuesta deseada que aproxime a las partes a la solución del conflicto.

Esta parte del desarrollo de la mediación energética se puede cerrar con una pregunta circular para ratificar lo que hasta este punto se ha comentado con las preguntas anteriormente realizadas, por ejemplo;

- ¿Que piensan de llevar a cabo un avalúo que contemple la plusvalía del predio en relación a la cercanía con la mancha urbana, la idoneidad del predio con respecto al proyecto y contemplar los bienes distintos a la tierra?

Con la respuesta a esta pregunta básicamente se puede acordar y establecer el contenido de la contraprestación con base al avalúo correspondiente.

4.- En el punto cuatro consiste en el cierre o finalización, del procedimiento de mediación energética, en donde se recopila toda la información derivada del mismo.

Las partes, bien de mutuo acuerdo o por iniciativa individual, pueden decidir finalizar la mediación en cualquier momento en que ésta se encontraba. El hecho de que las partes decidan iniciar una mediación no implica que la deban terminar. Por tanto, las partes están facultadas para dar por acabada la mediación pudiendo exponer causas o motivos.

En líneas anteriores, se explica que las partes gozan de la libertad suficiente como para iniciar la mediación, o darla por terminada en cualquier momento; pero, aunque sólo ellas están facultadas para iniciarlo, no son las únicas que pueden ponerle fin, pudiendo el mediador darla por acabada si hubiese ocurrido alguna de las siguientes causas, conforme a lo establecido en los Lineamientos.

- a) Falta de colaboración de alguna de las partes.
- b) Incumplimiento de las condiciones establecidas.
- c) Inasistencia injustificada y reiterada de alguna de las partes.
- d) Si considera que el procedimiento no puede alcanzar la finalidad perseguida.
- e) Cuando considere que el conflicto debe ser abordado desde otra forma de intervención o tratamiento.

Una vez finalizado el procedimiento de mediación se debe realizar un acta que contenga los acuerdos alcanzados por las partes.

5.- En este punto se debe obtener la firma del acuerdo derivado del procedimiento de mediación energética, en la que ambas partes se comprometen a cumplir los compromisos que surgieron de las sesiones durante el desarrollo de la mediación, finalmente se cumple el objetivo en el cual las partes han conseguido solucionar sus controversias, a lo largo del procedimiento de mediación, plasmándolo por escrito las soluciones alcanzadas y dando certeza jurídica con su firma

El acuerdo es el fiel reflejo de la voluntad de las partes, por lo tanto, debe estar en apego a los acuerdos de las partes, con una redacción clara y adecuada para evitar posibles errores posteriores de interpretación. Se considera conveniente que cada acuerdo logrado que se plasme en un punto distinto, de forma que sea visible.

4.- Resultados de la mediación y su interpretación

El resultado de la presente mediación consiste en primer lugar que las partes fijen su postura en cuanto a sus intereses y necesidades de cada uno, por lo que, derivado principalmente de la voluntariedad de ambas partes y de llevar a cabo una buena mediación apegándose a los procedimientos y metodología anteriormente descritos, se puede obtener el cumplimiento del objetivo principal.

No se debe olvidar que este proceso de mediación en el sector energético es nuevo y regularmente goza de un gran desconocimiento por parte de los involucrados, lo que hace necesario que se explique a las partes en qué consiste. Nadie aceptaría someter la controversia a mediación energética sin saber antes cómo se desarrolla el procedimiento y qué efectos tiene, por eso es necesario que antes de iniciarse la mediación haya una sesión informativa previa.

El acuerdo firmado al final del procedimiento de mediación, y para este caso de estudio en particular, puede contener lo siguiente;

- 1.- Un avalúo solicitado por el mediador en base al artículo 104 de la Ley de Hidrocarburos.
- 2.- El contrato se puede pactar a 30 años con un pago único al inicio, este plazo es en apego al artículo 45 de la Ley Agraria pudiendo ser prorrogables de conformidad con dicho ordenamiento, así mismo dicho contrato se debe apegar a los Lineamientos y Modelos de Contratos para el uso, goce, afectación o, en su caso, adquisición de los terrenos, bienes o derechos para realizar las actividades de la exploración y extracción de hidrocarburos y de transporte por medio de ductos, emitidos por la Secretaría de Energía.

Es importante resaltar que cuando el ejidatario se sintió escuchado, se pudo lograr una buena negociación, cuando se da la información correcta hay

confianza y los involucrados se expresan adecuadamente y se puede dialogar en busca de una buena solución.

5.- Conclusiones.

En los últimos años la mediación ha surgido como una herramienta muy efectiva en la conciliación de conflictos, si bien no se cuenta con antecedentes en Mediación Energética, se puede definir que la mediación como un método de resolución de conflictos. En los últimos años la mediación ha proliferado. En la última década encontramos numerosa legislación sobre mediación, y en proporción exponencial han aparecido monografías, artículos y múltiples referencias de la mediación, sin embargo, no existen antecedentes sobre mediación energética y es de suma importancia el poder dejar los antecedentes como apoyo a futuras generaciones para ser aplicados a este tipo de proyectos energéticos

Después de definir el estudio del caso, se procedió a establecer una metodología de mediación basada en el modelo Harvard, esto apoya a llegar a un buen acuerdo entre ambas partes, dentro de esta metodología, la etapa de preguntas y respuestas es básica para poder escuchar a las dos partes y esto va a permitir que los conceptos y objetivos que se buscan con la mediación energética sean claros, lo cual se busca que concluya satisfactoriamente.

Se concluye que la mediación energética es un procedimiento que aportará grandes beneficios tanto a los contratistas como a los propietarios de las tierras, pese a que no existen antecedentes claros sobre la mediación energética, se cuenta con las bases necesarias para un buen desempeño en beneficio de nuestro país.

Los mediadores energéticos son una parte esencial en el desarrollo y continuidad de los proyectos energéticos y que vendrán a aportar elementos técnicos y procedimientos para un buen arreglo entre los mediados.

Es de suma importancia que se lleven a cabo los avalúos por los peritos valuadores expertos en la materia y con la habilitación del INDAABIN, estos avalúos al igual que los tabuladores son la base para poder llegar a una buena

negociación, en estos avalúos siempre se debe considerar la plusvalía de los predios derivado de los proyectos energéticos, considerar la idoneidad del mismo proyecto al pasar por un predio determinado y siempre considerar los bienes distintos a la tierra.

En el presente estudio del caso se tuvieron algunas limitaciones que se deben prever para casos futuros, por ejemplo, no se cuenta con bibliografía de casos reales en este tipo de proyectos, es por ello que en este caso la información obtenida es de literatura de mediación tradicional y no mediación energética.

El presente caso y en casos futuros, se puede llegar a un buen acuerdo que favorezca a ambas partes basándose principalmente en el dialogo, la buena comunicación y en el brindar y poner en la mesa la información necesaria para la solución del conflicto, esto permitirá que las partes se involucren y se vuelvan receptivas y propongan alternativas de solución.

6.- Referencias bibliográficas

- Casillas Legarreta Andrea, y Jiménez Rodríguez Rodolfo Víctor (2016), Técnicas de mediación, Especialidad Mediación Energética, SEDATU-UAAAN, 2016.
- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2014. Ley de Hidrocarburos, Diario Oficial de la Federación, 11-08-2014, México D.F.
- Fisher Roger y Ury William y Patton Bruce M. (1991), Sí, de acuerdo, Como Negociar Sin Ceder, Editorial Norma, Barcelona, España.
- García Villanueva Leticia. (Sin Fecha), La mediación familiar en España. Universidad Complutense de Madrid, (sin fecha), Madrid España.
- Munné, N. Y Mac-Cragh, P. (2006): Los 10 principios de la cultura de mediación, Barcelona, Graó.
- Muñoz Hernán Yolanda y Ramos Pérez Ma. Eugenia. 2010, Metodologías para la gestión del conflicto en las organizaciones, Información psicológica, ISSN 0214-347X, N°. 96, 2009, págs. 25-33
- Presidencia de la República 2014, Reglamento de la Ley de Hidrocarburos, Diario Oficial de la Federación, 31-10-2014, México D.F.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, 2015. Lineamientos que regulan el proceso de mediación sobre el uso y ocupación superficial en materia de hidrocarburos. Diario Oficial de la Federación 12-06-2015, México D.F.
- Secretaría de Energía, 2016, Lineamientos y Modelos de Contratos para el uso, goce, afectación o, en su caso, adquisición de los terrenos, bienes o derechos para realizar las actividades de la exploración y extracción de hidrocarburos y de transporte por medio de ductos. Diario Oficial de la Federación 2-06-2016, México D.F.

Ridau Rodrigo Susana. 2010, Técnicas de mediación. reflexiones sobre su aplicación en contextos comunicativos interculturales, Revista de Ciencias Sociales nº 47, Octubre, Noviembre y Diciembre 2010, Universidad de Almería, Almería España.

Tecnológico de Monterrey 2017, LNIE1101x, La reforma energética de México y sus oportunidades, plataforma Mexicoox, 2017 Ciudad de México.

Viana Orta María Isabel (2015). La Mediación: características, modelos, proceso, técnicas y herramientas de la persona mediadora, y límites a la mediación, Universidad de Valencia, Valencia España.