



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

TITULO DE MAGISTER EN DERECHO ADMINISTRATIVO

**La mediación como solución de los conflictos laborales generados en el sector público del Gobierno Municipal del cantón Salinas – Santa Elena**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Brito Monar, Daniel Fernando

DIRECTOR: Moreira Aguirre, Diana Gabriela, Mg

CENTRO UNIVERSITARIO SALINAS

2016



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Abril, 2015*

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mg.

Diana Gabriela Moreira Aguirre

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado: **“La mediación como solución de los conflictos laborales generados en el sector público del Gobierno Municipal del cantón Salinas – Santa Elena”** realizado por **Brito Monar Daniel Fernando**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, enero de 2016

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Brito Monar Daniel Fernando** declaro ser autor (a) del presente trabajo de maestría: La mediación como solución de los conflictos laborales generados en el sector público del Gobierno Municipal del cantón Salinas – Santa Elena, de la Titulación Maestría en Derecho Administrativo, siendo Diana Gabriela Moreira Aguirre director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor: Brito Monar Daniel Fernando

Cedula: **0925724288**

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño a mí amada esposa Cristina y a mi adorado hijo José Daniel, por todo el tiempo que no pude dedicarles mientras estuve estudiando y culminando esta Tesis en beneficio de mi desarrollo profesional, ese sacrificio que hicieron es invaluable, y como muestra de gratitud les dedico este trabajo.

AUTOR

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por esta vida maravillosa que me ha dado, a mi esposa por ese apoyo incondicional brindado para culminar mis años de estudios, a mis respetados docentes por sus enseñanzas, a mi Directora de Tesis por su colaboración en la culminación del presente trabajo investigativo, y, a los funcionarios del Gobierno Municipal de Salinas por su enorme contribución al desarrollo de esta Tesis.

AUTOR

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
DESCRIPCIÓN	5
ANTECEDENTES	7
JUSTIFICACIÓN	9
FACTIBILIDAD	10
LOGRO DE OBJETIVOS	10
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
1.1. Fundamentación teórica	13
1.1.1. La conflictividad laboral en la institución pública	13
1.2.1.1. La gestión del conflicto en las organizaciones públicas	14
1.2.1.1.2. Clasificación de los conflictos:	17
1.2.1.1.3. Modelo político en las organizaciones	20
1.2.1.1.3.1 Fuentes de poder en las organizaciones públicas	22
1.2.1.1.3.2. Algunos Conflictos usuales en las organizaciones públicas	23
1.2.1.1.3.3. Causas de los Conflictos Laborales	23
1.1.2. La mediación en la administración pública	24
1.1.2.1. Conceptualización de la mediación	26
1.1.2.2. Objetivos de la Mediación	29
1.1.2.3. Ventajas de la Mediación frente a otras vías de intervención de terceras partes	30
1.1.3. Fundamentación legal	31
1.1.4. Hipótesis de trabajo	36

<b>CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>37</b>
2.1. Diseño de la investigación	38
2.2. Modalidad de la investigación	38
2.3. Tipo de investigación Jurídica	38
2.4. Métodos de la investigación	39
2.5. Unidades de Observación, población y muestra	40
2.6. Instrumentos de recolección de datos	41
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>45</b>
3.1. Análisis de la encuesta	46
3.2. Análisis de los juicios laborales de la municipalidad de Salinas - 2013	54
3.3. Análisis de la entrevista	58
CONCLUSIONES	633
RECOMENDACIONES	644
<b>CAPÍTULO IV PROPUESTA</b>	<b>65</b>
4.1. Presentación	666
4.2. Descripción del modelo	666
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	80



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la conflictividad laboral en el Gobierno Municipal de Salinas, con el propósito de aplicar la mediación como método alternativo de solución de conflictos. En el GAD Municipal de Salinas se presentan conflictos de diferentes índoles, concernientes a situaciones relacionadas a lo jurídico laboral, interés económico y condiciones laborales. La investigación se fundamenta en los preceptos teóricos que encauzan el desarrollo del estudio, como es la mediación en la gestión de controversias en materia susceptibles de mediación en la administración pública. Y en el principio Constitucional que reconoce la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Se empleó el análisis cualitativo y cuantitativo para lograr los objetivos planteados en el estudio. El enfoque cuantitativo midieron lo elementos que fueron objeto de estudio, cuya población fue extrapolables, con un nivel de error de 0,5% y nivel de confianza de 95%. El tipo de investigación utilizado fue el documental - bibliográfico y de campo. El análisis e interpretación de las técnicas utilizadas establecieron que es importante adoptar la mediación para dar solución a las controversias que se presenten en el Gobierno Municipal de Salinas.

**DESCRIPTORES:** Mediación – Conflictos laborales – Administración pública

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the labor unrest in the municipal government of Salinas, with the purpose of applying mediation as an alternative dispute resolution. In the Salinas Municipal GAD conflicts of different natures, concerning legal situations related to employment, economic interest and conditions are presented. The research is based on theoretical precepts which direct the development of the study, such as mediation in the management of disputes subject to mediation in the civil service. And in the Constitutional principle that recognizes mediation and other alternative methods for conflict resolution. The qualitative and quantitative analysis was used to achieve the objectives in the study. The quantitative approach measured the elements were studied, whose population was comparable, with a standard error of 0.5% and confidence level of 95%. The research used was the documentary - bibliographic and field. The analysis and interpretation of the techniques established that it is important to take mediation to resolve disputes that arise in the municipal government of Salinas.

**WORDS:** Mediation - Conflict - - Public Administration

## INTRODUCCIÓN

Siendo inevitables los conflictos en las organizaciones, pueden prevenirse o se puede evitar que degeneren si se les da un adecuado tratamiento, puesto que no son ni buenos ni malos si desembocan en soluciones aceptables para todos los involucrados, siempre teniendo en cuenta que las causas de los conflictos organizacionales se relacionan con problemas de comunicación, desacuerdos en las líneas de autoridad, burocracia en las normas, incompetencia, falta de condiciones de trabajo adecuado, de trato adecuado, conflicto jurídico, de interés, etc.

Puesto que la mediación y otros procedimientos alternativos para la resolución de conflictos son reconocidos por la Constitución ecuatoriana, se debe aprovecharlos porque aportan indudables ventajas para los ciudadanos afectados y para el propio sistema judicial, en el último de los cuales el Estado judicializa las situaciones de acuerdo con los parámetros impuestos por el ordenamiento jurídico, a consecuencia de lo cual le resulta difícil abarcar la infinita casuística de conflictos.

Una solución más rápida y ágil del conflicto es posible lograr a través de la mediación, la misma que permite a las partes involucradas ahorrar tiempo y dinero. La mediación permite una mejora del funcionamiento global del sistema de resolución de conflictos en la organización, aumentando su capacidad de respuesta y reduciendo la carga de trabajo de la Administración de Justicia, con el consiguiente ahorro de los enormes costes que siempre genera un proceso judicial.

El presente estudio tiene como propósito analizar la conflictividad laboral en el Gobierno Municipal de Salinas, con el fin de aplicar la mediación como método alternativo de solución de conflictos.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I. Marco teórico: Este capítulo se relaciona a la fundamentación teórica; en él se analiza la conflictividad laboral que se presenta en la institución pública, refiriéndose a los enfrentamientos y pugnas laborales que constantemente se promueven entre quienes integran la organización. Como también se analiza la mediación, como método no adversarial de resolución de conflictos, tendiente a lograr un acuerdo rápido y eficaz en términos de tiempo, dinero y esfuerzo.

Capítulo II Marco Metodológico: El capítulo establece el diseño de la investigación; el tipo de estudio fue documental - bibliográfico y de campo, con nivel descriptivo, cuyo propósito se orientó a medir las variables y correlacionarlas entre sí para comprobar la hipótesis planteada en la investigación.

Capítulo III Análisis e interpretación de los resultados: Se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas, concluyendo, que las controversias laborales se presentan con frecuencia en el Gobierno Municipal de Salinas, siendo los conflictos jurídicos los que coexisten en su mayoría, sin dejar a un lado los conflictos de interés económico y organizacional que pueden impactar negativamente en el desempeño laboral de sus trabajadores.

Capítulo IV Propuesta: Se refiere a la solución del problema, se presenta la aplicación de un proceso de mediación, con el objeto de solucionar los problemas laborales que se presentan en la institución pública.

## DESCRIPCIÓN

Si bien el poder judicial ha venido ofreciendo a sus ciudadanos los medios para aplicar la Ley y dirimir las distintas situaciones conflictivas que se presentan en nuestra sociedad, el aumento progresivo de los conflictos y la complejidad de las causas que se inician ante los tribunales, han provocado un hacinamiento dentro del proceso judicial.

Paralelamente al poder judicial se han desarrollado otras alternativas para la solución de los conflictos como la mediación que favorece el dialogo y la búsqueda de formas de acuerdo entre las partes y eliminan la incertidumbre y los elevados costes de los procedimientos judiciales.

Las relaciones de trabajo generan con frecuencia hechos y omisiones que afectan su curso normal, originando diferencias de distinta naturaleza, denominadas conflictos de trabajo. Que no son más que las disputas de derecho o de interés que en ocasión del hecho social trabajo, se suscitan entre empleadores, empleados, sindicatos y el estado.

Dentro de la institución pública municipal de Salinas, se encuentra un sin número de personas que trabajan en diferentes áreas, con diferentes responsabilidades y amparados por diferentes normas, como es el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público y su respectivo Reglamento.

En esta institución pública descentralizada se presentan conflictos laborales cuyas causas, se originan por el incumplimiento o violación de las normas legales y contractuales, lo que generalmente es fuente de conflictos jurídicos; incumplimiento de conquistas laborales, como las aspiraciones de los empleados que tienden al establecimiento de nuevas condiciones de trabajo o a la modificación de los existentes, generando casi siempre conflictos económicos o de interés; firmas de contratos colectivos; atraso en el pago de sueldos y por mora patronal con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Como también se evidencian otras causas frecuentes de estos conflictos que son: La mala organización del trabajo en el municipio, lo que trae consigo inconformidad, bajo rendimiento y disputas de distinta naturaleza y los problemas personales y de familia del empleado, que son susceptibles también de generar conflictos de trabajo.

Los conflictos laborales en el Gobierno Municipal del cantón Salinas, se pueden solucionar mediante la mediación laboral, que radica en el reconocimiento normativo de esta forma de resolución de conflictos, generando resultados positivos en distintos aspectos.

Uno de los aspectos positivos de la mediación laboral, se encuentra, en que las partes sometidas a mediación demuestran mayor conformidad respecto de la resolución de su conflicto toda vez que la solución arribada es obtenida a partir de ellos mismos, sintiéndose protagonistas de sus propios acuerdos.

En términos de la carga de trabajo del Poder Judicial en esta materia, se visualiza una evidente descongestión del sistema, debido a que aquellos conflictos que fueron exitosamente mediados no serán materias objeto de controversias en el propio juicio, agilizando así el fallo del Tribunal.

La mediación laboral surge de diversas iniciativas que tienen por objeto el mejoramiento de la asistencia jurídica. Es por ello que en el marco del proceso de modernización de la justicia le han dado un reconocimiento expreso a la Mediación como sistema colaborativo de resolución de conflictos, existiendo hoy en día legislaciones que incluyen la mediación como forma de solución de conflictos laborales en el sector público, como es la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado que en su artículo 11, establece que los organismos y entidades del sector público podrán someterse a procedimientos de arbitraje en derecho y a la mediación, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación, o en instrumentos internacionales que los faculte. Por lo tanto surgida la controversia, los organismos y entidades del sector público pueden someterse a arbitraje de derecho o mediación, de conformidad con las leyes pertinentes.

## **ANTECEDENTES**

En el Ecuador, en virtud de lo que establece el artículo 190, de la actual Constitución del Ecuador que reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la resolución de conflictos, con sujeción a la Ley, que someten las partes de mutuo acuerdo, sobre una materia transigible.

En la contratación pública procederá el arbitraje en derecho, previo pronunciamiento favorable de la Procuraduría General del Estado, conforme a las condiciones establecidas en la ley.

A partir de la vigencia del mencionado precepto constitucional, particularmente en la contratación pública, la Procuraduría General del Estado ha impulsado la inclusión de una cláusula contractual de solución de divergencias o controversias que se deriven entre las partes a través de los mecanismos alternativos de arbitraje y mediación, esto con el objetivo de descongestionar a la función judicial e impulsar la cultura del diálogo, y para que las entidades del sector público, de manera previa a concurrir a los juzgados y tribunales de justicia, concurren a hacer valer sus derechos a los centros de Mediación y Arbitraje para precautelar los intereses del Estado.

El sistema jurídico en el Ecuador tiene como objetivo abstracto el descubrir la verdad; sin embargo no siempre se soluciona el problema, menos aún en forma rápida y económica. La necesidad de encontrar métodos alternativos no adversariales de solución de controversias, con ventajas para el sistema judicial sobrecargado y para las personas que pretenden solucionar sus conflictos que se presentan en cualquier contexto; aparece en el Ecuador la mediación y otros métodos alternativos para la resolución de conflictos, con sujeción a la Ley, que someten las partes de mutuo acuerdo, sobre una materia transigible, de carácter extra judicial y definitivo, que ponga fin a un conflicto.

En el GAD municipal de Salinas existen conflictos que son inherentes a esta organización pública. Estos conflictos se originan por incumplimiento o violación de las normas legales y contractuales, lo que es fuente de conflictos jurídicos; los conflictos económicos que se presentan en la organización municipal debido a las aspiraciones de los empleados en relación a las condiciones de trabajo; la rotación que se da en el GAD municipal, desconociendo las competencias que tiene el colaborador; y por último la mala organización laboral que generan también conflictos en el trabajo.

El GAD municipal de Salinas solamente en el año 2013 se presentó 259 casos llevados a juicios laborales y a la acción de protección como garantía constitucional de los derechos humanos, de los cuales 14 casos fueron abandonados y 50 casos en la que se empleó el

recurso de acción de protección fueron resueltos. Esto nos indica que la organización municipal presenta conflictos que parte de una situación jurídica laboral, de interés económicos y de condiciones laborales estructurales. En el primero existen costos elevados, larga duración, proceso obligatorio, entre otros factores que inciden negativamente tanto para el GAD municipal de Salinas como para el colaborador. En el segundo y tercero cuando no existe dialogo y comunicación estos conflictos tienden a coadyuvar en una deficiente relaciones interpersonales y por lo tanto obstaculiza el buen desempeño de la administración pública.

En el país se han realizado estudio concerniente a la mediación, Galo Efraín Poveda Camacho en una investigación realizada en el año 2006 sobre “Medios alternativos de solución de conflictos en Ecuador: La mediación” cuyo objetivo fue proponer mecanismos que impulsen la Mediación, como un proceso idóneo para la solución de conflictos, vinculado siempre a la legislación existente y verificar las posibilidades de mediación en el ámbito del sector público. El resultado de este estudio demostró que en los ámbitos laboral, y administrativo, se presentan constantemente conflictos de toda índole, la solución de éstos se convierte en una necesidad imperativa de las personas y organizaciones ya que éstos implican desgaste de tiempo y recursos, impidiendo así su buen desempeño, funcionamiento y retrasando su proceso de desarrollo. (POVEDA Camacho, 2006)

José Javier Guamán Burneo (2011), realizó un estudio sobre la mediación como requisito previo para descongestionar a la justicia ordinaria en cuestiones de interés público, el mismo que tuvo por objetivo el descongestionamiento del sistema judicial en el país. La investigación determinó que Se necesita un mayor nivel de difusión, promoción y capacitación a la ciudadanía y en especial a los funcionarios públicos y agentes de justicia para que usen la herramienta. (GUAMÁN Burneo, 2011)

El presente estudio tiene como objetivo analizar la conflictividad laboral en GAD municipal de Salinas, cuyos resultados se orientan a la aplicación de la mediación como método alternativo para reducir los conflictos que se presentan en esta organización pública.



## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo, tiene por objeto plantear una reflexión consistente en la posibilidad de aplicar la figura de la Mediación, como Alternativa -Resolución, en el ámbito de la Administración Pública para resolver aquellos conflictos entre quienes laboran en la administración municipal de Salinas, a fin de evitar acudir a la vía judicial (Jurisdicción Contencioso – Administrativa, laboral).

Considerando que la Mediación en este ámbito, ofrece un abanico de ventajas (ahorro, control, fomento del dialogo, cooperación, implicación, confianza, eficacia y rapidez de la actuación administrativa) así como que la inserción de la mediación en éste ámbito no vulnera ninguno de los principios fundamentales establecidos en la Constitución y respecto al procedimiento en sí.

Muchos de los conflictos que se presentan con frecuencia en el GAD municipal de Salinas son llevados a juicios laborales, juicios contenciosos administrativo, reclamos en la Inspectoría de trabajo, y otros conflictos son conducidos a la acción de protección como garantía constitucional de los derechos humanos. Las causas para que existan conflictos en el Gobierno Municipal, pueden estar encauzadas al incumplimiento o violación de las normas legales y contractuales, las condiciones laborales que puede afectar negativamente a los empleados, siendo estas económicas u organizacionales y conflictos que se generan por disputas de distinta naturaleza que son susceptibles también de generar conflictos de trabajo, estas clases de conflictos se presentan porque los mismos son inherentes a las organizaciones.

Cuando existen conflictos en esta institución pública, por lo general, quienes forman parte de éstos, frecuentemente desean terminar con los litigios para desempeñar sus labores de manera eficiente, ya que el sistema jurídico no siempre soluciona estos problemas, menos aún en forma rápida y económica.

Por lo tanto el objetivo del presente estudio, es analizar la conflictividad laboral en el Gobierno Municipal de Salinas que permita la aplicación de la mediación como método alternativo de solución de conflictos.

La aportación teórica de ésta investigación es el amplio panorama que nos presentan las diferentes concepciones doctrinales, en relación a la conflictividad laboral y la mediación como método de solución de conflictos, la misma que contribuye a demostrar su aplicabilidad en el Gobierno Municipal del cantón Salinas como una herramienta a la solución de los problemas planteados.

El aporte práctico está dado porque el resultado de la investigación permitirá mediante la mediación, introducir en la administración pública los paradigmas de racionalidad, objetividad, transparencia, motivación y eficiencia, que configuran el deber de toda buena administración.

Las estrategias metodológicas utilizada en la investigación, podrá ser empleadas en investigaciones con similitudes características, la misma que se encuadra en un diseño de investigación con enfoque cuantitativo y cualitativo, para obtener información necesaria y lograr los objetivos planteados en la investigación. El análisis cualitativo proporcionó un conocimiento profundo sobre la conflictividad laboral que se genera en esta institución pública; y el enfoque cuantitativo proveyó de diversos elementos que pudieron ser medidos y cuantificados.

### **FACTIBILIDAD**

La viabilidad de la investigación estuvo ligada a los aspectos sobre las condiciones necesarias para llevar a cabo la investigación y obtener los resultados esperados. La factibilidad del estudio estuvo relacionada con la disponibilidad de tiempo y de información, y los recursos materiales, económicos, financieros, humanos. En lo que concierne a la información, el investigador tuvo acceso a las fuentes de información requerida sobre los juicios laborales de la municipalidad de Salinas – 2013, con el objeto de Determinar los conflictos laborales que se presentan en el Gobierno Municipal del cantón Salinas; como también a la información demandada en ésta institución pública municipal, para evaluar la aceptación que tiene la mediación laboral en la institución.

### **LOGRO DE OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar la conflictividad laboral en el Gobierno Municipal del cantón Salinas mediante el estudio sistemático que permita la aplicación de la mediación como método alternativo de solución de conflictos.

#### **Objetivos Específicos:**

- 1) Analizar los fundamentos teóricos y legales que sustenta a la mediación laboral como método alternativo de solución de conflictos
- 2) Determinar los conflictos laborales que se presentan en el Gobierno Municipal del cantón Salinas
- 3) Evaluar la aceptación que tiene la mediación laboral en la institución municipal de Salinas

## Descripción

- 1) Se analizaron los fundamentos teóricos y legales que sustenta a la mediación laboral como método alternativo de solución de conflictos, se pudo establecer que esta herramienta tiene ventajas, ya que descongestiona los Tribunales de justicia, y se logra resolver conflictos que no suelen llegar a la vía judicial; ahorra tiempo en la gestión de las controversias; reduce el costo monetario con mayor eficacia en la ejecución; mejora las relaciones de las partes involucradas en el conflicto; y coadyuva a que las personas laboren en un mejor ambiente.

Referente al sustento legal, la mediación se reconoce en la Constitución del Ecuador del 2008, en el artículo 190; y la Ley de Arbitraje y Mediación, en los títulos II y III señalan a la mediación como una instancia para solucionar conflictos dentro del ordenamiento jurídico ecuatoriano, en el Art. 44 de esta Ley se establece que las instituciones del sector público podrán someterse a mediación y en el Art. 52, se expresa que los gobiernos locales de naturaleza municipal podrán organizar centros de mediación, los cuales podrán funcionar previo registro en el Consejo Nacional de la Judicatura.

- 2) Se determinaron los conflictos laborales que se presentan en el GAD municipal de Salinas. Coexisten los conflictos jurídicos, de interés o económicos y organizacionales; los conflictos jurídicos en su mayoría son llevados a juicios laborales, de los cuales, sólo las acciones de protección interpuestas por quienes han creído que sus derechos fueron vulnerados, han habido resultados en un gran porcentaje, al reintegrar al trabajador a la institución municipal.
- 3) Se evaluó la aceptación que tiene la mediación laboral en los empleados del GAD municipal de Salinas, estableciendo que la aplicación de la mediación como método de solución de conflicto, es indispensable, debido que tal método va en beneficio de las personas afectadas; de la propia organización municipal, como administración que promueve el diálogo civilizado y resalta los paradigmas de racionalidad, objetividad, transparencia, motivación y eficiencia, y del propio sistema judicial.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Fundamentación teórica**

### **1.1.1. La conflictividad laboral en la institución pública**

Promover el bien general en todas sus manifestaciones es el objetivo de la Administración Pública mediante la acción gubernamental ordenada y técnica, cumpliendo y aplicando las leyes y reglamentos, con la misión de asegurar las prestaciones públicas necesarias para el desarrollo de la vida en común.

La estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado se sustenta en el Derecho, al mismo tiempo que la administración da al Derecho la eficacia jurídica de sus normas, sobre todo de aquellas que directamente tienden a la organización de la sociedad.

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, según lo estipula el art. 227 de la Constitución del 2008

La administración pública a nivel central, regional y local incluye a funcionarios y empleados públicos, en tanto que las autoridades públicas deben prestar servicios de gran calidad y asegurar el trabajo decente a sus trabajadores.

Se consideran servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público, según lo establecido por el art. 229 de la misma Constitución, la cual estipula también que los derechos de los servidores públicos son irrenunciables, con la aclaración de que estos ciudadanos deben cumplir sus deberes así como hacen cumplir sus derechos.

Dado que en toda institución pública surgen controversias y conflictos, en Ecuador se han implantado mecanismos alternativos para resolverlos. Según el art. 97 de la Constitución, “Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley...demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados;...”.

De conformidad con las leyes pertinentes, estas controversias pueden someterse a arbitraje de derecho o mediación. El art. 11 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado establece que:

“Los organismos y entidades del sector público podrán someterse a procedimientos de arbitraje en derecho y a la mediación nacional o

internacional, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación, o en instrumentos internacionales que los faculte”.

Toda esta normativa es aplicable al GAD de Salinas por ser una entidad administrativa, que está expuesta como toda organización a conflictos o controversias laborales entre los servidores públicos que la conforman.

#### **1.2.1.1. La gestión del conflicto en las organizaciones públicas**

En el derecho constitucional mexicano se establece que el municipio es una unidad política dentro del Estado, con atribuciones para la gestión de los intereses puramente locales; está integrado a la estructura estatal, con la obligación de aplicar las leyes como ejecutor del orden estatal. (GAMAS Torruco, 2001)

En obras sobre Derecho administrativo y administración pública, se indica que:

El Municipio representa la personificación jurídica de un gobierno autónomo propio, sometido a un orden jurídico específico con el fin de preservar el orden público, asegurar la prestación de los servicios públicos indispensables para satisfacer las necesidades elementales de carácter general de sus vecinos y de quienes integran la organización. (FERNANDEZ Ruiz, 2006, pág. 12)

En la organización municipal hay una diversidad de actores y una pluralidad de intereses, perfilándose como el escenario de realidades complejas y protagonistas que persiguen una multiplicidad de objetivos distintos y muchas veces incompatibles entre sí

Hay una variedad de actores (unidades, grupos e individuos) que poseen sus propias expectativas e intereses que no suelen corresponderse con los objetivos generales y unitarios de la organización. Actuando en función de su cuota de poder, cada actor posee una cierta capacidad para llevar a cabo sus propias ideas u objetivos, capacidad que está en función de su posición, relación y conocimiento dentro de la organización.

##### **1.2.1.1.1. Los actores y el conflicto**

Siendo los municipios, organizaciones o sistemas políticos en los que fluyen el poder y los intereses, son las personas que los integran el elemento subjetivo del poder al poseer una determinada capacidad de influencia (poder) en virtud de su posición, capacidad o pericia (fuente de poder) que persigue unos objetivos (interés) y que por ello entran en tensión con otros actores (conflicto), ante todo lo cual, para conseguir sus objetivos, diseñan un conjunto

de estrategias (coalición, negociación). Es en los procesos interactivos entre los actores donde se puede percibir la fuerza y potencia de este enfoque organizativo.

Según Mintzberg (1992), los actores son aquellos sujetos que participan o tienen el poder y utilizan los canales mediante los cuales se ejerce el poder (sistema de influencia). Pueden ser actores los individuos, grupos de trabajo, grupos de presión, unidades, subunidades, u organizaciones, tal como muestra el gráfico N° 1

GRÁFICO N° 1 ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA



Fuente: Mintzberg, H. (1992), "El Poder en la Organización", Barcelona, Ariel.  
Elaborado por Autor

Partiendo del catálogo simplificado de los actores que se pueden encontrar en un gobierno municipal, según la figura N° 1, Mintzberg plantea en su esquema original, la distinción entre actores internos (que elaboran estrategias y coaliciones internas) y actores externos (que tratan de influir a los actores internos).

Por otra parte, el conflicto se define como una desavenencia entre los intereses de dos o más actores. Es una diferencia de intereses que viene determinada por la relación que existe entre los intereses de los actores o, para ser más exactos, por la forma en que la satisfacción de los intereses de un actor se relaciona con la satisfacción de los intereses de otro.

La diversidad de criterios de los diferentes autores puede ser adaptada fácilmente a las instituciones públicas como el GAD de Salinas. Partiendo de la diversidad de situaciones que

genera insatisfacción, dando origen al enfrentamiento, rivalidades entre los subalternos y directivos de la institución.

En artículos sobre el conflicto en las organizaciones, se señala que “las diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado interferencia u oposición”. (Journal of Organizational Behavior, 2007)

En estudios sobre la resolución de conflictos. Se indica que el conflicto nace de “La capacidad de un actor social determinado para vencer a la oposición”, ante lo cual el poder equivale a la fuerza suficiente para modificar la conducta de otros actores. Pero el poder no es un concepto absoluto sino un concepto relativo según el cual una persona tiene poder en relación a otros actores dentro de un escenario social específico. Transmitiendo este concepto a la política, implica el esfuerzo consciente para dominar y utilizar la fuerza para resolver una situación en la que hay que escoger. (FOLBERG, 1996)

Ballina (2001) cita a Maquiavelo y considera, que “el elemento principal del conflicto es el concepto de interés definido en términos de poder”.

Se puede considerar entonces que el conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición, lo que les lleva a determinar que el conflicto es considerado diferencia de criterio, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos, o la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones.

El diccionario jurídico elemental se refiere a los conflictos como: “El antagonismo, enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que constantemente se promueven entre patronos y trabajadores” (CABANELLA, 1979).

Se constituye el conflicto una fractura que quebranta la necesaria solidaridad de quienes integran una unidad, el conflicto laboral puede caracterizarse como un choque que separa a dos personas o grupos que mantienen diferencias de criterio en cuanto a determinadas cuestiones.

De acuerdo con el criterio del doctrinario español Pérez Botija Eugenio (1957), el conflicto laboral alude a “toda serie de fricciones susceptibles de producirse en las relaciones de trabajo”. En tanto que el doctrinario argentino Ernesto Krotoschin define al conflicto de trabajo como “Una controversia de cualquier clase que nace de una relación del derecho laboral, sea que esta relación se haya establecido entre un empleador y un trabajador o entre grupos de trabajadores y patronos”. (IGLESÍAS, 1983)



Aceptando que el conflicto de trabajo viene a ser toda situación jurídica que se produce como consecuencia de la alteración ocasionada en el desarrollo o extinción de una relación jurídica laboral y que se plantea entre los sujetos de la misma, o entre las distintas partes de una convención colectiva, se acepta que el conflicto es un componente fundamental de las relaciones humanas y por supuesto del sistema de relaciones laborales, lo que ha obligado a reconocerlo jurídica y socialmente.

El uso del diálogo como método principal de vinculación entre los actores ha sido el sustento de la necesidad de canalizar las relaciones laborales mediante un conjunto de instituciones que propendan a utilizarlo para prevenir y solucionar los conflictos.

#### **1.2.1.1.2. Clasificación de los conflictos:**

Una primera clasificación la encontramos acerca de su especie y se dividen entre:

- Conflictos jurídicos o de derechos.
- Conflictos de interés o económicos.

Cuando se discute judicialmente la aplicación de una norma jurídica preexistente de derecho laboral a un caso concreto, los conflictos son de derecho y son individuales, en tanto que los conflictos de intereses son los colectivos porque no afectan la aplicación de una ley, sino a la modificación o implantación de normas reguladoras de las condiciones de trabajo o de la cuantía de salarios. (GARCÉS Navarro & Ospina Duque, 1999)

El conflicto laboral incluye las disputas de hecho y las contiendas de derecho:

- Entre empleadores y empleados.
- De empleados entre sí.
- Entre sindicatos o intersindicales.
- Entre empleadores y sindicatos de empleados.
- Entre la entidad gremial y sus afiliados.
- Entre empleadores, sindicatos y empleados con el estado o funcionarios administrativos y judiciales, encargados de la aplicación de la ley laboral.
- Entre empleadores, sindicatos y empleados con terceros empleados.
- Disputas laborales de carácter penal.
- Controversias civiles, accesorias, conexas o derivadas de la violación de una ley laboral, sancionada por leyes represivas, o del incumplimiento de una obligación contractual de carácter laboral. (BAENA del Alcázar, 1993)

En estudios sobre el conflicto y el poder en la organización, se establece que:

La definición de conflicto colectivo del trabajo se deriva de que sus intervinientes son una pluralidad de trabajadores o un sindicato y uno o más empleadores, con el añadido de que los trabajadores que se ven afectados por el conflicto colectivo laboral pueden o no encontrarse bajo la forma de un sindicato, palabra que es sinónimo de toda organización o asociación de trabajadores. ( ALCAIDE, 1987, pág. 21)

Siendo su objetivo defender los intereses colectivos que conforman las agrupaciones de trabajadores, para Guido Macchiavello el sindicato es una organización colectiva laboral basada en principios de solidaridad y de justicia.

En este marco real y conceptual, la mediación se perfila como un instrumento eficaz de solución de conflictos, siendo así que el Ministerio de Relaciones Laborales a través de su dirección y unidades de mediación laboral, realiza los procesos de mediación en conflictos laborales colectivos, tanto los procesos obligatorios como los señalados en el Art. 555 del Código de Trabajo, en los respectivos literales:

- a) Elaborar y ejecutar programas de contacto entre empleadores y trabajadores, a través de sus respectivos organismos, encaminados a lograr un mejor entendimiento entre ellos;
- b) Realizar la mediación obligatoria conforme a lo previsto en este Código;
- c) Realizar la mediación previa a cualquier conflicto colectivo de trabajo;
- d) Impulsar la negociación colectiva y convertirla en medio eficaz para el establecimiento de mejores condiciones de trabajo y empleo;
- e) Impulsar y propender al trato extrajudicial de los conflictos colectivos de trabajo, que tienda a aproximar las posiciones de las partes.

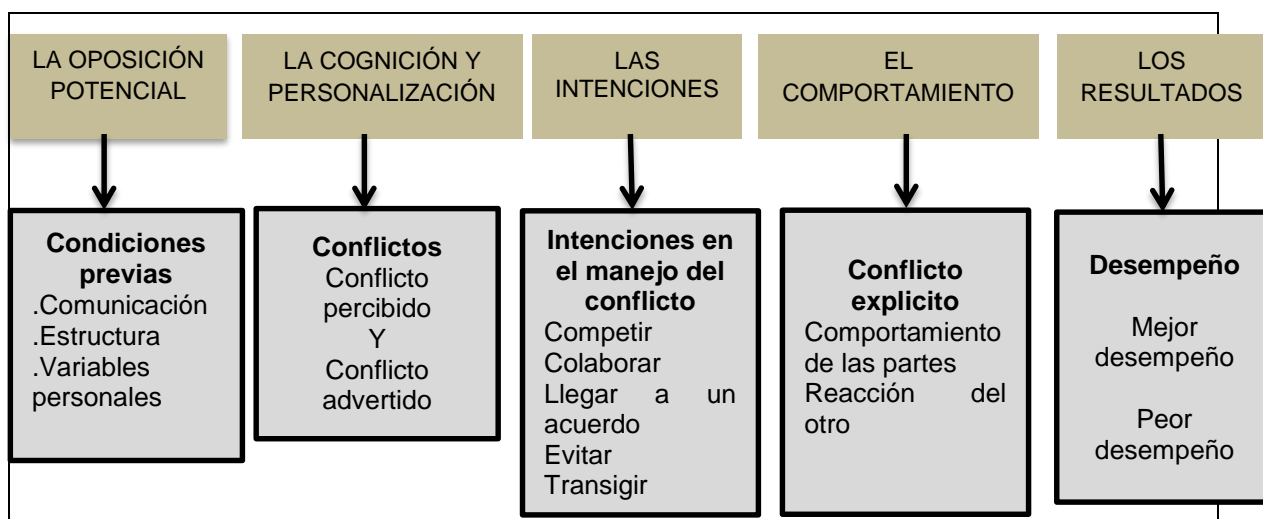
El Ministerio de Relaciones Laborales está facultado para participar en un diálogo social tripartito con el empleador y los trabajadores para solucionar conflictos o conocer denuncias sobre situaciones de incumplimientos de carácter laboral.

Se ha determinado que el proceso del conflicto se compone de cinco etapas:

1. La oposición potencial, es la presencia de las condiciones capaces de crear la oportunidad de un conflicto. Son las condiciones necesarias.
2. La cognición y personalización, las condiciones anteriores sólo desembocan en conflicto cuando éste afecta a una o más personas, quienes además lo conocen y tienen unos intereses no coincidentes.

3. Las intenciones, son decisiones para actuar de cierta manera. En esta fase se debe inferir lo que el otro pretende, por lo que la mera interpretación incorrecta puede resultar en conflictos.
4. El comportamiento, cuando un actor realiza acciones que frustran la obtención de metas de otros o van contra los intereses de él. Es necesario que la acción sea intencional, es decir, debe haber un esfuerzo consciente de frustrar al otro. En tales circunstancias el conflicto es patente
5. Los resultados, la interacción entre el comportamiento de conflicto externo y las conductas con que se maneja el conflicto produce sus consecuencias. Este resultado puede ser funcional cuando el conflicto ha servido para mejorar el desempeño de la unidad. Si este desempeño ha sido obstaculizado se considera que el conflicto ha sido disfuncional.

GRÁFICO Nº 2 ETAPAS DEL PROCESO DEL CONFLICTO



Fuente: (GARCÍA Vicario & Carballo Mart, 2012)  
 Elaborado por: Autor

Se aprecia en el gráfico las fases o etapas del proceso del conflicto, la primera etapa lo constituye las condiciones previas, en la que incide la comunicación, estructura y el interés personal; la segunda etapa se refiere a la manera de cómo se distingue al conflicto; la tercera etapa trata de cómo manejar el conflicto, las diferentes medidas a tomar para llegar a un acuerdo; la cuarta etapa se refiere a la reacción que tienen las partes frente al manejo del conflicto; por último tenemos los resultados relacionándolo al desempeño de las medidas aplicadas, si dieron resultado en la solución o no.

### 1.2.1.1.3. Modelo político en las organizaciones

Considerando que el conflicto es consustancial a cualquier organización, que es parte normal de la manera de realizar las cosas y que el comportamiento político surge cuando una de las partes o grupos interesados contrarrestan los intentos de influencia de algún otro. En el modelo político se estima que las organizaciones se componen de grupos con intereses distintos que persiguen sus propios objetivos, algunas veces de forma egoísta, pero a menudo con motivos bien intencionados, basándose en su opinión respecto a lo que es mejor para la organización.

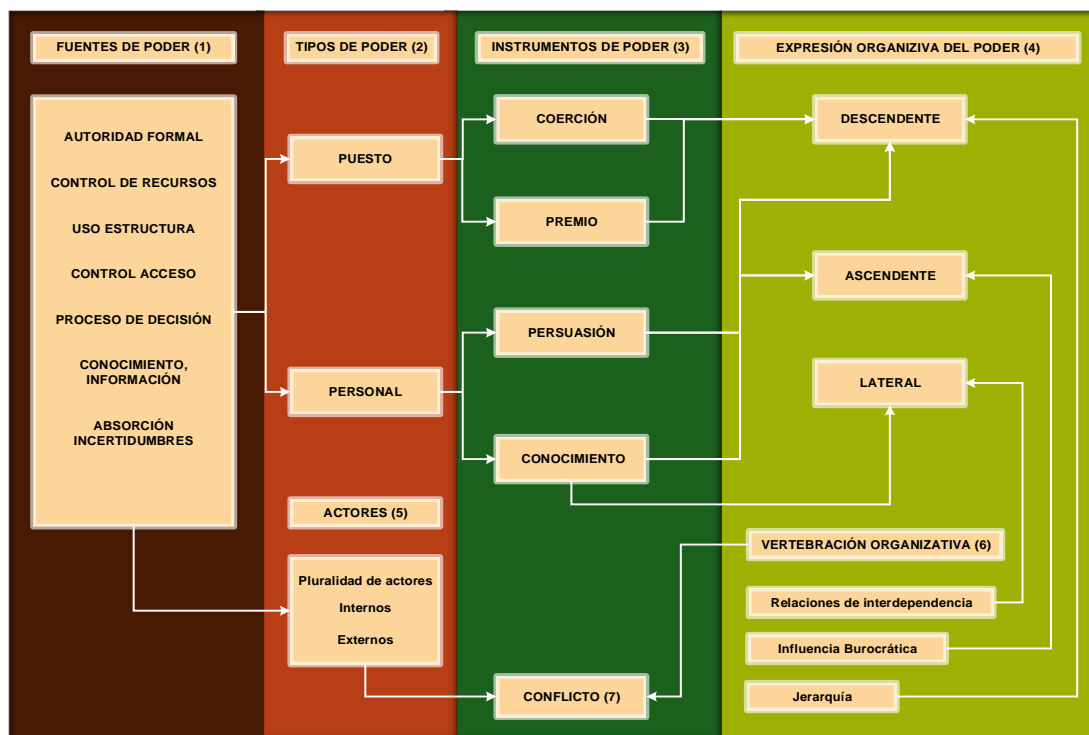
En investigaciones sobre Psicología de las organizaciones, se indica que:

No se debe a que las personas de una organización sean ambiciosas o corruptas, sino simplemente a que son distintas entre sí y los recursos de la organización están diseminados y son escasos. Así si se desea que la organización siga funcionando se debe llegar a un compromiso". (GREINER & Schein, 2004, pág. 32)

Por ello es que el conflicto bien canalizado enriquece a las organizaciones, las hace más vivas y dinámicas.

El grafico 3 presenta los elementos de este modelo organizativo

GRÁFICO N° 3 ENFOQUE DE PODER Y CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.



Fuente:

(HIGHTON & Álvarez, 1996)

Elaborado por: Autor

Cuanto más extensa y compleja sea la organización, más fuentes de poder se pueden encontrar en ella. Su amplitud depende del grado de complejidad, tamaño y entorno de la organización. Las fuentes de poder configuran dos tipos básicos de poder: el poder del puesto y el poder personal, y cuanto más numerosas son las fuentes de poder más relevancia adquiere el poder personal, o un poder mixto y sinérgico que resulta de la combinación del poder de puesto y del poder personal.

Coerción, premio, persuasión y conocimiento son los cuatro instrumentos de poder, es decir, los mecanismos en que se manifiesta el poder, siendo así que los dos primeros van ligados al poder del puesto y los otros dos son alentados por el poder personal, todo lo cual permite determinar la dirección y el sentido en que se expresa organizativamente el poder:

- a) El poder descendente, que es el comúnmente más conocido, viene representado por la influencia que puede ejercer un superior sobre un subordinado.
- b) El poder ascendente, se refiere a los intentos de los subordinados por influir sobre sus superiores.
- c) La tercera expresión del poder, y a nuestro entender la más importante, es la lateral la cual se refiere a los intentos de influir sobre aquellas personas o unidades que, dentro de la cadena de mando, no son nuestros subordinados ni nuestros superiores sino que están ubicados en una posición jerárquica similar aunque diferenciados por el tipo de tareas desempeñadas. Se habla aquí del poder horizontal o poder interdepartamental. Es la relación que se establece, por ejemplo, entre empleados con igual categoría dentro de una unidad o entre unidades o departamentos con idéntico o similar rango jerárquico.

Los instrumentos de coerción y de premio son utilizados por el poder descendente, en tanto que el poder ascendente utiliza los de persuasión y de conocimiento y el lateral combina los cuatro instrumentos de poder.

Si hay pocas fuentes de poder el número de actores será reducido. Si hay muchas fuentes de poder el número de actores será mucho más amplio, lo que significa que las fuentes de poder tienen la cualidad de otorgar a un determinado número de actores la capacidad de influir dentro de la organización.

Los elementos estructurales de las organizaciones son el cauce de desarrollo de las expresiones organizativas del poder, utilizando en el poder descendente la jerarquía y en el poder ascendente la influencia tecnocrática, mientras que el poder lateral se expresará principalmente en los órganos de alcance transversal, en las unidades de coordinación interdepartamental y en las unidades con un contacto directo con el entorno de la organización.

El poder lateral comprende vectores que trazan trayectorias en diagonal que le permiten combinar también relaciones de poder ascendente y descendente.

#### **1.2.1.1.3.1 Fuentes de poder en las organizaciones públicas**

En publicaciones sobre el poder de las organizaciones, se señala como organización extensa y compleja, la administración pública comprende todo el catálogo de fuentes de poder como se expone a continuación. (PFEFFER, 1993)

- 1) Poder formal: Dado que en buena parte de las administraciones públicas existe un gran número de empleados, en muchas ocasiones excesivo, de jefaturas administrativas, fenómeno que se denomina inflación orgánica., la autoridad formal adquiere en las organizaciones públicas una amplitud y una dimensión superior a la del resto de las organizaciones. Amplitud porque el despliegue vertical de la autoridad suele ser muy extenso.
- 2) El poder derivado del control de los recursos. En las administraciones es bastante usual que las unidades que gestionan servicios internos agrupen unas funciones, un presupuesto, un volumen de estructura, un personal y una capacidad de influencia cada vez más notable. La fuerza que muestran estas unidades origina un dominio de la organización transversal sobre la organización vertical o sectorial, relación que es inversa a la lógica organizativa, que considera que los servicios horizontales deben ser simples soportes administrativos de las áreas directas de gestión.
- 3) El poder que se deriva del uso de las reglas y de los reglamentos de la organización. Los complejos normativos están saturados de dobleces que permiten que una misma norma ampare los desarrollos más dispares, constituyéndose así en el poder de quien tiene la capacidad de entender e interpretar las normas. Se trata aquí de la utilización de todos los recursos del potente y complejo sistema jurídico que regula los procedimientos y las estructuras de la organización.
- 4) Otra importante fuente de poder se deriva de las reglas y reglamentos, cuya responsabilidad recae en los servicios jurídicos, que tienen la responsabilidad, que en un principio parece inocua, de adecuar el contenido normativo elaborado por los distintos órganos especializados a la ortodoxia jurídico-normativa, haciendo que esta actividad muchas veces traspase la frontera del continente y consiga modificar elementos clave de la reglamentación. Estos son los poderes de los servicios jurídicos de las administraciones públicas: su participación activa en la elaboración de cualquier regla y la interpretación constante de la misma una vez ésta sea aprobada.
- 5) El poder derivado del proceso de toma de decisiones. Estando el proceso decisonal en las administraciones públicas plagado de normas procedimentales y estructurales, los

actores con capacidad para decidir están definidos en función de su posición en la estructura y en el proceso, el cual tiene que seguir unas pautas totalmente regladas que están muy lejos de su objetivo, que es clarificar el proceso y sus protagonistas. La gran extensión del ámbito de la toma de las decisiones origina una gran complejidad e indefinición que dificulta la comprensión del por qué, quién, para qué y cómo se toman las decisiones públicas.

#### **1.2.1.1.3.2. Algunos Conflictos usuales en las organizaciones públicas**

El conflicto es un proceso inherente a todas las organizaciones, sobre todo si la distribución del poder en las organizaciones contiene subgrupos, suborganizaciones, divisiones y departamentos que con gran frecuencia muestran procesos de conflicto entre ellos. (ALCAIDE, 1987)

Los conflictos son distintos en función de la naturaleza de sus suborganizaciones y subgrupos, dándose el caso de que en una misma administración varían los tipos de conflictos en función del tiempo. Pero hay unos conflictos que pueden denominarse como estructurales, que con independencia del tipo de administración y del tiempo en que se analicen, siempre están más o menos presentes. Estos conflictos son los siguientes:

- a) Conflicto entre los puestos de naturaleza política y los puestos de naturaleza profesional (conflicto entre el político y el empleado público).
- b) Conflicto entre los funcionarios que pertenecen al cuerpo general y los funcionarios que pertenecen a los cuerpos especiales.
- c) Conflicto entre los diferentes niveles profesionales de la administración
- d) El conflicto entre los servicios centrales (organización transversal) y los servicios finalistas (organización vertical).

#### **1.2.1.1.3.3. Causas de los Conflictos Laborales**

Tres son las causas principales de los conflictos laborales:

- a) El incumplimiento o violación de las normas legales y contractuales, lo que generalmente es fuente de conflictos jurídicos.
- b) Las aspiraciones de los empleados, que tienden al establecimiento de nuevas condiciones de trabajo o a la modificación de los existentes, generando casi siempre conflictos económicos o de interés.
- c) Los cambios que introducen los empleadores en el transcurso de la relación de trabajo, con el propósito de reducir los costos de producción y aumentar el rendimiento.

En la teoría pura el conflicto aplicada a la organizaciones se puede observar otras causas a tomar en cuenta son la mala organización del trabajo y sus consecuencias en materia de inconformidad, accidentes, bajo rendimiento y disputas de distintas naturaleza; y los problemas personales y de familia del empleado, que a menudo afectan la producción y el rendimiento, y que son susceptibles también de generar conflictos de trabajo. (BOULDING, 1964)

Comprendiendo la naturaleza de los conflictos en las organizaciones públicas, la estructura organizativa de entidades de servicio público, la enmarañada red de funciones, el elevado número de funcionarios y la naturaleza del poder que ejercen los funcionarios y empleados, tanto en escala descendente como ascendente y transversal, la mediación como recursos preventivo y de solución de conflictos se perfila como una necesidad fundamental para canalizar creativa y positivamente estas fuerzas y colocar al conflicto como una fuente de diálogo, análisis y soluciones.

De este modo se evitará que el conflicto salga de su cauce creativo, degenera en una contienda destructiva que afecte a la comunidad y a la misma institución, y que tenga que desviarse hacia canales jurídicos formales donde los intereses y las pasiones pueden exacerbarse, creando malestar y resentimiento.

### **1.1.2. La mediación en la administración pública**

Dado que los conflictos en las entidades públicas implican desgaste de tiempo y recursos, impidiendo así su buen desempeño, funcionamiento y retrasando su proceso de desarrollo, su solución es una necesidad imperativa.

En publicaciones sobre la mediación en la jurisdicción contencioso administrativa, establece que “la mediación permite introducir en las prácticas de las administraciones públicas los paradigmas de racionalidad, objetividad, transparencia, motivación y eficiencia, que configuran el deber de toda buena administración” (GARCÍA Vicario & Carballo Mart, 2012)

El hombre y el ciudadano común o el hombre de negocios desean terminar con el conflicto para poder continuar con sus actividades normales, sobre todo si el litigio es con alguien a quien deben continuar viendo o con quien debe o le convendría seguir manteniendo relación. Lastimosamente, el sistema jurídico no siempre soluciona estos problemas, menos aún en forma rápida y económica.

En estudios divulgados sobre la mediación para resolver conflictos se señala que:



Los tribunales necesariamente utilizan un método adversarial de adjudicación, de modo tal que una vez que el pleito se ha desarrollado entre las partes, las que han ofrecido o producido prueba, un tercero neutral, en nuestro país el Juez, resuelve la controversia. El Juez arriba a su decisión después de que se han ventilado los hechos en tal procedimiento contencioso, lo que demanda tiempo, dinero, angustias y nuevas fricciones entre los contendientes. Además esto puede llevar aparejada la no deseada publicidad del juicio o de los hechos que en él se ventilan” (HIGHTON & Álvarez, 1996, pág. 21)

Estas realidades ilustran la real necesidad de encontrar otros métodos de solución de las controversias en las entidades públicas, especialmente si tales métodos no son adversariales, lo cual conlleva ventajas para el sistema judicial sobrecargado y para los ciudadanos comunes que no tienen acceso al mismo, o que por distintos motivos, no pueden sobrellevar la pesada carga que impone un juicio.

Tomando en cuenta que entran a los tribunales de justicia más causas de las que salen; el sistema de resolución de conflictos en Ecuador es ineficaz, puesto que la duración de los procesos excede el tiempo razonable, requiere más tiempo para lograr la ejecución de las sentencias y el costo de litigar es alto no solo en términos económicos sino de energías, ansiedades, esperas e incertidumbre

Las distorsiones que caracterizan al sistema de resolución de conflictos se reflejan en la cantidad considerable de conflictos que deben ser decididos en los tribunales de justicia, donde algunos pocos son resueltos por las partes entre sí o con ayuda de un tercero llamado Juez, mientras que otros se resuelven por el triunfo del más poderoso para que finalmente una gran cantidad de conflictos quede sin resolver, dado que el acceso a la justicia es muy costoso y complicado.

El arbitraje, la mediación y otros medios alternativos de solución de conflictos establecidos por la ley, constituyen una forma de agilizar y perfeccionar este servicio público. El art. 17 del Código Orgánico de la Función Judicial, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 544 de 9 de marzo de 2009, estipula que la administración de justicia es un servicio público, básico y fundamental del Estado concebido para que se cumpla el deber de respetar y hacer respetar los derechos garantizados por la Constitución, los instrumentos internacionales de derechos humanos vigentes y las leyes.

Publicaciones sobre el derecho administrativo y administracion publica se establece que:

Toda actividad técnica destinada a satisfacer una necesidad de carácter general, cuyo cumplimiento uniforme y continuo deba ser permanentemente

asegurado, reglado y controlado por los gobernantes, con sujeción a un mutable régimen jurídico exorbitante del derecho privado, ya por medio de la administración pública, bien mediante particulares facultados para ello por autoridad competente, en beneficio indiscriminado de toda persona (FERNANDEZ Ruiz, 2006, pág. 24)

Por lo tanto el servicio público es una función que responde a necesidades cuya atención se considera un imperativo en el funcionamiento de un Estado moderno, el servicio público debe estar sujeto a una permanente modernización e innovación, sin que a este requerimiento escape la conflictividad laboral, cuya solución debe ser satisfecha con la finalidad de que impere la paz social, la cual no sólo se la consigue judicializando los conflictos sino también buscando alternativas más económicas, en tiempo, en dinero, en esfuerzo, para viabilizar de mejor manera la gestión de las divergencias.

#### **1.1.2.1. Conceptualización de la mediación**

En EEUU desde 1950 ya se practicaba la mediación y el arbitraje, por tal razón muchos profesionales han basado sus doctrinas y han realizado análisis sobre el tema de La Mediación. (PALACIOS Morillo, 2014)

El concepto Doctrinal, establece que la mediación es:

Es una forma de resolver conflictos entre dos o más personas, con la ayuda de una tercera persona imparcial, el mediador. No son jueces ni árbitros, no imponen soluciones ni opinan sobre quien tiene la verdad, lo que buscan es satisfacer las necesidades de las partes en disputa, regulando el proceso de comunicación y conduciéndolo por medio de unos sencillos pasos en los que, si las partes colaboran, es posible llegar a una solución en la que todos ganen o, al menos, queden satisfechos. ... Es voluntaria, es confidencial, y está basada en el diálogo. (PALACIOS Morillo, 2014, pág. 19)

Por lo tanto el mediador no actúa como juez, ya que no impone decisiones, sino que ayuda a las partes a identificar los puntos de controversia, para llegar a una solución, conciliando sus intereses.

En el Ecuador prevalece el concepto legal de la Ley de Arbitraje y Mediación, que indica que la mediación:

Es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extra-judicial y definitivo, que ponga fin al conflicto

Pero es necesario profundizar auxiliados de más acepciones para entender al máximo su definición y características, propias de la mediación; como vemos, siempre se busca que todos ganen, asegura la confidencialidad y nuevamente propende a la cultura del diálogo.

Otros conceptos establecen que la mediación es “una negociación expandida, una negociación asistida o dirigida, es decir, es una técnica de solución alternativa de conflictos gestada por un tercero imparcial, denominado mediador” (WILDE & Gaibrois, pág. 23)

Se observa entonces que la Mediación viene a ser un tipo de negociación, un Acta con fuerza de sentencia de última instancia que le da un valor único a la resolución de controversias o los conflictos por este medio alternativo.

En el Manual de Mediación y derechos humanos señala que “La mediación es sinónimo de diálogo... y no existe aún el diálogo como cauce natural de comunicación para resolver y avanzar en la crisis” (ZURITA Gil, 2001, pág. 18)

Estos conceptos incentivan mucho lo que se denomina como cultura del diálogo, basada en la comunicación directa, lo que se denomina como sistema alternativo de solución de impases, donde sino es posible entre las partes llegar a un acuerdo, debería ser necesario la intervención de un tercero, que puede ser el mediador.

El Concepto Institucional determina que en un procedimiento de mediación, un tercero neutral, el mediador, ayuda a las partes a solucionar su controversia de manera mutuamente satisfactoria. Cualquier acuerdo se formaliza en un contrato. Es un modo eficaz y económico de alcanzar ese resultado manteniendo, y en ocasiones mejorando, la relación entre las partes. ... Es un procedimiento no obligatorio, confidencial y basado en los intereses de las partes (ZURITA Gil, 2001, pág. 20)

Este concepto concibe al conflicto como una controversia, que termina en un contrato; bueno esto propio de la función institucional de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual que han decidido llegar a firmar un contrato. Otras características que vemos son su carácter económico, la eficacia y el fundamento en los intereses de cada uno.

El Concepto Académico determina a la intervención, como la participación secundaria en un negocio ajeno, a fin de prestar algún servicio a las partes o interesados. Apaciguamiento real o intentado, en una controversia, conflicto o lucha (CABANELLA, 1979)

Vemos que el concepto, se lo toma en forma general a una intercesión entre las partes, para servirles en este caso a un fin, de resolver su litigio, y más aún como nos afirma de controlarlo y manejarlo.

De acuerdo a estos conceptos se puede manifestar que la mediación es la intervención de una tercera parte, competente e imparcial, en una disputa, con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus diferencias y a mejorar sus relaciones en el futuro, proveyéndoles de un ambiente seguro.

Los diferentes conceptos planteados colaboran con la interpretación de la mediación. Aunque la Ley de Mediación y Arbitraje no habla sobre la supletoriedad de la ley, solo que por su Carácter Especial, está sobre toda norma que se le opusiere; se la puede analizar desde la perspectiva de los cuerpos legales generales, siempre y cuando no se opongan, sino más bien la complementen o enriquezcan para su interpretación y desarrollo; así tenemos que:

**Acuerdo.** Un acuerdo es una fuente de obligación como lo estipula el Art. 1453 del Código Civil, en su libro IV, De las Obligaciones; pues las partes aceptan someterse a la mediación y obligarse al momento de suscribir el acta, siendo este, un concurso real de voluntades.

**Capacidad Legal.** Es necesario esclarecer que las partes que concurran a una mediación y por medio de esta finalmente se obliguen por medio del acta de declaratoria de voluntad, deben, de acuerdo al Art. 1461 del Código Civil, sobre la capacidad.

**Contrato.** El acuerdo que recoge el acta de mediación es un contrato porque según el Art. 1454 del Código Civil, el contrato es el acto donde una parte se obliga con otra a dar, hacer o no hacer algo. El Acta de Mediación es la obligación, el acto donde una parte se obliga con otra.

Proveyéndoles de un ambiente seguro, la mediación es la intervención de una tercera parte, competente e imparcial, en una disputa, con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus diferencias y a mejorar sus relaciones en el futuro, destacándose en este concepto la competencia y la imparcialidad de las personas que asumen el rol de la mediación.

1) La competencia se refiere a la preparación, formación, y habilidad de los miembros del equipo mediador en técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes.

Si bien la proximidad del mediador/a a las partes facilita su aceptación y confianza, la mediación es un rol complejo que no puede ser asumido por la clásica concepción del 'buen hombre' o el 'patriarca', pues la efectividad de la mediación requiere que las personas que asuman dicho rol estén formadas en las estrategias y tácticas correspondientes. .

En estudios sobre Negotiation and Mediation, se determina que el éxito de la mediación depende:

Del grado en que las partes acepten al mediador/a de la confianza, imparcialidad y honestidad transmitida por la persona que ejerza dicho rol, y de los conocimientos de las técnicas y estrategias de negociación y mediación de la persona que asuma dicho rol, que requieren, generalmente, de una formación y entrenamiento previo en la gestión de disputas. (CANEVALE & Pruitt, 1992, pág. 43)

Por lo tanto para el desafío de un sistema de mediación radica en encontrar buenos/as mediadores/as que sepan cómo intervenir, en qué momento, con quién, producir un clima favorable y descubrir posibles áreas de compromiso.

- 2) En lo que se refiere a la imparcialidad, el concepto alude a que no se favorezca a una de las partes sobre la otra, ni se persiga un interés propio en el resultado del acuerdo.

Lo importante es que el mediador escogido ejerza y transmita imparcialidad durante todo el proceso de modo tal que sus actuaciones no vayan a perjudicar o favorecer a ninguna de las partes implicadas en la disputa en curso

#### **1.1.2.2. Objetivos de la Mediación**

Ayudar y empujar a las partes a crear soluciones nuevas adaptadas a sus necesidades y mutuamente aceptables es el objetivo de la mediación en la gestión de disputas, colaborando con las partes para crear soluciones a sus problemas, procurando que lleguen a un acuerdo consensuado mediante la mejora de la comunicación y de sus relaciones en el futuro.

Este objetivo general, implica objetivos más específicos:

- a) Ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas;
- b) Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales.

A continuación se describe cada uno de estos objetivos.

- a. Ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas

La labor de la mediación consiste en ayudar a las partes a clarificar cuáles son los intereses reales que subyacen a las posiciones o demandas que declaran, y las prioridades entre dichos intereses, y a clarificar también cuales son los intereses reales y las prioridades de la otra parte, precisando cuales son las posibles pérdidas en caso de no llegar a un acuerdo y las ventajas de un posible acuerdo.

De este modo, la mediación ayuda a las partes a identificar sus propios intereses, y a reconocer los intereses de la otra parte, haciendo que ambos bandos tengan una visión lo más real y objetiva posible de la situación, pues este análisis objetivo es el que permite a las

partes ir diseñando y generando posibles alternativas de acuerdo, con la ayuda del equipo mediador, recogiendo los intereses claves y prioritarios de ambos sectores.

La mejora de la comunicación entre las partes es la principal herramienta con la que cuenta el equipo mediador para ayudarles a analizar la situación, siendo el rol de abrir canales de comunicación una de las tareas más destacadas en el proceso de mediación.

b. Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales

A diferencia del arbitraje o los tribunales, donde una tercera parte dicta el acuerdo que resulta vinculante para los contendores, en la mediación las partes tienen un control permanente sobre los resultados, ya que siempre pueden aceptar o rechazar cualquier propuesta.

Además, en el proceso de mediación las partes tienen la oportunidad de contar su punto de vista, sus preocupaciones, sus necesidades, y sus intereses, aparte de que pueden tener la oportunidad de desahogar sus sentimientos y sentirse escuchados (MARTINEZ-Pecino & Munduate, 2008)

En la mediación, son las partes las responsables del acuerdo, pues el equipo de mediadores controla el proceso pero no el contenido de la solución, siendo los mediadores responsables de la calidad del acuerdo, pero no de que las partes lleguen a un acuerdo. El que las partes vayan configurando distintas alternativas de acuerdo, es lo que permite ampliar las opciones con relación a otros procedimientos de intervención de terceras partes.

**1.1.2.3. Ventajas de la Mediación frente a otras vías de intervención de terceras partes**

El siguiente cuadro resalta las ventajas de la mediación sobre el arbitraje y la vía judicial

<b>Mediación</b>	<b>Tribunales</b>
Proceso y resultados controlados por las partes	Proceso y resultados controlados por un juez
Colaboración	Adversarial
Criterios diversos	Sólo cuenta la ley
Se abordan temas diversos	Se abordan sólo los temas que proceden
Costos bajos	Costos elevados
Confidencial	Público
No sienta precedente	Sienta precedente
Soluciones creativas	Soluciones tradicionales
Orientado a los intereses	Orientado a las posiciones
Escasos problemas de cumplimiento	Problemas de cumplimiento
Rápido	Larga duración

Proceso voluntario	Proceso obligatorio
Ganar – ganar	Ganar - perder
Facilita la relación	Crea distancia
Basado en la naturaleza humana	Basado en la institución
Protege la imagen	Perjudica la imagen
Menos estrés	Costos físicos y emocionales
Origina empatía	Origina hostilidad

Fuente: (BUTTS., Munduate., & Medina)

Dado que el contexto previsto por la mediación permite a las partes que presenten sus ideas y argumentos de un modo extenso, lo cual produce como consecuencia que las mismas se sientan escuchadas. En la mediación las partes disfrutan de más libertad para diseñar su propio proceso de lo que pueden disfrutar en cualquier otra vía de resolución de disputas.

- Los temas a tratar pueden ser los que las partes decidan y consideren oportunos
- El diálogo que ocurre en la mediación promueve que las partes se entiendan mejor y que confíen en la misma como una de las formas de gestionar sus conflictos, incluso en los casos en los que no se logra un acuerdo.

Una ventaja adicional consiste en que mediante la mediación se crean las bases para que las partes se sientan protagonistas tanto del proceso como de los resultados, y se produzca un mayor nivel de participación en la toma de decisiones, lo cual desemboca en que las partes vayan aprendiendo a relacionarse entre sí y a resolver sus disputas en el futuro.

El hecho de que la mediación se orienta hacia la transformación de las relaciones entre las partes y la consecución de acuerdos que permitan dirimir las diferencias constituye su principal ventaja sobre otras formas alternativas de resolución de disputas, propiciando que las soluciones sean duraderas, poco costosas, percibidas como justas y que mejoren la satisfacción y la moral de las partes implicadas.

### **1.1.3. Fundamentación legal**

En el mundo actual, la corriente ha determinado que el Ecuador se inscriba dentro de los mecanismos alternativos para resolver conflictos y la vieja conciliación judicial se remozca en la figura de la mediación como institución jurídica, autónoma e independiente.

La Constitución del Ecuador del 2008, establece que los servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el Buen Vivir, cuando la prestación de los servicios públicos vulnere o amenacen con violar derechos constitucionales, ésta deberá reformularse o, en su defecto, se adoptarán medidas alternativas que concilien los derechos en conflicto. (CRE Artículo 85 y 226).

La mediación está reconocida por la Constitución del Ecuador, establece en su art. 97 que:

Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley. Podrán actuar por delegación de la autoridad competente con asunción de la debida responsabilidad compartida con esta autoridad; demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados; formular propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales; y las demás iniciativas que contribuyan al buen vivir (Art. 97)

En el Art. 190, de la Constitución se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir.

Continuando con el análisis, de normas nos encontramos con los artículos 11 y 12 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, que establece lo siguiente:

“...Los organismos y entidades del sector público podrán someterse a procedimientos de arbitraje de derecho y a la mediación nacional o internacional, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación, o en instrumentos internacionales que los faculte, previa la suscripción del respectivo convenio...” art. 11

“...Los organismos y entidades del sector público, con personería jurídica, podrán transigir o desistir del pleito, en las causas en las que intervienen como actor o demandado para lo cual deberán previamente obtener la autorización el Procurador General del Estado, cuando la cuantía de la controversia sea indeterminada o superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América. Los organismos del régimen seccional autónomo no requerirán dicha autorización, pero se someterán a las formalidades establecidas en las respectivas leyes...art.12

El artículo 155 del Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, dispone que la administración pública está facultada, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, a celebrar acuerdos, pactos, convenios o contratos con otras personas tanto de derecho público como privado, siempre que sean susceptibles de transacción y tengan como objeto satisfacer el interés público que tienen encomendado, con alcance, efectos y régimen jurídico específico.

La institución jurídica más próxima a la figura de la mediación bajo los preceptos de la actual Ley de Arbitraje y Mediación (LAYM) se encuentra en el Título XXXVIII del Libro Cuarto del Código Civil (CC): "De la Transacción", cuyo artículo 2348, primer inciso reza: "Transacción es un contrato en que las partes terminan extrajudicialmente un litigio pendiente, o precaven un litigio eventual".



En la Ley de Arbitraje y Mediación, se establece en el art. 55, que la conciliación extrajudicial es un mecanismo alternativo para la solución de conflictos. Para efectos de la aplicación de esta Ley se entenderán a la mediación y la conciliación extrajudicial como sinónimos.

Por lo tanto la Conciliación Extrajudicial, es un medio alternativo al proceso judicial, mediante ésta las partes resuelven sus problemas sin tener que acudir a un juicio. Resulta un mecanismo flexible, donde el tercero que actúa o interviene puede ser cualquier persona y el acuerdo al que llegan las partes suele ser un acuerdo de tipo transaccional.

Por su parte el artículo 43 de la LAYM establece que: "La mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extra-judicial y definitivo, que ponga fin al conflicto." Esta acepción nos da una idea general, partiendo de la solución de un conflicto, como acto totalmente voluntario sobre asuntos que se puedan negociar y transar, consiguiendo un arreglo definitivo de última instancia.

Respecto del contrato o acuerdo, los dos conceptos coinciden en las siguientes características:

- a) Voluntario, el Código Civil señala que la transacción es un contrato y en el artículo 1454 se define al contrato o convenio como el concurso real de las voluntades de dos o más personas, por su parte, la Ley de Arbitraje y Mediación al tratar el convenio lo define como un acuerdo voluntario.
- b) Transigible: esta característica se encierra en el significado etimológico de la propia palabra transacción y concuerda con el concepto de la Ley de Arbitraje y Mediación
- c) Extrajudicial, tanto el Código Civil como la Ley de Arbitraje y Mediación concuerdan que este proceso es llevado fuera de los tribunales de justicia.

Tanto el artículo 2357 del Código Civil como el artículo 47 de la Ley de Arbitraje y Mediación, señalan que el acta de mediación tiene efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada en última instancia. No obstante, según mandato del artículo 402 del Código de Procedimiento Civil, para que la transacción, dentro de juicio, surta efecto, el acta de acuerdo debe ser aprobada por sentencia judicial, esta disposición parecería superada por la Ley de Arbitraje y Mediación.

La relación entre la mediación y la transacción exhibe gran importancia para quienes negocian directamente o median los términos de un acuerdo, pues, como vemos, el contrato de transacción, al igual que el acta de mediación, tienen mérito de cosa juzgada en última instancia, de modo que, cuando se trata de una transacción extrajudicial, se puede prescindir de la firma de un mediador certificado o autorizado en los términos de la Ley de Arbitraje y Mediación, pues como secuela de la transacción, el contrato transaccional tiene el mismo efecto jurídico que una sentencia ejecutoriada de última instancia.

De modo tal que a través de un mediador independiente o de un centro se puede negociar o mediar y lograr un acuerdo a través de una acta de mediación, conforme a la Ley de Arbitraje y Mediación, título de la Transacción del Código Civil.

La Ley de Arbitraje y Mediación, en los títulos II y III señalan a la mediación como una instancia moderna para solucionar conflictos dentro del ordenamiento jurídico ecuatoriano.

El Título II “De la Mediación” indica en forma textual lo siguiente:

“Art. 43.- La mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extra - judicial y definitivo, que ponga fin al conflicto.

Art. 44.- La mediación podrá solicitarse a los Centros de Mediación o a mediadores independientes debidamente autorizados.

Podrán someterse al procedimiento de mediación que establece la presente Ley, sin restricción alguna, las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, legalmente capaces para transigir.

El Estado o las instituciones del sector público podrán someterse a mediación, a través del personero facultado para contratar a nombre de la institución respectiva. La facultad del personero podrá delegarse mediante poder.

Art. 46.- La mediación podrá proceder:

- a) Cuando exista convenio escrito entre las partes para someter sus conflictos a mediación. Los jueces ordinarios no podrán conocer demandas que versen sobre el conflicto materia del convenio, a menos que exista acta de imposibilidad de acuerdo o renuncia escrita de las partes al convenio de mediación. En estos casos cualesquiera de ellas puede acudir con su reclamación al órgano judicial competente.
- b) A solicitud de las partes o de una de ellas; y,

- c) Cuando el Juez ordinario disponga en cualquier estado de la causa, de oficio o a petición de parte, que se realice una audiencia de mediación ante un centro de mediación, siempre que las partes lo acepten.

Art. 47.- El procedimiento de mediación concluye con la firma de un acta en la que conste el acuerdo total o parcial, o en su defecto, la imposibilidad de lograrlo.

En caso de lograrse el acuerdo, el acta respectiva contendrá por lo menos una relación de los hechos que originaron el conflicto, una descripción clara de las obligaciones a cargo de cada una de las partes y contendrán las firmas o huellas digitales de las partes y la firma del mediador. Por la sola firma del mediador se presume que el documento y las firmas contenidas en éste son auténticos.

El acta de mediación en que conste el acuerdo tiene efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada y se ejecutará del mismo modo que las sentencias de última instancia siguiendo la vía de apremio, sin que el Juez de la ejecución acepte excepción alguna, salvo las que se originen con posterioridad a la suscripción del acta de mediación.

Si el acuerdo fuere parcial, las partes podrán discutir en juicio únicamente las diferencias que no han sido parte del acuerdo. En el caso de que no se llegare a ningún acuerdo, el acta de imposibilidad firmada por las partes que hayan concurrido a la audiencia y el mediador podrá ser presentada por la parte interesada dentro de un proceso arbitral o judicial, y esta suplirá la audiencia o junta de mediación o conciliación prevista en estos procesos. No obstante, se mantendrá cualquier otra diligencia que deba realizarse dentro de esta etapa en los procesos judiciales, como la contestación a la demanda en el juicio verbal sumario.

Art. 50.- La mediación tiene carácter confidencial.

Los que en ella participen deberán mantener la debida reserva. Las fórmulas de acuerdo que se propongan o ventilen no incidirán en el proceso arbitral o judicial subsecuente, si tuviere lugar.

Las partes pueden, de común acuerdo, renunciar a la confidencialidad

Art. 52.- Los gobiernos locales de naturaleza municipal o provincial, las cámaras de la producción, asociaciones, agremiaciones, fundaciones e instituciones sin fines de lucro y, en general, las organizaciones comunitarias, podrán organizar centros de mediación, los cuales podrán funcionar previo registro en el Consejo Nacional de la Judicatura. La comprobación de la falta de cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente Ley y su reglamento, por

parte de un centro de mediación dará lugar a la cancelación del registro y su prohibición de funcionamiento.

De acuerdo a lo descrito se puede manifestar que la administración pública es un servicio a disposición de la comunidad, basado en principios de eficacia, eficiencia y calidad. Internamente el GAD municipal de Salinas está expuesto a presentar conflictos, que incluyen disputas de hecho y de derecho. El conflicto laboral atañe a los trabajadores de toda la organización, cuyas causas se originan por el incumplimiento o violación de las normas legales y contractuales, las aspiraciones que tienen los empleados, los cambios que introduce el nuevo gobierno que asume la administración por un nuevo periodo, entre otras causas ya descritas que originan situaciones conflictivas.

Por lo que es importante emplear métodos de solución de conflictos que incentive la cultura del diálogo, en el que se ayude a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas, en el que las partes sean las protagonistas de dichas soluciones.

Entre los métodos de solución de conflictos está la mediación, reconocida en la Constitución del Ecuador art. 97, que establece el demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos que contribuyan al buen vivir, y quienes pondrán organizar centros de mediación, entre otros, son los gobiernos locales de naturaleza municipal, así señala la Ley de Arbitraje y Mediación.

#### **1.1.4. Hipótesis de trabajo**

La aplicación de la mediación reduce la conflictividad laboral en el Gobierno Municipal del cantón Salinas.

##### **Variable independiente**

La aplicación de la mediación

##### **Variable dependiente**

Conflictividad laboral

**CAPÍTULO II**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## **2.1. Diseño de la investigación**

Para desarrollar el presente estudio fue necesario considerar aspectos que ayudaron a delimitar el problema y a plantear la hipótesis. Se tomó como base el método científico, que encauzó el procedimiento de la investigación de manera rigurosa, metódica, racional / reflexivo, y crítico.

El método científico permitió sistematizar los procedimientos y técnicas requerido en la investigación. Como también analizar, explorar y consultar la documentación sobre la medición como solución de los conflictos laborales generados en el sector público del GAD municipal del Salinas – Santa Elena

El diseño del estudio fue de tipo documental - bibliográfico y de campo, con nivel descriptivo, con el objeto de determinar las variables con sus indicadores.

## **2.2. Modalidad de la investigación**

La modalidad de la investigación fue cualitativa y cuantitativa. El uso del análisis cualitativo, es debido al valor prioritario a entender los fenómenos a partir de una comprensión en un nivel personal de los motivos, que permitan determinar las acciones de los empleados y directivos de los diferentes departamentos del GAD municipal Salinas. Y por ser el más apropiado para obtener la información necesaria y lograr los objetivos planteados en la investigación, ya que produce datos descriptivos y proporciona un conocimiento profundo sobre la conflictividad laboral que se genera en esta institución pública.

El enfoque cuantitativo se orienta al análisis de diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Los datos se obtuvieron a base de muestras de la población, y sus resultados fueron extrapolables a toda de la población, con un nivel de error de 0,5% y nivel de confianza de 95%

Se empleó en el estudio el nivel descriptivo, reflejando lo que aparece en el ambiente laboral, la descripción se lleva a efecto con información primaria y secundaria. Este nivel está encaminado al descubrimiento de relaciones entre las variables y comprende las encuestas, entrevistas, observación y el análisis documental – bibliográfico.

## **2.3. Tipo de investigación Jurídica**

El tipo de investigación utilizado fue el documental - bibliográfico y de campo.

El análisis documental- bibliográfico, tuvo como propósito conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre: La conflictividad laboral y la mediación, además de las normas jurídicas, que sirvieron de sustento legal del estudio.

La investigación de campo se refiere al estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad se toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

#### **2.4. Métodos de la investigación**

##### **Método inductivo.**

Se trata del método científico más usual, en la que se observa, se registra, se analiza y se clasifican los hechos o acontecimientos, con el objeto de proponer a partir de la observación una conclusión para el objeto observado.

La aplicación de este método conduce a observar las causas del problema que se presentan en el GAD municipal de Salinas, como es la presencia de los conflictos laborales, que en su mayoría son derivados a unidades judiciales, a tribunales contenciosos, a acciones de protección o a reclamos en la inspectoría de relaciones laborales, o algunas veces a las jefaturas administrativa de talento humano en el gobierno municipal como sumario administrativo, y que muchas veces no son solucionados, es el principal problema que se evidencia en esta institución pública.

##### **Método deductivo.-**

El objeto de la aplicación de este método es observar el efecto del problema planteado, para visualizar las causas, reflexionar, deducir e investigar cuáles serían los orígenes que intervienen en éste para que perdure el problema.

El método deductivo sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, contrario al método inductivo, es decir, parte del problema que surge, proporcionando una mejor comprensión del problema. Este método orienta a que se estructure la solución del problema, las situaciones de conflictos que se presentan en el GAD municipal deben ser superadas mediante la aplicación de un método para resolver los conflictos, que facilita la relación entre las partes, y la manera de gestionar sus conflictos.

## 2.5. Unidades de Observación, población y muestra

Para determinar los conflictos laborales que se presentan en el Gobierno Municipal del cantón Salinas, las unidades de observación fueron los servidores públicos del GAD municipal de Salinas, cuya población asciende a 352 personas que laboran en esta institución. Distribuida de la siguiente manera:

POBLACION			
Descripción	Mujeres	Varones	Total
Obreros	13	138	151
Empleados	73	94	167
Funcionarios	10	24	34
Total	96	256	352

Fuente: Estadística del GAD municipal de Salinas, 2014

### Muestra

Se aplicó el muestreo aleatorio estratificado que consistió en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra.

La fórmula es:

$$n = \frac{N(p, q)}{(N-1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{352 (0,5 \cdot 0,5)}{(352-1)(0,05/2)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{88}{(351)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{88}{0,469375}$$



n= 187

Lo que indica que la muestra probabilística es de 187 servidores públicos

$$f = \frac{n}{N} = \frac{187}{352} = 0,53125$$

BARRIOS	POBLACIÓN	FACTOR MULTIPLICADOR	MUESTRA ESTRATIFICADA
Obreros	151	0,53125	80
Empleados	167	0,53125	89
Funcionarios	34	0,53125	18
TOTAL	352		187

## 2.6. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron instrumentos de carácter formal, los cuales fueron empleados para estudiar y analizar un problema detectado, con el propósito de buscar las posibles soluciones y conocer la realidad de los hechos.

Los instrumentos para la recolección de datos fueron: La encuesta, entrevista y análisis documental

### Encuesta

La encuesta fue dirigida a los jueces con competencias en materia laboral mediante preguntas estructuradas, que sirvieron para recolectar datos y determinar los conflictos laborales que se presentan en el Gobierno Municipal del cantón Salinas

Se empleó el cuestionario, en el que se propuso al encuestado más de dos opciones de respuesta, las mismas que fueron de simple selección. Los indicadores que se establecieron fueron los siguientes:

- Frecuencia de conflictos
- Clases de conflictos
- Parte de conflictos
- Medio auto compositivo para solucionar los conflictos

- Incidencia del conflicto en la organización
- Lo conflicto han generado violencia
- Colaboración entre las partes
- Aplicación de un método para solucionar el conflicto

### **Entrevista**

La entrevista es una conversación que tiene el propósito de obtener información complementaria acerca del tema. El tipo de entrevista que se efectuó fue la mixta, puesto que no sólo se efectuaron preguntas estructuradas, sino otras que el entrevistador exponía, producto del diálogo para despejar alguna duda.

Las preguntas fueron elaboradas de manera estandarizada, para permitir la comparación de la información recogida. Se presentaron con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados. Sus indicadores fueron:

- Aplicación de la mediación como alternativa a la solución de conflictos
- Crear una oficina de mediación en la institución municipal de Salinas
- Beneficios de la aplicación de la mediación

### **Análisis documental**

El análisis documental es una forma de investigación técnica, se buscó describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para obtener información acerca de:

- Juicios laborales de la municipalidad de Salinas, en el año 2013.
- Juicios contenciosos administrativo
- Reclamos en la inspectoría de trabajo
- Acciones de protección

## **2.7. Procedimientos de la investigación**

A continuación se detalla la secuencia realizada en esta investigación:

### **1) Esquematización de la estrategia de investigación**

A través de la observación directa en los juzgados de la provincia de Santa Elena se determinó que el municipio de Salinas presenta un gran número de juicios laborales y reclamos a la inspectoría del trabajo durante el año 2013. El estudio surge a partir de la solución que se quiere dar al problema. Formulándose el problema de la siguiente manera:

¿De qué manera influye la aplicación de la mediación en la solución de los conflictos laborales generados en el sector público del gobierno municipal del cantón salinas? Se plantearon las interrogantes que encauzó el proceso de la investigación; se determinaron los objetivos que direccionaron el estudio. Se propuso la hipótesis y los parámetros teóricos que sirvieron de guía para el desarrollo del objeto de estudio

2) Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.

Los aspectos metodológicos orientaron el proceso de estudio, se centró básicamente en un estudio jurídico – descriptivo, se buscó especificar las características de la conflictividad laboral en el GAD municipal de Salinas con el fin de brindar una solución a este problema. Según el alcance temporal de la investigación, fue transversal, ya que estudió un aspecto de desarrollo de los sujetos en un momento dado.

3) Definición de las variables de interés

Se definieron las variables, las mismas que fueron de mucha importancia en el proceso de investigación, facilitaron el diseño, desarrollo y análisis estadístico de los resultados.

4) Explicación del proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio.

La encuesta estuvo dirigida a los servidores públicos de la municipalidad de Salinas, la investigación de campo se llevó a cabo el 2, 3, 4 y 5 de junio del 2014. Se establecieron los siguientes pasos para seleccionar la muestra.

Solución

- Población objetivo: Servidores públicos del GAD municipal de Salinas
    - Elemento muestral: Servidores públicos
    - Unidad muestral: Servidores públicos
    - Alcance: Barrios urbano-marginales
    - Tiempo: Junio 2014
    - Marco muestral: Departamento de estadística de la municipalidad de Salinas.
  - Seleccionar un procedimiento. Muestra probabilístico.
  - Definir el tamaño de la muestra: Mediante el muestreo aleatorio simple
- 5) Discusión de los instrumentos utilizados para el estudio.

Para la utilización de los instrumentos primeramente se observó el comportamiento de las variables, luego se emplearon las técnicas de investigación que fueron estructuradas y se establecieron parámetros, como:

- a) Se cuidó que los instrumentos que se elaboran para acopiar los datos, posean cualidades básicas y necesarias.
- b) Las cualidades que tuvieron los instrumentos de acopio de datos son: Validez, confiabilidad, objetividad.

## **CAPÍTULO III**

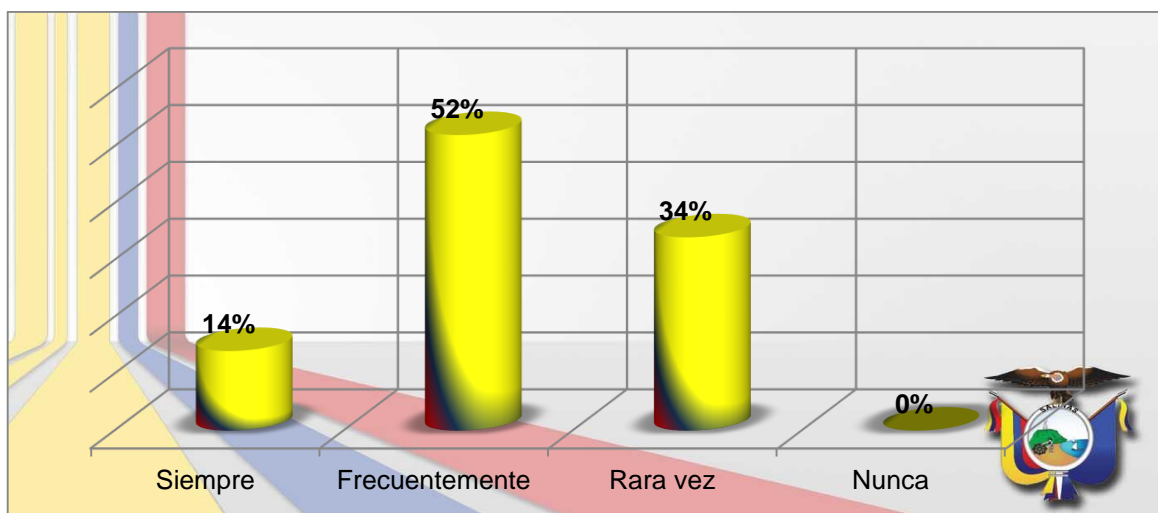
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo presenta los resultados de la investigación, se analiza e interpreta las técnicas e instrumentos empleadas en el estudio, se comprueba la hipótesis para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

### 3.1. Análisis de la encuesta

**Pregunta Nº 1** ¿Con qué frecuencia se dan conflictos dentro del GAD municipal de Salinas?

GRÁFICO Nº 4 FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN EL GAD MUNICIPAL DE SALINAS

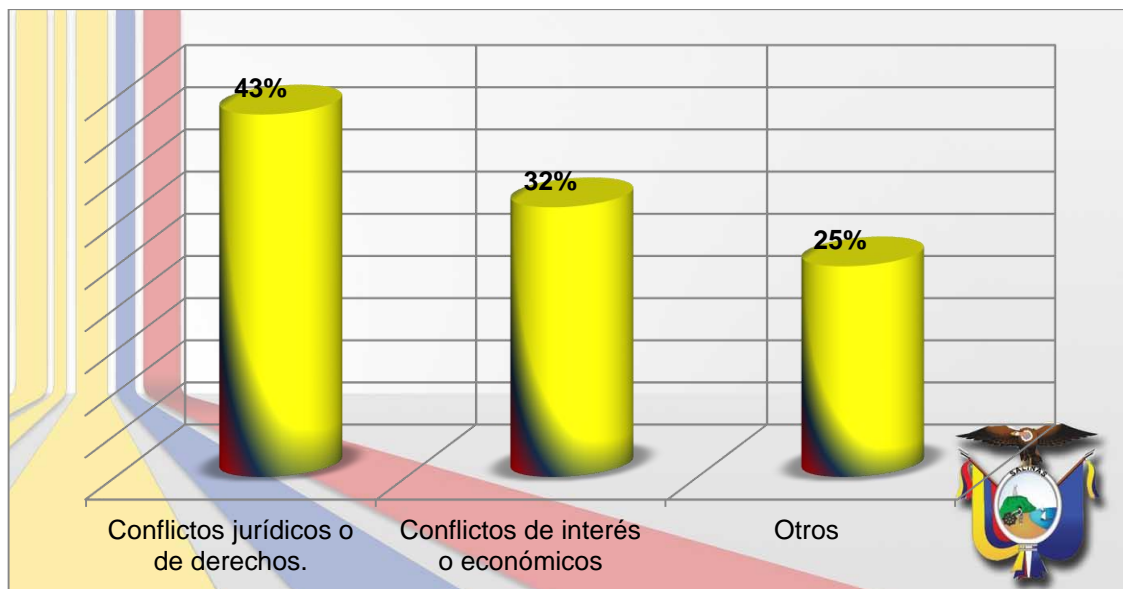


Fuente: Servidor público el GAD municipal de Salina, 2014  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

**Análisis:** Se observa en el gráfico Nº1, que el 52% de las personas encuestadas manifiestan que frecuentemente se dan conflictos en el GAD municipal de Salinas, el 34% indica que rara vez; el 14% expresa que siempre. Es importante notar que existen conflictos en esta institución pública, los conflictos son inevitables pero deben resolverse con el objeto de que exista un cambio positivo en la organización

**Pregunta Nº 2** ¿Cuáles son las clases de conflictos que se presentan en el GAD Municipal de Salinas?

GRÁFICO Nº 5 CLASES DE CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN



Fuente: Servidor público el GAD municipal de Salina, 2014  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

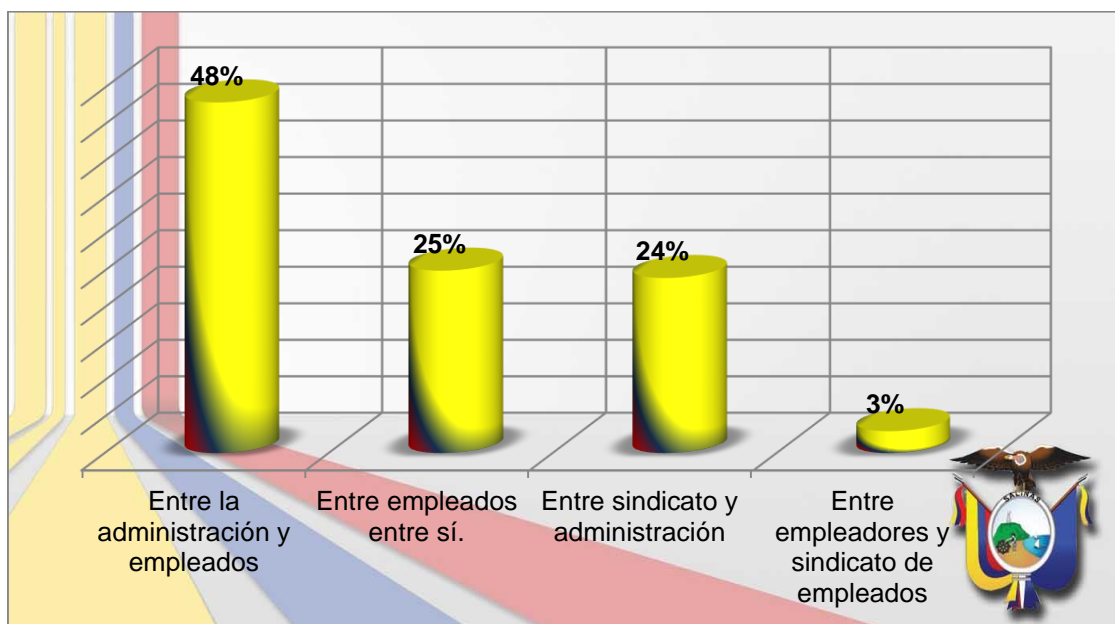
**Análisis:** Como ya se evidenció con la respuesta anterior, el GAD municipal presenta conflictos, estos conflictos tienen que ver en un 43% con los conflictos jurídicos o de derecho, un 32% con los conflictos de interés o económicos y un 25% que atañe a otros conflictos que se presentan en la institución municipal.

El conflicto laboral incluye las disputas de hecho y las contiendas de derecho, el Gobierno Municipal de Salinas enfrenta un alto porcentaje de conflictos de derechos donde se discute judicialmente la aplicación de las normas jurídicas, en la que se ha visto vulnerado los derechos del trabajador.

En relación a otros conflictos que se presentan en la organización, estos se encaminan a los enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que se promueven por la mala organización del trabajo, problemas personales, laborales que inciden negativamente en el rendimiento del servidor público.

**Pregunta Nº 3** ¿Entre quienes se presentan el conflicto en la institución municipal?

GRÁFICO Nº 6 PARTES DEL CONFLICTO



Fuente: Servidor público el GAD municipal de Salina, 2014  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

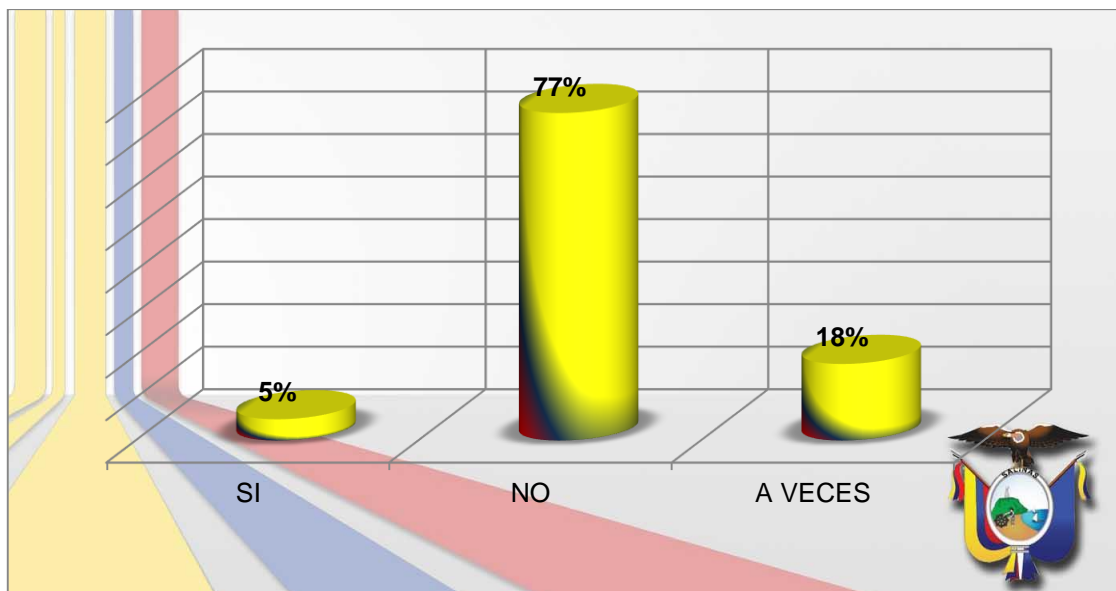
**Análisis:** El 48% de los conflictos que se da en el GAD municipal de Salinas, corresponde entre la administración municipal y sus empleados; el 25% establece que es entre empleados y un 24% surgen entre sindicato y administración.

El sindicato defiende los intereses de los trabajadores, los cuales están basados en los principios de solidaridad y de justicia. Los conflictos entre la administración municipal y sus empleados, por lo general tienen consecuencias de demandas que terminan por la vía judicial.



**Pregunta N° 4** ¿Cuándo existen conflictos en la institución municipal se busca un medio auto compositivo para solucionarlos?

GRÁFICO N° 7 MEDIO AUTO COMPOSITIVO PARA SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS

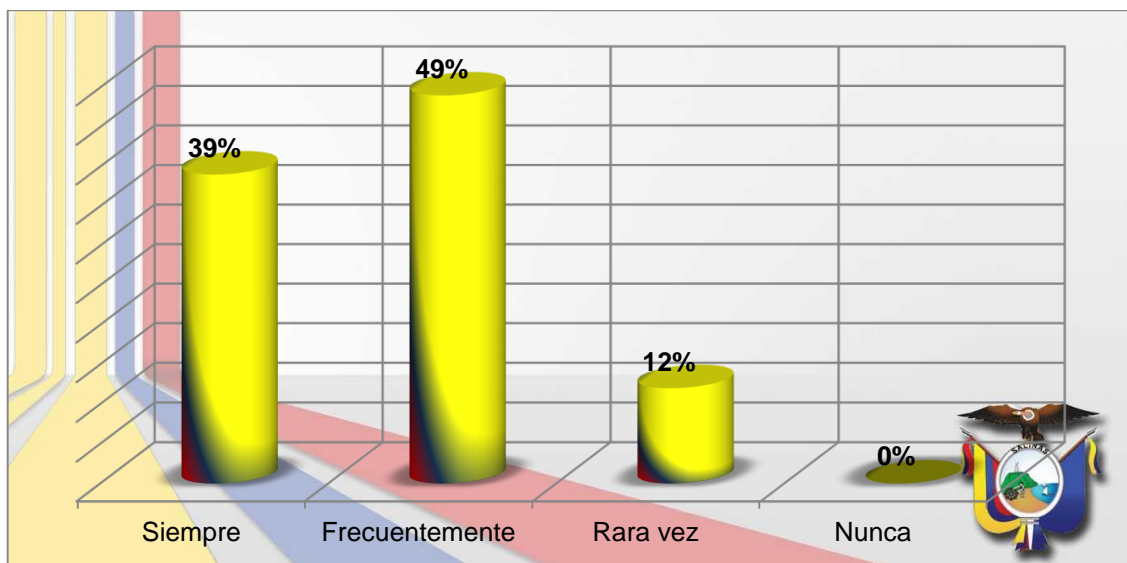


Fuente: Servidor público el GAD municipal de Salina, 2014  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

**Análisis:** Los servidores públicos encuestados manifiestan que cuándo existen conflictos en la institución municipal no se busca un medio para solucionar los conflictos, así lo indicó el 77%. Cabe de indicar que estos métodos auto-compositivos son formas pacíficas que puede utilizar el Gobierno Municipal de Salinas para solucionar sus conflictos y no acudir a la justicia ordinaria. El 18% de los encuestados, establece que a veces acuden a estos métodos como la negociación, que permite resolver sus desacuerdos.

**Pregunta Nº 5** ¿Considera usted que el conflicto impacta negativamente en la organización?

GRÁFICO Nº 8 EL CONFLICTO IMPACTA NEGATIVAMENTE EN LA ORGANIZACIÓN

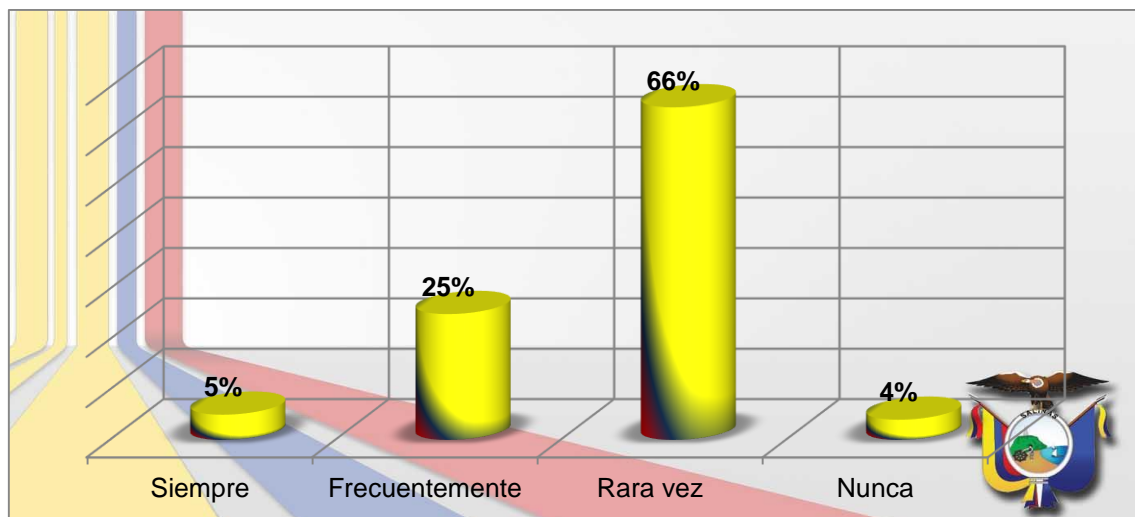


Fuente: Servidor público el GAD municipal de Salina, 2014  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

**Análisis:** Los servidores públicos, objeto de estudio señalan que el conflicto impacta negativamente en la organización. Cabanillas establece que el conflicto en la organización es un enfrentamiento, discrepancias y pugnas laborales, que quebranta las relaciones de quienes las integran, es un choque que separa a dos personas o grupos que mantienen diferencias de criterio en cuanto a determinadas cuestiones. Por lo tanto, el conflicto en la organización es inevitable e incide en el comportamiento organizacional, impactando negativamente en el desempeño laboral.

**Pregunta Nº 6** ¿Los conflictos que se desarrollan en el GAD municipal de Salinas han generado en violencia?

GRÁFICO Nº 9 LOS CONFLICTOS HAN GENERADO EN VIOLENCIA



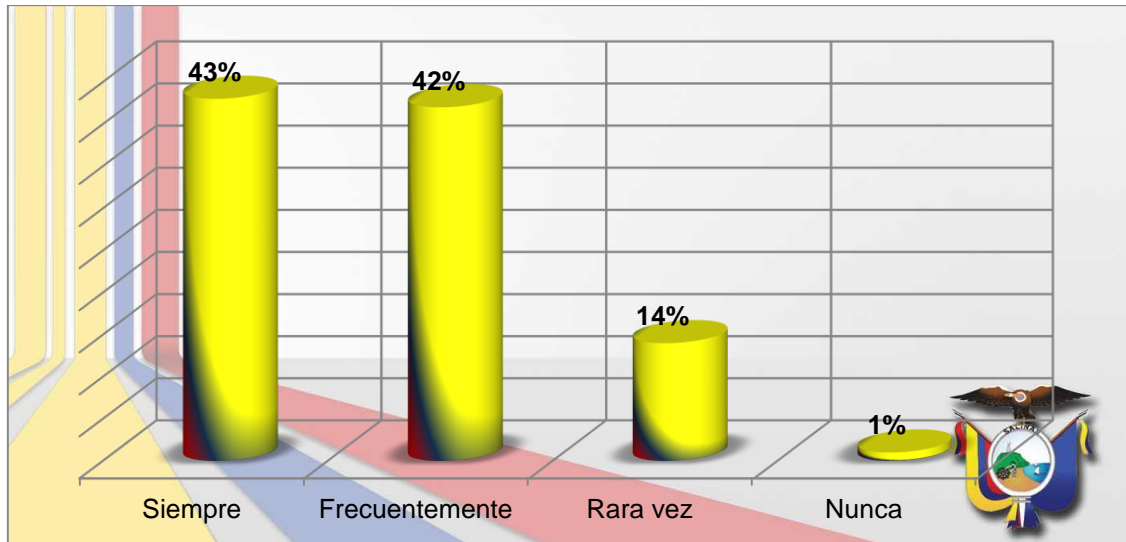
Fuente: Servidor público el GAD municipal de Salina, 2014  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

**Análisis:** Se observa en el gráfico que el 66% de los encuestados establece que los conflictos que se desarrollan en el GAD municipal de Salinas rara vez han generado en violencia; pero un 25% indica que frecuentemente los conflictos generan violencia en la organización municipal. Es importante indicar que el conflicto es consustancial a cualquier organización y que existen grupos con intereses distintos que persiguen sus propios objetivos, en el GAD municipal de Salina, existe el poder del puesto y el poder personal, cuyo instrumento del poder del puesto es la coerción o el premio y personal es la persuasión y el reconocimiento.

Por lo tanto cuando existen conflictos en la organización municipal se aplica la coerción, se limita para que el conflicto avance y genere violencia, buscando la parte que se ha sentido perjudicado un medio para resolver los conflictos por la vía judicial.

**Pregunta N° 7** ¿Existe colaboración entre las personas que laboran en la institución municipal para solucionar los conflictos que se presentan en la organización?

GRÁFICO N° 10 COLABORACIÓN PARA SOLUCIONAR LOS CONFLICTO

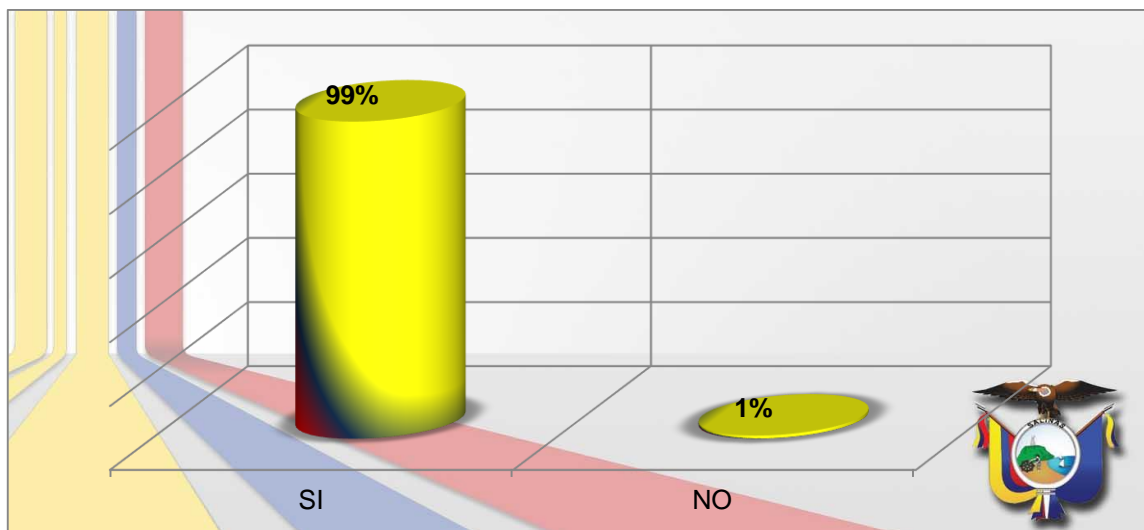


Fuente: Servidor público el GAD municipal de Salina, 2014  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

**Análisis:** Se aprecia en el gráfico que existe colaboración entre las personas que laboran en la institución municipal para solucionar los conflictos que se presentan en la organización. Podemos ver al conflicto como una oportunidad de cambio positivo. En principio, se suele tener una percepción negativa del conflicto, pero si existe colaboración para solucionar aquellos conflictos, pueden éstos convertirse en una situación de crecimiento de las partes, referido a las relaciones laborales. Siempre y cuando se lleguen a soluciones que juntas han creado.

**Pregunta Nº 8** ¿Cree usted que se debe emplear un método para solucionar los conflictos que se presentan en el GAD municipal de Salinas de manera pacífica?

GRÁFICO Nº 11 MÉTODO PARA SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS



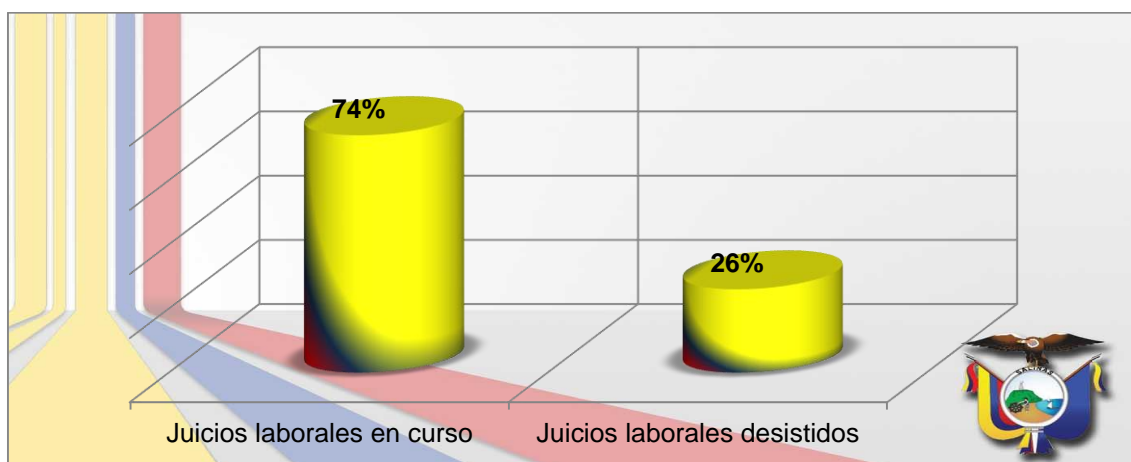
Fuente: Servidor público el GAD municipal de Salina, 2014  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

**Análisis:** Los servidores públicos encuestados manifiestan que se debe de emplear un método para solucionar los conflictos que se presentan en el GAD municipal de Salinas de manera pacífica. La aplicación de la mediación como método de solución de conflicto en la organización municipal, es indispensable, debido a que la mediación se orienta hacia la transformación de las relaciones entre las partes y la consecución de acuerdos que permiten dirimir las diferencias, mejorando las condiciones laborales y satisfaciendo necesidades o requerimientos del recurso humano que labora en la institución municipal.

### 3.2. Análisis de los juicios laborales de la municipalidad de Salinas - 2013

Nº de casos	ORIGEN	ADMINISTRADO
46	Unidad judicial de Santa Elena	oral laboral
<b>JUICIOS LABORALES DESISTIDOS</b>		
7	Unidad judicial de Santa Elena	oral laboral
6	Juzgado segundo de lo civil y mercantil de Salinas	oral laboral
3	Juzgado décimo de lo civil de Salinas	
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>

GRÁFICO Nº 12 LABORAL

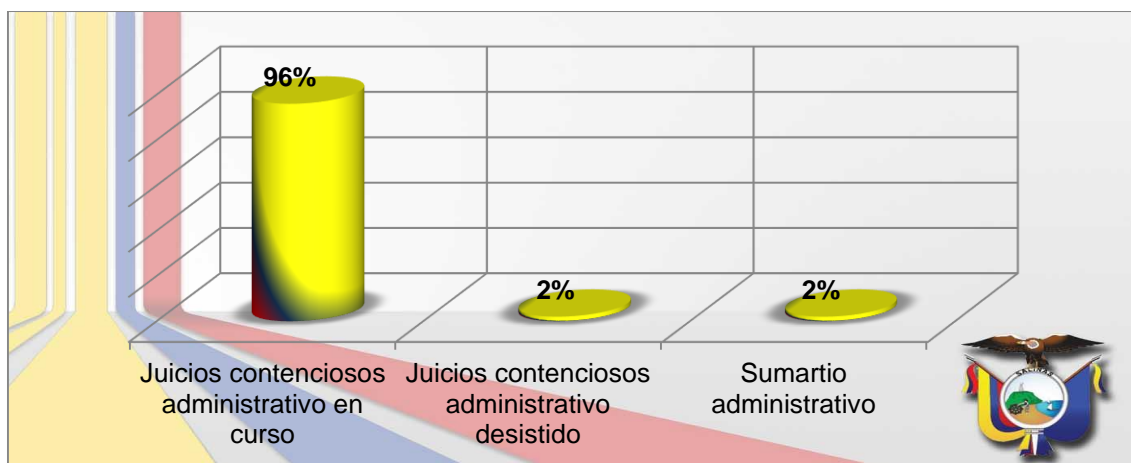


Fuente:  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

El derecho procesal de trabajo, se refiere al conjunto de principios, instituciones y normas instrumentales, cuyo propósito es resolver los conflictos individuales, colectivos, en este caso entre la administración pública municipal de Salinas y sus empleados. El procedimiento para la tramitación de los juicios laborales, está basado en la oralidad, que se sustenta en los principios fundamentales, entre ellos el debido proceso, como garantía fundamental para asegurar la igualdad de las partes procesales. Y en la inmediación, que se relaciona entre otras cosas a la gestión permanente del juez para acercar a las partes a instancias de que alcancen acuerdos que permitan una rápida solución a la contienda. Pero se puede apreciar en el gráfico, que los juicios laborales de la municipalidad de Salinas, durante el año 2013 ascienden a 62 juicios, de los cuales 16 personas desistieron de ellos y 46 juicios se encuentran en diferentes etapas del proceso. Se evidencia entonces que existen juicios laborales de la municipalidad de Salinas, un gran porcentaje están sin resolver y en un porcentaje considerable se no desea seguir adelante con el juicio.

Nº de casos	ORIGEN	MATERIA
56	Tribunal contencioso Nº. 2 de Guayaquil	Contencioso Administrativo
1	Tribunal contencioso Nº. 2 de Guayaquil	contencioso administrativo (Desistido)
1	Jefatura administrativa de talento humano	Sumario administrativo

GRÁFICO Nº 13 JUICIOS CONTENCIOSOS ADMINISTRATIVO

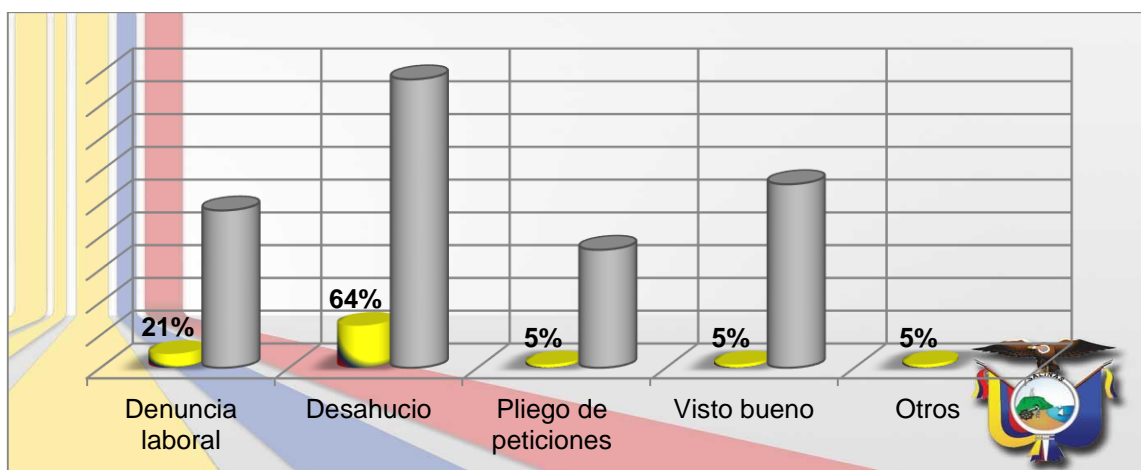


Fuente:  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

Se entiende a la jurisdicción contenciosa administrativa considerando al Estado de Derecho por el cual las autoridades, los servidores y funcionarios públicos están obligados a hacer solamente lo que la ley ordena. El proceso contencioso administrativo es el juicio que se plantea ante los tribunales de lo contencioso-administrativo, sobre pretensiones fundadas en preceptos de derecho administrativo que se litigan entre particulares y la administración pública, por los actos ilegales de esta que lesionan sus derechos. Cuando los empleados del municipio de Salinas han sentido que las resoluciones administrativas lesionan sus derechos, han procedido a demandar tal acción en Tribunal contencioso Nº. 2 de Guayaquil, de los 58 casos; 56 (96%) juicios están en diferentes etapas del proceso, 1, ha desistido y otro se encuentra con sumario administrativo en la Jefatura administrativa de talento humano. Por lo tanto se considera que existe un importante número de juicios contenciosos administrativo de la municipalidad de Salinas

Nº de casos	ORIGEN	MATERIA
4	Inspectoría Relac. Laboral	Denuncia laboral
12	Inspectoría Relac. Laboral	Desahucio
1	Inspectoría Relac. Laboral	Pliego de peticiones
1	Inspectoría Relac. Laboral	Visto bueno
1	Ministerio de Relaciones Laborales	Inspectoría de Trabajo
1	Inspectoría Relac. Laboral	Inspectoría de trabajo
20		

GRÁFICO Nº 14 RECLAMOS EN LA INSPECTORÍA DE TRABAJO



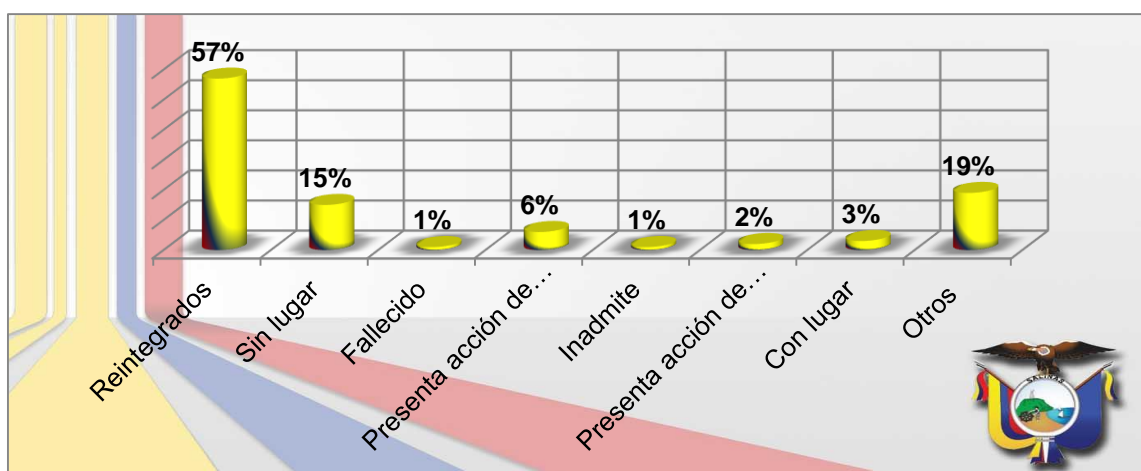
Fuente: Inspectoría de trabajo  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

El trabajador o grupo de trabajadores, podrán introducir reclamos sobre condiciones de trabajo, por ante la Inspectoría del Trabajo de su jurisdicción. Los reclamos interpuestos serán atendidos por la Inspectoría del Trabajo de acuerdo al procedimiento establecido. Referente a los reclamos en la Inspectoría de trabajo, se establece que en el año 2013, han habido 4 denuncias laborales (21%), 12 Desahucios (64%), en la que se determina que la administración municipal de Salinas hace saber al empleado la voluntad de dar por terminado, el mismo que se estipula en el contrato, como lo señala el Art. 184, del Código del Trabajo; ha habido un caso en la Inspectoría de Relación Laboral, en la que se indica un pliego de peticiones, entre otros como se muestra en el gráfico.



Nº de casos	ORIGEN	MATERIA	Estado del proceso
5	Juzgado Segundo de Salinas	Acción de Protección	
60	Juzgado Segundo de Salinas	Acción de Protección	Reintegrados
16	Juzgado Segundo de Salinas	Acción de Protección	Sin lugar
1	Juzgado Segundo de Salinas	Acción de Protección	Fallecido
6	Juzgado Segundo de Salinas	Acción de Protección	Presenta acción de incumplimiento de sentencia- por resolver
2	Juzgado Segundo de Salinas	Acción de Protección	Presenta acción de incumplimiento de sentencia -sin lugar
1	Juzgado Segundo de Salinas	Acción de Protección	Inadmite
1	Juzgado Segundo de Salinas	Acción de Protección	Archivo
2	Juzgado Segundo de Salinas	Acción de Protección	Acción de incumplimiento denegada-por resorteo
3	Juzgado Segundo de Salinas		Trabaja normalmente
4	Juzgado Segundo de Salinas		Falta expediente
1	Unidad Judicial Multicompetente	Municipalidad de Salinas	
1	Juzgado Segundo de lo Civil y Mercantil de Santa Elena	Acción de Habeas Data	
3	Juzgado Segundo de la Niñez y Adolescencia	Acción de Protección	Con lugar

GRÁFICO Nº 15 ACCIONES DE PROTECCION



Fuente:  
Elaborado por: Daniel Brito Monar

La Acción de Protección, es una garantía constitucional contemplada en la Constitución del Estado Ecuatoriano del 2008, que en su Art. 88, contempla, que es la facultad de defensa que posee cualquier persona o sujeto de derecho, dentro de la forma de acudir a ejercer la reclamación a los órganos jurisdiccionales legalmente establecidos y ante los diferentes jueces donde se origina tal violación de los derechos legales, dando con ello cumplimiento al fin superior que pretende la sociedad, garantizando la justicia, la paz y la seguridad. La acción de protección garantiza corregir los derechos constitucionales violentados en su procedimiento, de manera urgente y a la brevedad posible.

Es así que el 57% de las acciones de protección interpuesta por quienes laboraban en la municipalidad de Salinas, fueron reintegrados.

### **3.3. Análisis de la entrevista**

Al consultarle a los entrevistados, si la aplicación de la mediación en el GAD municipal de Salinas es una alternativa a la solución de conflictos; ellos manifestaron que los procedimientos de mediación deben combinar el propósito de solucionar los conflictos con los preceptos de la Constitución de la República en defensa de los intereses generales, prestando especial atención para que los mecanismos de solución alternativa sean social y jurídicamente aceptados, tomando en cuenta que el propio significado de la palabra mediación es ya suficientemente expresivo. Por ello es que muchas organizaciones reconocen la importancia de la mediación como instrumento adecuado de resolución de conflictos, en beneficio de los ciudadanos afectados y del propio sistema judicial.

Referente a si es conveniente que se cree una oficina de mediación en la institución municipal de Salinas, para solucionar los conflictos laborales, lo entrevistados señalaron que, aunque la mediación supone la obtención de una solución más rápida y ágil del conflicto y, frecuentemente, un ahorro de tiempo y dinero para las partes, la instalación de una oficina especializada en la Municipalidad de Salinas sería procedente siempre y cuando esté a cargo de un profesional debidamente cualificado

En relación a los beneficios que tiene la aplicación de mediación, los entrevistados expresaron, que una buena Administración es reconocida como derecho fundamental en la Constitución de la República de Ecuador, al promover el diálogo civilizado y resaltar los paradigmas de racionalidad, objetividad, transparencia, motivación y eficiencia, la mediación se ha revelado como un importante y útil método de pacificación de los conflictos, desempeñando un papel complementario y/o alternativo en relación a los procedimientos

jurisdiccionales, en la medida en que se adaptan mejor a algunos conflictos, porque favorece el diálogo entre las partes.

### 3.4. Comprobación de la Hipótesis

Para comprobar la hipótesis, se utiliza el método de la chi cuadrada, que se refiere al análisis dinámico de las variables por indicadores.

Hipótesis: La aplicación de la mediación reduce la conflictividad laboral en el Gobierno Municipal del cantón Salinas.

Cálculo de las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Dónde:

nie= frecuencia absoluta esperada.

Tniof= total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tnioc= total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

n= tamaño muestral.

Cálculo de frecuencias:

Variable Independiente

Para la celda 1

$$nie1 = (344 \times 187) / 374 = 172$$

Para la celda 2

$$nie1 = (30 \times 187) / 374 = 15$$

Variable dependiente

Para la celda 1

$$nie1 = (489 \times 187) / 748 = 122$$

Para la celda 2

$$nie1 = (259 \times 187) / 748 = 65$$

### VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDICADOR	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Colaboración entre las partes	159	28
Aplicación de un método para solucionar el conflicto	185	2
Promedio	172	15

### VARIABLE DEPENDIENTE

Variable INDICADOR	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Frecuencia de conflictos	123	64
Existe un medio auto compositivo para solucionar los conflictos	144	43
Incidencia del conflicto en la organización	164	23
Lo conflicto han generado violencia	58	129
Promedio	122	65

Resumen de los promedios obtenidos en las Variables Independiente y Dependiente

VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
V.I. La aplicación de la mediación	172	15
V.D. Conflictividad laboral	122	65
TOTALES	294	80

VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO	Tniof
VI	nio = 172    nie= 294	nio= 15    nie = 80	374
VD	nio = 122    nie= 294	nio= 65    nie = 80	374
Tnioc	294	80	374

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

$$nie = \frac{374 * 374}{748}$$

$$nie = \frac{139.876}{748}$$

$$nie = 187$$

$$X^2 = \frac{(nio - nie)(2)}{nie}$$

$$X^2 = \frac{(374 - 187)(2)}{187}$$

$$X^2 = \frac{374}{187} = X^2 = 2$$

$$X^2 = 2$$

Se determinó el valor de chi cuadrada que es 2 se la compara con su valor teórico, con un nivel de confianza de 95%. Para poder comparar el valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, debemos calcular el grado de libertad para cuadros 2x2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula:

$$gl = (f-1)(c-1)$$

Donde

gl= grados de libertad

f= filas

c= columnas del cuadro

Entonces:  $gl = (2-1) (2-1) = (1) (1) = 1$

$$X^2 = 1$$

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (2-1)(2-1)$$

$$gl = (1)(1) = gl = 1 = 3.841$$

La chi cuadrada calculada es 2 mayor a la chi teórica, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Se puede establecer que la aplicación de la mediación reduce la conflictividad laboral en el Gobierno Municipal del cantón Salinas.

## CONCLUSIONES

1. El GAD municipal de Salinas es una unidad política con atribuciones para la gestión de los intereses locales. Como en toda organización se dan situaciones conflicto laborales que se promueven entre quienes laboran. Es así, que las controversias se presentan con frecuencia en el Gobierno Municipal de Salinas, siendo los conflictos jurídicos o de derechos los que coexisten en gran porcentaje, sin dejar a un lado los conflictos de interés económico y organizacional que pueden impactar negativamente en el desempeño laboral de sus trabajadores.
2. En la institución municipal no se aplica ningún método auto-compositivo para solucionar los conflictos laborales que se presentan; la partes que han sido afectadas de acuerdo a su percepción, acuden al procedimiento judicial para que se solucionen sus controversias y alcanzar acuerdos, objetivos que no se han cumplido en su cabalidad, considerando el alto porcentaje de casos que se encuentran sin resolver en las unidades judiciales de la provincia de Santa Elena.
3. Con respecto a la aceptación que tiene la mediación laboral en la institución municipal, se puede establecer, que los servidores públicos del GAD municipal de Salinas consideran que se debe de aplicar este método, el mismo que promueve el dialogo de manera directa entre las partes para la resolución de controversias laborales, orientadas a configurar una buena administración municipal.

## RECOMENDACIONES

1. Al analizar lo fundamento teóricos y legales que sustenta a la mediación laboral como método alternativo de solución de conflictos, se puede establecer que es preciso hacer uso de la disponibilidad de la mediación, como un instrumento eficaz de solución de conflictos cuyo sustento legal se encuentra en el Art. 555 del Código de Trabajo, que señala en su literal d), Impulsar la negociación y convertirla en medio eficaz para el establecimiento de mejores condiciones de trabajo y empleo, cabe de indicar que la mediación es una negociación asistida por un tercero que facilita la comunicación.
2. Conjuguar la voluntad de dar solución a los conflictos en el marco constitucional, que reconoce a la mediación como un procedimiento alternativo para la solución de conflictos, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir.
3. Establecer una oficina especializada de mediación en el GAD municipal de Salinas, sometiéndose a lo que dispone la Constitución en el Art. 97, el cual señala, que todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley.



## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

Implementación de una oficina especializada de mediación laboral en el GAD municipal de Salinas.

#### **4.1. Presentación**

El estudio realizado encauza la necesidad de crear una oficina especializada de mediación para solucionar las controversias que se presenten en la institución municipal de Salinas, que por diferentes causas como: incumplimiento o violación de las normas legales y contractuales, aspiraciones de los empleados, de nuevas condiciones de trabajo o a la modificación de los existentes y los cambios de administración se origina el conflicto laboral.

El servicio público debe responder a iniciativas de mejorar la convivencia laboral en la organización. Los conflictos no sólo deben de judicializarse, sino también buscar alternativas de solución adaptadas a las necesidades de las partes involucradas y alcanzar acuerdos que ponga fin a la controversia.

La Ley de Arbitraje y Mediación indica que la mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que versa sobre materia transigible, de carácter extra-judicial y definitivo, que ponga fin al conflicto. En el Art. 52 de la misma Ley se establece que los gobiernos locales de naturaleza municipal podrán organizar centros de mediación.

Las actuaciones de mediación tienden a adaptarse al caso concreto y al ámbito en que se desarrollan dichas actuaciones. Se hace constar a la mediación como una primera vía para superar las diferencias existentes entre los servidores públicos.

A continuación se describe un modelo de mediación en el ámbito de relaciones laborales.

#### **4.2. Descripción del modelo**

A continuación se indican sus principales fases de la propuesta, junto a los objetivos y las técnicas articuladas a las mismas.

El programa de mediación lo asume una comisión constituida por cuatro personas, de las que dos proceden de la parte sindical y otras dos de la parte administrativa del GAD municipal de Salinas, se conforma como un órgano de carácter bipartito, de resolución de disputas. Se presentan en primer lugar las etapas de dicho modelo de intervención, y a continuación el contenido de las mismas.

Etapas del modelo de mediación de relaciones laborales

## Proceso de la mediación

La Mediación como proceso consta de cinco etapas

I.- La etapa de Remisión.

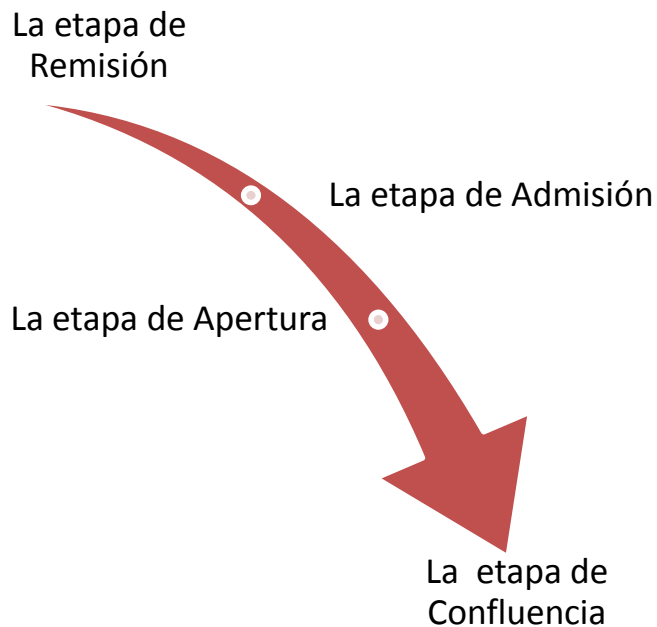
II.- La etapa de Admisión.

III.- La etapa de Apertura.

IV.- La etapa de Confluencia.

V.- La etapas de Clausura.

GRÁFICO N° 16 PROCESO DE LA MEDIACIÓN



Elaborado por: Daniel Brito Monar

### I. Remisión

**Objetivo:** Determinar si existe mediación en los casos que se presenten.

Una vez conocida la existencia del conflicto o disputa y si éste se encuentra entre los mediables, para decidir si finalmente si se media o no el asunto. El órgano remitente competente puede optar por remitirlo a la Oficina de Mediación sin permitir que se extienda demasiado el lapso entre el momento en que se conoce la disputa y la fecha que se indica a la(s) parte(s)

interesada(s) inicialmente en su resolución la visita a la sala de Mediación, o se orienta la intervención de un mediador directamente según la naturaleza del conflicto.

Funciona como una decisión preliminar ya que la posibilidad de la Mediación es revisada por la Oficina especializada la que decide finalmente si se media o no el asunto

## **II. Admisión**

### **Objetivo:**

El objetivo formal de estas cinco acciones de la Oficina de Mediación en la fase de Admisión, es abrir y comenzar a conformar el "Expediente del caso" con los documentos que se relacionan a continuación:

- ✚ Generales de la(s) parte(s) remitida(s) a la Oficina. Órgano competente remitente.
- ✚ Generales de la(s) otra(s) parte(s) envuelta (s) en el conflicto o disputa.
- ✚ Calificación del tipo de conflicto.
- ✚ Voluntariedad de la(s) parte(s) remitida(s) de someterse a la Mediación.
- ✚ Citación oficial a la(s) otra(s) parte(s) del conflicto para la primera sesión de Mediación.

Presentar el conflicto o disputa que se deberá solucionar, es la etapa de Admisión del caso a solucionarse en la sala de mediación, atender el asunto específico que se le está presentando.

### **En la etapa de Admisión es donde:**

- 1) Se asientan en las hojas del "Expediente del caso" las generales de la(s) persona(s) remitida(s) a la Oficina de Mediación.

Es necesario que la Oficina de Mediación cuente con un vínculo seguro entre el conflicto y el trabajo que desarrollará a posteriori y nada mejor para lograr esto que tener perfectamente "localizable" a quien ha tenido el interés, generalmente por iniciativa particular, de solucionar el conflicto en el que se encuentra inmerso.

De esta manera además, se podrá contar con un control de cuan efectivo es el mecanismo "remisión" - "admisión" a escala social en caso de ser necesario

- 2) Se consignan las generales de las demás partes del conflicto que habrá que citar para las sesiones de mediación.

Es imprescindible que la Oficina de Mediación cuente con las generales de las demás partes protagonistas de la disputa, toda vez que tiene que citarlas oficialmente por escrito para el comienzo del proceso de mediación.

Se identifica la naturaleza del conflicto por personal especializado según versión inicial de la(s) parte(s) remitida(s).

Toda vez que la etapa de Admisión es el primer contacto de la Oficina de Mediación con el conflicto que deberá solucionar, es también la oportunidad de conocer, aunque de forma incompleta porque no se ha escuchado la versión de la(s) otra(s) parte(s), el tipo de conflicto que se trabajara, las condiciones en que se generó y la proclividad de las partes a presentarse en un ambiente de alto, medio o extremo enfrentamiento.

De esta forma la Oficina podrá determinar el mediador que se encargará de la Mediación del conflicto en cuestión y este podrá calcular preliminarmente las técnicas a utilizar en el proceso.

- 3) Se le explica a quienes han sido remitidos a la Oficina de Mediación los aspectos esenciales del proceso al que va a someter su conflicto, confirmando su voluntariedad en tal sentido

Cuando la Oficina de Mediación hace partícipe a la(s) persona(s) remitidas) a esta de las características de la Mediación y confirma su voluntariedad acerca de que la misma se produzca, se protege la propia naturaleza de la Mediación como alternativa de decisión particular y se elimina todo tipo de coactividad que pueda viciar el proceso en el futuro.

- 4) Se cita por escrito a las partes envueltas en la disputa que se mediará para la primera sesión de mediación.

En la etapa de Admisión se hace firmar oficialmente la citación para la primera sesión del proceso de Mediación a la(s) parte(s) remitida(s) a la Oficina y se envía citación oficial a la(s) otra(s) parte(s) con fecha, hora y lugar donde se producirá la "primera sesión de trabajo".

A la etapa de Admisión le sigue, en términos procesales, la etapa de Apertura de la Mediación.

Antes de comenzar la etapa de Apertura en la primera sesión de la Mediación, el mediador asignado al caso debe "arreglar convenientemente el lugar donde esta se producirá " lo que comprende ciertas reglas, que a saber son:

La sala de mediación debe contar con el número exacto de asientos para quienes participen en cada sesión.

Si existen más asientos de los necesarios las partes podrán desviar del proceso parte de su atención esperando sean ocupadas las sillas "por alguien que llegará de un momento a otro" o no sentirán del modo preciso que esa es su sala de mediación sino que es una silla de mediación más.

Los asientos deben ser todos de igual confort, de lo contrario las partes que se sienten en los menos confortables notarán en este sentido un desbalance perjudicial para la atmósfera de equilibrio psíquico y físico necesaria para una efectiva mediación tal y como sabemos de capítulos anteriores.

Los asientos mencionados deben estar arreglados de tal manera que las partes al sentarse no queden muy lejanas del mediador. De esta manera todos podrán escuchar perfectamente lo que se diga por cualquiera que intervenga en el proceso

Es importante que el mediador se asegure de poner frente a cada asiento lápices y hojas de papel iguales cuidando el ambiente de imparcialidad y equilibrio necesario, con el objeto de que no se interrumpa a quien está refiriendo sus puntos de vista, que se espere por el turno correspondiente.

En la sala de mediación debe de existir adecuada iluminación y ventilación, suficiente para todos aquellos que participarán en la sesión de trabajo, hacer confortable la sala induce comodidad y por tanto permanencia de las partes.

El asiento del mediador debe quedar convenientemente situado de espaldas a la puerta de salida de la Sala de Mediación para cortar la retirada de alguna de las partes que decida marcharse antes de culminar la sesión y usar sus técnicas de persuasión para que continúe en la misma.

Finalmente el mediador debe esperar en la sala de recepción para que se presenten todos los que han sido citados al proceso de mediación antes de pasarles a la sala de mediación, con el fin de impedir a la parte que llegue primero, intentar parcializar al mediador con su versión y "aprovechar el tiempo" mientras llegan los demás.

Una vez presentes todos los participantes en la sesión de mediación, el mediador, luego de comprobar el arreglo de la sala, les invita a pasar.

**Reglas importantes de este momento son:**

- ✚ Ser cordial igualmente con todas las partes, salúdeles y requiera su amabilidad de pasar a la sala de mediación.
- ✚ Asegurarse de que se sienten en el lugar exacto que Ud. ha destinado para cada una de ellas.

Al reunirse los componentes objetivos y subjetivos en la sala de mediación el proceso está listo para entrar en su etapa de Apertura.

### III. La etapa de apertura.

La etapa de Apertura del proceso de mediación comprende:

a. Saludos y presentación.

- ✚ Nombres.

- ✚ Explicación del proceso de mediación.

- ✚ Confidencialidad.

- ✚ Entrevistas privadas.

- ✚ Notas de las partes y del mediador.

- ✚ Normas.

- No interrupciones.

- No insultos.

b. Función del mediador.

- ✚ Imparcialidad.

- ✚ Facilitador.

- Comunicación.

- Negociación.

- No juez.

c. Duración de las sesiones y del proceso.

d. Voluntariedad.

### IV. Etapa de confluencia.

**Objetivo:** Establecer el mediador para que conduzca a las partes por la determinación de intereses o necesidades comunes que servirán de bases al acuerdo final.

Para ello es trascendental el trabajo del mediador en cuanto a posibilitar el tratamiento adecuado de la generación de futuros, lo que presupone a su vez la construcción y representación plenas de metas; que las partes se convenzan de que la realidad que viven solamente es un modelo de la realidad y, si lo que viven es un modelo de la realidad, entonces se pueden crear otros modelos más beneficiosos para ambas.

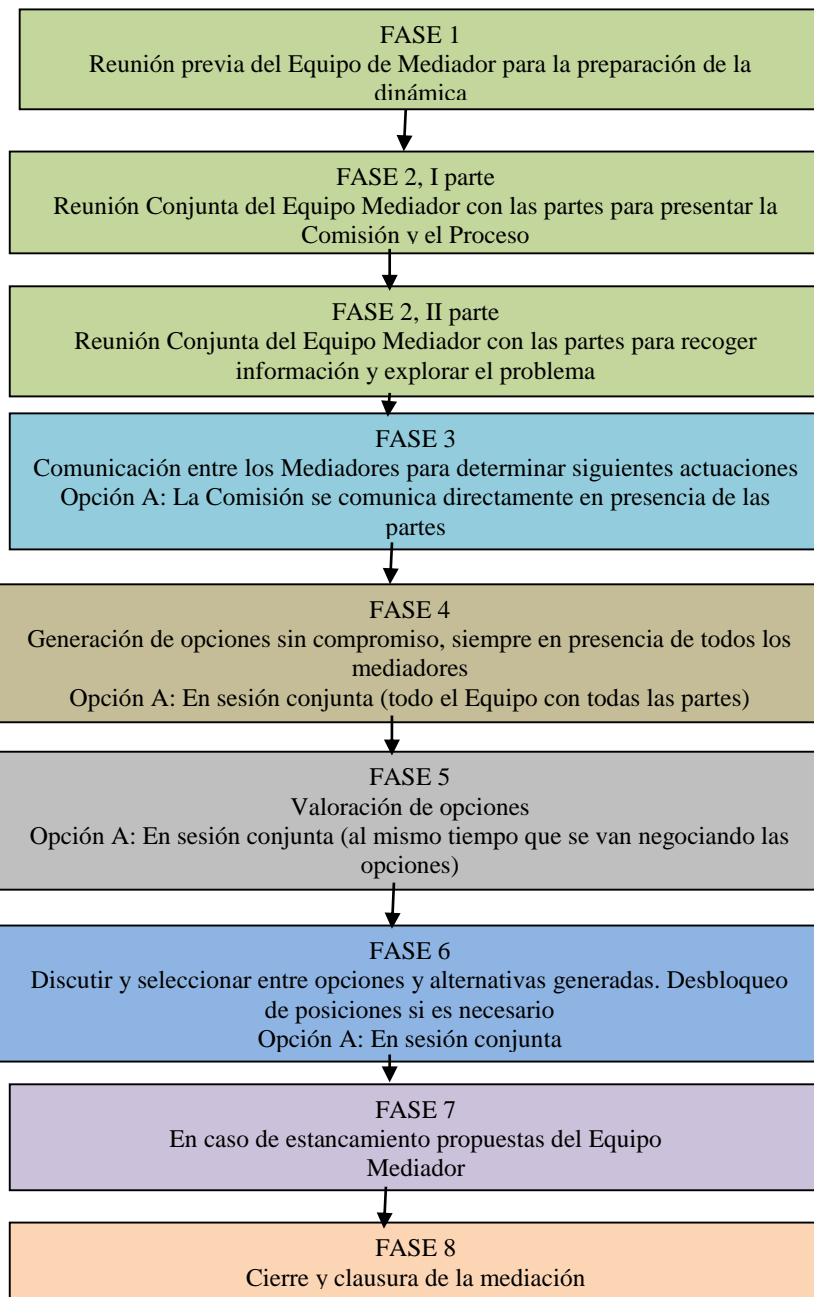
Esta etapa se subdivide a su vez en tres momentos clave:

- 1) Presentación de las diferencias entre las partes (el conflicto en su forma bruta)
- 2) Contradicciones en las versiones de las partes y búsqueda de información determinante y conducente a posibles alternativas de acuerdos para elaborar por el mediador.
- 3) Sugerencias de alternativas por el mediador.

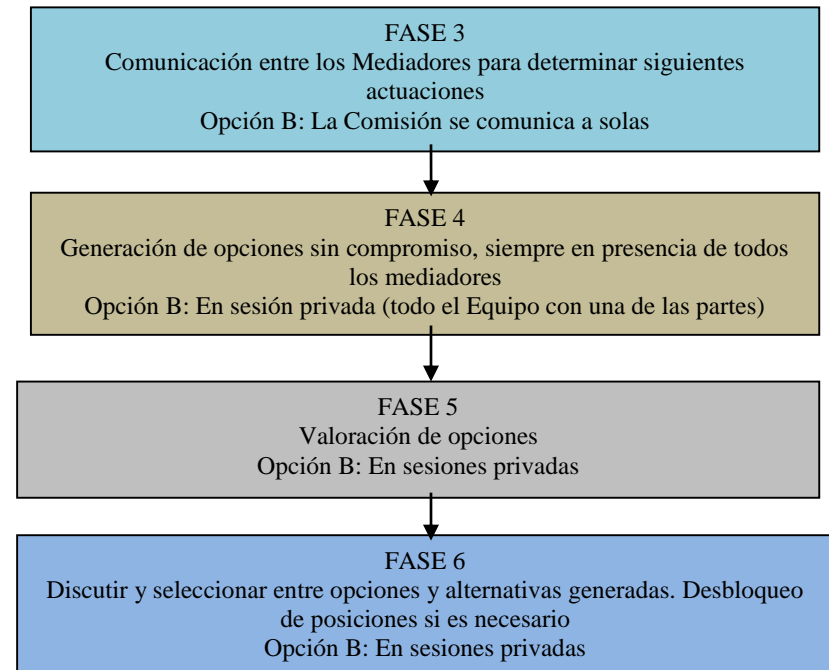
Reglas para estructurar la agenda del mediador:

- Primero: Identificar prioridades de las partes.
- Segundo: Organizar los pequeños conflictos en orden de complejidad ascendente.
- Tercero: Por cada uno de los pequeños conflictos consignar áreas neutrales.
- Cuarto: Consignar sugerentes alternativas utilizando cada una de las áreas neutrales determinadas.





**Procedimiento de la mediación en la etapa confluencia.**



## **Fase 1: Preparación de la dinámica del equipo mediador. Reunión previa del equipo de mediadores.**

La primera fase del proceso de mediación laboral, se orienta a que los mediadores se preparen para trabajar en equipo, se demuestra a las partes que son un equipo, y que no representan a una u otra parte, sino que trabajan conjuntamente para proteger los intereses de todas las partes implicadas.

Para realizar este trabajo de preparación, los mediadores se reúnen con cierta antelación, a la celebración de la sesión, para poder hablar entre ellos. En la reunión deciden cómo se presentarán, en qué fases y con qué estilo podría intervenir en mayor medida cada miembro del equipo, qué frases van a procurar emplear o evitar, cómo van a transmitir la garantía de confidencialidad, y otros aspectos relacionados tanto con el contenido del encuentro con las partes, como con el diseño o la previsión del lugar del encuentro.

## **Fase 2: PRIMERA PARTE: Presentación de la comisión y del proceso. Reunión conjunta del equipo de mediadores con las partes.**

Se explica el proceso de la mediación, se describe la función del equipo mediador, se destaca las responsabilidades de las partes, y se contesta las posibles preguntas y dudas de las partes. Las partes y los mediadores se presentan, y el equipo mediador se asegura de que los integrantes en la reunión tienen la autoridad necesaria para negociar y firmar un acuerdo.

A las partes se les explica lo que ocurrirá en la sesión y el propósito de cada fase. La sesión privada con las partes se presenta como una posible alternativa a la de permanecer todos juntos.

También se les explica la extensión de la confidencialidad. Para planificar el tiempo y procurar que las partes se comprometan a acudir a las sesiones a celebrar, se pregunta cuánto tiempo tienen disponible para la reunión o posibles reuniones. En esta fase se procuran establecer algunas pautas de respeto mutuo para el diálogo. A lo largo de la presentación el comité evalúa si el caso es adecuado para la mediación, si existe buena fe en las partes implicadas, si hay capacidad para negociar y tomar decisiones, y si están presentes todas las partes necesarias para el diálogo. El equipo mediador vigila para asegurarse de que los desequilibrios de poder no incidan sobre el clima y la seguridad que las partes deben percibir durante el desarrollo de todo el proceso.

Antes de pasar a la recogida de información, y entrar ya en la mediación propiamente dicha, se les pide a las partes que se comprometan a participar en el proceso tal y como se les ha explicado, siguiendo las orientaciones del equipo mediador y trabajando para lograr mejorar el entendimiento entre las partes.

El mensaje implícito que en esta fase se les transmite a las partes, mediante intervenciones diversas, es el siguiente: 'Estamos aquí para ayudarlos y guiarlos en todo lo que necesiten y les garantiremos un entorno seguro para que puedan hablar y participar, en igualdad de condiciones, en la búsqueda de soluciones a vuestra situación de desentendimiento actual'.

### **Fase 2: SEGUNDA PARTE: Recogida de información y exploración del problema.**

El equipo mediador empieza a recoger información sobre la situación. Para ello, el equipo mediador invita a las partes a empezar a contar su versión usando preguntas abiertas. Una parte empieza a contar la situación y después la otra cuenta su versión.

El equipo mediador resume el relato, al mismo tiempo que la parte lo va contando, y aprovecha la simultaneidad de la paráfrasis para ir reformulando frases negativas, para flexibilizar posiciones rígidas, y para controlar de manera estrecha el diálogo.

El equipo mediador hace preguntas para profundizar en los temas que las partes exponen como importantes. Facilita que las partes sigan compartiendo y aclarando información, y atendiendo dudas. El equipo mediador no permite que las partes ofrezcan soluciones en esta etapa. Es conveniente que, antes de hablar de soluciones, las partes ventilen sus sentimientos y que sientan que han tenido oportunidad de expresar todo lo que querían decir.

### **Fase 3: Comunicación entre los mediadores para determinar las siguientes actuaciones.**

Resumir la información compartida y establecer el temario.

Opción a: El equipo mediador se comunica directamente en presencia de las partes.

Opción b: El equipo se comunica a solas.

Esta fase sirve para confirmar la información reunida por el equipo mediador y orientar consecuentemente el resto de la sesión. El equipo mediador reúne los temas que identificó en la última fase y hace un resumen global de la situación expuesta por las partes. Cuando éstas hayan confirmado los temas, el equipo establece un temario para tratarlos. Las partes

pueden colaborar en establecer el temario, o por el contrario el equipo mediador puede optar por hacerlo a solas, y posteriormente presentarlo a las partes.

El equipo mediador establece el temario para dividir el problema en sus partes factibles y abordar posteriormente los temas uno a uno. De esta manera es posible aparcar un tema con un mini-acuerdo y seguir adelante con el próximo tema. Mediante este procedimiento la mediación avanza con el diálogo, hacia una solución que recoja todos los mini-acuerdos en un acuerdo global.

#### **Fase 4: Generación de opciones sin compromiso, siempre en presencia de todos los mediadores.**

Opción a: En sesión conjunta (todos los mediadores con todas las partes)

Opción b: En sesión privada (todos los mediadores con una de las partes)

Se generan opciones, de forma que los mediadores buscan romper con las posiciones que presentan las partes y aumentar las alternativas que éstas puedan considerar para solucionar el problema. La generación de opciones se repite para cada uno de los temas a tratar. El equipo mediador identifica el tema y pide que las partes propongan ideas para solucionarlo, sin ningún compromiso con dichas ideas, y sin criticar ni evaluar sus posibilidades,

#### **Fase 5: Valoración de las opciones.**

Opción a: En sesión conjunta (se realiza al mismo tiempo que se van negociando las opciones).

Opción b: En sesiones privadas.

Las partes pasan de generar alternativas a evaluar si alguna de las propuestas de la lista de alternativas puede servir para arreglar la situación.

Los mediadores señalan la lista y pide si alguna de las alternativas de la misma podría satisfacer los intereses de todas las partes implicadas, o si se les ocurre modificar algún aspecto de alguna de ellas para lograr dicho objetivo.

#### **Fase 6: Discutir y seleccionar entre opciones y alternativas generadas. Desbloquear posiciones si es necesario.**

Opción a: En sesión conjunta.

Opción b: En sesiones privadas.

Las partes formulan propuestas concretas para solucionar la disputa, basándose en lo que aprendieron a lo largo de la mediación. En esta fase se consigue información sobre cómo están viviendo ambas partes la situación, una mejor comprensión de los propios intereses y de los intereses del adversario, y una gama más amplia de alternativas con posibilidad de solucionar el problema.

#### **Fase 7: En caso de estancamiento, propuestas del equipo mediador.**

Las propuestas que puede realizar el equipo mediador, buscan como objetivo no perder el esfuerzo y las energías que todos los participantes han invertido para llegar a este punto de la mediación.

#### **Fase 8: Cierre y clausura de la mediación**

En esta fase final de la mediación, el equipo mediador reúne los acuerdos parciales y los redacta en un acuerdo global. Se concreta el acuerdo y los detalles, haciendo una redacción nítida, con una definición clara de los términos. El acuerdo se redacta de manera que salvaguarde la imagen de cada parte, aunque una de ellas haya tenido que ceder más que otra. Para que resulte eficaz, incluso con perspectivas de futuro, el acuerdo incluye una cláusula que indica los pasos a seguir en caso de que las partes se vean incapacitados de cumplir el acuerdo. En este sentido, el equipo no teme comprobar cuáles son los retos potenciales del acuerdo logrado, para asegurarse de que éste es fuerte y que no se desbaratará al salir de la mediación.

El equipo mediador agradece a las partes el esfuerzo realizado, y les felicita porque han logrado llegar a un acuerdo, y les felicita por lo que hayan podido lograr, bien sea una mejor relación entre ambos, un mejor entendimiento de la situación, las alternativas generadas, o cualquier otro aspecto que haya significado una mejora sobre la situación inicial.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE, M. (1987). *Conflicto y Poder en las Organizaciones*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- BAENA del Alcázar, M. (1993). *Curso de Ciencia de la Administración*. Madrid: TECNOS.
- BOULDING, K. (1964). *Una teoría pura del Conflicto Aplicada a las Organizaciones*. Londres: Tavistock.
- BUTTS., T., Munduate., L., & Medina, F. (s.f.). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide.
- CABANELLA, G. (1979). *Diccionario Jurídico Elemental*. Argentina: Heliasta S.R.L.
- CANEVALE, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). *Negotiation and Mediation*. Annual Review Psychology.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008. (s.f.).
- FERNANDEZ Ruiz, J. (2006). *Derecho administrativo y administración pública*. México: Porrúa.
- FOLBERG, J. (1996). *La Mediación: la Resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.
- GAMAS Torruco, J. (2001). *Derecho constitucional mexicano*. México: Porrúa.
- GARCÉS Navarro, C., & Ospina Duque, J. (1999). *Derecho colectivo del Trabajo*. Colombia: Mc Graw Hill.
- GARCÍA Vicario, C., & Carballo Mart, G. (2012). *La mediación en la jurisdicción contencioso administrativa*. Madrid: Consejo General del Poder Judicial.
- GREINER, & Schein. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- GUAMÁN Burneo, J. J. (2011). *La mediación como requisito previo para descongestionar a la justicia ordinaria en cuestiones de interés público*. Quito.
- HIGHTON, E., & Álvarez, G. (1996). *Mediación para Resolver Conflictos*. Buenos Aires-argentina: AD-HOC S.RL.
- [http://www.serpaj.org.ec/es/book/export/html/264\\_28IX07\\_19H50](http://www.serpaj.org.ec/es/book/export/html/264_28IX07_19H50). (s.f.).

- IGLESÌAS, J. (1983). Jurisdiccionalidad del Arbitraje. *Revista Peruana de Arbitraje*.
- Journal of Organizational Behavior. (2007). El Conflicto en las organizaciones.
- MARTINEZ-Pecino, R., & Munduate, L. (2008). *La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales*. Departamento de Psicología Social, Universidad de Sevilla.
- MINTZBERG, H. (1992). *El Poder en la Organización*. Barcelona: Ariel.
- PALACIOS Morillo, V. (10 de enero de 2014). <http://www.derechoecuador.com/utility/Printer.aspx?e=36929>. Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de Revista Judicial: Derechosecuador.Com.
- PÈREZ Botija, E. (1957). *Curso de Derecho del Trabajo*. España: Editorial Tecnos S.A.
- PFEFFER, J. (1993). *El Poder en las Organizaciones. Política e Influencia de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill (traducción de Managin With Power, Harvard Business School P1992).
- POVEDA Camacho, G. E. (2006). *Medios alternativos de solución de conflictos en Ecuador: La mediación*. Quito: Universidad Andina Simòn Bolivar.
- WILDE, Z., & Gaibrois, L. (s.f.). *Que es la mediación* ( Segunda edición actualizada ed.). ABELEDO-PERROT.
- [www.educastur.princast.es/proyectos/mediación/mediación.html](http://www.educastur.princast.es/proyectos/mediación/mediación.html). 16-II-2008. (s.f.).
- ZURITA Gil, E. (2001). *Manual de Mediación y Derechos Humanos – Defensoría del*. Quito.

**ANEXO 2**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Católica de Loja

**POSTGRADO MAESTRÍA EN DERECHO**

**ANEXO I ENCUESTAS**

**Pregunta Nº 1** ¿Con qué frecuencia se dan conflictos dentro del GAD municipal de Salinas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	14
Frecuentemente	97	52
Rara vez	64	34
Nunca		0
Total	187	

**Pregunta Nº 2** ¿Cuáles son las clases de conflictos que se presentan en el GAD Municipal de Salinas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Conflictos jurídico o de derechos	80	43
Conflicto de interés o económicos	60	32
Otros	47	25
Total	187	

**Pregunta Nº 3** ¿Entre quienes se presentan el conflicto en la institución municipal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Entre la administración y empleados	90	48
Entre empleados entre sí	46	25
Entre sindicato y administración	45	24
Entre empleadores y sindicato	6	3
Total	187	

**Pregunta Nº 4** ¿Cuándo existen conflictos en la institución municipal se busca un medio auto compositivo para solucionarlos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	5
NO	144	77
A VECES	34	18
Total	187	

**Pregunta Nº 5** ¿Considera usted que el conflicto impacta negativamente en la organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	67	36
Frecuentemente	97	52
Rara vez	23	12
Nunca		0
Total	187	

**Pregunta Nº 6** ¿Los conflictos que se desarrollan en el GAD municipal de Salinas han generado en violencia?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	5
Frecuentemente	49	25
Rara vez	122	66
Nunca	7	4
Total	187	

**Pregunta Nº 7** ¿Existe colaboración entre las personas que laboran en la institución municipal para solucionar los conflictos que se presentan en la organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	80	43
Frecuentemente	79	42
Rara vez	26	14
Nunca	2	1
Total	187	

**Pregunta Nº 8** ¿Cree usted que se debe emplear un método para solucionar los conflictos que se presentan en el GAD municipal de Salinas de manera pacífica?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	185	99
NO	2	1
A VECES		0
Total	187	

## ANEXO II CONFLICTOS LABORALES DEL GAD MUNICIPAL DE SALINAS

### FOLDER N° 1 LABORAL

No.	F. DE INGR	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
1		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 623-2013 (2698)
2		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 4367-2013
3		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2684-2013
4		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2702-2013
5		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2699-2013
6		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2691-2013
7		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2695-2013
8		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2686-2011
9		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2689-2013
10		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2700-2013
11		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1028-2013
12		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2688-2013

### FOLDER N° 3 LABORAL

No.	F. DE INGR	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
1		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1452-2013
2		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1443-2013
3		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1488 (1505)-2013
4		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1532-2013
5		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 0110-2013
6		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1439-2013 (098-200139)
7		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 0097-2013 (1498)
8		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1476-2013
9		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1529-2013
10		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1465-2013
11		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1530-2013
12		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1443-2013

**FOLDER N° 4 LABORAL**

**JUICIOS LABORALES DESISTIDOS**

No.	F. DE INGR	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
1		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	46-2011 (436) <b>DESISTIO</b>
2		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	440-2011 <b>DESISTIO</b>
3		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	147-2011 <b>DESISTIO</b>
4		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 403-2011 <b>DESISTIO</b>
5		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 430-2011 <b>DESISTIO</b>
6		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 439-2011 <b>DESISTIO</b>
7		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 435-2011 (1938) <b>DESISTIO</b>
8		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SALINAS	ORAL LABORAL	438-2011 <b>DESISTIO</b>
9		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SALINAS	ORAL LABORAL	432-2011 <b>DESISTIO</b>
10		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL DE SALINAS	JUICIO LABORAL	333-2011 <b>DESISTIO</b>
11		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SALINAS	JUICIO LABORAL	434-2011 <b>DESISTIO</b>
12		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SALINAS	JUICIO LABORAL	431-2011 <b>DESISTIO</b>
13		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SALINAS	JUICIO LABORAL	437-2011 <b>DESISTIO</b>

**FOLDER N° 5 LABORAL**

No.	F. DE INGR	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
1		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1949-2013
2		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 1031-2013
3		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 491 (3830)-2012
4		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	(287-2012) 1117-2013

**FOLDER N° 6 LABORAL**

No.	F. DE INGR	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
1		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	1987-2013
2		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2694-2013
3		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2610-2013
4		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2606-2013
5		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 2537-2013
6		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	# 0358-2013
7		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	LABORAL	# 4397-2013

## ANEXO III JUICIOS CONTENCIOSOS ADMINISTRATIVOS GAD MUNICIPAL DE SALINAS

### FOLDER 8

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
1		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 3266-2013
2		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 101-13-4 (029-2013)
3		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 828-2012
4		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 386-12-5
5		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 386-2012

### FOLDER N° 10

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
1		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	678-09-1
2		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	679-09-2
3		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	783-2009-1
4		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	023-2010-1
5		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	666-2009-1
6		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	744-209-1
7		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	840-2009-1
8		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	742-2009-2
9		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	784-2009-2
10		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	787-2009-2
11		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	743-2009-3
12		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	794-2009-3
13		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	839-2009-3
14		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	016-2010-3
15		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	795-2009--1
16		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	022-2010-3
17		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	020-2010-1
18		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	021-2010-2

**FOLDER N°23**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 673-2009-2
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 683-2009-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 951-2009-1
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 675-2009-1

**ANEXO IV RECLAMOS EN LA INSPECTORÍA DE TRABAJO – GAD MUNICIPAL  
DE SALINAS**

**FOLDER N°24**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
	1	INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DENUNCIA LABORAL	921-2013
	2	INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	1585-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	2145-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	2143-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	2144-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	1586-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	152-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	224-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	289-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	291-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	338-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	339-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DESAHUCIO	387-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL (PLIEGO DE PETICIONES)	INSPECTORIA	447-2013
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	VISTO BUENO	057-2012
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DENUNCIA LABORAL	460-2011 461-2011
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DENUNCIA LABORAL	192-2011
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DENUNCIA LABORAL	022A-2011
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DENUNCIA LABORAL	022-2011
		MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	INSPECTORIA DE TRABAJO	234-2010
		INSPECTORIA RELAC. LABORAL	INSPECTORIA DE TRABAJO	509-2009

	INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DENUNCIA LABORAL	544-2009
	INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DENUNCIA LABORAL	303-2009
	INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DENUNCIA LABORAL	307-2009
	INSPECTORIA RELAC. LABORAL	DENUNCIA LABORAL	302-2009

**FOLDER N°25**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 029-2012
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 314-2001
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 385-2012
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 386-12-5
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 413-03-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 414-03-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 415-03-1
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 416-03-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 417-03-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 418-03-1
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 643-09-02
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 668-09-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 669-09-1
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 670-09-02
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 671-09-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 672-09-1
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 674-09-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 676-09-2
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 677-09-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 690-2011
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 721-06-2
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 727-09-2
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 791-09-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 839-09-3
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 841-2012
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 898-2009
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	# 1000-2009
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	303-2012-2 <b>DESISTIO</b>



**FOLDER N°26**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORAL LABORAL	123-2014 (591-2011)
		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORDINARIO	29-2014
		UNIDAD JUDICIAL DE SANTA ELENA	ORDINARIO	3616-2013

**FOLDER N°27**

No.	F. DE INGR	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
		JUEZ DECIMO SEXTO DE LO CIVIL DE SALINAS	JUICIO LABORAL	146-2010
		JUEZ DECIMO SEXTO DE LO CIVIL DE SALINAS	JUICIO LABORAL	186-2010
		JUEZ DECIMO SEXTO DE LO CIVIL DE SALINAS	JUICIO LABORAL	183-2010

**FOLDER N°28**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 1 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	023-10-1
		TRIBUNAL CONTENCIOSO No. 2 DE GUAYAQUIL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	0608-2011
		JEFATURA ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO	SUMARIO ADMINISTRATIVO	S.ADM. 003-2011

## ANEXO V ACCIONES DE PROTECCIÓN – GAD MUNICIPAL DE SALINAS

### FOLDER N°33

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 429-2009	REINTEGRADO
2		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 428-2009	REINTEGRADO
3		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 425-2009	REINTEGRADO
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 421-2009	REINTEGRADO
5		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 423-2009	REINTEGRADO
6		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 422-2009	REINTEGRADO
7		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 439-2010	REINTEGRADO
8		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 607-2009	REINTEGRADO
9		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 666-2009	REINTEGRADO
10		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 640-2009	REINTEGRADO
11		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 595-2009	REINTEGRADO
12		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 593-2009	REINTEGRADO

### FOLDER N°34

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 430-2009	REINTEGRADO
2		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 368-2009	REINTEGRADO
3		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 394-2009	SIN LUGAR
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 407-2009	SIN LUGAR
5		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 337-2009	REINTEGRADO
6		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 381-2009	REINTEGRADO
7		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 437-2009	POR RESORTEO SE SIGNA CON EL # 2404-2013 NIEGAN LO PEDIDO POR EL ACTOR-ARCHIVADO
8		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 401-2009	REINTEGRADO
9		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 400-2009	REINTEGRADO
10		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 399-2009	REINTEGRADO
11		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 397-2009	REINTEGRADO
12		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 389-2009	REINTEGRADO

**FOLDER N°35**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 581-2009	REINTEGRADO
2		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 465-2009	REINTEGRADO
3		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 155-2010	FALLECIDO
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 396-2009	REINTEGRADO
5		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 393-2009	REINTEGRADO
6		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 418-2009	REINTEGRADO
7		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 410-2009	REINTEGRADO
8		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 409-2009	REINTEGRADO-POR RESORTEO 2322-2013
9		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 406-2009	REINTEGRADO
10		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 405-2009	REINTEGRADO
11		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 402-2009	REINTEGRADO
12		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 403-2009	REINTEGRADO

**FOLDER N°36**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 378-2009	REINTEGRADO
2		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 379-2009	REINTEGRADO
3		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 380-2009	SIN LUGAR
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 382-2009	REINTEGRADO
5		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 383-2009	REINTEGRADO
6		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 384-2009	REINTEGRADO
7		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 385 -2009	REINTEGRADO
8		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 387-2009	REINTEGRADO
9		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 389-2009	REINTEGRADO
10		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 390-2009	SIN LUGAR
11		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 376-2009	REINTEGRADO
12		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 376-2009	REINTEGRADO

**FOLDER N°37**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 11-2010	REINTEGRADO
2		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 083-2010	SIN LUGAR
3		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 91-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA- POR RESOLVER
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 332-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA-POR RESOLVER
5		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 153-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA-POR RESOLVER
6		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 051-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA -SIN LUGAR
7		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 147-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA-POR RESOLVER
8		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 151-2010	REINTEGRADO-POR RESORTEO # 4892-2013

**FOLDER N°38**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 138-2010	REINTEGRADO
2		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 167-2010	REINTEGRADO
3		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 225-2010	SIN LUGAR
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 357-2010	REINTEGRADO
5		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 210-2010	REINTEGRADO-POR RESORTEO # 88-2014
6		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 773-2010	REINTEGRADO
7		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 391-2010	REINTEGRADO
8		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 204-2010	REINTEGRADO
9		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 154-2010	REINTEGRADO
10		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 249-2010	
11		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 168-2010	REINTEGRADO
12		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 159-2010	SIN LUGAR
13		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 288-2010	

**FOLDER N°40**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 608-2009	REINTEGRADO
2		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 610-2009	REINTEGRADO
3		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 419-2009	SIN LUGAR
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 391-2009	REINTEGRADO
5		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 356-2010	ARCHIVO
6		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 209-2011	SIN LUGAR
7		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 408-2009	SIN LUGAR
8		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 068-2010	REINTEGRADO- PRESENTA ACCION DE INCUMPLIMIENTO
9		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 404-2009	
10		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 364-2010	REINTEGRADO- archivado el proceso- POR RESORTEO # 2261-2013
11		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 411-2009	REINTEGRADO
12		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 148-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA -SIN LUGAR

**FOLDER N°41**

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SANTA ELENA	ACCION DE PROTECCION	# 152-2010	PRESENTA ACCION DE INCUMPLIMIENTO DENEGADA-POR RESORTEO # 2260-2013
2		JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	ACCION DE PROTECCION	# 288-2010	PRESENTA ACCION DE INCUMPLIMIENTO DENEGADA-POR RESORTEO # 6877-2013
3		JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	ACCION DE PROTECCION	# 392-2009	TRABAJA NORMALMENTE
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 388-2009	TRABAJA NORMALMENTE
5		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 609-2009	TRABAJA NORMALMENTE
6		JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	ACCION DE PROTECCION	# 046-2010	falta expediente
7		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SANTA ELENA	ACCION DE PROTECCION	# 594-2010	falta expediente
8		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SANTA ELENA	ACCION DE PROTECCION	# 420-2009	falta expediente-POR RESORTEO # 2318-2013
9		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SANTA ELENA	ACCION DE PROTECCION	# 757-2010	falta expediente

FOLDER N°42

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SANTA ELENA	ACCION DE HABEAS DATA	# 01- 2010	
2		JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	ACCION DE PROTECCION	# 12453-2013	SIN LUGAR
3		JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	ACCION DE PROTECCION	# 12833-2013	CON LUGAR
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 12470-2013	SIN LUGAR
5		JUZGADO SEGUNDO DE LA FAMILIA , MUJERES , NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE SANTA ELENA	ACCION DE PROTECCION	# 424-2012	CON LUGAR
6		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 522-2012	CON LUGAR
7		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SANTA ELENA	ACCION DE PROTECCION	# 612-2012	SIN LUGAR-POR RESORTEO # 1227-2013
8		JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL Y MERCANTIL DE SANTA ELENA	ACCION DE PROTECCION	# 3752-2013	CON LUGAR
9		UNIDAD JUDICIAL MULTICOMPETENTE	ACCION DE PROTECCION	#3793- 2013	SIN LUGAR

FOLDER N°39

No.	F. DE ING.	ORIGEN	MATERIA	# CAUSA	ESTADO DEL PROCESO
1		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 149-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA-POR RESOLVER
2		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 111-2010	REINTEGRADO
3		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 212-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA -SIN LUGAR
4		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 60-2010	
5		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 241-2010	
6		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 229-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA -SIN LUGAR
7		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 335-2010	SIN LUGAR
8		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 213-2010	PRESENTA ACCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE SENTENCIA-POR RESOLVER
9		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 264-2010	
10		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 341-2010	INADMITE
11		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 110-2010	REINTEGRADO
12		JUZGADO SEGUNDO DE SALINAS	ACCION DE PROTECCION	# 150-2010	SIN LUGAR