



**Modelo para la integración de  
Centros de Mediación Comunitaria**

**Modelo para la integración de**  
**Centros de Mediación Comunitaria**

CENTRO NACIONAL DE PREVENCIÓN DEL DELITO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

SUBSIDIO PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA DE LOS MUNICIPIOS Y LAS DEMARCACIONES TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL (SUBSEMUN)

CATALOGO DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACCIONES DE PREVENCIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

ELABORACIÓN DEL MODELO:

María Silvia Aguirre Lares

Romelia Hinojosa Luján

Chihuahua, Chih., Septiembre 2011.

## Contenido

Quiénes somos .....	6
MODELO PARA LA INTEGRACIÓN DE CENTROS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA.....	8
La ciudadanía.....	9
Elementos de la comunidad.....	11
La violencia urbana: el diagnóstico.....	13
El conflicto en la comunidad.....	16
Clasificación de los conflictos en escenarios urbanos.....	17
LA MEDIACIÓN COMUNITARIA.....	19
Objetivos.....	20
Elementos del conflicto.....	21
La intervención en los conflictos: la mediación.....	23
Elementos básicos de la mediación.....	25
Los principios de la mediación.....	25
LA COMUNICACIÓN.....	29
MANEJO DE EMOCIONES EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	35
ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL PROCESO DE MEDIACIÓN.....	39
Búsqueda de la comunicación.....	40
Propuesta de solución.....	41
Evaluación y selección de soluciones.....	42
Acuerdo.....	43
Técnicas de entrevista y conciliación.....	43
Las partes de una mediación.....	46
Características de un mediador.....	47
Los límites de la mediación.....	49
EL PROGRAMA PILOTO: ESTRATEGIAS A CORTO Y MEDIANO	
PLAZO PARA LA INTEGRACIÓN DE CENTROS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA.....	51
Para finalizar.....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

El presente Modelo de Mediación es la plataforma que fundamenta y da sustento al programa de la Mediación como herramienta para la solución de conflictos que el Centro de Atención a la Mujer Trabajadora, A.C. impulsa en el contexto social y comunitario. Partimos de que la mediación puede hacer que los conflictos se enfrenten de manera pacífica, erradicando de esta manera, la violencia como principal vía de solución.

La propuesta integral abarca la integración y organización de Centros de Mediación Comunitaria con estrategias que abonen al enfoque de resolución alternativa de conflictos.

El proceso de mediación toma en cuenta primordialmente el desarrollo de habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes; que permitan abordar los conflictos de una nueva manera. El espacio comunitario se puede convertir en un laboratorio en el que se experimenten este tipo de herramientas, que lleven a la construcción de ambientes más propicios para la convivencia humana.

En el texto se recuperan elementos fundamentales de la mediación: qué es, qué características debe de cumplir, cómo funciona, qué fases metodológicas y técnicas integran el proceso de la mediación, la importancia de la comunicación en la mediación, entre otras cosas. Es decir, el texto ofrece al lector la posibilidad de comprensión conceptual de los temas y aspectos que la mediación requiere.

Otro aspecto del proyecto aborda la parte de las habilidades para la mediación: un taller en el que se trabajen este tipo de componente en el trabajo de la mediación.

Quienes realizamos este trabajo, esperamos que el documento fomente la reflexión y el conocimiento de la Mediación como una valiosa herramienta para construir ambientes democráticos y de ejercicio pleno de la ciudadanía de los hombres y mujeres del municipio de Chihuahua.

## Quiénes somos

El Centro de Atención a la Mujer Trabajadora, A.C. es una asociación no gubernamental conformada como asociación civil en 1990 e integrada por mujeres profesionales que trabajan de manera interdisciplinaria en la Ciudad de Chihuahua.

Nuestro objetivo es contribuir a la construcción de la sociedad plural, inclusiva y democrática en que las mujeres puedan acceder a niveles equitativos y de pleno uso de sus derechos.

Establecemos enlaces para el trabajo coordinado e interinstitucional con diferentes instituciones y organizaciones tanto del sector oficial como de la sociedad civil. Formamos parte de las redes nacionales de organizaciones "Por un Milenio Feminista" y "DEMYSEX"

Y trabajamos para:

- Mujeres trabajadoras del sector formal e informal
- Amas de casa
- Mujeres de colonias Campesinas e indígenas
- Mujeres, niños y niñas víctimas de violencia sexual y familiar
- Niños y niñas
- Otras ONG's

Cumplimos con nuestros objetivos mediante cuatro ejes básicos:

- De Violencia sexual y familiar.

Impulsa acciones para prevenir, erradicar y sancionar estos tipos de violencia.

- De género y Pobreza.

Busca e impulsa acciones que promuevan la equidad de las mujeres en el acceso a los recursos productivos que se orienten a un desarrollo sustentable.

- o De Servicios a la comunidad. Se brindan servicios educativos de capacitación, asistencia y recreación, de apoyo y/o asesoría que fomentan el desarrollo sano e integral de las mujeres y de sus familias.
- o De Proyección Política y Democracia.

Incidir en la construcción de un sistema social democrático, igualitario e incluyente de la diversidad y la pluralidad

CENTRO DE ATENCIÓN

A LA MUJER TRABAJADORA, A. C.

Dirección: Av de las Águilas 2819 Colinas del Sol Chihuahua, Chih.

Tel. 4 21 38 08

Dirección Electrónica

Camt\_chihuahua@yahoo.com.mx

## Modelo para la integración de Centros de Mediación Comunitaria

Uno de los cambios fundamentales que han tenido las sociedades actuales, sobre todo las urbanas, es la gran transformación que han tenido las estructuras estatales, las condiciones laborales, los flujos de información y las interacciones de los miembros de una comunidad. Algunos problemas estructurales se han venido agravando como el desempleo, la pobreza, las prácticas discriminatorias y sexistas, la violencia, las condiciones de seguridad y la creciente desigualdad. Esta situación ha generado un caldo de cultivo que provoca fragmentación y desestructuración social en las ciudades y la consecuente erosión de los lazos sociales.

Según Hopenhayn (en Nató y Rodríguez), algunos de los tópicos de las relaciones socioculturales contemporáneas pueden formularse como:

1. Un descentramiento político-cultural donde las prácticas ciudadanas no fluyen hacia un eje de lucha focal (el Estado, el sistema político o la Nación como su expresión territorial), sino que se diseminan en una pluralidad de campos de acción, de espacios de negociación de conflictos, territorios e interlocutores -y muchos de estos campos tienden cada vez más a considerarse conflictos culturales o "identitarios"
2. El "boom" de la diferencia y la promoción de la diversidad, lo que implica que muchos campos de autoafirmación cultural o de identidad que antes eran de competencia exclusiva de negociaciones privadas hoy pasan a ser competencia de la sociedad civil, del devenir-político y el devenir-público de reivindicaciones asociadas.

3. El paso de lógicas de representación a lógicas de redes, donde las demandas dependen menos del sistema político que las procesa y más de los actos comunicativos que logran fluir por las redes múltiples de información; entre otros.

Este complejo marco de transformaciones de la dinámica social constituye un campo suficientemente fértil como para que pueda emerger una multiplicidad de conflictos de orden social y/o comunitario de distinta índole, de múltiples formas y de distinta intensidad. Asimismo las condiciones de exclusión social presentes en las sociedades actuales son generadoras o productoras de escenarios de confrontación. Tenemos ante nosotros un nuevo escenario de disgregación y vulnerabilidad, que condena a la marginación y a la pérdida de ciudadanía a amplios sectores de la población.

## La ciudadanía

El concepto de ciudadanía cambió al mismo tiempo que fueron cambiando las sociedades y sus formas de organización.

Una definición bastante general entiende por ciudadanía un reconocimiento social y jurídico por el que una persona tiene derechos y deberes en virtud de su pertenencia a una comunidad nacional (...), la condición fundamental de la ciudadanía es la equidad. Así, los requisitos que se deben cumplir en las democracias modernas son el reconocimiento de los mismos derechos, las mismas libertades, las mismas oportunidades y las mismas obligaciones para todos los ciudadanos" (Nató et. al., 2005, p. 19).

Entendiendo el ejercicio de la ciudadanía como el resultado de complejos procesos en los que estarán necesariamente presentes el conflicto y la

confrontación, es preciso propiciar el diálogo social. Este diálogo seguramente tendrá momentos de consenso y de conflicto, aceptando que el consenso no supone la unanimidad sino “un proceso de compromisos y convergencias en continuo cambio entre convicciones divergentes”. (Sartori, G., 2001). En tanto la Mediación se propone facilitar este diálogo, podemos considerar que es un instrumento inestimable en este propósito.

Por otra parte, la caracterización del escenario en el que se ejerce la ciudadanía, esto es, la ciudad, nos revela la multiplicidad de temas por abordar en tanto es en ella, en la que se dan los intercambios en los que confluyen diversidad de actividades y de grupos, es decir, se despliega la densidad de las relaciones sociales. Asimismo es el lugar de civismo, donde se dan procesos de cohesión social y se verifican los de exclusión, de pautas culturales que estarán presentes en los comportamientos colectivos, de identidad que se expresa material y simbólicamente en el espacio público y en la vida ciudadana. Es también donde los ciudadanos se realizan mediante la participación en los asuntos públicos, la ciudad es, en definitiva, el lugar de la política. (V. Borja, J. 2002)

Es necesario entonces encontrar nuevas respuestas que requieren de decisiones políticas, económicas y sociales junto con instancias de articulación y de recomposición de los distintos actores sociales.

Las políticas de nuestro país revelan que sus efectos, junto a la ausencia de redes de protección social adecuada, han colocado a una buena parte de las y los ciudadanos en la condición de excluidos de la ciudadanía social y también de la ciudadanía política. Una inquietud inicial es señalar la necesidad de asumir el compromiso de construir un colectivo al que todas las personas tengan posibilidad de acceso.

El concepto de ciudadanía también está relacionado con el espacio público y con el de ciudad. El espacio público es el lugar de representación y de expresión colectiva, su calidad y la posibilidad de acceder a este espacio definen en mucho, la posibilidad de ejercer la ciudadanía. Como señalan Nató *et al.* (2005, p. 22), la calidad del espacio público estará en relación con la "la intensidad y la calidad de las relaciones sociales que facilita, por su capacidad para generar mixturas de grupos y comportamientos, por su cualidad de estimular la identificación simbólica, la expresión y la integración cultural".

La ciudadanía no es algo simplemente dado, sino que es resultado de procesos de construcción en los que el diálogo social es una excelente estrategia. Este diálogo puede tener momentos de consenso y de conflicto. Para superar los momentos de conflicto, la mediación es un instrumento que contribuye a generar nexos en el tejido social o a restablecerlos donde haya rupturas o posturas irreconciliables.

## **Elementos de la comunidad**

La existencia de objetivos comunes, una historia común y una visión colectiva de futuro empieza a señalar la diferencia entre una comunidad y una reunión de personas.

Los sentimientos, actitudes, conductas, concepciones sobre la vida y objetivos sociales forman la comunidad, y ésta no es más que los intereses individuales puestos en común. Las aspiraciones de cada persona cuando se comunican a otras, se analizan en grupo y todas las hacen suyas, se convierte en intereses colectivos o comunitarios.

Cuando hay comunidad, sus miembros reconocen un pasado y un presente del que hacen parte. Y al hacerlo descubren que hay valores, actitudes y sentimientos comunes. La historia común permite al grupo reconocerse y reconstruir las creencias que en pasado lo prepararon para solucionar sus conflictos de modo pacífico, admitir sus errores y renunciar a las actitudes que lo condujeron a situaciones que hoy considera intolerables. Para que exista comunidad se requiere además una historia compartida en común: la historia que todos pueden narrar y valorar de manera parecida.

En los escenarios sociales existen múltiples dificultades cotidianas que vienen generalmente propiciadas por:

- Necesidades en cuanto a recursos que no se tienen, que no se atienden o que cabe compartirlos.
- También por necesidades personales como el deseo de ser protagonista exclusivo de una actividad, o de ostentar poder ante los demás y ejercerlo de forma que provoca deterioros en las relaciones o perjuicio en alguna persona; o la necesidad de ser tenida en cuenta y, por tanto, de llamar la atención aunque ello signifique dañar la convivencia del grupo.
- Los conflictos derivados por un choque de valores, la percepción de daño en nuestras creencias, patrones culturales que orientan nuestras conductas.

Sin embargo, no todas las necesidades pasan por estos patrones, la posibilidad de ser víctima de una transgresión o de violencia amplía las categorías de los problemas que devienen en conflictos a resolver. Muchas personas que han sufrido violencia física, psicológica, sexual o material, o aquellas que pasaron por un accidente o situación que se escapa de sus

marcos habituales de relación, quedan apartadas, por varios factores, de una intervención de apoyo que apoye a la solución de sus problemas, otro elemento es que a menudo se olvida de focalizar el esfuerzo en la búsqueda de los responsables, por lo que se diluye la acción y se merma la capacidad de confianza en las instancias del Estado.

### **La violencia urbana: el diagnóstico**

Si pensamos que las diferentes formas de violencia son importantes, en tanto constituyen uno de los factores de mayor preocupación colectiva, la propuesta es pensarlas como una problemática social, esto es, fuera del ámbito de resolución individual. Es más adecuado entonces, considerarlas como una de las manifestaciones de la crisis general del Estado y de la sociedad.

Del Estado porque ha dejado de ser la principal instancia de articulación de las relaciones sociales y el garante de la reproducción de un sistema de reglas de juego dentro de las cuales se desenvuelven esos vínculos. De la sociedad, dado que la secuencia de acontecimientos traumáticos vividos por ella en el último cuarto de siglo ha producido rupturas que quiebran identidades, continuidades y expectativas de previsibilidad. (Nató et al. 2005, p. 39)

Los reclamos de la seguridad urbana se han incrementado en los últimos cinco años. Para nadie es desconocido que Chihuahua ocupa los primeros lugares de violencia en el país y aún del mundo. Los hechos delictivos son cotidianos: robos, extorsiones, secuestros, violaciones, ejecuciones, feminicidios, etc. "En el año 2000 se denunciaron solamente 74 robos de

autos en todo el estado; mil 712 en 2006, 3 mil 835 en 2008 y 5 mil 412 en el año que acaba de terminar. Según México Unido contra la Delincuencia tan sólo en Ciudad Juárez durante 2009 hubo un promedio de 760 extorsiones diarias, y el promedio que pagaron los que cayeron en ellas fue de 17 mil 800 pesos" (Quintana, 2010). Las cifras de muertes relacionadas con el crimen organizado ascienden de 62 personas el 2006, hasta 19546 en el 2010 y en el primer semestre del 2011 suman ya 9466 (<http://www.lapoliciaca.com/nota-roja/ya-van-50-mil-muertos-y-chihuahua-puntea/>).

Las falsas percepciones que se difunden a través de los medios apuntan a que las personas víctimas de la violencia, son quienes ejercen trabajos ilegales. Raramente se alude al clima de impunidad que prevalece entre quienes cometen algún delito y menos se habla de las condiciones de riesgo que aumentan la vulnerabilidad jóvenes y familias.

Este ambiente ha tenido repercusiones económicas, sociales y culturales: miles de empresarios han cerrado sus negocios al ser extorsionados o secuestrados, por ejemplo. El clima de inseguridad y violencia ha cambiado las costumbres y tradiciones de las familias: ya no se sale después de determinada hora, por ejemplo. Este mismo ambiente, aunado a la escasez de trabajo por el cierre de las pequeñas empresas, ha originado diferentes corrientes migratorias: de Ciudad Juárez a la capital o a los lugares que originalmente habitaban; de otros estados de la República hacia la capital.

Lo cierto es que el tejido social se ha desgarrado de manera profunda a partir de varios fenómenos económicos y sociales: desempleo, pobreza, acción de los medios masivos de la información, exclusión, discriminación, violencia, impunidad, y la diversificación de hechos delictivos.

La vulnerabilidad social y urbana permite suponer que la violencia en sus diferentes formas perdurará e irá desarrollándose en diferentes ámbitos. Es razonable, incluso, que esta amenazante configuración social haya generado que el miedo forme parte de nuestra cotidianidad. Todos los sectores de la población se sienten atemorizados y hasta amenazados, cada uno por sus propios motivos.

Las condiciones de exclusión intervienen para la generación de violencia urbana. La accesibilidad o inaccesibilidad a los bienes y servicios, la pérdida del sentido de pertenencia o la pérdida de sentido como comunidad, generan condiciones para que proliferen las diferentes formas de violencia y, junto a ello, la diversificación de los conflictos.

La seguridad es un derecho de todo ser humano. Sin embargo, ante la insuficiente respuesta del Estado, las personas han ideado toda una gama de medios para asegurar su espacio, antes público, ahora cada vez más privado. Las calles se cierran, proliferan las rejas, los vecinos se organizan por su cuenta para contratar o realizar las tareas de vigilancia, las actividades culturales se cancelan, el municipio imparte clases de manejo de armas, etc., etc. Pero no podemos dejar de lado que hay cometidos que no podemos realizar individualmente, que requerimos de la comunidad para sostener nuestras libertades.

Todos necesitamos tomar el control sobre las condiciones en las que luchamos con los desafíos de la vida, pero para la mayoría de nosotros ese control puede lograrse colectivamente. Si ha de existir una comunidad en un mundo de individuos, sólo puede ser (y tienen que ser) una comunidad entrelazada a partir del compartir y del cuidado mutuo; una comunidad que atienda y que se responsabilice de la igualdad del derecho a ser humanos y de la

igualdad de posibilidades para ejercer ese derecho. (Nató et al. 2005, p. 41)

La propuesta de integración de Centros de Mediación Comunitaria pretende comprender y hacer circular que la construcción de espacios de diálogos permite diluir los aspectos autoritarios o las propuestas incluyentes, estimulando propuestas inclusivas orientadas al reconocimiento mutuo. La revitalización de los espacios urbanos, la recuperación de lo público es tarea social, la propuesta de la Mediación como forma alternativa de resolución de conflictos es un modelo que estimula la cohesión social y la comunicación con sentido de equidad.

## **El conflicto en la comunidad**

Tradicionalmente se entiende como algo negativo: combate, lucha, pelea, enfrentamiento, situación desgraciada. Un conflicto no es bueno o malo, sino la forma en que se encara. Hay conflictos internos (coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo capaces de general angustia y trastornos neuróticos) e interpersonales. Sobre éstos es que se va a trabajar

La cuestión no es eliminar o prevenir el conflicto, sino enfrentarlos de tal modo que salgamos enriquecidos. El significado de conflicto es doble: por un lado significa crisis; por el otro, oportunidad

Según Nató (2005), los posibles conflictos que puedan surgir en la comunidad pueden estar relacionados con:

1. Incompatibilidad de intereses.
2. Derivadas de la ecuación "satisfactores finitos-infinitos deseos"

3. Debilidad de imaginarios colectivos en los integrantes de la sociedad.
4. Escasez de respeto mutuo.
5. Exigua capacidad de reconocimiento de la diferencia por parte de una sociedad y/o de sus integrantes.
6. Desapego a la ley o a las normas.
7. Representaciones sociales negativas.
8. Disfuncionalidad de la comunicación.
9. Cuestiones alrededor del poder.

### Clasificación de los conflictos en escenarios urbanos

En el ámbito social y comunitario, los conflictos reconocidos por los individuos pueden considerarse desde diferentes categorías y presentarse de manera compleja, esto es, la presencia de uno o más tipos de conflictos. Según Nató (2005, p. 80) son tres los tipos de conflictos en el ámbito social/comunitario:

1. Conflictos en la comunidad: Se caracterizan por la cualidad y la intensidad de los vínculos interpersonales en el marco de las relaciones marcadas por la interdependencia recíproca de quienes participan en ellas. Estos conflictos pueden desarrollarse tanto en el exterior como hacia el exterior de dicha comunidad.
2. Conflictos públicos: Son aquellos que resultan de interés público, por el número de actores y de intereses involucrados o por la repercusión que tienen en el conjunto social o en una comunidad en particular. En estos conflictos pueden estar implicados dos o más actores directos, sean individuos o actores sociales, como organismos gubernamentales y no gubernamentales, grupos o asociaciones

vecinales, empresas, comerciantes, escuelas, iglesias, etc. Las consecuencias de estos conflictos afectan a un gran número de personas, a veces por períodos prolongados.

3. Conflictos interculturales: La tramitación de las diferencias culturales puede derivar en conflictos difíciles de gestionar que requieren un análisis y abordaje particular que comprenda esta dimensión. Con el propósito de articular actores socioculturales diferentes, la mediación en la comunidad, concebida desde la dimensión de la diversidad cultural, puede ser un instrumento eficaz que coadyuve al esfuerzo de generar espacios de diálogo y de intercambio que apunten a tramitar sus diferencias. Se trata de evolucionar del multiculturalismo a la interculturalidad, en busca de una integración basada en el respeto y en el reconocimiento mutuo.

## LA MEDIACIÓN COMUNITARIA

La mediación en el ámbito social urbano puede ser definida entonces como:

Un recurso humano y un instrumento cívico mediante el cual los integrantes de una sociedad pueden tramitar sus diferencias y/o gestionar los conflictos que se les presentan en el ámbito privado o público, así como también participar en la construcción de la sociedad que integran. (Nató, *et al.* 2005)

En este propósito la Mediación Comunitaria, desde su perspectiva particular, establece una cualidad diferente en el modo de concebir el conflicto, los propósitos de las intervenciones, el papel de los participantes en los procesos, el perfil y el rol del mediador; en suma, las aspiraciones de la Mediación enunciadas. De este modo, entendemos por Mediación Comunitaria la multiplicidad de procesos desde los cuales intervenimos en el ámbito social urbano en general y en algunos contextos en particular. Con este criterio podemos establecer una clasificación general de los conflictos que desde ella se pueden abordar en tres grandes grupos: conflictos en la comunidad, conflictos públicos y conflictos interculturales, teniendo en cuenta que cada conflicto puede ser considerado simultáneamente desde distintas categorías. Asimismo la propuesta de la Mediación Comunitaria puede traducirse en aportes relativos a:

- La difusión de sus valores, estimulando la autorreflexión y la responsabilidad, y tratando de suscitar la necesidad de establecer nuevos pactos para seguir viviendo juntos, sin exclusiones de ningún tipo.
- La transferencia de técnicas y herramientas a individuos y/o grupos de individuos a fin de proveerles habilidades y

destrezas que faciliten su vida social y que, a su vez, ayuden a hacer realidad una convivencia pacífica enriquecida por la diversidad.

- Contribuir a establecer redes sociales que estimulen y favorezcan las relaciones sociales o comunitarias en un proceso de construcción, tanto individual como colectivo, que promueve un intercambio dinámico entre los que participan en él.
- Posibilitar la potenciación de recursos y la creación de alternativas superadoras para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades.
- El tratamiento de las diferencias que se suscitan entre los individuos, grupos de individuos e instancias privadas o públicas en un espacio de diálogo democrático basado en el protagonismo de los que participan en él.

## Objetivos

En el modelo de Mediación Comunitaria que se presenta, el objetivo general es:

1. La integración de Centros de Mediación Comunitaria en la ciudad de Chihuahua

Objetivos particulares:

- a) Capacitar a 150 promotores y promotoras para que desarrollen competencias en la mediación de conflictos.

- b) Formación y organización de 15 Comités de Mediación en las zonas Centro, Norte y Sur de la ciudad de Chihuahua
- c) Fomentar la colaboración, el conocimiento y la búsqueda de soluciones en problemas vecinales.
- d) Mejorar la convivencia entre los y las residentes de las colonias participantes.
- e) Fortalecer las estrategias de comunicación entre la comunidad y las instancias de gobierno municipal.
- f) Incrementar los valores de ciudadanía y cultura de la legalidad a través de la responsabilidad compartida y la implicación en la mejora del clima afectivo de la comunidad

En el ámbito social o comunitario, la Mediación promueve una cultura basada en la autodeterminación y en la iniciativa de los individuos o de los actores sociales. En este sentido, podemos pensarla como una forma pacífica de gestión de los conflictos que favorece que las personas o grupos asuman roles activos asistidos por mediadores legitimados para actuar en este rol.

### **Elementos del conflicto.**

Muchas veces el término conflicto es asociado a agresión. Sin embargo, no todo conflicto es agresivo. Por ello se pueden clasificar los conflictos en agresivos y no agresivos. El conflicto está asociado a la diferencia que es mal vista en nuestro sistema de creencias. Se vive a la diferencia como una agresión

El conflicto no es algo que se da de una vez y para siempre, sino que es un proceso. No tiene origen en una parte, sino que se genera en la lucha entre las dos partes. El conflicto nace, se desarrolla y a veces muere, otras sólo se queda estacionado. Se construye entre las partes. Las interacciones

de ambas partes van dándole forma al conflicto. “Cuando estas interacciones se hacen repetitivas, cuando crean una “pauta de interacción”, van trazando “un canal” por el cual circula el conflicto.... Las pautas de interacción restringen la aparición de otro tipo de interacciones. El conflicto es conducido por las partes a partir de las interacciones que entre ellas se generan, lo cual lleva muchas veces a aumentar el conflicto, sintiéndose las partes “presas” de las propias interacciones que ellas generan” (Suarez, 2008) p. 75-76...

Problema no es sinónimo de conflicto. Los problemas se solucionan, pero muchos conflictos no son problemáticos, y muchos problemas no son conflictivos. Sería utópico pensar que los conflictos pueden desaparecer. Son situaciones de crisis parte de la vida ¿sería deseable que desaparecieran?

El conflicto es un proceso interaccional: nace, crece, se desarrolla, a veces se puede transformar, desaparecer o disolverse y otras estacionarse. Se da entre dos o más partes, en el que predominan las interacciones antagónicas. Las personas que intervienen lo hacen como seres totales: desde sus acciones, pensamientos, afectos y discursos. A veces pueden ser procesos conflictivos agresivos, es construido de manera conjunta por las partes y puede ser conducido por ellas o por un tercero. La disputa es la fase pública del conflicto. Como la disputa es una parte del conflicto, entonces no son sinónimos.

Protagonistas que intervienen. Suele haber protagonistas directos e indirectos. Los primeros son los que tienen una relación directa con las causas desencadenantes del conflicto, y los segundos, que no están en el origen del conflicto pero que en un momento dado intervienen en el proceso del mismo, pudiendo influir en un sentido u otro en el proceso de

resolución. Todos los miembros de la comunidad educativa pueden entrar en situaciones conflictivas, no solo el alumnado.

El proceso: El cómo encaran el conflicto los protagonistas. El proceso es un elemento central para poder entender la dinámica del conflicto y las posibilidades de resolución. Cómo se encaran los conflictos, es a veces el principal obstáculo para su resolución, y ahí es donde tiene más importancia la aportación educativa.

Son múltiples las variables de cómo se puede producir el proceso, pero se pueden agrupar en dos grandes campos: las que hacen referencia a situaciones estructurales y estratégicas, y las emocionales–afectivas.

Contexto. Todos los conflictos se dan en un contexto físico, social y cultural. El conocimiento del contexto social y cultural en el que se desarrolla un conflicto, nos dice mucho de sus causas, de su evaluación y de su posible resolución. Un conflicto tendrá más posibilidades de tener un final positivo, en un contexto educativo cuya estructura sea participativa, democrática y cooperativa.

## **La intervención en los conflictos: la mediación**

Los seres humanos entendemos la realidad social de diferente manera, según nuestros procesos de socialización nos vamos apropiando de valores y creencias de las que derivamos actitudes y conductas para resolver nuestras necesidades. La diversidad de pensamientos y prácticas hace posible que nuestras relaciones se compliquen y surja el conflicto. Desde épocas remotas, las sociedades buscaron la figura de un tercero que ayudase a solucionar las controversias, escuchando a ambas partes y propiciando una comunicación asertiva entre ellas.

Sin llegar a nombrarla como tal, los pueblos antiguos recurrían a la mediación de conflictos; tal función era desempeñada por los ancianos o aquellos a quienes se les reconocía más experiencia y sabiduría. En 1734 aparece por primera vez la palabra mediador y mediación en el Diccionario de Autoridades de la Lengua Española, se define la mediación como la "interpretación de alguno que pretende componer o reconciliar a otros que están entre sí discordes, o conseguir alguna cosa para otro" (Otero en González, 2007:6)<sup>1</sup>

En la época moderna, se le dio mucho auge a la mediación en el campo del derecho y ha sido propiciada por los gobiernos de muchos países. En 1907 la Convención Internacional de la Haya reconoció a la mediación como un método pacífico de resolución de controversias internacionales; la Carta de Naciones Unidas de 1945 y la Carta de la Organización de los Estados Americanos de 1948 también incorporan la mediación a sus principios. Desde la década de los 70 del siglo XX, varios países latinoamericanos introducen la mediación como un proceso alternativo al judicial. En el caso de México existen varios casos donde se puso en práctica la mediación para la solución de conflictos; el caso del conflicto con el Ejército Zapatista de Liberación Nacional donde intervinieron mediadores de la sociedad civil es uno de los más recientes.

Actualmente en nuestro país, se cuenta con aproximadamente 30 programas de Mediación Pública; en diversos lugares del país se imparten cursos y talleres para la formación de mediadores y existen 12 leyes relativas a la mediación o justicia alternativa: Chihuahua es uno de los estados que cuenta con este tipo de leyes.

---

<sup>1</sup> Pérez González, Normely. Interculturalidad ¿un ámbito de la mediación? Portularia, Vol. VII, núm. 1-2 2007, pp. 107-122. Universidad de Huelva, Huelva España. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=161017323006>

La mediación es una estrategia muy útil cuando ocurren los conflictos, incluso cuando exista un marco normativo de convivencia explícito. También es una táctica preventiva, en tanto que constituye un repertorio de conductas que las personas van incorporando en las relaciones que establecen con la demás gente para, de ese modo, mejorarlas en cuanto a su calidad. Pero, fundamentalmente, es un recurso necesario en la educación para la paz y la justicia, porque la intención no sólo es resolver los conflictos sino, sobre todo, transformarlos en una acción educativa que construya justicia y paz, una acción que contribuya al mejoramiento de la convivencia humana.

En la intervención de un conflicto, hay una serie de pasos que dar, para llegar a una resolución lo más cerca posible de ser positiva. Lo prioritario es encauzar el conflicto desde presupuestos democráticos y no violentos, hay que facilitar y mejorar la comunicación. En segundo lugar hay que analizar las causas que han originado el conflicto, hay que delimitar el conflicto a sus protagonistas, y hay que estar atento al desarrollo del conflicto. Todo ello seguido de una concreción y búsqueda de acuerdos, y por último una evaluación de lo conseguido.

### **Elementos básicos de la mediación.**

Se puede decir que hay diferentes momentos en el tratamiento “civilizado” de los conflictos: negociación, mediación, arbitraje y juicio judicial. La negociación se vive entre los implicados sin ningún tipo de mediación o arbitraje. Las partes se sientan a dialogar para resolver sus conflictos sin la necesidad de una tercera parte. La mediación sería la siguiente forma de resolución de conflictos puesto que implica ya la participación de una tercera parte que facilite la comunicación y el llegar a un acuerdo que

solucione el conflicto. El mediador no da un veredicto que diga quién es el ganador o perdedor y sus resoluciones no tienen situaciones de obligatoriedad. El arbitraje demanda mayor intervención externa en el conflicto porque el árbitro establece las responsabilidades de las partes, sin una participación intensa de los involucrados quienes se limitan a exponer la problemática y a esperar el veredicto. Por último el judicial implica la presentación de las partes ante la instancia judicial y el acatamiento irrestricto de la sentencia emitida por el juez a partir de los planteamientos legales.

En un proceso de mediación no hay ganadores o perdedores; como es el caso del arbitraje que señala la culpabilidad y la sanción de una de las partes. Esto origina resquemor y resentimiento con “quien pierde”. En el caso de la mediación se pretende llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes. Esta es una de las ventajas que presenta la mediación. Uno de los elementos básicos de la mediación es la voluntariedad. Es decir, quien participa en un proceso de mediación es porque así lo quiere o decidió. Una de las razones más poderosas para acogerse a un proceso de mediación es la flexibilidad en la conducción de disputas.

Existen otras de tipo económico-administrativas como es el ahorro de recursos en los tribunales, así como tiempo y dinero. También aumenta la creatividad en la propuesta de soluciones y acuerdos, así como el protagonismo o empoderamiento de las partes. El logro de acuerdos a largo plazo está también entre las ventajas. Además, quien practica la mediación origina un deuteroprendizaje<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Capacidad de solucionar conflictos futuros

## Los principios de la mediación.

El proceso de mediación parte de los siguientes principios: es voluntario, participa un tercero (el mediador) que lo hace de manera neutral, es confidencial y se trata de llegar a un acuerdo entre los participantes.

“La mediación, entonces, se caracteriza por ser un proceso en el que se da una negociación asistida por un tercero neutral e imparcial y que se desarrolla en forma confidencial. Los participantes actúan de manera voluntaria y cooperativa en la búsqueda de una solución tendiente a la reparación de sus intereses de acuerdo con el principio de ganar-ganar” (Fierro, 2010) p. 27-28.

Los principios de los cuales parte son: voluntariedad, confidencialidad, flexibilidad, imparcialidad, neutralidad, equidad, legalidad y honestidad.

Voluntariedad: quienes participación en un proceso de mediación lo deben hacer por una decisión propia, jamás por obligación.

Confidencialidad: Lo que se trata en una mediación, no podrá ser divulgado por ninguna de las partes, a menos que se trate de un ilícito penal.

Flexibilidad: No hay solemnidades rígidas o pasos predefinidos en el proceso de mediación, los participantes puede definir el procedimiento a seguir. Es posible adaptar el proceso a las necesidades de los participantes.

Imparcialidad: El mediador deberá actuar de manera libre de favoritismos o prejuicios, tratando a los implicados con objetividad, sin hacer diferencias entre ellos. Por ello no podrá participar en un conflicto en el que participe algún familiar o de algún interés particular. En caso de que el

mediador muestre que está en riesgo la imparcialidad, las partes tienen derecho a solicitar se cambie.

Neutralidad: En un proceso de mediación, el mediador debe abstenerse de mostrar agrado o desagrado hacia alguna idea, aspecto o decisión tomada por las partes.

Equidad: El mediador deberá asegurarse que se generen condiciones de igualdad en las partes, a fin de que los mediados logren acuerdos benéficos para ambos.

Legalidad: Los acuerdos a los que se lleguen, deberán de ser apegados a la ley.

Honestidad: Un mediador debe de terminar su participación en la mediación si siente que la omisión de su acción estaría a favor de los intereses de una de las partes, en sí, de la mediación.

## LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es un tema central del proceso de la mediación. La disputa, que conforma una parte del conflicto, es un proceso comunicacional (Suares, 2008). La mediación surge para conducir problemas de comunicación.

La construcción del concepto de comunicación debe de rebasar al ámbito de la información. No es lo mismo información que comunicación y la construcción de conceptos es producto de un acuerdo, de una interacción, de una co-construcción (Suares, 2008). El significado de las palabras no es único, verdadero o inmutable; el propósito es lograr la convencionalidad entre los participantes para poder realmente comunicarse. Un mismo término tiene diferentes connotaciones, el proceso de mediación propondrá el establecimiento de la co-construcción de términos que permitan que el mensaje se interprete de la manera en que el emisor quiso expresar.

La unidad mínima de la interacción que alimentan la comunicación son: el estímulo, la respuesta y el refuerzo. El segundo es el refuerzo del primero y el tercero es el refuerzo del segundo (Suares, 2008). Todos los seres humanos estamos en constante interacción. Una relación de relaciones es una interrelación. Todo concepto es una construcción social. "El lenguaje como fenómeno no consiste en un conjunto de reglas, sino que tiene lugar en el espacio de las relaciones y pertenece al ámbito de las coordinaciones consensuales de acción como un modo de fluir de ellas: no se da en la cabeza, en el cerebro o en la estructura de mi cuerpo" (Suares, 2008). El lenguaje es una forma de vida, está incorporado al vivir; cuando fluyen coordinaciones conductuales son consensuadas.

Lenguaje no es sinónimo de hablar. Practicar el lenguaje no implica necesariamente la comunicación. Entonces hablamos de información porque no hay retroalimentación. "La comunicación es un proceso, no es una acción, es un conjunto de acciones en la cual están comprometidos por lo menos dos seres vivos, que se relacionan mutuamente producen modificaciones que son producto de interacciones" (Suarez, 2008) p. 102. "La transmisión de una serie de mensajes no implica que se dé un acuerdo en la adjudicación de significado; para ello es necesario que exista una convención semántica. La convención es entendida como una restricción a la infinidad de significaciones que puede tener un significante" (Suarez, 2008) p. 111. La conversación suele o debe producir cambios. Somos construcciones sociales a través de nuestra historia de nuestras conversaciones: "somos la materialización de conversaciones".

Las características de la comunicación son: incluye a dos o más emisores, circulan los mensajes en idas y venidas por diferentes canales, el mensaje influye en ambas direcciones, el proceso se da en un contexto espacial afectado por un contexto histórico, el conjunto de toda comunicación genera una historia o narrativa.

La sintáctica de la comunicación ofrece diferentes vías para llevarla a cabo: *verbal* (palabras), *para-verbal* (tonos, volumen, etc.), *no-verbal* (gestos, posturas, distancia, etc.) y el *contexto*.

El canal verbal es la vía privilegiada para transmitir información acerca del contenido de lo que se quiere decir. Los canales para-verbal y no-verbal son los componentes de la comunicación. Estos componentes son los más efectivos para transmitir información acerca de las relaciones. El componente contextual nos da la pauta para entender lo que se dice. "Generalmente, entre los seres humanos, estos canales son utilizados para

metacomunicarse acerca de la forma como debe ser entendido lo que se dice en el canal verbal” (Suares, 2008) p. 109.

“El diálogo siempre implica una intención de los participantes de involucrarse en un proceso de comprensión mutua, para lo cual deben intentar compartir los significados que les otorgan a los significantes” (Suares, 2008) p. 111

El *primer axioma* de la comunicación es que es imposible no comunicarse, aunque nos aislemos es una forma de comunicar. El *segundo axioma* es que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación. El *tercer axioma* es que la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes. El *cuarto axioma* es que los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. La comunicación digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee una semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones. El *quinto axioma* establece que todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia (Suares, 2008)

Uno de los requisitos para promover una verdadera comunicación es la creación de una atmósfera emocional positiva. Para ello entre otras cosas deberá de: impedir interrupciones o ataques verbales; centrar el esfuerzo en el problema y no en las partes; traducir el lenguaje de las partes; permitir la expresión de sentimientos con empatía sin tomar partido; reformular los mensajes de los litigantes eliminando el contenido

emocional; permanecer neutral, sin tomar partido sobre los gestos de buena fe, sugerencias o procedimientos que las partes expresen; intervenir en la escala del conflicto (Moore, 2008).

La comunicación es uno de los temas nodales en la negociación. Una de las tareas importantísimas del mediador es lograr que las partes se comuniquen acerca del problema en disputa. Las técnicas que Moore (2008) plantea específicamente para esta actividad son:

1. Reformulación. El mediador escucha lo que las partes han dicho y repite el contenido a la contraparte utilizando las mismas palabras que se han utilizado.

2. Paráfrasis. El mediador escucha lo que la parte ha dicho y reformula el contenido del mensaje utilizando términos que tienen el mismo significado que lo enunciado originalmente con la parte. También se le llama traducción.

3. Escucha activa. El mediador escucha el mensaje expresado por alguna de las partes, descifra el mensaje, lo repite dirigiendo la mirada y la actitud corporal al orador, haciendo énfasis en las emociones contenidas en el mensaje.

4. Condensación. El mediador resume lo expresado por quien emitió el mensaje.

5. Expansión. El mediador recibe el mensaje, lo expresa más ampliamente para mejor comprensión del oyente.

6. Ordenamiento. El mediador ayuda a organizar las ideas expresadas por alguna de las partes, utilizando algún criterio: cronológico, relevancia, etc.

7. Agrupamiento. El mediador ayuda a organizar la información que la parte ofrece utilizando algún criterio clasificatorio que permita la comprensión más lógica.

8. Estructuración. El mediador ofrece al litigante a organizar y ordenar su pensamiento y discurso de tal manera que se emita un mensaje coherente.

9. Separación o fraccionamiento. El mediador segmenta la información que contiene el mensaje en componentes más pequeños de tal manera que se facilite la comprensión.

10. Generalización. El mediador identifica y da a conocer puntos generales o ideas rectoras de la exposición de uno de los litigantes y los expresa.

11. Preguntas exploratorias. El mediador formula cuestionamientos que alientan al orador a desarrollar ciertas ideas.

12. Preguntas aclaratorias. El mediador realiza preguntas que animen al orador a dar más información en torno a determinado punto.

Una de las dificultades para la comunicación durante la mediación o para el proceso en general, es la percepción errónea o estereotipos. El papel del mediador es reducir las barreras perceptuales que tengan los litigantes por prejuicios o transferencias personales. Los mediadores también pueden ser víctimas de estereotipos hacia las partes. Para ello, generalmente se viven cuatro etapas (Moore, 2008)

1. Identificar las percepciones que tiene cada parte

2. Evaluar si las percepciones parecen exactas o inexactas

3. Evaluar si las percepciones facilitan o imposibilitan en proceso de mediación

4. Ayudar a la revisión de las percepciones de los litigantes para verificar si se han presentado estereotipos en la imagen de ellos y así reducir los efectos negativos.

Se deben de realizar diferentes actividades para modificar la percepción de las partes: demostrar actitudes análogas; las asociación y la disociación objetos, ideas o personas; y el refuerzo del cambio perceptual

## **MANEJO DE EMOCIONES EN LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS.**

El manejo de las emociones, es uno de los problemas que suelen crear una dinámica psicológica negativa en las mediaciones. junto con las percepciones erróneas, la legitimidad, falta de confianza y la mala comunicación. Sobre todo al inicio del proceso de mediación es normal que los negociadores estén llenos de ira, resentimientos, ofensas, frustraciones, sin esperanzas o temerosos.

Los conflictos pueden estar llenos de emociones intensas y deben de controlarse o minimizar el efecto de las emociones negativas.

De no poder controlar o minimizar el efecto de las emociones la actividad de la negociación se dificultará mucho o realmente no se podrá llevar a cabo.

Las emociones "son respuestas fisiológicas y psicológicas muy complejas originadas en los estímulos externos. Pueden expresarse a través de cambios neuromusculares, cardiovasculares, respiratorios, hormonales o cualquier otro de índole física" (Moore, 2008) p. 210.

El mediador debe realizar tres pasos para el tratamiento de las emociones: el reconocimiento que una de las partes está sufriendo de una emoción fuerte, diagnosticar el tipo de emoción y la elección de la técnica adecuada para su tratamiento o administración de los sentimientos durante la mediación.

También se deben de analizar dos tipos de *fuentes de las emociones del conflicto: reales e irreales*. El conflicto *realista* es el resultado de auténticas diferencias de intereses. Los *irreales* pueden venir de la transferencia que hace uno o ambos negociantes de otros sucesos anteriores. Es decir, se reviven emociones precedentes y se aplican a situaciones presentes.

El lenguaje corporal ayuda mucho para el diagnóstico: los gestos, miradas, movimientos, posiciones, expresiones faciales, proporcionan indicios de las emociones subyacentes.

El mediador debe ser un observador constante a través de algunas técnicas como *la escucha activa*. En esta técnica el "oyente descifra un mensaje verbal, identifica la emoción exacta expresada, y después reformula, dirigiéndose a la persona que habló, el contenido emocional del mensaje, utilizando las mismas palabras o palabras análogas a las que usó el orador" (Moore, 2008) p. 210.

La escucha activa cumple con varias funciones como las siguientes: asegura al hablante que fue tomado en cuenta, se da una verificación de que el mensaje emitido fue adecuadamente comprendido, expresa las emociones y promueve una aceptabilidad, permite el autoconocimiento de los sentimientos por parte del hablante y podría suavizar la tensión a través de la expresión de los sentimientos.

Una vez que el mediador diagnostica el tipo de emoción y la intensidad de éste, corresponde elegir la forma de respuesta que utilizará para encauzarla de manera productiva.

Existen tres tipos de tratamientos de las emociones: *descomprensión*, *represión* y *estrategias que permiten eliminar la causa objetiva* que origina esos sentimientos.

*Ventilar las emociones* puede ser necesario para una liberación fisiológica de los sentimientos reprimidos, las personas necesitan expresar sus sentimientos. La decisión del mediador deberá ser cuándo cómo y dónde promover la expresión de los sentimientos de los negociadores, para que sea lo más conveniente.

Las emociones intensas, generalmente son muy destructivas para el proceso de negociación por lo que una de las mejores opciones es realizar *reuniones parciales* que permitan encauzar, de una mejor manera las expresiones de los sentimientos.

Existe el caso de reuniones de mediación en las que la expresión de las emociones estén muy presentes, el mediador deberá de estar enfocado en evitar que suban de tono y que generen una dinámica negativa en las reuniones.

Otra de las acciones que se puede realizar para descomprimir las emociones, es *centrar la discusión de la mediación en los intereses de la disputa*, no en las personas que las realizan. Es tratar de despojar de los cuerpos las acciones, cuando se prevé un prejuicio personal por transferencia.

Una tercer forma de atender a las emociones negativas es que el mediador "identifique verbalmente la manifestación improductiva de los sentimientos y sugiera formas de que *los litigantes expresen las mismas inquietudes de manera menos irritante*" (Moore, 2008) p. 215.

Una cuarta estrategia que Moore (2008) sugiere, es el *uso del humor*. Es un recurso para limitar los efectos negativos de la cólera. La risa permite liberar tensiones.

Cuando en una sesión conjunta entre los negociantes y mediadores se dé la expresión de los sentimientos, es útil sólo cuando permite liberar fisiológicamente a una o las dos partes y no daña la delicada relación entre las partes; también si es una forma de educar a una de ellas sobre el valor o intensidad del sentimiento de la contraparte. o de sí misma.

En cuanto a *estrategias para reprimir los sentimientos* se sugieren cuando existe un historial de violencia, cuando no se pueden controlar los impulsos, o cuando el mediador se reconoce incapaz de poder controlar las emociones de las partes.

## **ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN.**

Según Fierro (2010) el proceso de mediación está estructurado por cinco fases, momentos o etapas:

### Introducción:

Esta etapa está subdividida en tres subetapas: *presentación, introducción a la mediación y dudas iniciales de los participantes.*

La presentación: con la presentación del mediador y de los participantes mediante un saludo y bienvenida, se da inicio con todo el procedimiento. El mediador trata, a través de sus comentarios, de crear una atmósfera agradable para dar inicio a la sesión. Es importante tratar de crear

empatía con ambos participantes. Se toman acuerdos en torno a los días y horas de las sesiones, si la complejidad del problema dicta que sean varias. También pueden acordarse sesiones privadas con uno de los participantes o si todas las sesiones serán conjuntas.

La introducción al proceso de mediación tiene como objetivo que el mediador ofrezca a los participantes información sobre las actividades y características que deben de poseer las participaciones. También debe de explicar todo lo referente a la mediación: sus principios, ventajas, posibles resultados y procedimiento. Debe de quedar muy claro lo que se espera de los participantes y las expectativas del proceso de mediación. En esta segunda subetapa se puede también firmar un acuerdo de confiabilidad por las tres partes.

Cuando las partes han comprendido el procedimiento y sus alcances, el mediador debe de asegurarse de ello. Se deben de *aclarar todas las dudas* que se tengan y establecer la posibilidad de preguntar siempre lo necesario. Esta es la tercera subetapa del primer momento.

## **Búsqueda de la comunicación**

El principal objetivo es abrir los canales de comunicación, para ello, el mediador debe de conocer el conflicto, las posiciones y los intereses de los participantes. Para ello debería de poner en práctica todas las herramientas y los conocimientos necesarios para conocer los elementos del conflicto y tratar de identificar qué tipo de conflicto es. El papel del mediador es tender vínculos en los participantes para que logren comunicarse, mediante la escucha activa y la reformulación. En esta

etapa existen dos momentos: *la explicación del conflicto y la identificación de puntos e intereses.*

La *exposición y explicación del conflicto* tiene como objetivo que el mediador entienda el conflicto y recabe información sobre él. Se inicia con la exposición de cada participante sin interrupciones. El mediador utiliza la escucha activa y la reformulación, también puede hacer preguntas generales y específicas de manera neutral para ayudar a los participantes a comprenderse mejor y entender el problema.

Durante esta parte el mediador parafrasea lo que los participantes reclaman, con la intención de que el otro comprenda las necesidades, sentimientos y peticiones de su contraparte. Debe de mantener la calma, aún ante emociones intensas y siempre estar atento al comportamiento y lenguaje corporal de los participantes. El foco debe estar en el futuro, aunque se trate de cosas pretéritas. Al final, expone a los participantes el resumen de su conflicto sin realizar inflexiones negativas y pregunta si hay algo más que agregar.

La fase de *Identificación de puntos e intereses* es muy importante y depende casi por completo del mediador. En ocasiones durante una mediación los participantes argumentan tener un conflicto por determinadas causas, sin embargo son otras las que lo ocasionaron. Por ejemplo, es normal que se reclamen conductas que no son el problema central, sino que son síntomas de lo que realmente es lo que les molesta.

De allí que la figura del mediador sea central: deberá de identificar las verdaderas razones del conflicto entre los participantes, qué es lo que quieren y las cosas necesarias para solucionar la controversia.

## Propuesta de solución

Esta etapa se inicia con una lluvia de ideas sobre las posibles soluciones que los participantes pueden encontrar al conflicto. Todas las ideas posibles son bienvenidas, sin calificarse ni clasificarse. No importa que sean buenas, malas, viables o imposibles, el objetivo es que se piensen en todas las opciones posibles para solucionar el conflicto. Estas propuestas se escriben y no se permite que nadie las critique o evalúe cuando ésta es sugerida.

El mediador parafrasea entonces las opciones para que no queden dudas acerca de lo que cada una ofrece. Se trata de crear un ambiente positivo y se refuerza el hecho del progreso en el proceso. El análisis de las propuestas debe ir de lo que quieren a lo que necesitan, pero de manera global, hasta que ya están hechas todas. La idea es potenciar la reflexión para buscar el “ganar-ganar” de los participantes.

## Evaluación y selección de soluciones

Durante esta etapa se hace una evaluación sobre las posibles soluciones para el conflicto. La negociación es importante porque la solución se seleccionará por el consenso de las partes.

Primero los participantes habrán que *evaluar* la viabilidad de las diferentes opciones brindadas en la etapa anterior. Es importante agotar todas y cada una de las soluciones ofrecidas por los participantes, así como establecer los posibles resultados o consecuencias al adoptar cada una de ellas.

El mediador deberá de animar a los participantes a realizar concesiones recíprocas. También debe de evaluar el impacto de la propuesta, es decir, si realmente solucionaría el problema de fondo o si únicamente lo aplaza o desplaza. Estas reflexiones las da a conocer a los participantes.

Una vez que se evaluaron las opciones para solucionar el conflicto se procede a *seleccionarlas*. El mediador incita a los participantes a que se tomen una o varias opciones con el fin de terminar con su conflicto. Esta etapa es una valoración del éxito (en el sentido de la resolución del conflicto) que se tuvo o no mediante la mediación. Si los participantes no se animan a seleccionar alguna propuesta o no hay consenso en la posible vía de solución, habría que regresar a la etapa de “búsqueda de comunicación” porque tal vez algo no se descubrió.

De lo contrario, si la mediación dio resultado, los participantes eligen opciones viables para solucionar la problemáticas y proceden a redactar un acuerdo.

La falta de acuerdo en las posibles soluciones no es un indicador de éxito o fracaso de la mediación. Habría que recordar que otros de los objetivos de ella, son: abrir canales de comunicación, así como potenciar a las personas en otros posibles conflictos. Ambos pueden ser logrados en alguno o algunos de los participantes, aunque en este caso la mediación no tuvo la oportunidad de solucionar este conflicto.

## Acuerdo

Esta etapa no siempre forma parte del proceso de mediación porque en ocasiones no se llega a algún consenso en las posibles soluciones del

conflicto. En el caso de que la mediación haya resultado para este conflicto, los participantes después de haber seleccionado una salida para su conflicto, propuesta por ellos mismos firman un acuerdo redactado con base en las soluciones elegidas.

### **Técnicas de entrevista y conciliación.**

El mediador debe de recolectar información o datos para que él mismo y los litigantes comprendan el conflicto en toda su extensión. Es importante para elaborar un plan de mediación o estrategia de acción o para evitar el ingreso a una disputa que se encuentra en una etapa muy avanzada de desarrollo. También puede aclarar situaciones importantes impedirá que surjan complicaciones por una comunicación defectuosos.

La recopilación de los datos puede hacerse antes de que comience la mediación o cuando ella ya arrancó. El tiempo que se dedica a esta actividad depende de la complejidad de la disputa.

Para ello se utilizan diferentes técnicas como la observación directa, las fuentes secundarias y la entrevista. La utilización de ellos puede ser de manera individual o combinados.

La observación directa es cuando un mediador examina detenidamente a las partes de la mediación: su comportamiento, interacción, determina su clase social, estatus, poder y relaciones de influencia y pautas de comunicación.

La consulta a fuentes secundarias es otro medio de recuperación de evidencias. Las fuentes secundarias son externas a los involucrados en la disputa. Se refieren a estados financieros, actas de reuniones, informes

organizativos, artículos periodísticos, cintas de audio o video grabados de asambleas.

La entrevista es el modo más común que utilizan los mediadores para recabar información. Según Moore (2008) existen dos tipos generales de entrevista que se usan en la mediación: *la entrevista de recopilación de datos* y *las entrevistas persuasivas*. La primera se usa para obtener información pertinente, la segunda para disuadir o convencer a los litigantes.

El tiempo en el que se llevan a cabo las entrevistas puede variar: antes de las reuniones conjuntas de mediación o durante las mismas.

“Un mediador puede utilizar la oportunidad para describir más detalladamente el proceso que se propone, o bien para solicitar a los entrevistados sugerencias al respecto. Un diálogo acerca de los métodos de administración del conflicto puede ser el primer paso hacia la resolución del problema sobre la base de la colaboración” (Moore, 2008) p. 140.

Las entrevistas pueden también otorgar la oportunidad de que las partes se eduquen mutuamente, de que el mediador observe cómo interactúan.

Una actividad importante dentro de la entrevista es la selección de informantes adecuados para las entrevistas: vecinos, hijos, funcionarios. Se debe de preguntar ¿Quiénes son las personas fundamentales que deben ser entrevistadas que brinden información sobre este conflicto? Es importante el cruce de ópticas que ofrezca la oportunidad de triangular ópticas. La reputación de los informantes es también importante.

Después de identificados los informantes es importante pensar la secuencia de las entrevistas: primero a quien promueve la mediación, por ejemplo. Se debe plantear desde el inicio de las entrevistas una cláusula de confidencialidad y el uso de la información obtenida de ella sólo podrá ser usada con el permiso del entrevistado.

Es necesario crear un *rapport* y credibilidad durante la entrevista que crea entre el mediador y los litigantes para que la conversación e información fluya en calidad y cantidad.

Las ventajas de las entrevistas son: la capacidad de concentrar la atención en cuestiones importantes para el mediador; la facilidad para filtrar información extraña o impertinente que ofrecen los litigantes y la capacidad para obtener información útil en el lapso más breve.

Los inconvenientes son: el mediador puede dar un sesgo tendencioso a la información recibida, también puede omitir información valiosa y puede permearse la concepción del conflicto construida por mediador a través de las preguntas.

El mediador debe diseñar cuidadosamente la entrevista. Pueden ser estructuras o no estructuradas. La primera es para obtener la misma información de diferentes informantes. La segunda es para recolectar datos exploratorios en informantes que no se requiere la misma información. Es más libre y se asemeja a una conversación informal, pero tiene un objetivo específico.

Para que la entrevista sea eficaz se debe de seleccionar las preguntas de manera muy cuidadosa. Pueden ser cerradas o abiertas. Evitar iniciarlas con un por qué, puesto que incluye una justificación de una creencia y puede llevar a adoptar una actitud defensiva.

Es necesario registrar la información recogida en las entrevistas, ya sea a través de audio grabaciones o con la toma de notas, que es más difícil pues puede distraer al entrevistador. Para ello se debe de pedir permiso y aclarar para qué se utilizarán. Siempre se debe de mantener el contacto ocular con el entrevistado.

### **Las partes en una mediación.**

La mediación es la institución que ayuda a las dos partes a encontrar otra forma de encarar y conducir sus disputas, que les permita llegar a un acuerdo.

“La mediación es la intervención en una disputa o negociación, de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable”  
(Moore, 2008) p. 44

El mediador es una parte más del proceso de mediación: la tercera que trabaja activamente para derribar diques y abrir nuevos canales; pero abrirlo o no es responsabilidad de las otras dos partes implicadas en el conflicto.

La mediación contempla dos aspectos del conflicto: el tema en sí por el cual se discute y la relación entre las partes. Se centra en buscar una solución.

### **Características de un mediador.**

Su función primordial es propiciar la comunicación entre los participantes de un conflicto. Para ello cuenta con recursos metodológicos que debe de seleccionar o dosificar tomando en cuenta el proceso de la mediación. El mediador no busca soluciones inmediatas, ni es un inquisidor que cuestiona e inhibe la exposición de motivos; tampoco es un juez que determina quién es culpable o inocente.

El mediador debe ser una persona que inspire confianza, con la cual las personas se sientan cómodas hablando, con quien las personas no se sientan juzgadas y que brinde la seguridad de que va a mantener la confidencialidad del proceso.

Un mediador debe de permanecer neutral, es decir, libre de ofrecer soluciones. También es muy importante el lenguaje corporal que ofrezca: debe ser el que motive a las partes a expresarse con confianza sin sentirse juzgadas.

De preferencia se deben buscar las siguientes cualidades en el mediador:

- Que escuche activamente a los participantes.
- No debe levantar la voz
- Debe de respetar
- No interrumpir
- Aceptar el desacuerdo
- Ofrecer a los participantes la misma oportunidad y tiempo para expresarse.
- Tener capacidad de reformular los mensajes expresados por los participantes
  - No debe decir que la otra persona está equivocada
  - Ser capaz de admitir los propios errores
  - Tener muy desarrollada la empatía

Fierro (2010) divide las cualidades del mediador en tres tipos: lineales, estratégicas y reflexivas. Las primeras tienen que ver en el rescate del caso, la identificación de problemas e intereses. Las estratégicas las identificas como aquella capacidad de cuestionamiento que pretende llevar a los participantes en la búsqueda de soluciones y las reflexivas se relacionan también con la capacidad del mediador para que los participantes relacionen las posibles consecuencias de no llegar a un acuerdo o arreglo.

### **Los límites de la mediación.**

Hay que adoptar una posición mesurada con respecto a la mediación pues no todo lo puede solucionar. No es la varita mágica ni la herramienta todo-poderosa que por arte de magia solucione todos los conflictos que se viven diariamente.

En ocasiones, por más bienintencionadas que estén las partes y el mediador siga el proceso adecuadamente, se puede asegurar el éxito de la mediación. Son múltiples factores los que entran en juego: los prejuicios, la neutralidad del mediador, el proceso de comunicación, el control de las emociones; que hacen que un proceso de mediación no funcione.

Uno de los más grandes límites en la mediación es la neutralidad del mediador. Es sumamente complejo no tomar partido en alguna de los conflictos puesto que el mediador es un ser humano con valores, sentimientos y prejuicios. Esta variable inclusive es de difícil comprensión y control: el cuerpo, los gestos, las miradas, el tono de las palabras, etc. es de lo más arduo de refinar en los mediadores que se preparan para ello.

No todo es color de rosa en las mediaciones, por ejemplo se ha encontrado en investigaciones realizadas por feministas que los peores acuerdos son logrados por las mujeres cuando recurren a la mediación. Otro aspecto importante es que en determinadas mediaciones se negocian derechos civiles que deberían ser inalienables. Por último en algunos casos puede confundirse con terapia familiar.

*La mediación es posible cuando:*

- Las partes así lo desean o lo prevé la normatividad. Para esto hay que hablar previamente con cada una de las partes con el fin de obtener su aprobación y garantizar por esta vía su colaboración en el proceso.
- Las relaciones establecidas son importantes y las partes no desean romper el vínculo existente o, por lo menos, no quieren tener más problemas.
- Cuando se comparten espacios comunes y, por ello, las partes no quieren sentirse incómodas.
- Cuando no existen impedimentos en las partes relacionados con la capacidad de comunicación.

*La mediación no es posible cuando:*

- Las partes no la desean.
  - Los casos ya fueron mediados y no se cumplió con lo acordado.
  - No hay credibilidad ni confianza en el espacio de mediación.
- Se trata de hechos de notoria gravedad, sobre todo de aquellos cuyas implicaciones trascienden el ámbito de lo educativo.

## **EL PROGRAMA PILOTO: ESTRATEGIAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA LA INTEGRACIÓN DE CENTROS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA**

La primera fase para la integración de los Centros de Mediación Comunitaria consiste en la integración de un grupo de especialistas comprometidos en generar ambientes de convivencia basados en la resolución de conflictos, para la mejora de la convivencia social. El grupo de profesionales, convertidos en facilitadores, genera una estrategia de formación de promotores comunitarios que les permita desarrollar competencias como Mediadores y Mediadoras. La propuesta de integración de comités de mediación se presenta en las colonias y barrios, promoviendo la incorporación voluntaria y comprometida de las vecinas, los vecinos, los líderes de opinión, esto es, de personas de diferente edad y condición socioeconómica interesadas en coadyuvar a mejorar los ambientes de convivencia ciudadana.

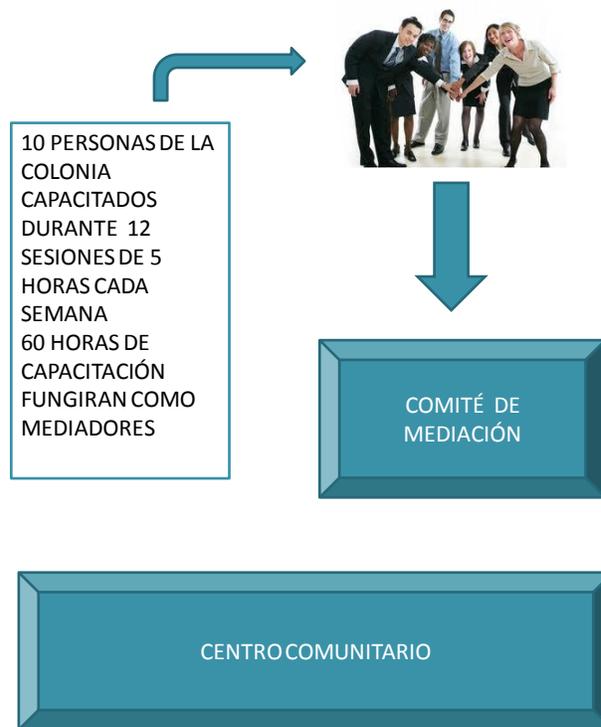
En la segunda fase, los y las profesionales elaboran de materiales específicos tanto para las y los facilitadores, como para los y las interesadas en capacitarse en mediación comunitaria. Los dos tipos de manuales contienen conceptos centrales sobre el tema de resolución de

conflictos, plantean actividades que son verdaderos desafíos intelectuales y prácticos para los y las aspirantes a mediadores, sugerencias para llevar a cabo las prácticas de mediación y un apartado para el desarrollo de habilidades a partir de conflictos concretos relativos a las relaciones entre los miembros de la comunidad.

La estrategia a largo plazo radica en la capacitación de 100 mediadores comunitarios, que se conformarían en 10 comités distribuidos en las zonas centro, norte y sur de la ciudad de Chihuahua. La capacitación es de 60 horas, divididas en sesiones según las condiciones de cada grupo comunitario.

La evaluación del proyecto se realiza mediante registros etnográficos de cada una de las sesiones de capacitación, la recuperación de las percepciones sobre el desarrollo de las actividades y, como actividad fundamental, se realiza un seguimiento clínico a un participante de un Comité de Mediación, con el propósito de documentar el impacto que genera la estrategia a nivel individual y en la comunidad donde se desarrolla el proyecto.

## RUTA PARA CONFORMAR LOS COMITES



### Para finalizar

La intervención en contextos sociales cada vez más móviles, fragmentados y fuertemente diversificados requiere de mucho más que un mediador como tercero supuesto neutral. Como mediadores, podemos, o no, comprometernos. Podemos poner a disposición las herramientas de la Mediación para construir puentes entre grupos socioculturales diferentes. Podemos implicarnos en este emprendimiento que supone intervenir desde el respeto y el reconocimiento del otro y de su otredad en escenarios marcados por el abismo de la desigualdad. Luego, podemos diseñar y proponer procesos de intervenciones orientadas a reparar o restituir el

tejido social donde haya rupturas, o a establecer nexos allá donde la diferencia o la indiferencia amenazan la posibilidad de constituir un conjunto. Aquél que quiera desempeñar este rol debe, fundamentalmente, emprender una transformación personal en su manera de concebir la relación con el otro, en el modo de construir ese lugar de terceridad, en la capacidad para crear un espacio de encuentro y de incentivar la verdadera emancipación de los individuos

Desde esta perspectiva podemos, entonces, hacer aportes modestos pero significativos en la aspiración de construir una sociedad-ciudad pluralista, equitativa e integradora.

### Referencias bibliográficas

Borja, Jordi. *Ciudadanía y globalización*. Centro de documentación en Políticas Sociales, Documentos 29, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2002.

Fierro, E. (2010). *Manejo de conflictos y mediación*. México: Oxford, University Press.

Moore, C. (2008). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica.

Nató, Alejandro y Rodríguez, María Gabriela. *Mediación: un aporte a la transformación de las relaciones sociales*. En [http://www.mediate.com/articles/transformacion\\_de\\_relaciones.cfm](http://www.mediate.com/articles/transformacion_de_relaciones.cfm) consultado el 11 de agosto de 2011

Nató, Alejandro Marcelo, María Gabriela Rodríguez Querejazú, Liliana María Carbajal. *Mediación Comunitaria. Conflictos en el escenario social urbano*. Hermosillo, Son. México. Centro Internacional de Estudios sobre Democracia y Paz Social, 2005

Sartori, Giovanni. *La sociedad multiétnica. Pluralismo, multiculturalismo y extranjeros*. Madrid, Taurus, 2001.

Suares, M. (2008). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Argentina: Paidós.



Vivir Mejor



Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad correspondiente.